



Klub
Innowacyjnych
Przedsiębiorstw

2012

Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP



Jan Fazlagić



KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



UNIA EUROPEJSKA
EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY



Czy Twoja firma
jest innowacyjna?
Jak poszukiwać innowacji
w sektorze usług?
Podpowiedzi dla MSP

Jan Fazlagić

Publikacja powstała w ramach działania Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”.

Publikacja współfinansowana przez Unię Europejską ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego w ramach projektu systemowego „Rozwój zasobów ludzkich poprzez promowanie wiedzy, transfer i upowszechnienie innowacji” (Program Operacyjny Kapitał Ludzki, działanie 2.1.3).

Autor: Jan Fazlagić (UE w Poznaniu, Uczelnia VISTULA)

Współpraca merytoryczna (PARP): Krzysztof Buczek, Joanna Podgórska

Recenzenci: Marcin Sikorski, Andrzej Sobczak

© Copyright by Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, 2012

Wydawca:

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości
ul. Pańska 81-83
00-834 Warszawa

Publikacja bezpłatna

Publikacja dostępna jest także w wersji elektronicznej na Portalu Innowacji
<http://www.pi.gov.pl>

Poglądy i opinie wyrażone przez autorów publikacji nie muszą odzwierciedlać stanowiska Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Publikacja wydrukowana na papierze pochodzącym z lasów prowadzących zrównoważoną gospodarkę leśną

ISBN 978-83-7585-158-8

Nakład: 1500

Warszawa 2012

Przygotowanie do druku, druk i oprawa:
Agencja Reklamowo-Wydawnicza A. Grzegorzcyk
www.grzeg.com.pl



Szanowni Państwo!

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości odpowiadając na potrzeby małych i średnich przedsiębiorców realizuje szereg działań ukierunkowanych na stałe podnoszenie ich wiedzy o aktualnych trendach w innowacjach. Jednym z nich jest przedsięwzięcie „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”. Jego głównym celem jest oddziaływanie na poprawę warunków tworzenia i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw, a w szczególności wsparcie przedsiębiorców we wdrażaniu oraz rozwoju innowacyjnych rozwiązań.

Publikacje przygotowywane w ramach tego przedsięwzięcia przybliżają różne aspekty funkcjonowania innowacyjnych MSP. Szczególny nacisk położony został na informacje praktyczne, odnoszące się do głównych trendów związanych z rozwojem innowacyjnej przedsiębiorczości

w Unii Europejskiej, w tym przykłady dobrych praktyk. Praktyczne przykłady wzbogacone wiedzą specjalistyczną, są motorem do podejmowania działań mających na celu dalszy rozwój innowacyjnej przedsiębiorczości w Polsce.

Pozycja pt. *Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP* to propozycja dla wszystkich zainteresowanych tematyką rozwoju innowacyjności w firmach sektora MSP. Autor zwraca w niej szczególną uwagę na kapitał ludzki każdego przedsiębiorstwa, który w obecnych czasach jest najistotniejszym dobrem z punktu widzenia rozwoju firm i konieczności szybkiej reakcji na nieustannie zmieniające się potrzeby klientów. Ta publikacja, dzięki opisaniu teoretycznych podstaw i praktycznych przykładów zarządzania kreatywnym pracownikiem, jego wiedzą oraz doświadczeniem, z pewnością ułatwi ten proces każdemu menedżerowi, a pracownikom doda odwagi w drodze do realizacji innowacyjnych pomysłów.

W roku 2012 Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości szczególnie koncentruje się na stymulowaniu skutecznego zarządzania wśród przedsiębiorstw i instytucji rozwoju przedsiębiorczości. Mam nadzieję, że lektura publikacji powstających w cyklu „Innowacje w Przedsiębiorstwach – Klub Innowacyjnych Przedsiębiorstw”, dostarczy Państwu wielu pożytecznych i inspirujących informacji, które znajdą zastosowanie w codziennej działalności.

Zachęcam do lektury!

Bożena Lublińska-Kasprzak

Prezes PARP

PARP, Warszawa 2012 r.

Przedmowa

Żyjemy dziś w świecie usług.

W krajach rozwiniętych stale obserwuje się rosnący udział firm usługowych w tworzeniu dochodu narodowego, a także stale zwiększa się w tych krajach odsetek osób zatrudnionych w działalności usługowej.

Niniejsza publikacja wychodzi naprzeciw potrzebom polskich przedsiębiorców, i jest aktualna tym bardziej, że znaczna część dotychczas realizowanej działalności produkcyjnej jest przenoszona na Daleki Wschód, wskutek czego rodzime przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu poszukują przestrzeni rozwoju w sferze usług.

Autor publikacji – Jan Fazlagić, znany szkoleniowiec i autor wydawnictw dotyczących pobudzania innowacyjności i rozwoju kapitału intelektualnego w organizacjach – problematykę rozwoju innowacyjności w działalności usługowej ujmuje z dwóch perspektyw:

1. czynniki zewnętrzne, jako współczesne zjawiska społeczno-ekonomiczne sprzyjające rozwojowi gospodarki usługowej, w tym:
 - globalizacja i łatwość nawiązywania kontaktów handlowych ponad granicami,
 - szybki rozwój i kreatywne zastosowania technologii internetowych,
 - wejście na rynek pracy pokolenia Y (ludzie młodzi, dynamiczni, mobilni, „sieciowi”), od których aktywności w znacznym stopniu zależy rozwój tzw. sektorów kreatywnych.
2. czynniki wewnętrzne przedsiębiorstwa, budujące jego potencjał innowacyjny, w tym:
 - umiejętność przyciągnięcia do współpracy osób naprawdę kreatywnych,
 - stworzenie możliwości rozwijania uzdolnień osobistych oraz kompetencji zawodowych pracowników,
 - umiejętność pobudzania kreatywności własnej (przedsiębiorcy jako lidera) oraz kreatywności otoczenia (praca zespołowa),
 - umiejętność tworzenia w firmie środowiska do pracy kreatywnej.

Jedną z najbardziej wartościowych części książki są sekcje zatytułowane „Pytania dla rozwoju Twojego biznesu”, które umożliwiają przedsiębiorcy przeprowadzenie samooceny w celu zidentyfikowania niewykorzystywanych dotąd możliwości rozwojowych czy wskazania obszarów do rozwoju innowacyjności oferowanych usług.

W wielu miejscach książki widać odniesienia nie tylko do praktyki biznesu, ale przede wszystkim do źródeł innowacji leżących w psychice człowieka przedsiębiorczego, który z uwagą obserwuje otoczenie oraz nieustannie poszukuje w nim szans rynkowych i możliwości do wykorzystania w biznesie.

Jest kilka szczególnych przyczyn, dla których warto przeczytać tę książkę:

- oryginalne ujęcie problematyki innowacji w usługach i przekrojowe spojrzenie na nią z wielu punktów widzenia,

- ciekawe przykłady, a także liczne anegdoty dotyczące innowacji w biznesie i słynnych postaci życia gospodarczego ostatnich lat,
- omówienie najnowszych trendów w projektowaniu usług, niepublikowanych dotąd w polskiej literaturze, takich jak np.:
 - *User Experience (UX)* – projektowanie doświadczeń klienta,
 - *Crowdsourcing* – zbieranie informacji z „tłumu” konsumentów na portalach społecznościowych,
 - *Services Co-Design* – współprojektowanie usług i współprojektowanie doświadczeń z udziałem obecnych i przyszłych klientów.

Wprowadzanie innowacji w usługach zawsze wymaga indywidualnego podejścia: w znacznym stopniu to sprawa intuicji, eksperymentowania oraz umiejętnego wyciągania wniosków z obserwacji zachowań klientów. Pomysłów i inspiracji w tej książce jest mnóstwo, a Czytelnikowi w zasadzie pozostaje jedynie wybrać, które z nich najlepiej pasują do specyfiki jego własnej firmy.

Jestem przekonany, że ta książka dostarczy Czytelnikom wielu nowych pomysłów, inspiracji i doświadczeń przydatnych dla rozwoju ich działalności gospodarczej.

Życzę ciekawej i pożytecznej lektury!

Prof. Marcin Sikorski¹

Przedmowa

Innowacyjność – na przestrzeni ostatnich lat – stała się jednym z najbardziej „gorących” tematów w obszarze nauk o zarządzaniu – zarówno w Polsce jak i na świecie. Pojawiają się dziesiątki artykułów i książek na ten temat oraz organizowane są liczne konferencje, na których termin ten odnawiany jest przez wszystkie przypadki. Z jednej strony można to traktować jako swoistego rodzaju modę w zarządzaniu, ale jest to także syndrom XXI w., w którym o pozycji państw, przedsiębiorstw i poszczególnych jednostek decydują nie tylko zasoby materialne, ale przede wszystkim wiedza, a zwłaszcza innowacyjny sposób jej wykorzystania.

W Polsce działania proinnowacyjne mają szczególnie istotne znaczenie. Wystarczy spojrzeć na wyniki ostatnich badań, z których jasno wynika, że daleko nam do czołówki światowych liderów innowacyjności. Wynika to z kilku powodów. Na pewno są to lata zaniedbań tego obszaru na początku transformacji ustrojowej lat 90., kiedy do osiągnięcia „sukcesu w biznesie” wystarczyła tania siła robocza (obecnie jak wiadomo czynnik ten zaczyna tracić na aktualności). Na to nakłada się brak synergii działań na linii uczelnie wyższe – przedsiębiorstwa i związane z tym trudności w przełożeniu innowacyjnych pomysłów na wdrożone na masową skalę rozwiązania.

Niezbędnym jest jeszcze zwrócenie uwagi na jedno zagadnienie – na innowacyjne rozwiązania decydują się w Polsce najczęściej duże firmy. Z przeprowadzonych badań wynika, że to właśnie przedsiębiorstwa zatrudniające ponad 500 pracowników są odpowiedzialne za wdrożenie połowy innowacji w Polsce. Co więcej widoczna jest następująca korelacja – im mniejsze przedsiębiorstwo, tym rzadziej decyduje się na wprowadzenie innowacji. Dodatkowo, pomimo że innowacyjność jest rozumiana obecnie bardzo szeroko (niekoniecznie musi to być opracowanie nowego produktu), na innowacyjne rozwiązania w obszarze usług decyduje się w Polsce jedynie co ósma firma.

W świetle tych rozważań, z bardzo dużym zainteresowaniem zapoznałem się z książką przygotowaną przez prof. dr. hab. Jana Fazlagicia „Czy Twoja firma jest innowacyjna? Jak poszukiwać innowacji w sektorze usług? Podpowiedzi dla MSP”.

Prof. Fazlagić jest uznanym w Polsce i Europie autorytetem w zakresie zarządzania wiedzą, posiadającym wieloletnie doświadczenie akademickie i praktyczne w tym obszarze. W recenzowanej pozycji widać z jednej strony nawiązanie do tej problematyki, które jest jednakże głęboko osadzone w kontekście projektowania innowacyjnych usług. Należy zgodzić się absolutnie ze stwierdzeniem, że o ile stosunkowo łatwo jest zlecić wykonanie produkcji określonego towaru w przysłowiowych Chinach, to zdecydowanie trudniej jest zrobić to samo z usługą bogatą w wiedzę. Jest to jak najbardziej szansa na rozwój dla polskich MSP.

Niezwykle istotną częścią jego opracowania są rozważania dotyczące kompetencji i umiejętności pracowników w innowacyjnych firmach. Autor stawia tezę, że firmy usługowe chcące odnieść sukces rynkowy powinny skoncentrować się na odpowiednim doborze a następnie przygotowaniu odpowiednich programów szkoleniowych swoich pracowników, które to programy miałyby zwiększyć umiejętność kreatywnego myślenia.

Bardzo wartościową, a zarazem praktyczną częścią opracowania są fragmenty zawierające inspirujące pytania dla menadżerów i właścicieli MSP – są one wyraźnie oznaczone w tekście i wyróżnione tytułem „Pytanie dla rozwoju Twojego biznesu”. Odpowiedzenie na te pytania może stanowić z jednej strony zachętę do wdrożenia usprawnień i zmian w firmie, a jednocześnie być kanwą do wprowadzenia innowacyjnych usług na polski rynek.

Dodatkową korzyścią wynikającą z lektury książki jest możliwość poznania aktualnych wdrożeń realizowanych w obszarze stymulowania powstawiania, a następnie wdrażania innowacyjnych usług (m.in. zastosowania mechanizmów rywalizacji – realizowanych w formie konkursów i nagród czy też projektu realizowanego przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości „Bon na innowacje”).

Całość opracowania zakończona jest obszerną literaturą – polsko- i angielskojęzyczną, która umożliwi zainteresowanym pogłębienie swojej wiedzy w wybranych obszarach.

Jestem głęboko przekonany, że informacje zawarte w książce prof. Fazlagicia mogą być cenną inspiracją dla kadry zarządzającej polskich małych i średnich przedsiębiorstw i pomogą im wprowadzać innowacyjne usługi kreujące wartość dla swoich klientów, co tym samym przełoży się na ich lepszą pozycję rynkową.

Prof. Andrzej Sobczak²

Spis treści

Wprowadzenie	15
1. Trend na usługi	19
1.1. Innowacyjne usługi – istota i cechy – cechy usługi odróżniające ją od produktu materialnego.	19
1.1.1. Innowacje w twojej firmie?	19
1.1.2. Sektor usług – szanse na dobry biznes	35
1.1.3. Cechy usług jako produktów rynkowych:	43
1.1.4. Czym są innowacje w usługach?	43
1.1.5. Ochrona patentowa innowacji w usługach.	44
1.1.6. Gdzie poszukiwać innowacji w mojej firmie usługowej?	50
1.1.7. Jak mierzyć innowacyjność w usługach?	51
1.2. Kompetencje i umiejętności pracowników w innowacyjnych firmach	54
1.2.1. Czym są kompetencje zawodowe?	54
1.2.2. Dopasowanie kompetencji i umiejętności do innowacji	64
1.2.3. Kreatywność pracowników	65
1.2.4. Zarządzanie kreatywnymi pracownikami.	68
1.2.5. Zdolność do zmiany własnych schematów myślowych.	79
1.2.6. Szkolenia pracowników w innowacyjnych firmach usługowych	83
1.2.7. Osobowość pracownika czy szkolenia?	87
1.3. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym	89
1.3.1. Wiedza – zasób strategiczny innowacyjnej firmy usługowej	89
1.3.2. Wiedza o kliencie w przedsiębiorstwie usługowym.	111
1.3.3. Pomiar kapitału intelektualnego w małej firmie	112
1.3.4. Przeladowanie informacyjne.	115
2. Jak budować innowacyjną ofertę rynkową?	130
2.1. Źródła współczesnych innowacji w MSP	130
2.2. Zarządzanie doświadczeniem.	137
2.2.1. Gospodarka doznań (<i>experience economy</i>).	137
2.3. Innowacyjne społeczeństwo	145
2.3.1. Pokolenie Y	145
2.3.2. Sektory kreatywne i klasa kreatywna	151
2.3.3. Systemy Wysoce Efektywnej Pracy (High Performance Work Systems).	156
2.3.4. Rola kultury i sztuki w kreowaniu innowacji.	157
2.4. Stymulowanie kreatywności poprzez design – design w zarządzaniu usługami, przykłady firm usługowych odnoszących sukcesy dzięki designowi	161
2.5. Klienci jako współtwórcy innowacji	170

3. Studia przypadków	175
3.1. Stymulowanie powstawania innowacji z pomocą konkursów i nagród Skąd współczesne zainteresowanie konkursami w tworzeniu innowacji?	175
3.2. Program „Bon na innowacje”	183
3.3. Przykłady wykorzystania innowacyjności w sektorze usług	185
3.3.1. Program Innowacje w usługach (Innovation in services) w Niemczech	185
3.3.2. Innowacje w branży usług rekreacyjnych	187
3.3.3. Zamówienia publiczne przyjazne dla środowiska naturalnego, Wielka Brytania (przykład innowacji społecznych)	188
3.3.4. Innowacyjność w <i>call centre</i> obsługującym klientów zainteresowanych zarządzaniem finansami osobistymi, Wielka Brytania.	189
3.3.5. „Zwinny jak gazela” – studium przypadku firmy konsultingowej z Finlandii	189
3.3.6. Platformy informatyczne wspierające rozwój biznesu	190
3.3.7. Wykorzystanie przedstawicieli handlowych do tworzenia innowacji w firmie branży usługowej	191
3.3.8. „SMS ratujący życie”.	192
3.3.9. Pomiar kapitału intelektualnego w instytucie badawczym (Austria).	193
3.3.10. Zarządzanie wiedzą za pomocą metody After Action Review (ARR) – innowacje społeczne	197
3.3.11. Rozwój źródeł energii odnawialnej – szansa dla innowacyjnych firm usługowych.	200
Zakończenie	203
Bibliografia	206

Spis tabel

Tabela 1. Odsetek firm, które wprowadziły innowacje procesowe bądź produktowe.....	24
Tabela 2. Odsetek firm usługowych, które wprowadziły innowacje nie-technologiczne.....	24
Tabela 3. Odsetek innowacyjnych firm sektora MSP, które napotkały na utrudnienia we wprowadzaniu innowacji produktowych i procesowych.	27
Tabela 4. Postawy wobec kluczowych zagadnień dotyczących innowacyjności.....	33
Tabela 5. Udział sektora usług w PKB w wybranych krajach.....	35
Tabela 6. Radykalne i stopniowe innowacje.....	40
Tabela 7. Aktywność w obszarze ochrony własności intelektualnej (sektor przemysłowy vs. sektor usług)	49
Tabela 8. Obszary innowacji w usługach.....	50
Tabela 9. Schemat pomiaru innowacyjności w usługach.....	52
Tabela 10. Modele biznesowe potencjał do wprowadzania innowacji w usługach.....	52
Tabela 11. Statystyka a innowacyjność.....	53
Tabela 12. Ewolucja paradygmatów edukacji.....	60
Tabela 13. Rodzaje aktywności kreatywnych pracowników.....	69
Tabela 14. Inteligencja a kreatywność.....	72
Tabela 15. Jak zrealizować zadania, wykonywane przez pracownika opuszczającego firmę?	76
Tabela 16. Zmiana schematów myślenia	80
Tabela 17. Zmiana schematów myślenia – przykłady z historii zarządzania	82
Tabela 18. Postawy wobec szkoleń w firmach.....	84
Tabela 19. Postawy wobec szkoleń w firmach.....	86
Tabela 20. Typologia wiedzochłonnych usług biznesowych (KIBS).....	93
Tabela 21. Procesy zarządzania wiedzą w banku.	95
Tabela 22. Bariery dla przepływu wiedzy na przykładzie firmy handlowej.....	99
Tabela 23. Strategie kodyfikacji i personalizacji wiedzy.	102
Tabela 24. Model przepływu wiedzy SECI na przykładzie Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji.	105
Tabela 25. Audyt procesów konwersji wiedzy w firmie (na przykładzie brokera ubezpieczeń).....	107
Tabela 26. Co może zrobić kierownictwo firmy, aby pracownicy dzielili się wiedzą?	108
Tabela 27. Kwestionariusz diagnostyczny zarządzania wiedzą w firmie.	110
Tabela 28. Wybrane wskaźniki pomiarowe, które można wykorzystać do pomiaru kapitału intelektualnego innowacyjnej firmy usługowej.....	113
Tabela 29. Model IAM na przykładzie laboratorium farmaceutyczno-kosmetycznego.....	114
Tabela 30. Model IAM na przykładzie fitness klubu.....	115
Tabela 31. Uwarunkowania zarządzania w warunkach niedoboru i nadmiaru informacji.....	116
Tabela 32. Cechy kultury sprzyjającej oraz nie sprzyjające innowacyjności (wraz z interpretacją w kontekście zarządzania w MSP).	131
Tabela 33. Konsekwencje pojawienia się pokolenia Y na rynku pracy w Polsce	146
Tabela 34. Dwie perspektywy postrzegania zjawiska <i>job hoppingu</i>	150

Tabela 35. Model jakości Servqual.	161
Tabela 36. Przykładowe obszary innowacji w doświadczeniach klienta.	166
Tabela 37. „Punkty kontaktowe” na przykładzie zarządzania szkołą językową.	169
Tabela 38. Przykłady formułowania misji dla konkursów z nagrodami.	179
Tabela 39. Rodzaje nagród.	180
Tabela 40. Organizacja konkursu z nagrodami.	181
Tabela 41. Pomiar efektów konkursów.	182
Tabela 42. Priorytety programu „Innovation in services” w Niemczech.	186
Tabela 43. Sprawozdanie z realizacji celów strategicznych <i>Seibersdorf</i>	194
Tabela 44. After Action Reviews w armii amerykańskiej.	197
Tabela 45. Prognozowana struktura pochodzenia produkcji energii w Polsce w roku 2030.	201

Spis schematów

Schemat 1. Rodzaje innowacji ze względu na ich rolę w procesie innowacyjnym	21
Schemat 2. Innowacyjność sektorów usług w wybranych krajach UE na tle innowacyjności sektorów przemysłowych (Indeks innowacyjności sektora usług (Service Sector Innovation Index – SSII, 2007)).	26
Schemat 3. Upowszechnianie się innowacji.	32
Schemat 4. Struktura pracujących według sektorów ekonomicznych w 2007 r.	36
Schemat 5. Rodzaje wiedzy ze względu na stopień ochrony.	45
Schemat 6. Odsetek firm uznających zbyt niskie wykształcenie jako główną lub istotną przeszkodę dla rozwoju ich firm (2008).	56
Schemat 7. Odsetek firm uznających dane kompetencje jako „bardzo ważne” (2008).	57
Schemat 8. Typologia produkcji wiedzy w GOW.	57
Schemat 9. Odsetek firm, które uznają „miękkie” umiejętności jako bardzo ważne.	63
Schemat 10. Uwarunkowania kreatywności w firmie usługowej.	69
Schemat 11. Wpływ presji czasu na kreatywność pracowników.	70
Schemat 12. Inteligencja kontra kreatywność dziś i jutro	72
Schemat 13. Typologia oduczania się w firmie.	85
Schemat 14. Wiedza a informacja	91
Schemat 15. Marzenie każdego przedsiębiorcy.	91
Schemat 16. Rodzaje przedsiębiorstw intensywnie wykorzystujących wiedzę.	93
Schemat 17. Modele biznesowe ze względu na złożoność procesów zarządzania wiedzą.	96
Schemat 18. Dzielenie się wiedzą w Banku Światowym.	98
Schemat 19. Błędna filozofia wdrażania programu zarządzania wiedzą – zagrożenie strategiczne	100
Schemat 20. Poprawna filozofia wdrażania programu zarządzania wiedzą – szansa strategiczna.	101
Schemat 21. Przekształcanie wiedzy w modelu SECI.	104
Schemat 22. Powiązania pomiędzy rodzajami wiedzy służące jej wizualizacji.	120
Schemat 23. Projekt SeeNet3D jako przykład wizualizacji wiedzy.	121
Schemat 24. Korzystanie z sieci telekomunikacyjnej w Europie jako przykład wizualizacji wiedzy.	122
Schemat 25. Projekt SeeNet3D jako przykład wizualizacji wiedzy.	122
Schemat 26. Animacja wzrostu wykorzystania przepływu danych internetowych jako przykład wizualizacji wiedzy	123

Schemat 27. Diagramy koncepcyjne, jako przykład wizualizacji wiedzy	123
Schemat 28. Wizualizacja interaktywnego słownika Visual Thesaurus	124
Schemat 29. Przykład ekranu z animacją – przykład wizualizacji wiedzy (1).....	125
Schemat 30. Podział wiedzy wg Denisa Diderota	126
Schemat 31. Podział dóbr	137
Schemat 32. Ewolucja ofert rynkowych od surowców w kierunku doznań	138
Schemat 33. Istota wysokoefektywnych systemów pracy	156
Schemat 34. Strona główna Service Design Network	163
Schemat 35. Przykład graficznej reprezentacji usługi (projektu)	164
Schemat 36. Przykład graficznej reprezentacji usługi (projektu) ze szczególnym uwzględnieniem interakcji z klientem w internecie	164
Schemat 37. Model jakości <i>Servqual</i>	168
Schemat 38. Źródła inspiracji dla powstawania innowacji	170
Schemat 39. Proces realizacji innowacji z udziałem użytkowników	171
Schemat 40. Kiedy warto organizować konkursy?	179
Schemat 41. Typologia czterech rodzajów platform	191
Schemat 42. Model raportu kapitału intelektualnego ARC	196

Spis ramek

Ramka 1. Czym jest innowacja?	20
Ramka 2. W gospodarce opartej na wiedzy rośnie zatrudnienie w sektorze KIBS.....	25
Ramka 3. Krzywa dzwonowa	28
Ramka 4. Podręcznik Oslo	30
Ramka 5. Czas upowszechniania się innowacji ma znaczenie	34
Ramka 6. Dlaczego biznes usługowy?	34
Ramka 7. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU (serwicyzacja)	39
Ramka 8. Czy wiesz, że	40
Ramka 9. Czy innowacyjność jest elitarna?	41
Ramka 10. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: jak wycenić przyszły sukces komercyjny w usługach?	42
Ramka 11. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: co będzie rdzeniem innowacji w Twoim usługowym biznesie?.....	44
Ramka 12. Najsylniejsze hasło reklamowe w dziejach branży reklamowej	46
Ramka 13. Ile może kosztować usługa niematerialna?	49
Ramka 14. Czym jest crowdsourcing?	50
Ramka 15. Jak producent mebli biurowych stał się „dostawcą innowacyjnych usług”?	51
Ramka 16. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy warto inwestować w innowacje w czasach kryzysu?	53
Ramka 17. Kiedy mówienie zastępuje działania?	59
Ramka 18. Migracje z sektora rolniczego do innych sektorów gospodarki.	63
Ramka 19. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: kogo zatrudniać w innowacyjnych firmach z ambicjami?	73
Ramka 20. Sposoby zarządzania i techniki pobudzające twórczości w firmie	74

Ramka 21. Osiem prawd na temat pieniędzy	75
Ramka 22. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: jak zatrudnić dobrych pracowników?	78
Ramka 23. Dlaczego pracownicy odchodzą?	78
Ramka 24. Jak schemat myślenia może wykluczyć z rynku pracy?	82
Ramka 25. Czy wiesz, że	85
Ramka 26. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: jak lepiej się uczyć?	85
Ramka 27. Grupy uczą się szybciej!	87
Ramka 28. Kwestionariusz BFI-10 pomiaru osobowości	88
Ramka 29. „Wyparowywanie miejsc pracy” i gospodarka nieważka	89
Ramka 30. Definicje zarządzania wiedzą	92
Ramka 31. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy dobrze gospodarujesz zasobami wiedzy w twojej firmie?	94
Ramka 32. Kultura dzielenia się wiedzą	96
Ramka 33. Jak słynny przedsiębiorca i wynalazca Thomas Edison zarządzał wiedzą?	97
Ramka 34. „Dlaczego nie dzielę się wiedzą?” – anonimowe wypowiedzi polskich pracowników	100
Ramka 35. Siedem zasad zarządzania wiedzą	103
Ramka 36. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: od czego zacząć zarządzanie wiedzą w mojej firmie?	109
Ramka 37. Czym jest zarządzanie wiedzą?	109
Ramka 38. „Akceleracja opcji”	117
Ramka 39. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy twojej firmie grozi przeładowanie informacyjne?	118
Ramka 40. Wielkie zbiory danych: nowe wyzwanie dla innowacyjnych firm	119
Ramka 41. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy w twojej firmie mogą powstawać innowacje?	132
Ramka 42. Globalne trendy w innowacjach	133
Ramka 43. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy jesteś gotowy na zaproszenie inwestora zewnętrznego?	136
Ramka 44. Jak wybrać fundusz wysokiego ryzyka (<i>Venture capital</i>)?	136
Ramka 45. Jak postrzegamy rzeczywistość	140
Ramka 46. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy jesteś w stanie zamienić „obsługę klienta” w „niezapomniane doznania”?	142
Ramka 47. Rapujący Stewart Southwest Airlines	142
Ramka 48. Czy istnieje sposób na zróżnicowanie sprzedaży benzyny?	144
Ramka 49. <i>Job-hopping</i> – przypadek „Doliny krzemowej”	149
Ramka 50. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy jesteś w stanie udoskonalić przestrzeń biurową w Twojej firmie?	154
Ramka 51. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy chcesz zarobić na kulturze?	159
Ramka 52. Definicje sektorów kreatywnych	159
Ramka 53. Podróż klienta na przykładzie klasy wyższej linii lotniczych Virgin Atlantic (<i>Virgin Atlantic Upper Class</i>)	165
Ramka 54. Jak linia żeglugowa <i>Royal Caribbean</i> zarządza dramaturgią procesu świadczenia usługi?	165
Ramka 55. Jak planować scenariusz obsługi klienta?	168
Ramka 56. Cele strategiczne związane z rozwojem zasobów wiedzy	193
Ramka 57. Jak zbudować zaufanie w zespole AAR?	198
Ramka 58. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: jak zarobić na OZE?	201

Wprowadzenie

Przed krajami, takimi jak Polska, stoją nowe wyzwania związane z utrzymaniem tempa wzrostu gospodarczego. Rosnący poziom zamożności społeczeństwa sprawia, że przestajemy być „krajem o niskich kosztach pracy”. Ujemne tempo przyrostu naturalnego także jest istotnym zagrożeniem dla naszego wzrostu gospodarczego.

Przyszły wzrost gospodarczy w naszym kraju powinien być generowany dzięki innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce. Ponieważ zdecydowaną największą część naszego PKB tworzą małe i średnie firmy³ tam należy poszukiwać największych szans na zwiększenie konkurencyjności polskiej gospodarki.

Główne przesłanie, jakie niesie ze sobą to opracowanie dla polskich firm brzmi następująco:

Nie wystarczy poznać potrzeby klienta i dostosować do nich ofertę. W gospodarce opartej na wiedzy tempo zmian jest tak wielkie, że klienci często nie są w stanie lub nie mają czasu na udzielenie odpowiedzi na pytanie, czego potrzebują. Budowa unikatowych zasobów wiedzy w organizacji zamiast bezrefleksyjnego kopiowania trendów rynkowych może się okazać strategią sukcesu.

Planując rozwój organizacji niestety trudno polegać na zwykłej analizie SWOT. Planowanie strategiczne, z którym w swoim czasie wiązano wielkie nadzieje na poprawę efektywności przedsiębiorstw, nie pozwoliło uniknąć popadnięcia w kłopoty finansowe wielu organizacjom. Okazało się, że przedsiębiorstwa nie są w stanie planować z 5-10-letnim wyprzedzeniem. Kto mógł przewidzieć w latach osiemdziesiątych, że za dwadzieścia lat Słowacja stanie się jednym z największych producentów samochodów w Europie? Dlatego uwaga zarządów przedsiębiorstw zwraca się ku unikatowym zdolnościom zawartym wewnątrz przedsiębiorstw. Poza tym przedsiębiorstwa doświadczają znacznie więcej zagrożeń dla ich pozycji rynkowej poza branżą, w której działają. Warto także wspomnieć o tym, że zarządzanie wiedzą w firmie nie tylko podnosi jakość pomysłów lecz także prędkość ich realizacji. Obecnie istotną rolę w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej odgrywa czas dotarcia na rynek z nową usługą lub produktem (*time-to-market*). Zarządzanie wiedzą ma na celu nie tylko tworzenie lepszych pomysłów, lecz także szybsze tworzenie nowych pomysłów. Firmy, które lepiej zarządzają zasobami intelektualnymi są w stanie szybciej reagować na wyzwania rynku, dlatego innowacyjne firmy konkurują w zakresie szybkości realizacji cyklów „od pomysłu do nowej oferty handlowej”⁴.

Osobnym obszarem wielkich szans rynkowych dla przedsiębiorstw działających w Polsce jest eksport usług. Obecnie udział usług w handlu światowym wynosi zaledwie 20% całkowitego wolumenu han-

³ W ramach kategorii małych i średnich przedsiębiorstw wyróżniamy:

- mikropodsiębiorstwa zatrudniające mniej niż jednego pracownika. W ramach tej kategorii wyróżnia się także przedsiębiorstwa, w których zatrudniony jest wyłącznie ich właściciel;
- małe przedsiębiorstwa, zatrudniające 10-49 pracowników;
- średnie przedsiębiorstwa, zatrudniające 50-249 pracowników.

⁴ Patrz: Jan Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą, szansa na sukces w biznesie*, Wydawnictwo GWSHM Milenium, Gniezno 2006.

dlu światowego⁵. Kraje takie jak Niemcy mają ambicje powtórzenia swojego wielkiego sukcesu w eksporcie produktów przemysłowych i stania się światowym liderem w eksporcie usług. O ile jednak nasz przemysł (jako całość sektora – oczywiście mamy wiele firm konkurujących skutecznie z przedsiębiorstwami z Niemiec) ma niewielkie szanse na doścignięcie technologicznie przemysłu niemieckiego to nasze firmy usługowe startują do globalnej konkurencji ze znacznie lepszych pozycji. W sektorze usług na rynku globalnym „karty jeszcze nie zostały rozdane”.

Istotne jest nie tylko zdiagnozowanie i przedstawienie problemu – równie istotne jest upowszechnienie dobrych praktyk i wiedzy. I temu służy niniejsza publikacja, której celami są:

- 1) Zwiększenie świadomości wśród MSP działających w sektorze usług w Polsce na temat znaczenia innowacji dla ich sukcesu w biznesie,
- 2) Przekazanie przedstawicielom tej grupy przedsiębiorców recept na sukces w biznesie usługowym,
- 3) Ukazanie przyszłych scenariuszy rozwoju sektora usług po to, aby lepiej się mogli przygotować na nadchodzące trendy rynkowe.

Innowacja to coś więcej niż tylko działania badawczo-rozwojowe w firmie (B+R)⁶.

W branży usługowej w ostatnich latach zaszły duże zmiany. Ponieważ wysokie standardy jakości obsługi upowszechniły się na całym świecie najbardziej ambitne firmy zostały zmuszone do poszukiwania nowych przewag konkurencyjnych.

Jeszcze sto czy pięćdziesiąt lat sądzono, że dobrobyt państwa zależy w dużej mierze od jego zasobów naturalnych takich jak ziemia, surowce lub siła robocza, dzięki którym dany kraj zdobywa przewagę komparatywną nad innymi krajami o mniej korzystnym usytuowaniu. W gospodarce opartej na wiedzy przedsiębiorstwa mogą w tani i efektywny sposób pozyskiwać zasoby z dowolnego miejsca, co sprawia, że wartość tych zasobów maleje. Stopa życiowa rośnie tylko w tych państwach, w których organizacje zwiększają produktywność dzięki poszukiwaniu nowych sposobów zdobywania przewagi na polu wiedzy, inwestycji oraz innowacyjności⁷.

Ostatnimi czasy w Europie, i nie tylko, daje się zauważyć zwiększone zainteresowanie polityką innowacyjną i jej wpływem na wzrost gospodarczy, zarówno na poziomie Unii Europejskiej i krajów członkowskich, jak również regionów. W związku z powyższym, na wszystkich tych poziomach zostały zainicjowane działania prowadzące do zdefiniowania polityki innowacyjnej, a następnie jej realizacji poprzez bezpośrednie działania⁸.

W ciągu ostatnich 60 lat „innowacyjność” stała się niemal symbolem naszego nowoczesnego społeczeństwa⁹. Jest ona także kojarzona z takimi słowami jak postęp, polepszanie jakości życia, walka z ubóstwem itd. Słowo to stało się tak popularne, że jest wykorzystywane w różnych dyscyplinach nauki: mówi się na przykład o innowacjach biologicznych (wśród zwierząt). Niektórym lekom oddziaływującym na ludzkie zdolności umysło-

⁵ Patrz: Edna dos Santos-Duisenberg, Sudip Ranjan Basu, *The Creative Economy: Leading Trade And Innovation* [w:] *Promoting Innovation In the Service Sector*, United Nations Economic Commission for Europe, *Review of Experiences and Policies*. New York and Geneva, 2011, s. 204.

⁶ OECD and Eurostat (2005), *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD, Paris.

⁷ M. E. Porter, *Postawy, Wartości i przekonania a makroekonomia dobrobytu w: Kultura ma znaczenie*, praca zb. pod red. L. E. Harrison, S. P. Huntington, Zys i S-ka, Poznań 2003, s. 62.

⁸ A. Fazłagić, *Spółeczeństwo antyinnovacyjne*, *Problemy Jakości*, 1/2007, s. 16-19 [za:] Portal Innowacji, <http://www.pi.gov.pl>

⁹ B. Godin, *An Old Word for the New World, Or, The De-Contestation of a Political and Contested Concept*, Project on the Intellectual History of Innovation, Working Paper No. 9, 2011, s. 6.

we przypisuje się zdolności do zwiększania innowacyjności człowieka. Innowacyjność stała się tak uniwersalnym terminem, że wpływa na nasze zrozumienie świata. Jeśli ktoś coś jest określany mianem innowacyjnego uważamy, że mówimy o rzeczy/osobie postępowej, pożytecznej, przynoszącej dobrobyt.

W starożytnej Grecji, w dziełach Platona i Arystoteles innowacja oznaczała „wprowadzanie zmian” do istniejącego porządku i była określeniem ... negatywnym. Platon uważał, że klęski żywiołowe i wojny zmuszają ludzi do wprowadzania innowacji, co nie jest dla nich dobre. Także w czasach nam bliższych w XVII wieku uważano, że innowator to ktoś, kto burzy porządek i wnosi niepokój do ludzkiego życia. Dopiero w XIX wieku innowacyjność zaczęła być utożsamiana z czymś pozytywnym.

W ciągu ostatnich 200-300 lat w krajach zachodnich nastąpiły rewolucyjne zmiany w strukturze zatrudnienia. Te same zmiany – lecz w szybszym tempie dokonują się w krajach gospodarek rozwijających się takich jak Polska, Chiny, Brazylia itp. W miarę jak rosla wydajność pracy w przemyśle coraz więcej ludzi zmieniało zatrudnienie. W XIX wieku powstał system edukacji, który w zasadzie funkcjonuje do dziś. Był on przystosowany do efektywnego kształcenia przyszłych robotników w zakładach przemysłowych. Jednak z upływem czasu zamiast w fabrykach, coraz więcej miejsc pracy pojawiać się zaczęło w sektorze usług. System edukacji nie dostosował się w pełni do tej zmiany. Między innymi z tego powodu mówi się często o niedopasowaniu oferty edukacyjnej do potrzeb rynku pracy. Nie chodzi jedynie o to, że brakuje specjalistów w konkretnych zawodach. Równie dużym problemem są braki kompetencyjne, które obniżają potencjał rozwojowy firm sektora usług. Absolwentom szkół brakuje umiejętności komunikacyjnych, są mało kreatywni nie umieją podejmować inicjatywy – a właśnie takie kompetencje są potrzebne w innowacyjnych firmach usługowych.

Największe szanse na rozwój eksportu mają aktualnie firmy usługowe. Sektor usług daje zatrudnienie 70% obywateli UE, lecz firmy usługowe uczestniczą w zaledwie 20% wymiany międzynarodowej w UE. Handel w obrębie krajów wspólnoty europejskiej stanowi obecnie aż 30% całego obrotów całego handlu światowego, lecz ten imponujący wynik osiągany jest poprzez duże przedsiębiorstwa. W przyszłości jednak także małe, innowacyjne firmy staną się ważnym graczem w globalnym handlu międzynarodowym.

Każdy dobry przedsiębiorca wie, że sukces w biznesie zależy od dostrzegania szans tam, gdzie inni widzą zagrożenie. Bracia Levi dorobili się na gorączce złota, lecz ich biznes nie miał nic wspólnego z wydobywaniem tego cennego kruszcu. Po prostu zauważyli, że tysiące przybywających do ... poszukiwaczy złota potrzebowało wytrzymałej odzieży. Zaczęli więc sprzedawać spodnie. Popyt był ogromny i dał firmie szybkie zyski.

Innowacja jest obecnie głównym motorem wzrostu gospodarczego. Z analiz OECD wynika, że w krajach rozwiniętych przedsiębiorstwa inwestują w aktywa materialne więcej niż w aktywa niematerialne. Inwestycje w innowacyjność są bardziej opłacalne z makroekonomicznego punktu widzenia niż inwestycje w dobra materialne – są one odpowiedzialne w 2/3 – 3/4 wzrostu produktywności w krajach OECD. Co ciekawe udało się ustalić, że wzrost produktywności w innowacyjnych firmach wcale nie prowadzi do spadku zatrudnienia, lecz przeciwnie. Przedsiębiorstwa te zwiększają zatrudnienie¹⁰. O ile samo zainteresowanie innowacyjnością ma historię kilkudziesięcioletnią to w ostatnich kilku latach obserwujemy pojawienie się pewnych nowych koncepcji w tym obszarze. Wśród nich możemy wymienić demokratyzację innowacji (wraz z jej pozytywnymi i negatywnymi konsekwencjami), upowszechnienie się rankingów innowacyjności, popytowa strona innowacji, zainteresowanie niefinansowymi bodźcami służącymi promowaniu innowacyjności. Aktualna polityka innowacyjna Polski powinna uwzględniać te nowe trendy.

¹⁰ Patrz: *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. Key Findings*, OECD Paris, Maj 2010, s. 4–6.

1. Trend na usługi

1.1. Innowacyjne usługi – istota i cechy – cechy usługi odróżniające ją od produktu materialnego

1.1.1. Innowacje w twojej firmie?

Innowacja (łac. innovatio – odnowienie) – [definicja własna] robienie czegoś w sposób nowy lub inny (inaczej niż dotychczas lub inaczej niż inni); myślenie w sposób otwarty bez uprzedzeń o możliwościach alternatywnych; otwartość na przyjmowanie i „testowanie” nowych możliwości; w końcu skłonność do kooperacji, rywalizacji i ryzyka – ostatni element wynika z faktu, iż innowacyjność jest uwarunkowana społecznie i kulturowo, a wręcz mentalnie¹¹.

Główny Urząd Statystyczny posługuje się definicją, w której przez innowacyjność rozumie się *zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczną umiejętność wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych lub organizacyjno-technicznych*. Innowacje oznaczają zmiany pozytywne. Wiążą się z koniecznością wychodzenia naprzeciw potrzebom i oczekiwaniom zmieniającego się otoczenia, lecz trzeba pamiętać, że często kolejność bywa odwrotna: to innowacja zmienia otoczenie – innowator swoim rozwiązaniem wprowadza nową jakość do życia ludzi. Trzeba pamiętać, że wiele innowacji zostało wdrożonych pomimo negatywnych wyników badań rynku i wbrew opiniom ekspertów.

Innowacyjność jest bardzo szerokim pojęciem (patrz: Ramka 1). Jeśli spojrzymy na innowacje powstające we wszystkich przedsiębiorstwach to okaże się, że możemy rozróżnić:

- 1. Innowacje produktowe** – tego typu innowacje są typowe dla sektora przemysłowego, powstają w firmach produkcyjnych. Np. w branży motoryzacyjnej przykładami innowacji są: nowoczesne silniki diesla (*common rail*) – wynalazek, który zmienił radykalnie parametry silnika wysokoprężnego, system ABS (zapobieganie blokadzie kół w czasie hamowania). Kilka dziesięcioleci temu, zanim do motoryzacji trafiła elektronika, wynalazkiem były pasy bezpieczeństwa lub mechanizm regulujący prędkość działania wycieraczek na szybie. Dzisiaj innowacje produktowe pochłaniają olbrzymie kwoty np. całkowity koszt opracowania i wprowadzenia na rynek nowego leku dochodzi do 3 mld dolarów a więc jest porównywalny z kosztem budowy jednej linii metra.
- 2. Innowacje procesowe (technologiczne)** – to zmiany w stosowanych przez organizację metodach wytwarzania, a także w sposobach docierania z produktem do odbiorców. Tego typu innowacje powstają zarówno w przemyśle jak i w usługach.

¹¹ S. Christow, *Czym jest dla mnie innowacyjność? Co intuicyjnie nazywamy innowacją?* 16 stycznia 2011, tekst niepublikowany.

- 3. Innowacje organizacyjne** – polegają na wprowadzaniu nowych metod organizacji do biznesowych praktyk firm, organizacji miejsca pracy oraz w relacjach zewnętrznych. Najlepszym przykładem jest postęp w branży transportu lotniczego. Chociaż wielkość lotnisk w Europie na przestrzeni ostatnich dziesięcioleci nie zwiększyła się dramatycznie, sam ruch lotniczy uległ wielokrotnemu zwiększeniu. Było to możliwe dzięki innowacjom organizacyjnym u przewoźników lotniczych oraz w portach lotniczych.
- 4. Innowacje marketingowe** – są wprowadzaniem nowych metod marketingu, włączając w to znaczące zmiany w projektowaniu produktu i opakowania, promocją produktu i strategią cenową tak długo, dopóki jest to pierwsze zastosowanie dla przedsiębiorstwa.

W firmach usługowych o jakości oferty decyduje połączenie dobrej *organizacji*, właściwego *procesu* obsługi oraz odpowiedniego *marketingu*. Dlatego często trudno jest dokonywać ostrych rozgraniczeń np. tak zwana „odwrócona hipoteka” jest niewątpliwie innowacyjnym produktem finansowym w branży usług finansowych¹² lecz jego dostarczenie klientowi bankowemu wymaga kombinacji odpowiedniego marketingu (w tym systemu dystrybucji usług), technologii oraz procesów organizacyjnych (np. szkolenia pracowników banku).

Ramka 1. Czym jest innowacja?

Innowacja to zakończone sukcesem wykorzystanie nowego pomysłu. W sektorze usług innowacje pojawiają się we wszystkich aspektach organizacji firmy usługowej. Z tego powodu trudno jest rozróżnić „prawdziwe” innowacje od zwykłego kunsztu w zarządzaniu, „gospodarskiego podejścia” itp. Przedsiębiorcy – praktycy zarządzania mogą mieć problem z zakwalifikowaniem swoich codziennych działań: czy nowy kwestionariusz oceny okresowej pracowników w sieci hoteli to już „innowacja w biznesie hotelarskim” czy jedynie „drobne usprawnienie rozwijające codzienne prace działu HR w hotelu”? Poniżej przedstawiono kilka definicji innowacji:

Innowacja polega na ekstrakcji wartości ekonomicznej z nowych działań.
(Innovation Vital Signs Project 2007)

Komercyjne lub przemysłowe zastosowanie czegoś nowego: produktu, procesu, metody produkcji; nowego rynku lub źródeł dostaw; nowej formy prowadzenia działalności gospodarczej.
(Schumpeter)

Innowacja powstaje na przecięciu się wynalazku i wglądu, prowadzi do stworzenia społecznej lub ekonomicznej wartości.
(Council of Competitiveness 2005)

Innowacja dotyczy szerokiego zakresu działań służących poprawie wydajności w firmach, włączając w to implementację nowych lub znacząco udoskonalonych produktów, usług, procesów dystrybucji, produkcji, marketingu oraz organizacji.
(Komisja Europejska 2004)

Innowacja – połączenie inwencji, wglądu i przedsiębiorczości, który powoduje powstawanie nowych branż, tworzy nową wartość i tworzy nowe wartościowe miejsca pracy.
(Business Council of New York State 2006)

Projekt, wynalazek, rozwój i/ lub implementacja nowych lub zmienionych produktów, usług, procesów, systemów, metod organizacji w celu stworzenia nowej wartości dla klientów i zwrotu z inwestycji dla firmy.
(Komitet Doradczy ws. Pomiaru Innowacyjności w XXI wieku, Departament Handlu USA)

¹² Umowa odwróconego kredytu hipotecznego stanowi szczególny rodzaj umowy kredytu określonej w art. 69 ustawy z dnia 29 sierpnia 1997 r. Prawo bankowe, którego zabezpieczenie stanowi hipoteka ustanowiona na nieruchomości lub określonym prawie do nieruchomości. W umowie odwróconego kredytu hipotecznego instytucja kredytująca zobowiązuje się do postawienia do dyspozycji kredytobiorcy określonej kwoty środków pieniężnych, a kredytobiorca zobowiązuje się względem instytucji kredytującej do spełnienia określonych w ustawie obowiązków dotyczących nieruchomości. Patrz: <http://www.odwroconahipoteka.pl>, [11.02.2012].

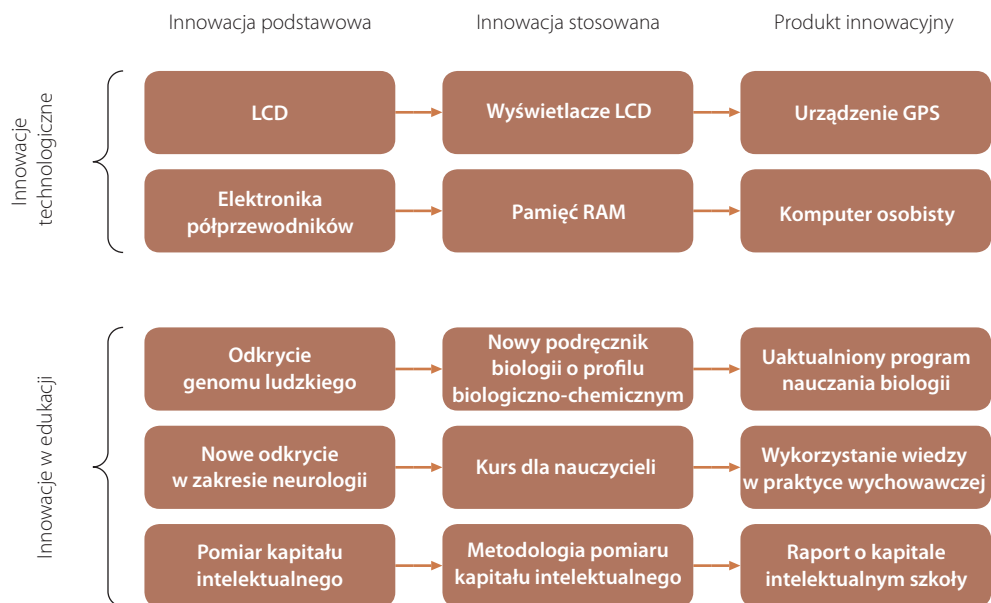
Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco usprawnionego produktu (dobra lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji działalności gospodarczej lub relacji zewnętrznych. Działania innowacyjne mają charakter naukowy, technologiczny, organizacyjny, finansowy lub handlowy i mają prowadzić bądź prowadzą do wdrożenia innowacji (OECD 2005)

Sukces innowacji to stopień, w jakim wartość jest tworzona dla klientów poprzez przedsięwzięcia, które przekazują nową wiedzę i technologię do nowych przynoszących zyski produktów i usług na rynkach krajowych i międzynarodowych. Wysokie tempo innowacji prowadzi do tworzenia nowych rynków, wzrostu gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy, bogactwa i wyższych standardów życia. (Innovation Vital Signs Project 2007)

Innowacja: to wdrożona idea tworząca nową* wartość lub nowy rynek.
(*nowe dla danej firmy, kraju lub w skali globalnej)
(Raport o polskiej innowacyjności Go Global!, (Uczelnia VISTULA, 2011)

Źródło: Przegląd definicji innowacyjności w: A. M. Aizorbe, C. E. Moylan, C. A. Robbins, *Toward Better Measurement of Innovation and Intangibles*, Survey of Current Business, 1/2009, s. 14; Go Global! Raport o polskiej innowacyjności Go Global!, Uczelnia VISTULA, Warszawa 2011

Innowacje można podzielić ze względu na ich wartość aplikacyjną, czyli stopień gotowości do wykorzystania przez użytkownika końcowego. J. G. Wissema rozróżnia innowacje podstawowe, innowacje stosowane oraz produkty innowacyjne¹³, które przedstawiono na schemacie 1. Innowacje podstawowe służą inicjacji pewnego procesu zmian i mogą znaleźć wiele zastosowań. Innowacje stosowane służą wykorzystaniu w wielu kontekstach produkt innowacyjny mają konkretne, często bardzo specjalistyczne zastosowanie. Na schemacie 1 uwzględniona została specyfika innowacji w słuchach: podano przykład innowacji w branży usług edukacyjnych.



Schemat 1. Rodzaje innowacji ze względu na ich rolę w procesie innowacyjnym

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: J.G. Wissema, *Technostarterzy – dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa, 2005, s. 139

¹³ J.G. Wissema, *Technostarterzy – dlaczego i jak?*, PARP, Warszawa 2005, s.139.

Innowacje w usługach są niezwykle zróżnicowane. Innowacją jest na przykład rozwiązanie polegające na możliwości lokalizacji za pomocą telefonu komórkowego najbliższej restauracji. Jest to innowacja, którą trudno sklasyfikować ponieważ zawiera w sobie elementy marketingu, procesu jak i technologiczne (restauracja musi podpisać umowę z operatorem telefonii komórkowej). Czasami innowacja polega na zintegrowaniu istniejących już rozwiązań: supermarket może włączyć do swojej oferty stołówkę, żłobek i inne usługi dla ludności. Z badań zleconych przez Komisję Europejską (*Community Innovation Survey* (CIS-4, patrz tabela 1 oraz 2) wynika, że relatywnie mniej firm z sektora usług (34%) niż z sektora przemysłowego (39,3%) wdraża innowacje technologiczne. Różnica jest podobna jeśli spojrzymy na innowacje produktowe (22,1% versus 26,8%) oraz procesowe (25,7 % versus 29,9%). Jedynym wyjątkiem są usługi intensywnie wykorzystujące wiedzę (ang. *Knowledge Intensive Services* – KIS lub *Knowledge Intensive Business Service* KIBS). W tego rodzaju firmach innowacje produktowe lub procesowe występują nawet częściej niż w firmach produkcyjnych (51,5%). Rozwój gospodarki opartej na wiedzy wiąże się nierozdzielnie z rozwojem sektora usług. Ocenia się, że w połowie lat 90. XX wieku ponad 50% PKB w krajach OECD było wytwarzane w sektorach opartych na wiedzy¹⁴. W Stanach Zjednoczonych odsetek osób wykonujących zawody „kreatywne” (*creative occupations*) wzrósł z 1,9% w roku 1950 do 5,8% w roku 2000¹⁵. Wśród krajów Unii Europejskiej (EU-15) udział sektora usług profesjonalnych (*business services*) w tworzeniu PKB w roku 1999 wynosił od 42,6% w Danii do 49,0% w Wielkiej Brytanii¹⁶. Sektor usług, dając zatrudnienie i jednocześnie wytwarzając około 70% PKB, jest najważniejszym sektorem gospodarki krajów Unii Europejskiej, a rozwój sektora usług będzie miał kluczowe znaczenie dla rozwoju tych krajów¹⁷.

W roku 2006 w Szwecji udział pracowników zatrudnionych w branży usług intensywnie wykorzystujących wiedzę (KIBS) był największy spośród 27 krajów Unii i wynosił 68,8%. Średnia dla Unii wynosiła 50,3% co oznacza, że połowa wszystkich aktywnie zawodowo obywateli Unii pracowało w sektorze gospodarki, który intensywnie wykorzystuje wiedzę. W roku 2006 wartość tego wskaźnika dla Polski również była stosunkowo wysoka i wynosiła 48,4%¹⁸.

Usługi te są realizowane zarówno przez przedsiębiorstwa zaliczane do sektora usług (np. firmy konsultingowe), jak i w ramach struktur przedsiębiorstw przemysłowych¹⁹. Intensywność wykorzystania wiedzy jest odzwierciedlona także poprzez wyróżnienie grupy usług – aktywności określanych mianem *Knowledge-Intensive Activities* (KISA). Za skrótem KISA kryją się procesy usługowe realizowane także w ramach struktur przedsiębiorstw przemysłowych, np. badania i rozwój.

Wśród usług – aktywności takich możemy wymienić badania i rozwój (B+R), doradztwo gospodarcze (*management consulting*), usługi branży ICT (*information and communications services*), zarządzanie zasobami ludzkimi i pośrednictwo pracy, usługi prawnicze (w tym odnoszące się do własności intelektualnej), finansowe, księgowe oraz marketingowe. Usługi te stanowią infrastrukturę dla funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa o znaczeniu porównywalnym do znaczenia infrastruktury transportowej energetycznej, z tą

¹⁴ *The Knowledge-based Economy*, OECD, OCDE/GD(96)102, Paris 1996, s. 9.

¹⁵ Nakamura (2001) [w:] *The PRISM REPORT. Research findings and policy recommendations*, pod red. C. Eustice, European Commission Information Society Technologies Programme. Report Series No. 2, October 2003, s. 22.

¹⁶ *Productivity: The Key to Competitiveness of European Economics and Enterprises*, Communication From The Commission to the Council and the European Parliament, [SEC 92002] 528, Brussels Com (2002) 262 Final, s. 10.

¹⁷ *European Competitiveness Report 2002*, European Commission, Commission staff working document, [SEC 2002] 528) Luxemburg 2002, s. 9.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ *Innovation And Knowledge-Intensive Service Activities*, OECD, Paris 2006.

różnicą, że do efektywnego ich świadczenia potrzebna jest znacznie większa baza wykształconych pracowników. OECD wyróżnia następujące rodzaje usług w grupie KISA²⁰:

- Usługi służące odnawianiu zasobów (*renewal services*) – bezpośrednio związane z innowacją, np. B+R lub doradztwo gospodarcze,
- Usługi rutynowe (*routine services*) – służą utrzymaniu bieżącej działalności np. usługi księgowe,
- Usługi regulacyjne (*compliance services*) – służą do zapewnienia zgodności funkcjonowania organizacji z wymaganiami prawnymi np. usługi prawnicze i audytorskie,
- Usługi sieciowe (*network services*) – wspierają komunikację, wymianę wiedzy, alokację zasobów.

Wiedza pochodząca z badań naukowych oraz dobrze wykształceni pracownicy są podstawą funkcjonowania usług opartych na wiedzy. Stąd oświata jawi się jako podstawowy determinant jakości funkcjonowania tego sektora gospodarki. Rozwój tego rodzaju usług jest zależny także od popytu na nie, a popyt z kolei zależy od poziomu wykształcenia społeczeństwa. Wykształceni obywatele chętniej będą sięgać po wsparcie instytucji badawczych, doradczych (jako przedsiębiorcy) czy edukacyjnych bądź informacyjnych (jako indywidualni konsumenci).

Sektor usług profesjonalnych (*service business sector*) w fińskiej gospodarce stanowi niemal 2/3 PNB, a przedsiębiorstwa sektora przemysłowego szybko rozwijają własne jednostki świadczące usługi intensywnie wykorzystujące wiedzę²¹.

Warto zauważyć, że rosnące znaczenie wiedzy we współczesnej gospodarce można uzasadnić również tym, że aktywności wymagające intensywnego zastosowania wiedzy pojawiają się coraz częściej i coraz intensywniej w pobliżu końca łańcucha wartości dodanej. Jest to zjawisko nowe, ponieważ w przeszłości zaawansowana wiedza była wykorzystywana przede wszystkim na początku łańcucha wartości dodanej. W erze agrarnej (np. budowa piramid) wiedza była skoncentrowana w umysłach garstki kapłanów zarządzających procesem budowy. Podobnie w gospodarce industrialnej produkcja samochodu opierała się na wiedzy inżynierów i projektantów pracujących na początku i w środku łańcucha wartości dodanej. Dzisiaj zaawansowana wiedza jest potrzebna także na końcu tego łańcucha, na styku pracownik pierwszej linii/klient. Na dodatek wiedza jest nie tylko *wykorzystywana* do zaspokojenia potrzeb klienta, lecz także *tworzona* w relacji usługodawca – usługobiorca oraz *przekazywana w górę łańcucha wartości dodanej* w formie innowacji klienta (*customer-driven innovation*). Podobnie J. Kuusisto i M. Meyer wyróżniają trzy kategorie usług profesjonalnych intensywnie wykorzystujących wiedzę (KIBS).²² Są to usługi związane z:

1. rozwojem koncepcji i pomysłów (*development*), które kształtują innowacje,
2. pośrednictwem m.in. zakup, wsparcie operacyjne, monitoring, naprawy itp.,
3. końcowe (*end-user services*). Ich cechą charakterystyczną jest sprzężenie zwrotne w zakresie przesyłania informacji od klienta do usługodawcy oraz wspólne z klientem rozwiązywanie problemu.

²⁰ Tamże.

²¹ J. Kuusisto, M. Meyer, *Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy*, Technology Review 134/2003, National Technology Agency, Helsinki 2002.

²² J. Kuusisto i M. Meyer wyróżniają trzy kategorie usług profesjonalnych intensywnie wykorzystujących wiedzę (KIBS). Są to usługi związane z: (1) rozwojem koncepcji i pomysłów (*development*), które kształtują innowacje; (2) pośrednictwem m.in. zakup, wsparcie operacyjne, monitoring, naprawy itp.; (3) końcowe (*end-user services*). Ich cechą charakterystyczną jest sprzężenie zwrotne w zakresie przesyłania informacji od klienta do usługodawcy oraz wspólne z klientem rozwiązywanie problemu. Patrz: J. Kuusisto, M. Meyer, *Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy*, op. cit., s. 1.

Tabela 1. Odsetek firm, które wprowadziły innowacje procesowe bądź produktowe

	Innowacja produktowa lub/i procesowa	Innowacja produktowa	Innowacja procesowa
A. Wszystkie badane przedsiębiorstwa			
Przedsiębiorstwa produkcyjne	39,3	26,8	29,9
Przedsiębiorstwa usługowe ogółem	34,0	22,1	25,7
KIBS (przedsiębiorstwa usługowe intensywnie wykorzystujące wiedzę)	51,5	42,0	35,3
Przedsiębiorstwa usługowe (bez KIBS)	30,2	17,9	23,6
B. Wszyscy twórcy innowacyjnych produktów i usług			
Przedsiębiorstwa produkcyjne	-	68,2	76,1
Przedsiębiorstwa usługowe ogółem	-	65,1	75,6
KIBS (przedsiębiorstwa usługowe intensywnie wykorzystujące wiedzę)	-	81,5	68,6
Przedsiębiorstwa Usługowe (bez KIBS)	-	59,2	78,2

Źródło: *Towards a European strategy in support of innovation in services. Challenges and key issues for future action*, Commission staff working document, SEC (2007) 1059

Wniosek ogólny jaki można wyciągnąć z raportu *Community Innovation Survey* jest taki, że firmy usługowe – wbrew obiegowym opiniom – wcale nie są mniej innowacyjne niż produkcyjne. Jedyna zauważalna różnica w innowacyjności jest pomiędzy branżą usług intensywnie wykorzystujących wiedzę (usługi profesjonalne) a pozostałymi usługami. W usługach innowacje wprowadza się w sposób stopniowy, podczas gdy w przemyśle częściej obserwujemy zmiany skokowe (radykalne) związane z wprowadzeniem nowej technologii.

Tabela 2. Odsetek firm usługowych, które wprowadziły innowacje nie-technologiczne

	Innowacja organizacyjna lub/i marketingowa	Innowacja organizacyjna	Innowacja marketingowa
A. Wszystkie badane przedsiębiorstwa			
Przedsiębiorstwa produkcyjne	26,2	22,7	13,3
Przedsiębiorstwa usługowe ogółem	26,0	23,7	13,0
KIBS (przedsiębiorstwa usługowe intensywnie wykorzystujące wiedzę)	41,5	38,3	17,7
Przedsiębiorstwa usługowe (bez KIBS)	22,7	20,6	12,0
B. Przedsiębiorstwa deklarujące działalność innowacyjną			
Przedsiębiorstwa produkcyjne	63,4	55,1	32,3
Przedsiębiorstwa usługowe ogółem	71,3	64,9	35,6
KIBS (przedsiębiorstwa usługowe intensywnie wykorzystujące wiedzę)	73,6	67,8	31,3
Przedsiębiorstwa usługowe (bez KIBS)	70,4	63,8	37,2

Źródło: *Towards a European strategy in support of innovation in services. Challenges and key issues for future action*, Commission staff working document, SEC (2007) 1059

Udział usług z branży KIBS w tworzeniu PKB systematycznie rośnie. W latach 1999 – 2004 w krajach EU-25 wielkość zatrudnienia w tej branży wzrosła o 7,9%.

Wiele badań wskazuje, że udział branży KIBS w sektorze usług jest pozytywnie skorelowany z innowacyjnością całej gospodarki, ale do końca takiej pewności jak na razie nie posiadamy. Nie wiadomo jeszcze, czy sam wzrost sektora KIBS powoduje rozwój gospodarczy.

Ramka 2. W gospodarce opartej na wiedzy rośnie zatrudnienie w sektorze KIBS

W Australii odsetek pracowników zatrudnionych w „produkcji kapitału intelektualnego” wzrósł z 16% w 1971 roku do 31,5% w roku 1996²³. W krajach Unii Europejskiej (EU-15) najwyższe zatrudnienie w usługach intensywnie wykorzystujących wiedzę było w Szwecji (4,8%), Danii (4,5%), Finlandii (4,3%) oraz Wielkiej Brytanii (4,2%), a najniższe w Hiszpanii (2,1%), Grecji (1,5%) oraz Portugalii (1,2%)²⁴. Pracownicy wiedzy (*knowledge workers*) stanowili najszybciej rosnący segment w strukturze zatrudnienia krajów OECD. W drugiej połowie lat 90. XX wieku zatrudnienie w sektorze usług intensywnie wykorzystujących wiedzę (*Knowledge Intensive Services* – KIS lub KIBS) wzrastało w średnim tempie 3% rocznie w krajach Unii Europejskiej oraz Stanach Zjednoczonych. Co ciekawe, w tym samym okresie zatrudnienie w sektorze KIBS w Japonii spadło o 11%²⁵.

W Stanach Zjednoczonych odsetek osób wykonujących zawody „kreatywne” (*creative occupations*) wzrósł z 1,9% w roku 1950 do 5,8% w roku 2000²⁶. Wśród krajów Unii Europejskiej (EU-15) udział sektora usług profesjonalnych (*business services*) w tworzeniu PKB w roku 1999 wynosił od 42,6% w Danii do 49,0% w Wielkiej Brytanii²⁷.

Jednak oprócz niematerialnych usług na rynku oferowanych jest coraz więcej niematerialnych produktów. Peter Hill zauważa, że usługi są niesłusznie nazywane przez ekonomistów „produktami niematerialnymi”²⁸. Prawo własności produktów materialnych jest możliwe do ustalenia, podczas gdy usługi są świadczone, czyli powodują zmianę w obiekcie (jednostce ekonomicznej)²⁹. Eurostat do sektora usług intensywnie wykorzystujących wiedzę zalicza: transport wodny i lądowy, usługi pocztowe i telekomunikacyjne, usługi pośrednictwa finansowego, pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, obsługi przedsiębiorstw (*business activities*), edukację, ochronę zdrowia, turystykę i rekreację, usługi informatyczne oraz badawcze³⁰. W roku 2006 w Szwecji udział pracowników zatrudnionych w branży usług intensywnie wykorzystujących wiedzę (KIBS) był największy spośród 27 krajów Unii i wynosił 68,8%. Średnia dla Unii wynosiła 50,3% co oznacza, że połowa wszystkich aktywnie zawodowo obywateli Unii pracowało w sektorze gospodarki, który intensywnie wykorzystuje wiedzę. W roku 2006 wartość tego wskaźnika dla Polski również była stosunkowo wysoka i wynosiła 48,4%³¹.

Usługi te są realizowane zarówno przez przedsiębiorstwa zaliczane do sektora usług (np. firmy konsultingowe), jak i w ramach struktur przedsiębiorstw przemysłowych³². Intensywność wykorzystania wiedzy jest odzwierciedlona także poprzez wyróżnienie grupy usług – aktywności określanych mianem *Knowledge-Intensive Activities* (KISA). Za skrótem KISA kryją się procesy usługowe realizowane także w ramach struktur przedsiębiorstw przemysłowych, np. badania i rozwój.

Wśród usług – aktywności takich możemy wymienić badania i rozwój (B+R), doradztwo gospodarcze (*management consulting*), usługi branży ICT (*information and communications services*), zarządzanie zasobami ludzkimi i pośrednictwo pracy, usługi prawnicze (w tym odnoszące się do własności intelektualnej), finansowe, księgowe oraz marketingowe. Usługi te stanowią infrastrukturę dla funkcjonowania nowoczesnego społeczeństwa o znaczeniu porównywalnym do znaczenia infrastruktury transportowej energetycznej, z tą różnicą, że do efektywnego ich świadczenia potrzebna jest znacznie większa baza wykształconych pracowników. OECD wyróżnia następujące rodzaje usług w grupie KISA³³:

- Usługi służące odnawianiu zasobów (*renewal services*) – bezpośrednio związane z innowacją, np. B+R lub doradztwo gospodarcze,
- Usługi rutynowe (*routine services*) – służą utrzymaniu bieżącej działalności np. usługi księgowe,
- Usługi regulacyjne (*compliance services*) – służą do zapewnienia zgodności funkcjonowania organizacji z wymaganiami prawnymi np. usługi prawnicze i audytorskie,
- Usługi sieciowe (*network services*) – wspierają komunikację, wymianę wiedzy, alokację zasobów.

²³ E. Webster (2000) [w:] *The PRISM REPORT. Research findings and policy recommendations*, pod red. C. Eustice, European Commission Information Society Technologies Programme. Report Series No. 2, October 2003, s. 22.

²⁴ 2001 *Innovation Scoreboard. Commission Staff Working Paper*, Brussels, 14.9.2001, SEC (2001) 1414, s. 35.

²⁵ G. Strack, *High-Tech trade, Employment and Value Added in High-Tech Industries & Knowledge Intensive services*, Science and technology, Theme 9 – 2/2004, EUROSTAT, European Communities, 2004.

²⁶ Nakamura (2001) [w:] *The PRISM REPORT. Research findings and policy recommendations*, pod red. C. Eustice, European Commission Information Society Technologies Programme. Report Series No. 2, October 2003, s. 22.

²⁷ *Productivity: The Key to Competitiveness of European Economics and Enterprises*, Communication From The Commission to the Council and the European Parliament, (SEC 92002) 528, Brussels Com (2002) 262 Final, s. 10.

²⁸ P. Hill, *Tangibles, Intangibles and Services. A New Taxonomy for the Classification of Output*, Canadian Journal of Economics, Vol.32, Issue 2, s. 426-446.

²⁹ P. Hill, *On Goods and Services*, Review of Income and Wealth, 1976, s. 315-338.

³⁰ T. Meri, *High-tech knowledge-intensive services*, Statistics in Focus, Science And Technology, Eurostat, 18/2008.

³¹ Tamże.

³² *Innovation And Knowledge-Intensive Service Activities*, OECD, Paris 2006.

³³ Tamże.

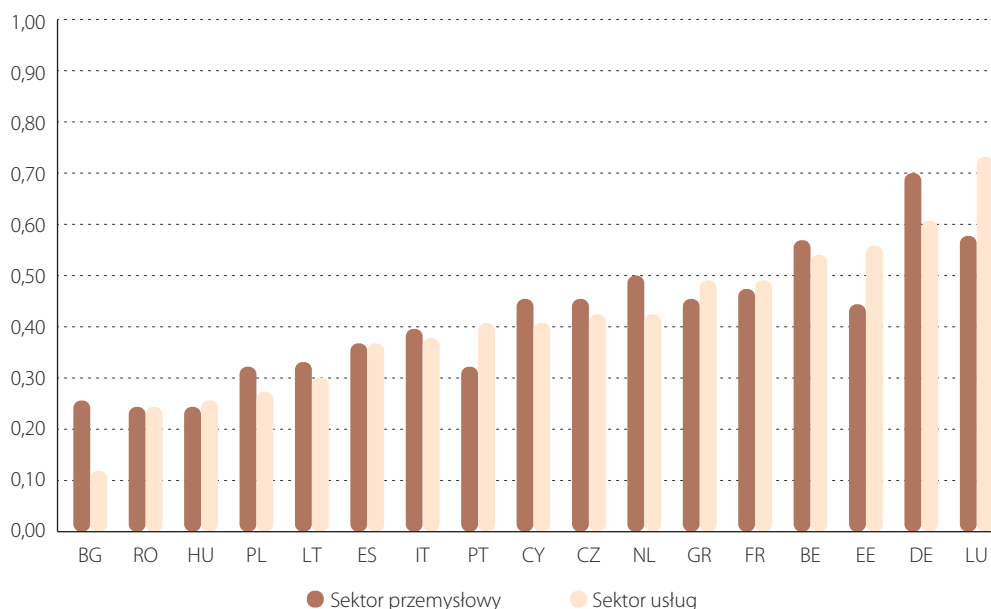
Wiedza pochodząca z badań naukowych oraz dobrze wykształceni pracownicy są podstawą funkcjonowania usług opartych na wiedzy. Stąd oświata jawi się jako podstawowy determinant jakości funkcjonowania tego sektora gospodarki. Rozwój tego rodzaju usług jest zależny także od popytu na nie, a popyt z kolei zależy od poziomu wykształcenia społeczeństwa. Wykształceni obywatele chętniej będą sięgać po wsparcie instytucji badawczych, doradczych (jako przedsiębiorcy) czy edukacyjnych bądź informacyjnych (jako indywidualni konsumenci).

Sektor usług profesjonalnych (*service business sector*) w fińskiej gospodarce stanowi niemal 2/3 PNB a przedsiębiorstwa sektora przemysłowego szybko rozwijają własne jednostki świadczące usługi intensywnie wykorzystujące wiedzę³⁴.

Warto zauważyć, że rosnące znaczenie wiedzy we współczesnej gospodarce można uzasadnić również tym, że aktywności wymagające intensywnego zastosowania wiedzy pojawiają się coraz częściej i coraz intensywniej w pobliżu końca łańcucha wartości dodanej.

Jest to zjawisko nowe, ponieważ w przeszłości zaawansowana wiedza była wykorzystywana przede wszystkim na początku łańcucha wartości dodanej. Podobnie J. Kuusisto i M. Meyer wyróżniają trzy kategorie usług profesjonalnych intensywnie wykorzystujących wiedzę (KIBS)³⁵. Są to usługi związane z:

1. rozwojem koncepcji i pomysłów (*development*), które kształtują innowacje,
2. pośrednictwem m.in. zakup, wsparcie operacyjne, monitoring, naprawy itp.,
3. końcowe (*end-user services*). Ich cechą charakterystyczną jest sprzężenie zwrotne w zakresie przesyłania informacji od klienta do usługodawcy oraz wspólne z klientem rozwiązywanie problemu.



Schemat 2. Innowacyjność sektorów usług w wybranych krajach UE na tle innowacyjności sektorów przemysłowych (Indeks innowacyjności sektora usług (*Service Sector Innovation Index* – SSII, 2007))

Źródło: *Towards a European strategy in support of innovation in services. Challenges and key issues for future action*, Commission staff working document, SEC (2007) 1059

³⁴ J. Kuusisto, M. Meyer, *Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy*, Technology Review 134/2003, National Technology Agency, Helsinki 2002.

³⁵ J. Kuusisto i M. Meyer wyróżniają trzy kategorie usług profesjonalnych intensywnie wykorzystujących wiedzę (KIBS). Są to usługi związane z: (1) rozwojem koncepcji i pomysłów (*development*), które kształtują innowacje; (2) pośrednictwem m.in. zakup, wsparcie operacyjne, monitoring, naprawy itp.; (3) końcowe (*end-user services*). Ich cechą charakterystyczną jest sprzężenie zwrotne w zakresie przesyłania informacji od klienta do usługodawcy oraz wspólne z klientem rozwiązywanie problemu. Patrz: J. Kuusisto, M. Meyer, *Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy*, op. cit., s. 1.

Innowacyjność w sektorze usług jest ściśle powiązana z mobilnością. Jedną z przewag konkurencyjnych gospodarki Stanów Zjednoczonych (a także ściśle z tą gospodarką powiązanej Kanady) jest wspólny dla kilkuset milionów mieszkańców język i możliwość swobodnego przemieszczania się specjalistów. W Europie nadal nie ma pełnej swobody przemieszczania się pracowników a nawet, gdy zostaną osiągnięte to różnice kulturowe, w tym językowe będą utrudniać utworzenie wspólnego rynku usług. W tabeli 3 przedstawiono zestawienie badania opinii europejskich przedsiębiorstw sektora MSP. Respondentami były innowacyjne firmy, które wypowiadały się na temat ograniczeń jakie napotykają dla innowacji produktowych i procesowych na poziomie ich kraju macierzystego.

Tabela 3. Odsetek innowacyjnych firm sektora MSP, które napotkały na utrudnienia we wprowadzaniu innowacji produktowych i procesowych

	Typ przepisu			
	Środowiskowy	Ochrona konsumenta	Bezpieczeństwo	Rozwój produktu
Innowacje produktowe i usługowe				
Przedsiębiorstwa przemysłowe	26,2	12,1	25,5	17,9
Przedsiębiorstwa usługowe	15,8	15,0	19,4	12,1
P – wartość	<,000		0,001	<,000
Innowacje procesowe				
Przedsiębiorstwa przemysłowe	22,2	9,6	25,2	
Przedsiębiorstwa usługowe	16,4	14,4	21,6	
P – wartość	<,000	<,000	0,04	

Źródło: *Towards a European strategy in support of innovation in services. Challenges and key issues for future action*, Commission staff working document, SEC (2007) 1059

Według autorów raportu GE Global Innovation Barometer 2011³⁶ 95% respondentów rekrutujących się z krajów rozwiniętych twierdzi, że innowacja jest główną siłą służącą do zwiększenia konkurencyjności gospodarki. Najbardziej popularne staną się w najbliższej przyszłości innowacje dotyczące społeczeństwa (innowacje społeczne) a na drugi plan zejdą innowacje dające korzyści pojedynczemu użytkownikowi. Następować będzie więc nie tylko demokratyzacja innowacji po stronie podaży (innowacje tworzone przez użytkowników – *crowdsourcing*) lecz także po stronie beneficjentów (innowacje tworzone dla dobra społeczności ludzkich jako całości). Zdaniem 40% respondentów w ciągu następnych 10 lat innowacje będą tworzone przede wszystkim w sieciach współpracy (indywidualnie obywatele, rządy, uniwersytety, MSP, duże firmy). Jako liderów innowacji respondenci wskazują przede wszystkim USA, Niemcy, Japonię, Chiny i Koreę.

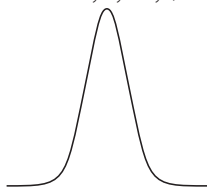
Innowacja staje się obecnie słowem, które traktowane jest często, jako „wytrych pojęciowy”. Oznacza to, że wykorzystywane jest jako definicja *bliżej nieokreślonego stanu zwiększającego wartość przedmiotu, który ona opisuje* (definicja własna). Na przykład jeśli chcemy, żeby urząd funkcjonował lepiej, postulujemy, aby był innowacyjny. Wszyscy w Polsce i nie tylko w Polsce chcą być innowacyjni, wspierać innowacyjność, tworzyć warunki dla innowacyjności itd. Upowszechnienie się słowa „innowacyjność” w języku potocznym przynosi więcej szkód niż pożytku, ponieważ zmniejsza wrażliwość u wszystkich, którzy się nim posługują. Innowacjami z pewnością było wynalezienie koła, pługu, łuku, młyna wodnego czy maszyny parowej. Stopniowa deprecjacja znaczenia słowa „innowacja” powoduje, że innowacjami nazywa się obecnie zarówno tak wielki projekt jak opracowanie standardu GSM, jak i opracowanie aplikacji na i-Phone’a pozwalającej na odnalezienie nazwy ptaka, widzianego w parku w 40 językach. Innowacja niestety zaczyna być utoż-

³⁶ GE Global Innovation Barometer 2011. An Overview on Messaging, Data and Amplification, General Electric, 2011, s. 10.

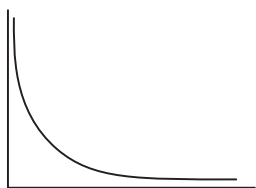
samiana z tworzeniem „fajnych produktów” (ang. *cool new products*). Prawdziwe innowacje – innowacje radykalne (przełomowe) mogą zostać stłumione właśnie przez wyłaniającą się kulturę „demokratycznej innowacji”, która nie wymaga przebłysku geniuszu ani gruntownej wiedzy erudyty. Demokratyzacja innowacji przynosi z pewnością wiele korzyści dla firm, które wykorzystują potencjał intelektualny użytkowników. Demokratyzacja innowacji oznacza, że próbuje się uznać całe społeczeństwo i wszystkie podmioty gospodarcze za rzeczywistych lub potencjalnych innowatorów. Jednak innowacyjność z natury jest dyscypliną elitarną. W okresach poprzednich aż do lat 30. XX wieku innowacjami zajmowała się tylko garstka osób w społeczeństwie. Dzisiaj wiele programów rządowych jest nakierowanych na pobudzanie innowacyjności w jak najszerzych kręgach społeczeństwa. Lecz obserwacje dotyczące innowacyjności i kreatywności niezbiecie dowodzą, że ich występowanie lepiej opisuje krzywa potęgowa niż krzywa dzwonowa (patrz także: Ramka 3)³⁷.

Ramka 3. Krzywa dzwonowa

„Krzywa dzwonowa” (ang. *Bell curve*) jest określeniem kształtu geometrycznego przedstawiającego rozkład statystyczny (rozkład normalny, krzywa Gaussa) intensywności danej cechy.



Krzywa dzwonowa stała się w ostatnich latach symbolem schematów myślowych, które są obalane. Np. Richard J. Herrnstein i Charles Murray dowodzili, że brak zainteresowania dzieci szkołą, wysoka przestępczość, skłonności do alkoholu i narkotyków to patologie wywołane wyłącznie przez społeczne środowisko, nie znalazły potwierdzenia w badaniach, a większość programów naprawczych niemal całkowicie zawiodła. Nowoczesny system oświaty zwiększa ruchliwość społeczną i dość sprawnie wyławia inteligentne jednostki nawet z zaniedbanych środowisk. W przyszłości społeczeństwo, w znacznie większym stopniu niż dziś, dzielić się będzie na zdolnych i wykształconych, którzy mają dobrze płatną pracę oraz mniej zdolnych, z reguły bezrobotnych lub utrzymujących się z pracy dającej bardzo małe dochody. Krzywa dzwonowa jest symbolem demokratycznego i egalitarnego myślenia o naszej rzeczywistości. Zgodnie z rozkładem normalnym wszystkie nakłady przyniosą efekty, w niektórych miejscach będą te efekty znikome w a innych bardzo duże. Z kolei schemat myślenia, którego symbolem jest krzywa potęgowa symbolizuje duże ryzyko inwestycji w obszary, które nie dadzą żadnych efektów np. polityka innowacyjna prowadzona przez rząd „dzielenia po równo” – zgodnie z myśleniem krzywej dzwonowej powinna przynieść efekty we wszystkich regionach.



Jeśli jednak przyjmiemy logikę „krzywej potęgowej” to musimy się pogodzić z faktem, że część inwestycji będzie całkowicie nietrafiona a tylko kilka wąskich obszarów przyniesie olbrzymie zwroty z inwestycji. Oczywiście pojawia się pytanie, jak te obszary odkryć.

³⁷ Krzywa potęgowa inaczej określana jest mianem kija hokejowego. Opisuje ona zjawiska, w których za 90% nasilenia odpowiada garstka osobników np. za zanieczyszczenie środowiska przez samochody odpowiada tylko mały ułamek pojazdów na drogach. Podobnie całoroczna emisja CO₂ przez polską gospodarkę odpowiada kilkudniowej emisji gospodarki chińskiej. Patrz: M. Gladwell, *Co widział pies*, Znak, Kraków, 2011.

Sukcesy w przedsiębiorczości lepiej wyjaśnia krzywa potęgowa – to zarówno, jeśli spoglądamy na historię poszczególnych przedsiębiorców jak i całej gospodarki. Większość przedsiębiorców zanim osiągnęło trwały sukces odniosło wiele porażek biznesowych – w biznesie zwykłe porażka oznacza bankructwo firmy lub poważny kryzys. Na przykład Steve Jobs miał na swoim koncie wiele porażek zanim osiągnął sukces. Każda z tych porażek oznaczała, że na krzywej potęgowej współrzędna y była bliska zero (gdzie x = zysk). W 1995 roku we współpracy z firmą Bandai Apple wypuściło na rynek konsolę o nazwie Pippin. Ostatecznie na całym świecie sprzedano zaledwie 42 tysiące (!) sztuk Pippina. W 2006 roku magazyn PC World umieścił go na 22 miejscu na liście 25 najgorszych produktów technologicznych w historii. Gdyby krzywa dzwonowa miała wyjaśniać rozwój przedsiębiorczości (a niestety nie wyjaśnia) to porażki w biznesie miałyby bardziej łagodny wymiar: nie byłoby wielu zwycięzców ani bankructw, nie powstałyby Apple, Skype, Google itd.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: racjonalista.pl oraz „The Bell Curve, Intelligence and Class Structure in American Life”, Free Press Paperbooks, New York 1996

W Stanach Zjednoczonych zaledwie 7 stanów odpowiada za niemal 50% wydatków na badania i rozwój a sam stan Kalifornia odpowiada za 21% amerykańskich wydatków. na B+R (tzn. 77 mld dolarów) czyli więcej niż Niemcy i około dwa razy więcej niż Wielka Brytania. Podobnie z badań OECD wynika, że połowa wydatków na B+R w krajach OECD pochodzi z zaledwie 10% regionów („Świat innowacji nie jest płaski”)³⁸. Konstatacja ta jest o tyle ważna, że obecnie planuje się inwestowanie dużych sum w innowacyjność różnych regionów, miast i klastrów w Polsce. Logika jednak dowodzi, że innowacyjność musi być skoncentrowana. Polska jest często w rodzimej prasie przedstawiana jako kraj mało innowacyjny. Z poglądem tym należy się niestety zgodzić³⁹.

Lecz wyjaśnienia tego stanu są bardzo różne. Przede wszystkim mierniki, jakimi na początku mierzono innowacje, takie jak liczba patentów lub wydatki przedsiębiorstw na działalność badawczą z góry faworyzowały kraje bardziej rozwinięte. Obecnie uważa się, że liczba patentów jest miernikiem inwencji a nie innowacyjności (sic!)⁴⁰. Podobnie wydatki na badania i rozwój niesłusznie są utożsamiane z wydatkami na innowacje. Już w roku 1984 w raporcie OECD można było przeczytać: „Innowacyjność nie może być zredukowana do badań i rozwoju (B+R). Uznawanie nakładów na B+R w polityce innowacyjnej, jako miernika innowacyjności jest zwodnicze i niewłaściwe”⁴¹.

Za niską innowacyjność Polski obwinia się tzw. „dziedzictwo komunizmu”. Lecz pamiętajmy, że komunizm – i to w znacznie bardziej restrykcyjnej postaci – panował w Czechach, w Słowenii, na Węgrzech czy Estonii – a więc w krajach, które istotnie nas wyprzedzają w międzynarodowych rankingach innowacyjności. Pomiar innowacyjności w skali makro jest obecnie zdominowany przez filozofię wyznaczoną przez podręcznik Oslo (Oslo Manual, patrz: Ramka 4).

³⁸ Patrz: *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. Key Findings*, OECD Paris, maj 2010, s. 9.

³⁹ Według *The Networked Readiness Index 2009–2010* opracowanego przez World Economic Forum zajmujemy 65. pozycję na 133 kraje. Liderami są Szwecja, Singapur i Dania. Awansowaliśmy z pozycji 69. Miernik ten składa się z 9 elementów. Patrząc na wskaźniki *gotowość administracji i wykorzystanie w administracji* zajmujemy wysokie lokaty jeżeli chodzi o dostępność i jakość usług (twarde dane) ale odległe lokaty jeżeli chodzi o odbiór społeczny i promocję (dane miękkie). Podobnie jest z raportem *Doing Business*, gdzie awansowaliśmy w rankingu z 73 na 70 pozycję. Indeks ten ma również kilka składowych (9 o różnej wadze). Jeżeli chodzi o rozpoczynanie biznesu (rejestracja sp. z o.o.) awansowaliśmy ze 117. pozycji na 113. Na odległych pozycjach plasują nas jednak procedury związane z uzyskaniem pozwolenia na budowę czy też płaceniem podatków. Bardzo pozytywnie odebrane zostało udostępnienie ksiąg wieczystych on-line. Na tej bazie banki przygotowały usługi szybszego dostępu do kredytów, gdyż same mogą sprawdzić niezbędne dokumenty i nie jest potrzebne papierowe zaświadczenie czy wypis.

⁴⁰ B. Godin, *The Rise of Innovation Surveys: Measuring a Fuzzy Concept*, Project on the History and Sociology of STI Statistics, Working Paper No. 16, s. 3.

⁴¹ *Science, Technology and Competitiveness: Analytical Report of the Ad Hoc Group*, STP (84) 26, OECD, Paris 1994, s. 40.

Ramka 4. Podręcznik Oslo

Podręcznik Oslo jest uznawany obecnie za standard zawierający wytyczne dotyczące pomiaru innowacyjności. Jego pełen tekst jest dostępny na stronach Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego pod adresem: http://www.nauka.gov.pl/fileadmin/user_upload/43/46/43464/20081117_OSLO.pdf

Podręcznik Oslo Manual to międzynarodowy podręcznik metodologiczny z dziedziny badań statystycznych innowacji, trzeci, w porządku chronologicznym, w serii podręczników metodologicznych OECD i Eurostatu. Pełna nazwa podręcznika brzmi „Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data – Oslo Manual”. Celem Podręcznika Oslo jest dostarczenie zaakceptowanych na forum międzynarodowym wytycznych metodycznych dotyczących zbierania i interpretowania danych statystycznych odnoszących się do problematyki działalności innowacyjnej i innowacji, posiadających walor tzw. międzynarodowej porównywalności. Zawarta w podręczniku metodologia, zwana popularnie „metodologią Oslo”, stanowi aktualnie powszechnie przyjęty tzw. międzynarodowy standard w zakresie badań statystycznych innowacji w przedsiębiorstwach, w przemyśle (sekcje C, D i E wg Polskiej Klasyfikacji Działalności, PKD) i w tzw. sektorze usług rynkowych.

Źródło:

<http://www.nauka.gov.pl/nauka/polityka-naukowa-panstwa/analizy-raporty-statystyki/analizy-raporty-statystyki/artykul/podrecznik-oslo/>

Jednak opisywanie innowacyjności danego kraju za pomocą wskaźników ma swoje słabe strony. Każdy miernik/ranking ma dwie strony (a może nawet trzy). Z jednej strony niski wskaźnik to sygnał dla inwestorów, że w danym obszarze jest potencjał wzrostu, z drugiej strony mierniki są podstawą do przyznawania funduszy unijnych i nie warto ich zawyżać. Obecnie z powodu przeszacowania PKB Warszawy spowodowanym wliczaniem do PKB dochodów przedsiębiorstw, działających na terenie całego kraju lecz mających siedzibę w Warszawie miasto to oscyluje wokół pułapu 75% średniego PKB krajów UE. Im wyższy PKB danego regionu, tym trudniej jest pozyskiwać środki pomocowe. Jakikolwiek miernik/ranking przyjmujemy powinniśmy zawsze eksponować jego definicję i strukturę (w szczególności gdy mieszmamy twarde i miękkie wskaźniki). Co ciekawe nie we wszystkich międzynarodowych rankingach innowacyjności Polska wypada słabo. Jak wynika z rankingu przygotowanego przez Connectivity Scorecard, Polska wchodzi w skład grupy 25 państw, których gospodarka napędzana jest „innowacyjnością”. W poprzednich dwóch edycjach rankingu Polska okupowała ostatnią pozycję. W roku 2010 wyprzedziła Grecję i awansowała o jedną pozycję – na 24. miejsce. Przy ocenie na skali 0-10 punktów, lider rankingu Szwecja uzyskała wskaźnik 7,95, a Polska – 4,06.

S. Christow dostrzega trzy czynniki decydujące o innowacyjności: potencjał innowacyjności (ogólnie wiedza), skłonność do wprowadzania innowacji (ogólnie inwencja), skłonność do przyjmowania innowacji (ogólnie otwartość)⁴². Możemy sobie wyobrazić taką sytuację, w której przedsiębiorstwa działające w Polsce są autorami innowacyjnych pomysłów, lecz polscy konsumenci nie mają ochoty ich kupować. Wówczas jedynym rozwiązaniem jest eksport. Jednak polski rynek wewnętrzny jest na tyle duży, że pozwala na rozwój mniej innowacyjnych biznesów: wiele rodzimych firm zadowala się mniejszymi obrotami realizowanymi na rynku polskim. Ten swoisty „brak ambicji” jest pewną barierą dla innowacyjności. Są jednak rynki, gdzie przedsiębiorcy nie znajdują się w tak komfortowej sytuacji: firmy z takich krajów jak Izrael czy Słowenia muszą eksportować, aby przetrwać. W Izraelu są firmy, które nie osiągając znaczącej sprzedaży na rynku wewnętrznym szybko stają się globalnymi graczami notowanymi w Nowym Jorku w indeksie NASDAQ.

Najważniejsze będą te innowacje, które będą dotyczyć potrzeb społecznych, (co oznacza, że zdolność do zaspokajania potrzeb społeczeństwa będzie ważniejsza przy ocenie wartości innowacji niż ich zdolność do generowania zysków dla twórców/sprzedawców).

⁴² S. Christow, *Czym jest dla mnie innowacyjność? Co intuicyjnie nazywamy innowacją?*, 16 stycznia 2011, tekst niepublikowany.

Innowacje w XXI wieku będą tworzone w ramach modelu „I”⁴³; tzn.⁴³:

1. Innowacje będą tworzone przez pojedyncze osoby (*individuals*) a także małe przedsiębiorstwa. Wynika to z prostego faktu, że w tworzeniu wiedzy nie mamy do czynienia z korzyściami skali. Na przykład mała firma biotechnologiczna zatrudniająca 50 badaczy jest w stanie stworzyć więcej innowacji niż międzynarodowy koncern farmaceutyczny. Wynika to z faktu, że kreatywność zespołów nie rośnie potęgowo w miarę zwiększania liczebności zespołów kreatywnych.
2. Zintegrowane rozwiązania (*Integrated Solutions*) – innowacje powinny dostarczać wartość całemu społeczeństwu nie tylko wybranym grupom konsumentów. Klasycznym przykładem tego typu innowacji są innowacje związane z ekologią, bezpieczeństwem na drogach czy służbą zdrowia.
3. Innowacje dające rzeczywiste korzyści (*Impactful Innovations*) – wartościowa innowacja powinna rozwiązywać problem a nie tylko dawać zyski producentowi. Na przykład sklep oferujący dzwonki do telefonów komórkowych może być bardzo zyskowny, lecz jednocześnie niewiele wnosić do rzeczywistej poprawy jakości życia społeczeństwa.
4. Innowacje powinny być tworzone w sieciach partnerstwa (*incorporating partnership*). Współpraca niewielkich firm innowacyjnych da lepsze wyniki niż tworzenie innowacji w ramach wielkich korporacji.

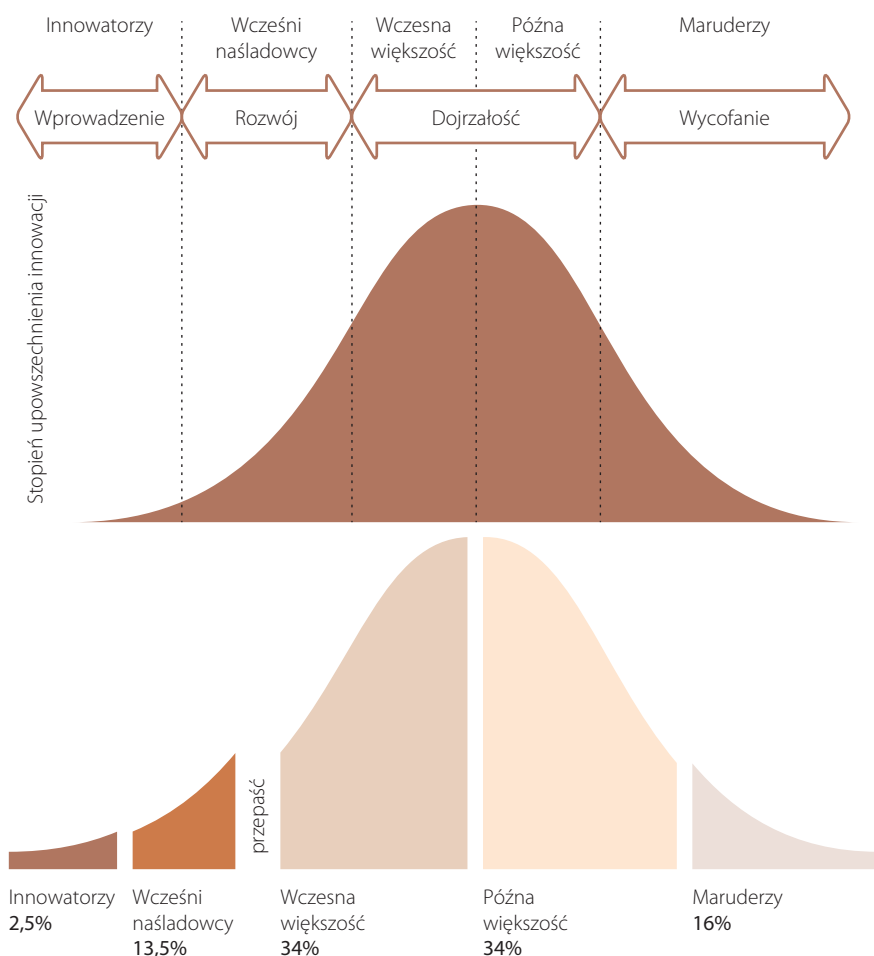
Everett Rogers, jeden z najbardziej znanych badawczy z zakresu upowszechniania innowacji odkrył, że w społeczeństwie można wyróżnić grupy osób, które charakteryzuje zróżnicowany stosunek do nowych rozwiązań. Everett Rogers prowadził obserwacje dotyczące upowszechniania się innowacyjnych odmian kukurydzy w rolniczym stanie Ohio w Stanach Zjednoczonych. Wysunął wniosek, że grupa osób, gotowych niemal bezkrytycznie przyjąć innowację („Innowatorów”) jest stosunkowo małą liczbą i stanowi około 2,5% całej zbiorowości. Badając ich postawy życiowe stwierdził, że są to osoby, które lubią ryzyko związane z wypróbowywaniem nowości. Wcześni naśladowcy to 13,5% – są liderami, kształtują opinię w danej społeczności, nowość kupują jednak z pewną ostrożnością. Wczesna większość to 34% – przyswaja ona nowy produkt wcześniej niż przeciętni nabywcy. Późna większość – 34%, to sceptycy akceptujący produkt po wypróbowaniu go przez innych. Ostatnia grupa to maruderzy – 16%, grupa nabywców obawiająca się zmian, absorbuje innowację, gdy staje się ona powszechna lub niezbędna. Na schemacie 3 przedstawiono rozkład tych grup społecznych oraz reaktywne tempo upowszechniania się innowacji uzależnione od stopniowego akceptowania innowacji przez każdą z wyżej wymienionych grup społecznych.

Według Rogers’a odrzucenie lub przyjęcie innowacji (co z punktu widzenia przedsiębiorcy zwykle oznacza sukces lub porażkę rynkową) zależy od następujących czynników⁴⁴:

1. **Względna wygoda** – innowacja powinna zapewniać rozwiązanie jakiegoś problemu.
2. **Kompatybilność (zgodność) innowacji.** Innowacja niekompatybilna jest niezrozumiała i nieistotna, a w rezultacie zostaje odrzucona. Zgodność innowacji z istniejącymi normami, wartościami oraz doświadczeniem sprzyja jej upowszechnianiu. Sukces telefonów komórkowych przypisuje się temu, że z telefonu komórkowego można dzwonić na numer stacjonarny – gdyby to nie było możliwe nie zaistniałaby kompatybilność nowego i starego systemu.
3. **Kompleksowość innowacji.** Cecha określona przez stopień trudności w zrozumieniu, przyjęciu i stosowaniu nowego rozwiązania. Im prostsze jest funkcjonowanie tym większa szansa na sukces: ludzie nie lubią inwestować swojego czasu w uczenie się posługiwania nowymi rozwiązaniami.
4. **Podzielność innowacji.** Możliwość stopniowego wprowadzania lub przyjmowania innowacji.
5. **Przystępność innowacji.** Innowacja jest przystępna, jeżeli charakter i proces jej wykorzystania jest zrozumiały i łatwy do przedstawienia.

⁴³ GE Global Innovation Barometer 2011. An Overview on Messaging, Data and Amplification, General Electric, 2011, s. 20.

⁴⁴ E. M. Rogers, *Diffusion of innovations*. New York: Free Press 1962.



Schemat 3. Upowszechnianie się innowacji

Źródło: E. M. Rogers, *Diffusion of innovations*. New York: Free Press 1962

Według badania General Electric postawy wobec innowacji są zróżnicowane ze względu na kulturę narodową. W zależności od kraju, kultury narodowej itp. można wyróżnić różne postawy wobec innowacji⁴⁵:

1. **Optymiści** – rozumieją współczesne zasady innowacyjności. Są przekonani, że w ich kraju rozwój gospodarczy będzie uzależniony od zdolności do tworzenia innowacji edukacji. Uważają, że dużą rolę ma do odegrania sektor publiczny współpracujący z przedsiębiorstwami (PPP⁴⁶),

⁴⁵ GE Global Innovation Barometer 2011. *An Overview on Messaging, Data and Amplification*, General Electric 2011, s. 22-23.

⁴⁶ Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP), czyli świadczenie usług pożytku publicznego przez podmioty prywatne jest usankcjonowaną prawem polskim formą, współpracy przedsiębiorczości prywatnej wspartej prywatnym kapitałem z sektorem publicznym na wszystkich szczeblach. Ten instrument rozwoju infrastruktury i świadczenia z jej pomocą usług powszechnego pożytku gospodarczego stanowi rozwiniętą formę inwestowania w sektor publiczny w większości krajów świata. W Polsce dopiero zaczyna nabierać znaczenia. Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) jest obecnie jednym z najczęściej poruszanych zagadnień w kontekście analizowania możliwości dokonywania inwestycji przez podmioty publiczne. Stanowi rozwijającą się formę współpracy między organami publicznymi a sektorem prywatnym, umożliwiającą zwiększenie efektywności usług publicznych poprzez podział ryzyka i wykorzystanie doświadczenia sektora prywatnego. Partnerstwo stanowi także dodatkowe źródło kapitału, zwiększając środki publiczne przeznaczone na inne cele. Z kolei sektor publiczny może zaoferować inwestorom prywatnym pewność długotrwałych przepływów pieniężnych ze źródeł publicznych. Źródła: <http://www.ppp.gov.pl/>; <http://www.partnerstwopublicznoprywatne.info/>, [11.02.2012].

2. Tradycjoniści – uważają, że mechanizmy rządzące innowacyjnością nie zmieniły się istotnie przez ostatnie dziesięciolecia. Są przekonani, że innowacje są tworzone przez naukowców i przede wszystkim dotyczą tworzenia nowych produktów na skalę globalną. Znajdują się wśród urzędników różnego rodzaju instytucji odpowiedzialnych za rozwój innowacyjności i starają się utrwaląc obowiązujące – ich zdaniem – reguły gry.
3. Pesymiści – uważają, że chociaż innowacje są z natury korzystne dla wszystkich to przede wszystkim z ich powstawania czerpią korzyści wielkie koncerny. Są sfrustrowani brakiem wsparcia dla innowacyjności ze strony rządu oraz społeczeństwa.

W tabeli 4 przedstawiono postawy wobec kluczowych zagadnień dotyczących innowacyjności wyrażane przez przedstawicieli każdej z wyżej opisanych grup.

Tabela 4. Postawy wobec kluczowych zagadnień dotyczących innowacyjności

	Optymiści	Tradycjoniści	Pesymiści
Jak postrzegają rolę rządu?	Pozytywnie: głównie powinien skoncentrować się na edukacji społeczeństwa, ochronie środowiska i bezpieczeństwie energetycznym	Pozytywnie: głównie powinien skoncentrować się na wyrównywaniu różnic społecznych oraz ochronie zdrowia	Negatywnie: głównie powinien skoncentrować się na wyrównywaniu różnic społecznych oraz ochronie zdrowia
Jak widzą rolę partnerstw publiczno-prywatnych we wspieraniu innowacji?	Pozytywnie	Negatywnie – sceptycznie nastawieni do tego rodzaju rozwiązań	Umiarkowanie pozytywnie
Jak ustosunkowują się do tezy, że „innowacje powinny służyć społeczeństwu”?	Raczej zgadzają się, ponieważ wiedzą, że społeczeństwo się zmieniło	Umiarkowanie pozytywnie – przede wszystkim widzą korzyści dla twórców innowacji	Pozytywnie
Innowacje powinny powstawać lokalnie	Zgadzają się z tym twierdzeniem	Raczej nie zgadzają się z tym twierdzeniem – uważają, że innowacje są przede wszystkim globalne	Raczej zgadzają się
Innowacje mogą powstawać wszędzie	Zdecydowanie zgadzają się z tym twierdzeniem – uważają, że innowacje mogą powstawać w małych przedsiębiorstwach, być tworzone przez pojedynczych użytkowników itd.	Raczej nie zgadzają się z tym twierdzeniem	Raczej nie zgadzają się z tym twierdzeniem – uważają, że innowacje powstają przede wszystkim w dużych przedsiębiorstwach
Jak najlepiej wykorzystać potencjał danej grupy?	Zaoferować wsparcie finansowe	Brak jednoznacznej diagnozy – zależy od lokalnych uwarunkowań	Oferować długoterminowe finansowanie, ochronę praw własności intelektualnej, współpracę z partnerami posiadającymi już dobre pomysły na rozwój innowacji

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: GE Global Innovation Barometer 2011. An Overview on Messaging, Data and Amplification, General Electric, 2011, s. 23

W ciągu ostatnich lat struktura gospodarki naszego kraju zmieniła się na korzyść, przestaliśmy być najuboższym krajem naszego regionu, rośnie nasz eksport, przyciągamy coraz więcej kapitału zagranicznego, wytwarzamy coraz więcej innowacji. Chociaż udział rolnictwa w zatrudnieniu jest nadal bardzo wysoki to jednak systematycznie zmieniamy strukturę naszej gospodarki: coraz więcej Polaków pracuje w sektorze usług. Najbardziej elitarna innowacyjność to taka, która polega na wymyślaniu nowych rozwiązań na skalę światową. Lecz do innowacyjności zalicza się także adaptowanie rozwiązań powstałych za granicą na polu własnego kraju lub firmy (patrz: Ramka 5.).

Ramka 5. Czas upowszechniania się innowacji ma znaczenie

Jedną z cech charakterystycznych współczesnej gospodarki jest rosnąca szybkość rozprzestrzeniania się innowacji. W przypadku wynalazku radia trzeba było 40 lat, aby zdobyło ono 50 milionów regularnych użytkowników. Oświata niestety nie jest przygotowana mentalnie na działanie z szybkością, jaka jest typowa dla otaczającego nas świata. George Carey w 1875 r. po raz pierwszy zasugerował wysyłanie obrazu we fragmentach, przewodem elektrycznym. Po 50. latach Władimir Kosma Zworkin (1924 r.) wynalazł **ikonoskop** i został uznany za „ojca współczesnej telewizji”. W tym samym czasie Filo Taylor Farnsworth, uczeń liceum w stanie Utah, myślał już o budowie **telewizji** i w 1927 r. **przesłał na odległość** obraz jednodolarówki. Pierwszy **telewizor** pokazano na targach w 1939 r. Pierwszymi **sieciami telewizyjnymi** stały się NBC i CBS. Czas, jaki był potrzebny, by pomysł telewizji został w pełni zrealizowany, wyniósł 65 lat. Nie trzeba dodawać, że dzisiaj czas ten radykalnie się skrócił w wielu dyscyplinach. Dzisiaj czas, jaki upływa pomiędzy powstaniem nowego rozwiązania a jego upowszechnieniem jest znacznie krótszy. Duży wkład w przyspieszenie tego procesu mają małe innowacyjne przedsiębiorstwa, które są pośrednikami, pomiędzy wielkimi korporacjami a użytkownikami końcowymi, na przykład, aby upowszechnić nowe urządzenie treningowe produkowane na masową skalę w dużych ilościach potrzebna jest współpraca ze strony wielkiej liczby fitness-klubów. Z kolei rozwój branży hotelowej jest możliwy dzięki zaangażowaniu sieci niezależnych biur podróży, które adoptują innowacje i przekonują do nich klientów. Im bardziej innowacyjne są małe i średnie przedsiębiorstwa, tym czas upowszechniania innowacji w gospodarce jest krótszy.

Źródło: opracowanie własne

Mentalność polskiego przedsiębiorcy także zmienia się na przestrzeni ostatnich lat. W czasach schyłkowego PRL-u prywatny biznes oznaczał często półchałupniczą produkcję podzespołów mechanicznych, akcesoriów samochodowych, produktów chemicznych itp. Prywatny biznes oznaczał „produkowanie czegoś”. Dzisiaj sytuacja się zmienia. Coraz *mniej* jest nisz rynkowych, w których można by rozpocząć prywatny biznes rozpoczynając „produkację czegoś”. Jeśli polski przedsiębiorca chce osiągnąć sukces powinien w pierwszej kolejności pomyśleć o rozwoju swojego biznesu w sektorze usług: tam tkwi największy potencjał i warto go wykorzystać? (patrz: Ramka 6.).

Ramka 6. Dlaczego biznes usługowy?

Wielu młodych przedsiębiorców zastanawia się nad tym, w jakiej branży rozpocząć biznes. Generalnie, jeśli chodzi o zakładanie nowego biznesu zasada jest prosta: rób coś, co inni robią (np. zostań kolejnym siedemdziesiątym piątym instalatorem żaluzji w swoim mieście) albo coś, czego nikt inny przed tobą nie robił. Historia wielu innowatorów mówi jednak, że zanim wynaleźli oni coś nowego przez pewien czas poznawali reguły panujące na rynku i pracowali w branżach nieinnowacyjnych. Dlatego praktyka dowodzi, że lepiej jest rozpocząć pierwsze kroki w biznesie od tradycyjnego, niskomargowego biznesu a dopiero po kilku latach zacząć poszukiwać szans na wprowadzenie innowacji (organizacyjnych, marketingowych).

Tak czy inaczej większość nowych biznesów powstaje w sektorze usług, ponieważ:

- 1) Usługi są bardziej „odporne” na konkurencję cenową niż produkty. Jeśli produkujesz cokolwiek, co się dobrze sprzedaje możesz mieć pewność, że prędzej czy później pojawi się tańsza wersja twojego produktu wytwarzana w Chinach. Uwaga ta dotyczy zarówno samolotów (Chińczycy intensywnie pracują nad stworzeniem konkurencji dla Airbusa i Boeinga) jak i świeczek zapachowych.

- 2) Usługi są mniej mobilne – trudno jest je eksportować i z tej prostej przyczyny wiele branż nie uległo globalizacji np. nadal pochówkiem zajmują się rodziny, firmy pogrzebowe, nadal sporo mamy w Polsce rodzimych „nieteciowych” fitness klubów, kawiarni, mechaników samochodowych itp.
- 3) Biznes usługowy charakteryzuje niższy kapitał początkowy. Stworzenie pierwszej kawiarni Starbucks’a na starym kontynencie było o wiele tańsze niż zbudowanie pierwszej fabryki Toyoty w Europie. A przecież z biznesowego punktu widzenia były to analogiczne wydarzenia (tzn. postawienie stopy na kontynencie europejskim przez globalne koncerny).

Dlatego nie będzie dużym uproszczeniem, jeśli stwierdzimy:

Nowy biznes? = Usługowy biznes!

Źródło: opracowanie własne

1.1.2. Sektor usług – szanse na dobry biznes

To usługi stanowią ponad 80% PKB w krajach najbardziej rozwiniętych. Także struktura polskiego PKB systematycznie zmienia się. W tabeli 5 przedstawiono strukturę polskiego PKB na tle innych wybranych krajów.

Tabela 5. Udział sektora usług w PKB w wybranych krajach

Nazwa kraju	Udział poszczególnych sektorów w tworzeniu PKB		
	Sektor rolniczy	Sektor produkcji przemysłowej	Sektor usług
Chiny	10,2%	46,9%	43%
Francja	2%	18,5%	79,5%
Polska	3,4%	33%	63,5%
Rosja	4%	36,8%	59,1%
Niemcy	0,9%	27,8%	71,3%
Turcja	9,6%	26,6%	63,8%
USA	1,1%	22,1%	76,8%
Średnia dla UE	1,8%	25%	73,1%

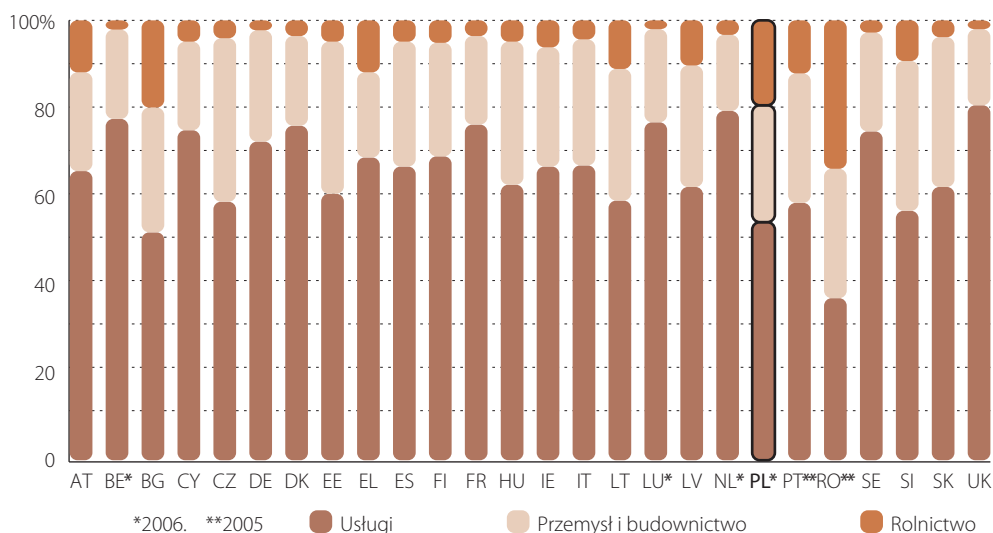
Źródło: opracowanie własne

Rozwój sektora usług w Indiach nazywany jest czasami rewolucją usługową (ang. *‘India’s services revolution’*⁴⁷). W miarę jak postępował będzie wzrost gospodarczy w Polsce coraz więcej osób będzie opuszczało wieś w poszukiwaniu pracy na terenach zurbanizowanych. Jak wykazują doświadczenia innych krajów znacznie więcej z tych osób znajdzie pracę w sektorze usług niż w sektorze przemysłowym? Jest to niezwykle ważny wniosek dla małych i średnich przedsiębiorców w Polsce. Oznacza on, że nowe miejsca pracy będą powstawać przede wszystkim w usługach. Dla tych polskich przedsiębiorców, którzy myślą o rozwoju usług informatycznych ważna jest informacja, że prawdopodobnie nie natrafia na konkurencję ze strony firm chińskich. Chiński sektor IT eksportuje zaledwie 7% swoich usług – w przypadku hinduskiego sektora IT jest to aż 70%.

W krajach wysoko rozwiniętych sektor usług wytwarza około 75% wartości dodanej brutto wytworzonej w całej gospodarce (Schemat 4). Jednakże można zauważyć stosunkowo duże różnice między państwami UE, najwyższy poziom udziału usług w generowaniu wartości dodanej brutto w 2007 r. odnotowano w Luksemburgu (85,2%). Nieco mniejszy udział odnotowano na Cyprze (78,6%) i w Wielkiej

⁴⁷ Patrz m.in.: J. Gordon and P. Gupta, *Understanding India’s Services Revolution*, International Monetary Fund, WP/04/171 2004.

Brytanii (77,4%). Wśród państw o najniższym udziale usług w 2007 r. w tworzeniu wartości dodanej brutto znajdują się Rumunia i Czechy, dla których poziom ten nie przekroczył 60%, w dalszej kolejności plasują się Słowacja (60,1%), Litwa (61,4%) i Bułgaria (61,5%). W Unii Europejskiej (UE-27) w roku 2007 zatrudnionych było w usługach 69,2% siły roboczej. Na rysunku 1 przedstawiono zatrudnienie w trzech sektorach gospodarki w krajach UE-27, z którego wynika m.in., że najwyższy udział w tworzeniu miejsc pracy w 2007 roku sektor usług osiągnął w Wielkiej Brytanii (80,8%), Holandii (80,1%) i Belgii. Poziom rozwoju gospodarczego Polski w stosunku do innych krajów UE ma swoje odzwierciedlenie w udziale sektora usług w zatrudnieniu. Polska wraz z dwoma innymi krajami UE nie przekracza progu 60% (odpowiednio: Rumunia: 38,7%; Bułgaria 52,0%; Polska – 54,4%). Wśród podmiotów prowadzących działalności usługowe dominującą rolę odgrywają przedsiębiorstwa handlowe (wg PKD sekcja G). Na koniec 2007 roku stanowiły one 40,8% ogólnej liczby podmiotów usługowych zarejestrowanych w rejestrze REGON⁴⁸.



Schemat 4. Struktura pracujących według sektorów ekonomicznych w 2007 r.

Źródło: Polska w Unii Europejskiej, GUS, Warszawa 2008

Innowacyjność w sektorze usług jest traktowana zarówno w Polsce jak i zagranicą po macoszemu. W grudniu 2006 roku Rada do spraw Konkurencyjności Komisji Europejskiej (*EU Competitiveness Council*) uznała usługi i nietechnologiczne innowacje za strategiczny priorytet. Innowacyjność w sektorze usług była także jednym z priorytetów prezydencji Finlandii w Unii Europejskiej⁴⁹. W Wielkiej Brytanii rządowa agencja zajmująca się m.in. promowaniem innowacyjności NESTA zauważyła, że innowacje w sektorze usług w Wielkiej Brytanii są niezauważane w statystykach i z tego powodu Wielka Brytania wypada w światowych rankingach innowacyjności gorzej niż na to zasługuje (Wielka Brytania jest światową potęgą, jeśli chodzi o usługi innowacyjne w takich branżach jak usługi finansowe, prawnicze, edukacyjne, kreatywne itp.). Sektor usług wymaga fachowców o innym profilu kompetencyjnym niż sektor przemysłowy. Absolwenci szkół zawodowych – z których wielu trafi do pracy w sektorze usług powinni dysponować kompetencjami miękkimi takimi, jak umiejętność komunikacji, znajomość języka angielskiego choćby w zakresie potrzebnym do wykonywania pracy (np. w recepcji hotelowej). Do pracy w sektorze usług szczególnie przydatni

⁴⁸ Sektor usług w Polsce, <http://www.egospodarka.pl/33478,Sektor-uslug-w-Polsce-2007,1,39,1.html>, 22.03.2010.

⁴⁹ *Innovation in Services*, DTI Occasional Paper no. 9, June 2007.

są pracownicy, których charakteryzują takie cechy osobowości jak gościnność, empatia, uprzejmość itd. Szkolnictwo zawodowe w Polsce oprócz poprawy jakości nauczania (w tym bazy dydaktycznej) powinno brać pod uwagę nadchodzące zmiany strukturalne. Można się spodziewać, że zatrudnienie w sektorze usług będzie szybko rosło a to spowoduje zwiększony popyt na zawody usługowe. Kształcenie zawodowe dla sektora usług powinno uwzględniać fakt, że absolwenci powinni być wyposażeni w kompetencje odpowiadające trendom na rynku np. w gastronomii oznacza to nadążanie za modami kulinarnymi a także tworzenie pakietów kompetencji (np. zamiast „kucharza” „pracownik pierogarni”).

Zestaw kompetencji pracowników potrzebnych do tworzenia innowacji w sektorze usług jest inny niż w firmach produkcyjnych. Producent samochodów nie musi zwracać uwagi na aparycję pracownika i jego powierzchowność, jeśli jest utalentowanym mechanikiem. W usługach sprawa wygląda inaczej: w niektórych branżach usługowych nawet 100% pracowników pracuje „na pierwszej linii” są inne niż te w sektorze przemysłowym. Przede wszystkim pracownicy firmy usługowej są sami w sobie „częścią produktu usługowego” – to jak się zachowują, jak obsługują klienta, jak się z nim komunikują w znacznym stopniu wpływa na postrzeganą jakość obsługi. Tę prawidłowość już dawno odkryto w parkach rozrywki Walta Disneya: tam każdy pracownik obsługi technicznej jest szkolony w zakresie podstawowej obsługi klienta.

Gospodarka usługowa jest „gospodarką nieważką” (ang. *weightless economy*), co oznacza, że przedsiębiorstwa wytwarzają (i sprzedają) proporcjonalnie coraz mniej materialnych dóbr a coraz więcej informacji. Oto kilka przykładów⁵⁰:

- Koszt transportu towaru w latach 1960-2000 spadł o ponad 70%.
- Koszty wyprodukowania i dystrybucji jednej kopii Encyklopedii Britannica: 250 dolarów.
- W przypadku bitów na CD-ROM: 1,50 dolara (koszt tych samych bitów w sieci waha się w granicach zera).
- Koszt materiałów w typowym samochodzie koncernu GM to tylko 16% kosztów wyprodukowania pojazdu.
- Jedna trzecia kosztu nowego Boeinga 777 to oprogramowanie.
- W roku 1984 podzespoły do PC kosztowały 80% ogólnej ceny, a oprogramowanie 20%, dziś jest dokładnie odwrotnie.

W roku 1999 eksportowany czy importowany towar wartości dolara ważył średnio tylko 30% tego, ile ważył 30 lat wcześniej. Pięć najbardziej znanych firm gospodarki nieważkiej: *Microsoft, Intel, Compaq, Dell i Cisco* było warte w 1987 roku 12 mld dolarów. Dziesięć lat później były one warte 600 mld dolarów – 50-krotny wzrost w ciągu 10 lat (45% wzrostu rocznie). Internet jest medium ułatwiającym nie tylko dystrybucję informacji, lecz także ułatwiającym dokonywanie transakcji rynkowych. Dzięki Internetowi możemy łatwiej kupić zarówno produkty informacyjne (np. muzykę w formacie MP3, filmy, raporty, ekspertyzy, analizy, gry komputerowe itp.), ale także inne produkty (np. wybrać i zakupić miejsce noclegowe, używany samochód, nieruchomości itd.). Dzięki internetowi prze-

⁵⁰ Na podstawie: J. Ridderstrale, K. A. Nordstrom, *Karaoke Capitalism. Zarządzanie dla ludzkości*, Helion, Gliwice 2006.

plyw informacji o towarach został definitywnie rozdzielony od przepływu samych towarów. Wszystkie te transakcje są „nieważkie” – nie ma biur pośredników, papierowych katalogów, nie trzeba osobiście udawać się na miejsce (koszty przemieszczania się). Największy wzrost zatrudnienia w roku 2006 zanotowały w Stanach Zjednoczonych właśnie sektory oferujące usługi i produkty niematerialne: obróbka danych i ochrona zdrowia.

Spoglądając na gospodarkę Stanów Zjednoczonych udział sektora informatycznego w tworzeniu PKB wzrósł z 4,9% w roku 1985 do 8,2% w roku 1997 a ceny oprogramowania w tym okresie spadły. Mówi się, że cena jednostki mocy obliczeniowej spada o około 30% rocznie przez ostatnie kilka dekad. Podobnie spadają koszty połączeń telekomunikacyjnych.

Pojawianie się nowych branż w sektorze informacyjnym na początku kreuje popyt na relatywnie niewielką liczbę bardzo specjalistycznych zawodów. Tak było z obsługą samochodów na początku XX wieku, którą mogli zajmować się wysokiej klasy specjaliści. W latach 80. XX wieku zawód informatyka był zawodem elitarnym. Dzisiaj wiele z zadań związanych z obsługą infrastruktury informatycznej może być wykonywane przez techników bez wyższego wykształcenia. Rozwój sektora informacyjnego stopniowo będzie kreował zapotrzebowanie na bardzo specjalistyczne zawody niewymagające od wykonawcy szerokiej wiedzy, lecz sprawności w wykonywaniu powierzonego mu, powtarzalnego zadania. Można więc się spodziewać rosnącego popytu na „techników przetwarzania informacji”. Będą to pracownicy o niższych kwalifikacjach niż np. inżynierowie, lecz zdolni do wykonywania pewnych wężej zdefiniowanych zadań niewymagających myślenia koncepcyjnego. Szkolnictwo zawodowe powinno być jednak szczególnie wyczulone na zmiany w strukturze gospodarki, ponieważ innowacyjne i niszowe branże z czasem stają się dużymi i dochodowymi sektorami gospodarki, czego najlepszym przykładem jest produkcja gier komputerowych. Sektor ten zdeklasował pod wieloma względami przemysł filmowy np. najdroższa polska gra komputerowa – „Wiedźmin” powstała w oparciu o budżet większy niż najdroższe polskie produkcje filmowe.

Problem z pomiarem innowacyjności w usługach wynika z faktu, że występuje niezwykle szeroka paleta różnego rodzaju usług. Usługą jest zarówno ostrzyżenie włosów jak i zaprojektowanie drugiej linii Metra w Warszawie. Nie można z tego powodu posługiwać się tymi samymi miernikami przy wszystkich rodzajach usług.

Z tego samego powodu trudno jest mówić o innowacyjności usług bez podziału branżowego. Nie ulega wątpliwości, że obszary do usprawnień i udoskonaleń (a o to właśnie chodzi w innowacyjności) znajdziemy w każdej branży, m.in. w:

- prywatnym przedszkolu lub szkole wyższej (usługi edukacyjne),
- osiedlowym zakładzie fryzjerskim lub sieci fitness klubów (działalność związana z usługami mającymi na celu zapewnienie komfortu fizycznego),
- małej kancelarii radcy prawnego lub renomowanej pracowni architektonicznej (usługi profesjonalne),
- uniwersyteckiej stołówce lub międzynarodowej sieci kawiarni typu Starbucks (usługi gastronomiczne),
- pensjonacie w Kołobrzegu lub międzynarodowej sieci hoteli pięciogwiazdkowych (usługi hotelarskie).

Coraz więcej firm zaczyna prowadzić działalność „dwusektorową” tzn. producenci uzupełniają swoją ofertę o usługi (np. producent maszyn budowlanych Caterpillar oferuje usługi regeneracji używanych maszyn budowlanych) a dostawcy usług zaczynają oferować swoim klientom produkty (np. linie lotnicze sprzedają produkty wolnocłowe). Najbardziej spektakularnym przykładem tego trendu (nazywanego „serwicyzacją”) jest firma IBM, która tradycyjnie była związana z sektorem przemysłowym (International Business MACHINES) a dziś jest jednym z wiodących dostawców usług doradczych i informatycznych. Jim Spohrer, dyrektor ds. badań usług (*Services Research*) w ośrodku badawczym IBM Almaden Research Center twierdzi, że: „Ludzie mają dobre pojęcie o tym, czym są innowacje technologiczne, innowacje w sektorze usług są ukryte”⁵¹. IBM wspiera także projekt wprowadzenia edukacji w obszarze innowacji usługowej (*service-science education*) do szkół.

Polscy przedsiębiorcy mogą trend związany z serwicyzacją wykorzystać w swojej strategii rozwoju biznesu. Coraz więcej firm przestaje się określać mianem „usługowych” lub „produkcyjnych”. Technologia wkracza do procesu obsługi klienta (np. w edukacji: e-learning, m-learning, tablice interaktywne) a z kolei producenci starają się „obudować” swój produkt jak największą paletą usług dodatkowych (np. producenci samochodów oferują usługi finansowe).

Ramka 7. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU (serwicyzacja)

Gdzie widzisz większy potencjał do zaskoczenia swoich konkurentów na rynku?

1. Wprowadzając innowację technologiczną do twojego biznesu (np. jeśli prowadzisz kancelarię prawną pomyśl o komunikacji z klientami za pomocą rozwiązań mobilnych)
2. Wprowadzając innowacje w systemie/organizacji procesu obsługi klienta (np. wprowadzając samoobsługę)

... a może udzieliłś pozytywnej odpowiedzi na oba powyższe pytania?

Źródło: opracowanie własne

W innowacyjnej gospodarce potrzebne są nie tylko zaawansowane technologicznie firmy – twórcy innowacji, które zmieniają reguły działania całych, lecz także otwarte na drobne zmiany przedsiębiorstwa, które te innowacje zechcą wdrożyć we własnym biznesie. Badacze rozróżniają innowacje *radikalne* (przełomowe) oraz *stopniowe* (tabela 6). Innowacje przełomowe to te o największym znaczeniu dla rozwoju ludzkości. Wiążą się one z zakwestionowaniem aktualnego *status quo*, złamaniem zasad bądź schematów myślowych. W rozwoju techniki do innowacji przełomowych można zaliczyć zastosowanie napędu parowego w żegludze morskiej bądź samochodu w transporcie indywidualnym. Radykalne innowacje społeczne to np. wprowadzenie obowiązkowych ubezpieczeń zdrowotnych w Niemczech Bismarcka, a jeszcze wcześniej wydanie zakazu zatrudniania dzieci. Przykładem innowacji społecznej jest rozważana w Wielkiej Brytanii koncepcja dowożenia dzieci zamieszkujących na terenach miejskich bezpłatnymi autobusami do szkoły w celu rozładowania korków na ulicach w centrach miast w godzinach rannych. O tym, czy dana innowacja jest przełomowa, przekonujemy się dopiero z perspektywy czasu, oceniając zasięg i skalę korzyści wynikłych z upowszechnienia się innowacji, np. wynalezienie samochodu dziś możemy uznać za wydarzenie epokowe. Gdy powstał ten wynalazek określano go mianem hobbistycznej zabawki dla elit. **Innowacje narastające** dotyczą ulepszenia tego, co już istnieje. Są to innowacje dokonywane metodą drobnych, aczkolwiek stosowanych konsekwentnie usprawnień. **Innowacje substytucyjne** polegają na zastępowaniu (wypieraniu) starych rozwiązań (tabela 6).

⁵¹ Rena Jana, *Service Innovation: The Next Big Thing*, Bloomberg Business Week, 29 marca 2007.

Dobrym przykładem jest stopniowy zanik sprzedaży muzyki na nośnikach CD z powodu rosnącej popularności urządzeń i sposobów dystrybucji muzyki w formie MP3⁵².

Tabela 6. Radykalne i stopniowe innowacje

Innowacje radykalne (przełomowe)	Innowacje stopniowe (inkrementalne)
– Trudno przewidzieć skalę zastosowania i tempo upowszechniania się – Tempo upowszechniania jest wolne, ponieważ dla ich rozwoju należy stworzyć odpowiednią infrastrukturę (środowisko) np. rozwój motoryzacji jest związany z rozwojem przemysłu petrochemicznego, budowy dróg itp. – Zwykle niszczą status quo – nowe rozwiązania powodują upadek firm związanych z technologią, która jest wypierana np. rozwój motoryzacji spowodował upadek firm związanych z transportem konnym – Mają wpływ na całe branże i styl życia ludzi np. telewizja zmieniła radykalnie sposób spędzania wolnego czasu przez ludzi – Wymagają olbrzymich inwestycji, często inwestycje te są wspierane przez rządy	– Bazują na istniejących już rozwiązaniach – Łatwiej ustalić stopę zwrotu z inwestycji i potencjał rynku – Są źródłem wzrostu produktywności pracowników w gospodarce – Mogą być wdrażane jednocześnie przez wiele podmiotów (firm, obywateli) przy minimalnych nakładach z ich strony – Mogą być współtworzone przez użytkowników – Stanowią zdecydowaną większość wszystkich rodzajów innowacji

Źródło: na podstawie Philip Toner, *Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature*, OECD, Paris 2001, s. 26

Ramka 8. Czy wiesz, że...

Aż do lat 80. XX wieku innowacyjność w sektorze usług była pomijana w badaniach ekonomicznych. Uważa się, że zaniedbanie sektora usług należy przypisać klasykowi nowoczesnej ekonomii Adamowi Smithowi, który w 1776 roku pisał z pogardą o pracy służącego (czytaj: roli usług w gospodarce). Adam Smith uważał, że działalność usługowa nie objawia się w żaden materialny sposób i nie pozostawia po sobie żadnego śladu. Smith uważał, że tylko produkcja dóbr materialnych jest źródłem bogactwa. Oczywiście te poglądy są dzisiaj nieaktualne i mało kto się z nimi zgadza.

Źródło: opracowanie własne

Innowacje w sektorze przemysłowym bardzo łatwo nazwać i opisać (np. silnik parowy, żarówka, mikroprocesor, penicylina, nylon itp.). Opisanie innowacji w sektorze usług często bywa trudniejsze np. w transporcie lotniczym już od wielu lat mówiło się o „zakorkowaniu” ruchu lotniczego, przepełnionych lotniskach itp. Tymczasem w ostatnich latach ruch lotniczy росł znacznie szybciej niż liczba i wielkość lotnisk. Branża lotnicza (linie lotnicze wraz z operatorami lotnisk) osiągnęła zdumiewające rezultaty dzięki innowacyjnemu zarządzaniu ruchem lotniczym w powietrzu oraz na samych lotniskach, czego skutkiem była „kompresja ruchu” ludzi i samolotów w czasie i przestrzeni. Branża usług finansowych także osiągnęła wiele w obszarze innowacyjności dzięki usługom oferowanym on-line. Sam transport lotniczy także uległ zmianom dzięki takim innowacyjnym usługom, jak:

⁵² Standard zapisu muzyki MP3 wcale nie jest wynalazkiem japońskim bądź amerykańskim. Powstał w Europie – w niemieckim instytucie Fraunhofera. Jego autorami byli prof. Seitzer oraz jego doktorant Karlheinz Brandenburg. Opublikował pracę zawierającą teoretyczne podstawy współczesnego standardu MP3. Zawarł w niej dość nowatorski pomysł, aby zapisując utwór muzyczny, pominąć dźwięki niesłyszalne dla ludzkiego ucha oraz te, które da się usłyszeć, ale w utworze są zagłuszone. Co ciekawe także poprzedni, najbardziej popularny na świecie standard zapisu muzyki na płycie CD ma korzenie europejskie. W roku 1979 firmy Philips i Sony połączyły siły w celu opracowania standardu CD-DA (ang. *Compact Disc-Digital Audio*). Philips produkował już i sprzedawał laserowe odtwarzacze dysków, natomiast Sony wniosło swoje doświadczenie związane z cyfrowym zapisem dźwięku. Mając w pamięci wyniszczającą wojnę standardów zapisu wideo w latach 70. XX wieku obie firmy, zamiast przygotowywać dwa konkurencyjne standardy niezgodnych ze sobą formatów dysków laserowych połączyły siły w celu utworzenia jednego standardu technologii cyfrowego zapisu dźwięku. Philips był odpowiedzialny za zaprojektowanie technologii zapisu, korzystając z doświadczenia nabytego przy wyprodukowanych wcześniej laserowych napędach dysków. W roku 1980 firmy ogłosiły standard CD-DA, który był określany jako format Red Book (czerwona książka, od koloru okładki tego dokumentu). Płotka głosi, że rozmiar 12 centymetrów średnicy dla dysku wybrano dlatego, że na takiej płycie mogła się zmieścić cała Dziewiąta Symfonia Beethovena, która trwa około 70 minut.

Niskokosztowe linie lotnicze (*low-cost airlines*) – model biznesowy wymyślony w Stanach Zjednoczonych i zastosowany po raz pierwszy w liniach Southwest Airlines na początku lat 70. XX wieku. Model ten zakładał, że transport lotniczy na krótkich i średnich dystansach powinien być konkurencyjny cenowo wobec podróży samochodem. Później został on z powodzeniem skopiowany przez linie europejskie takie, jak RyanAir czy EasyJet.

Linie lotnicze klasy Premium – Virgin Atlantic uznał, że innowacja w transporcie lotniczym powinna opierać się nie tyle na „procesie obsługi klienta”, co na „całkowitym doświadczeniu klienta”. Na tej podstawie opracowano usługę odbioru klienta z miejsca pracy/zamieszkania aż do obsługi po wylądowaniu (salon odnowy biologicznej na lotnisku po przylocie do miejsca docelowego). Virgin Atlantic oferuje m.in. przejazd motocyklem z kierowcą (w celu ominięcia korków ulicznych).

W handlu detalicznym prawdopodobnie największą innowacją ostatnich dziesięcioleci stało się wprowadzenie kodów paskowych. Ta technologiczna innowacja zrewolucjonizowała magazynowanie, sprzedaż, procedury odbioru towarów czyli cały łańcuch dystrybucji.

Ramka 9. Czy innowacyjność jest elitarna?

Dzisiaj wiele programów rządowych jest nakierowanych na pobudzanie innowacyjności w jak najszerzych kręgach społeczeństwa. Lecz obserwacje dotyczące innowacyjności i kreatywności niezbicie dowodzą, że ich występowanie lepiej opisuje krzywa potęgowa niż krzywa dzwonowa⁵³. W Stanach Zjednoczonych zaledwie siedem stanów odpowiada z niemal 50% wydatków na badania i rozwój a sam stan Kalifornia odpowiada za 21% amerykańskich wydatków na B+R (tzn. 77 mld dolarów) czyli więcej niż Niemcy i około dwa razy więcej niż Wielka Brytania. Podobnie z badań OECD wynika, że połowa wydatków na B+R w krajach OECD pochodzi z zaledwie 10% regionów („Świat innowacji nie jest płaski”)⁵⁴. Konstatacja ta jest o tyle ważna, że obecnie planuje się inwestowanie dużych sum w innowacyjność różnych regionów, miast i klastrów w Polsce⁵⁵.

Źródło: opracowanie własne

Innowacje w usługach coraz częściej powstają dzięki aliansom strategicznym pomiędzy firmami produkcyjnymi i usługowymi, np. linie lotnicze American Airlines (AA) odegrały dużą rolę w projektowaniu przez firmę Boeing nowego modelu 777. Wkład AA polegał na przeprowadzeniu badań rynku i trudno wycenić

⁵³ Przedsiębiorcy są przyzwyczajeni do stosowania zasady Pareto, która mówi, że za 80% efektów w firmie odpowiada zaledwie 20% działań przedsiębiorcy. Istnieją przykłady, które dowodzą, że zasada ta jest zbyt „optymistyczna”. Czasami za 90% efektów odpowiada zaledwie kilka procent nakładów (to znaczy, że ponad 90% pozostałych działań przedsiębiorcy nie daje żadnych rezultatów). Zamiast więc mówić o „Zasadzie Pareto” trzeba zastanowić się nad „Zasadą kija hokejowego”. Opisuje ona zjawiska, w których za 90% nasilenia odpowiada garstka osobników np. za zanieczyszczenie środowiska przez samochody odpowiada tylko mały ułamek pojazdów na drogach. Podobnie całoroczna emisja CO₂ przez polską gospodarkę odpowiada kilkudniowej emisji gospodarki chińskiej.

⁵⁴ Patrz: *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. Key Findings*, OECD Paris, maj 2010, s. 9.

⁵⁵ Według *The Networked Readiness Index 2009–2010* opracowanego przez World Economic Forum zajmujemy 65 pozycję na 133 kraje. Liderami są Szwecja, Singapur i Dania. Awansowaliśmy z pozycji 69. Miernik ten składa się z 9 elementów. Patrząc na wskaźniki *gotowość administracji i wykorzystanie w administracji* zajmujemy wysokie lokaty jeżeli chodzi o dostępność i jakość usług (twarde dane) ale odległe lokaty jeżeli chodzi o odbiór społeczny i promocję (dane miękkie). Podobnie jest z raportem *Doing Business*, gdzie awansowaliśmy w rankingu z 73. na 70. pozycję. Indeks ten ma również kilka składowych (9 o różnej wadze). Jeżeli chodzi o rozpoczynanie biznesu (rejestracja sp. z o.o.) awansowaliśmy ze 117. pozycji na 113. Na odległych pozycjach plasują nas jednak procedury związane z uzyskaniem pozwolenia na budowę czy też płaceniem podatków. Bardzo pozytywnie odebrane zostało udostępnienie ksiąg wieczystych on-line. Na tej bazie banki przygotowały usługi szybszego dostępu do kredytów, gdyż same mogą sprawdzić niezbędne dokumenty i nie jest potrzebne papierowe zaświadczenie czy wypis.

ich wartość dla sukcesu finalnego produktu. Innowacje usługowe często wyłaniają się dzięki połączeniu nowego produktu i sposobu jego promocji. Na przykład w biznesie hotelarskim znana jest historia łóżka „Heavenly bed”. Po raz pierwszy pojawiło się ono w hotelach Starwood Hotels&Resorts (sieć Westin). Innowacja usługowa polegała na tym, aby „zwykłe” łóżko hotelowe przekształcić w coś, co będzie cechą pozytywnie wyróżniającą hotele Starwood od konkurentów. Zanim powstała ta innowacja przeprowadzono badanie opinii wśród 600 biznesmenów, którzy często podróżowali służbowo. Dzięki badaniu okazało się, że 84% luksusowe łóżko na wyposażeniu pokoju hotelowego istotnie zwiększa w ich oczach atrakcyjność hotelu. Co więcej 63% badanych stwierdziło, że „możliwość dobrego wyspania się to najważniejsza część oferty hotelu”. Połowa badanych stwierdziła, że w hotelu śpi im się gorzej niż w domu. Po przetestowaniu 50 modeli łóżek dostępnych w 35 sieciach handlowych Westin stworzył na swoje potrzeby prototyp łóżka Heavenly bed ze specjalnie zaprojektowaną powierzchnią pokrytą wykładziną poduszkową, piórami z gęsi, pięcioma poduszkami i trzema prześcieradłami o różnej fakturze. Następnie firma rozpoczęła kampanię reklamową. Ponieważ Westin jest notowany na giełdzie nowojorskiej zaplanowano specjalne zdarzenie promocyjne. Prezes Westin otwierając jedną z sesji giełdowych zakomunikował nowe hasło „Pracuj ciężko jak diabeł, śpij lekko jak anioł”. Każdy w czasie promocji w Nowym Jorku mógł wypróbować nowe łóżka, ponieważ zostały one rozstawione w okolicach giełdy, na stacji kolejowej Grand Central Station. Podobne promocyjne pokazy zaaranżowano w 38 innych miejscach w Stanach Zjednoczonych. Na koniec zaczęto promować hasło reklamowe: „Kto jest najlepszy w łóżku?” (można także zrozumieć jako: „Kto jest najlepszy w kategorii łóżka?”). W pierwszym tygodniu po wprowadzeniu oferty Westin Heavenly Bed, 32 goście hotelowych zadzwoniło do biura firmy z zapytaniem, gdzie mogą kupić takie łóżko. Kierownictwo firmy działało bardzo szybko: wkrótce uruchomiono linię 0800 oraz w każdym pokoju umieszczono katalog z łóżkami, które można było zamówić. Do czerwca 2004 roku Westin sprzedał 20 tys. poduszek w cenie 75 USD za największy model, 3,5 tys. materacy, po 3,0 tys. dolarów sztuka. Nieoczekiwany sukces Heavenly Bed dał początek nowej kategorii usług: „sprzedaż produktów gościom hotelowym”. Obecnie jednym z liderów tej „przypadkowo” stworzonej branży jest firma Ramkaport.

Ramka 10. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: jak wycenić przyszły sukces komercyjny w usługach?

Innowacje w usługach trudniej zmierzyć niż innowację produktową.

Z tego powodu przedsiębiorcy tworzący biznesplan i ubiegający się o finansowanie biznesu usługowego mają utrudnione zadanie w porównaniu z biznesem produkcyjnym.

Innowacje w usługach koncentrują się na procesach i systemach obsługi. Z tego powodu przedsiębiorca (a także współpracujący z nim bank) mogą się okazać przesadnie pesymistyczni lub przesadnie optymistyczni, jeśli chodzi o wycenę nowego biznesu usługowego np. w Poznaniu w zaniedbanej historycznej dzielnicy Śródmieście powstała niedawno kawiarnia. Obecnie ruch turystów jest tam niewielki, jednak w roku 2012 w bezpośredniej bliskości kawiarni zostanie otwarte interaktywne Centrum-muzeum początków państwa polskiego. Można się spodziewać dziesiątek tysięcy odwiedzających (wycieczek szkolnych, turystów krajowych i zagranicznych, turystów biznesowych). Czy jednak Muzeum okaże się sukcesem przyciągającym ruch turystyczny? A może wcale nie spełni pokładanych w nim nadziei. Zlokalizowane dwa kilometry nieopodal Termy Maltańskiej – warta kilkaset milionów złotych inwestycja – póki, co nie przyciąga poznaniaków ani turystów, choć sądzono, że stanie się jedną z perełek turystycznych Poznania.

Wniosek jest oczywisty: niezwykle trudno jest oszacować stopę zwrotu z inwestycji w sektorze usług, szczególnie w inwestycje w innowacyjne usługi.

Źródło: opracowanie własne

1.1.3. Cechy usług jako produktów rynkowych:

1. Usługi są niematerialne, niektóre usługi mogą być świadczone bez udziału technologii (np. można oferować lekcje śpiewu lub wyprowadzania psa). Inne wymagają zaangażowania technologii:
 - Mało zaawansowanej (np. usługa fryzjera) (*low-tech*)
 - Średnio zaawansowanej (wynajem samochodów, usługi transportowe) (*medium-high-tech*)
 - Bardzo zaawansowanej (np. bank internetowy) (*high-tech*).
2. Usługa musi być wykonywana w obecności usługodawcy. Usługi to czynności wykonywane na rzecz innych osób, dlatego w usługach nie da się zastąpić człowieka jak w przypadku procesów wytwórczych. Jednak, z drugiej strony ta cecha usług stanowi wielkie pole do popisu dla innowatorów w usługach. Chodzi o możliwości zastąpienia „usługi”, „samoobsługą”. W handlu detalicznym najlepszym przykładem są samoobsługowe kasy w supermarketach. W bankowości internetowej nie tylko liczy się możliwość dostępu do usługi w dowolnym miejscu, ale także możliwość samoobsługi (np. klient banku sam sobie zakłada lokatę dysponując własnymi środkami).
3. Jedność miejsca i czasu świadczenia usługi z jej konsumowaniem (zwana także symultanicznością) oznacza, że nie można przyjść do zakładu fryzjerskiego, jeśli w tym samym czasie nie znajduje się w nim fryzjer. A można przecież kupić w salonie dealerskim samochód nie spotykając się z robotnikami, którzy ten samochód wyprodukowali.
4. Brak możliwości gromadzenia, magazynowania usług, co związane jest z niematerialnym charakterem usług. Jeśli biuro podróży nie sprzeda wszystkich miejsc w autokarze na linię międzynarodową do dnia wyjazdu możliwości zarobienia na tej usłudze przypadną bezpowrotnie. A przecież sprzedawca zniczy, który nie sprzedał zapasu towaru 11 listopada 2011 roku może go przechować i próbować sprzedać w trakcie święta zmarłych w kolejnym roku.
5. Komplementarność dóbr materialnych i usług. Bardzo rzadko spotykamy się z usługami „czystej postaci”. Aby świadczyć usługi masażu potrzebne jest łóżko i zestaw kremów. Edukacja wymaga zwykle pomocy naukowych. Stąd wynika wielki potencjał do innowacyjności. Dostawcy usług, którzy nie mają pomysłu na udoskonalenie procesu obsługi klienta mogą go przyciągnąć innowacyjną technologią, która jest komplementarna wobec usługi (np. linie autobusowe *Polski Bus* oferują bezpłatny dostęp do Internetu na pokładzie swoich pojazdów). O tym, że zasada ta obowiązuje także w „odwrotnym kierunku” przekonujemy się codziennie, gdy kupujemy produkty przemysłowe, które zawierają w cenie wiele usług dodatkowych
6. W praktyce rynkowej istnieje ścisły związek pomiędzy nabyciem dobra materialnego, a nabyciem usługi, albowiem kupno samochodu wiąże się ściśle i nienaruszalnie z nabyciem takich usług jak ubezpieczenie, usługi naprawcze, usługi konserwacyjne itp.

1.1.4. Czym są innowacje w usługach?

Do niedawna panowało przekonanie, że „innowacyjność” jest to samo, co „badania naukowe” (B+R). Obecnie, między innymi dzięki rozwojowi sektora usług – lecz także dzięki obserwacji praktyki gospodarczej – za innowacje uznaje się również usprawnienia organizacyjne, szkolenia pracowników, innowacje marketingowe oraz w obszarze design. Najnowsza (trzecia) edycja podręcznika Oslo Manual definiuje innowację nowy lub znacząco ulepszony produkt (dobro materialne lub usługa), lub proces, metoda marketingowa, metoda organizacyjna w praktyce prowadzenia firmy lub organizacji pracy, lub reakcji z otoczeniem. Podręcznik Oslo wyróżnia trzy warianty nowości⁵⁶:

⁵⁶ OECD and Eurostat (2005), *Oslo Manual – Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD, Paris.

- Nowość w firmie (np. wdrożenie systemu SAP), która zastosowała daną innowację,
- Nowość na rynku danego kraju (pierwsza firma w Polsce, która wdrożyła SAP),
- Opracowanie przez firmę SAP z Niemiec innowacyjnego systemu wspierającego zarządzanie przedsiębiorstwem.

Obecnie trwają prace nad rozszerzeniem zakresu definiowania innowacji na innowacje społeczne.

Ramka 11. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: co będzie rdzeniem innowacji w Twoim usługowym biznesie?

Większość firm wprowadzając innowacje wprowadza zmiany zarówno w „miękkich” jak i „twardych” aspektach funkcjonowania. Z badań OECD wynika, że firmy łączą w ramach jednej innowacji aspekty technologiczne, organizacyjne i marketingowe (MIXED MODES OF INNOVATION, np. więcej firm w sektorze usług niż w przemyśle wprowadza innowacje organizacyjne i marketingowe⁵⁷). Jednak zawsze od czegoś trzeba zacząć. Zadać więc sobie pytanie:

Jeśli miałbym usprawnić coś w swojej firmie zacząłbym od:

- a) Zmiany materialnej (np. lepsze łóżko w moim pensjonacie, lepsze wyposażenie kuchni w restauracji, zakup kompletnego mini-browaru do pubu),*
- b) Zmiany w obsłudze klienta (zmienić procedurę przyjmowania zlecenia? Zmienić procedurę zgłaszania reklamacji?),*
- c) Zmiany w sposobie promocji firmy (odświeżyć wizerunek? Zaprosić celebrytę do reklamy?),*
- d) Zmiany w sposobie przygotowywania zamówienia (np. restauracja może zmienić technologię smażenia frytek, firma transportowa może usprawnić proces sprzątania autobusów itp.).*

Gdy już wybierzesz jeden z czterech wyżej wymienionych „punktów startowych” zastanów się, nad szczegółami. Dopiero w kolejnych krokach zbuduj system wsparcia dla „rdzenia” innowacji. Jeśli np. wybrałeś opcję (c) zastanów się, jakie działania muszą być podjęte, aby nowy sposób promowania firmy był w zgodzie z pozostałymi elementami.

Źródło: opracowanie własne

1.1.5. Ochrona patentowa innowacji w usługach

Z historycznego punktu widzenia ochrona wiedzy wiązała się z zabezpieczeniem możliwości czerpania przez twórcę wiedzy dochodów z produkcji unikatowych dóbr. Tak było w przypadku ochrony wiedzy dotyczącej produkcji jedwabiu w Chinach. Pierwsze prawo patentowe powstało dopiero pod koniec średniowiecza – w roku 1474. W średniowiecznej Europie ochrona wiedzy polegała na tworzeniu monopolii handlowych lub produkcyjnych (np. za pomocą cechów rzemieślniczych). Prawo to ustanowiono w Wenecji i określane jest do dzisiaj mianem „ustawy weneckiej”⁵⁸. Według niej twórca uzyskiwał 10-letnią ochronę na nowy pomysł, dotyczący urządzenia, które nie było do tego dnia wykonane i wykorzystane. Nowożytnych źródeł prawa patentowego należy szukać jednak w późniejszym okresie. Bardzo bogatą tradycję w kwestii ochrony patentowej mają Stany Zjednoczone. W roku 1790 uchwalono amerykańską ustawę o patentach Patent Bill, która przyznawała wynalazcy prawo do czerpania korzyści majątkowych z odkrytego przez siebie wynalazku. Odrębność ustawodawstwa ochrony wiedzy w Stanach Zjednoczonych w porównaniu z europejskim jest zauważalna do dziś. W Stanach Zjednoczonych wyznawana jest, zasada, że ochronie wiedzy można poddać niemal wszystko (*Everything made by man under the sun*). W Europie wraz z Wielką Rewolucją Francuską w 1791 roku weszła w życie pierwsza oficjalna ustawa patentowa. Jej głównym postanowieniem było to, że każde odkrycie lub nowy wynalazek w jakiegokolwiek dziedzinie przemysłu stanowi własność autora. Ustawa ta zapewniała jednak autorowi wyłączne korzystanie z wynalazku tylko przez określony czas. Jak więc widać rozwój kapitalizmu sprzyjał powstawaniu świadomości znaczenia ochrony wiedzy. W Polsce, w gospodarce

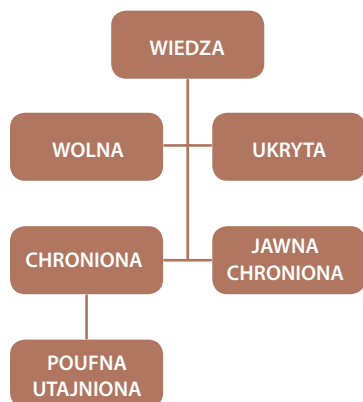
⁵⁷ *Measuring Innovation: A New Perspective*, OECD, Paris 2010, s. 26.

⁵⁸ M. Staszków, *Zarys prawa wynalazczego*, PWN, Warszawa 1974, s. 13-14.

socjalistycznej wiedza była własnością państwową a zacofanie gospodarcze sprawiało, że w krajach bloku wschodniego powstawało niewiele cennej wiedzy. Po 1989 roku, po wejściu Polski w strefę wolnego rynku, w ramach wielu porozumień międzynarodowych, ochrona wiedzy zaczęła nabierać coraz bardziej istotnego znaczenia dla przedsiębiorcy polskiego, ale i dla samej gospodarki krajowej. Dalszym krokiem było przystąpienie Polski do Unii Europejskiej gdzie automatycznie i obligatoryjnie zaczęły obowiązywać prawa ochrony wiedzy zawarte w unijnych aktach prawnych. Rozwój gospodarki opartej na wiedzy zmusza do tworzenia w skali krajowej i międzynarodowej odpowiednich systemów prawnych regulujących dostępność, selekcję oraz przyswajalność wiedzy we wszystkich dziedzinach społeczno-gospodarczych. Ochrony wiedzy na początku XXI wieku stoi przed kilkoma wyzwaniami, które nie były tak istotne w epoce industrialnej:

1. Sektor usług wytwarza ponad 80% PKB, lecz innowacje w nim tworzone i wykorzystywane znacznie trudniej opisać i chronić niż innowacje technologiczne.
2. Innowacyjność jest rozproszona – coraz więcej innowacji powstaje nie w ośrodkach naukowych, lecz jest tworzonych przez samych użytkowników.
3. Podmioty gospodarcze wypracowały alternatywy wobec patentowania strategii ochrony swojej wiedzy, aby zabezpieczyć własne interesy, wzmocnić się przed konkurencją, podnieść wartość własnego przedsiębiorstwa.
4. Podmioty gospodarcze wypracowały alternatywy wobec patentowania strategii ochrony swojej wiedzy, aby zabezpieczyć własne interesy, wzmocnić się przed konkurencją, podnieść wartość własnego przedsiębiorstwa. Stąd rola sprawcza ochrony prawnej jest relatywnie mniejsza.

Schemat 5 obrazuje podział uniwersalny wiedzy ze względu na stopień ochrony, który ma także zastosowanie w oświacie. W obszarze wiedzy technicznej najpopularniejszym sposobem ochrony wiedzy jest utrzymywanie jej w ukryciu. Najlepszym przykładem jest tutaj utrzymywana pod ścisłą ochroną receptura Coca-Coli. Drugim najpopularniejszym sposobem ochrony wiedzy jest jej opatentowanie, czyli upublicznienie z jednoczesnym zakazem jej wykorzystania bez zgody autora. Amerykańskie Biuro Patentowe przyznaje około 180 tys. patentów rocznie, ale praktyka pokazuje, że tylko 0,2% z nich (około jeden dziennie) zostaje wykorzystanych w praktyce⁵⁹. Jak zauważa B. Jaruzelski posiadanie patentów, czyli skodyfikowanej chronionej prawnie wiedzy – wbrew pozorom – nie zwiększa zyskowności przedsiębiorstw⁶⁰. Nie odkryto



Schemat 5. Rodzaje wiedzy ze względu na stopień ochrony

Źródło: W. Kotarba, *Ochrona wiedzy i kapitał intelektualny organizacji*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMA SZ”, Warszawa 2005.

⁵⁹ Matthew E. May, *The Elegant Solution*, Free Press, New York 2007, s. 51.

⁶⁰ Patr: B. Jaruzelski, K. Dehoff, R. Bordia, *Smart Spenders. The Global Innovation 1000*, Strategy+Business Issue, Booz Allen Hamilton 2006.

statystycznego związku pomiędzy liczbą posiadanych patentów ani nawet ich jakością a ogólnymi wynikami finansowymi przedsiębiorstw. Powodem jest to, że tylko niewielki ułamek wszystkich patentów ma naprawdę dużą wartość, podobnie jak tylko niewielka liczba książek na rynku wydawniczym jest wybitna. Poza tym wiele nowych technologii wcale nie korzysta z nowych patentów, lecz wykorzystuje kombinację znanych i sprawdzonych rozwiązań.

Z powyższego schematu wynika, że wiedzę możemy podzielić na dwa rodzaje: wolną zwaną także „publiczną” oraz chronioną (prywatną).

- Wiedza wolna (niechroniona) – jest to taka wiedza, która jest w pełni i powszechnie dostępna i która może być wykorzystywana przez każdego w różny sposób. Wiedza wolna jest zawarta między innymi w czasopiśmie oraz w książkach.
- Wiedza chroniona – jest to rodzaj wiedzy, która w przeciwieństwie do wiedzy wolnej, nie jest powszechnie dostępna, a korzystanie z niej nie może się odbyć bez zgody osoby, która ma do niej prawo.

Ramka 12. Najsłynniejsze hasło reklamowe w dziejach branży reklamowej

David Ogilvy jest uważany za najwybitniejszą postać w dziejach branży reklamowej. W roku 1960 jego agencja reklamowa przyjęła zlecenie od firmy Rolls-Royce. Ogilvy chciał zrobić „coś lepszego, o czym w Detroit [siedziba koncernów Ford, General Motors i Chrysler] nie mogli nawet marzyć”. Spędził trzy tygodnie na rozmowach z inżynierami i przeczytał wszystkie dostępne materiały dotyczące Rolls-Royce’a. Twierdził, że wymyślił i odrzucił ponad sto haseł i otwarcie przyznał, że nie był autorem zaakceptowanej wersji – ściągnął ją z artykułu sprzed dwudziestu lat: „Przy prędkości 60 mil na godzinę najgłośniejszy dźwięk w samochodzie wydaje elektryczny zegar”. Później Ogilvy dowiedział się, że takie samo hasło wykorzystano w reklamie samochodu Pierce Arrow w roku 1933. Autor hasła z roku 1933 pozostaje nieznany szerszej publiczności, a hasło to oficjalnie reprezentuje Davida Ogilvy’ego w *Oxford Book of Quotations* (Oksfordzkiej Księdze Cytatów).

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Kenneth Roman, *Ogilvy. Król Madison Avenue*, Studio Emka, Warszawa 2010, s. 112-113

Jeśli chodzi o innowacje technologiczne, to podstawowym obiektem ochrony wiedzy jest wynalazek. W potocznym rozumieniu wynalazek kojarzy się z odkryciem, nowością, innowacyjnością. Wynalazek uważa się za nowy, jeżeli nie jest już częścią stanu techniki, zatem nie został udostępniony do powszechnej wiadomości⁶¹. W przypadku wynalazków dotyczących techniki ochronę wiedzy uzyskuje się poprzez ochronę prawną zagwarantowaną patentem. Wyłączność na korzystanie z wynalazku jest, więc chroniona przez prawo. Wyłączność uzyskuje się w zamian za ujawnienie wynalazku, rozwijającego stan wiedzy. Aby uzyskać prawo do patentu, należy zgłosić wynalazek do Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej. Według obecnie obowiązującego w Polsce stanu prawnego (Prawo własności przemysłowej z dnia 30 czerwca 2000 r. z późniejszymi zmianami) za wynalazki nie uważa się odkryć, teorii naukowych, metod matematycznych, wyrobów o charakterze jedynie estetycznym, planów, zasad i metod działalności umysłowej i gospodarczej, metod przedstawiania informacji.

W gospodarce opartej na wiedzy ochrona własności intelektualnej pełni ważną rolę regulacyjną. Zbyt restrykcyjne przepisy utrudniają dyfuzję innowacji. Z kolei zbyt liberalne przepisy demotywują potencjalnych twórców wiedzy. W związku z tym nie można powiedzieć, że ochrona wiedzy zawsze i wszędzie jest pryncypialnie lepsza od braku jej ochrony. Wyznaczenie granicy, która oddziela wiedzę publiczną, od wiedzy, która jest własnością prywatną, pociąga za sobą wyzwania natury prawnej, organizacyjnej, a także etycznej. Ochrona praw właściciela (twórcy) wiedzy ogranicza automatycznie jej dostęp innym. Znany jest przypadek negatywnych konsekwencji, jakie miała około 40-letnia ochrona patentu na maszynę parową Jamesa Watta dla rozwoju

gospodarczego. Dobro twórcy wiedzy działało ewidentnie na szkodę ogółu. Również dzisiaj spotykamy się z podobnymi konfliktami interesów twórców wiedzy i potencjalnych beneficjentów. Prawa intelektualne producentów leków ograniczają dostęp do ratujących życie specyfików najuboższym mieszkańcom Afryki i Azji.

Ochrona wiedzy służy temu, aby potencjalni innowatorzy nie czuli się zdemotywowani faktem, że ich dzieło będzie wykorzystane przez innych bez ich wiedzy. Jednak wbrew obiegowym opiniom twórcy wiedzy wcale nie są zainteresowani utajnieniem swoich odkryć. Innowatorzy często z własnej woli ujawniają wyniki swoich odkryć, ponieważ jest to jedyna istniejąca lub najbardziej praktyczna opcja. Z badań wynika, że innowatorzy uważają ochronę patentową za mało skuteczną a prawa autorskie są skuteczne wyłącznie w odniesieniu do wiedzy skodyfikowanej (książki, zdjęcia, oprogramowanie komputerowe)⁶². Rzeczywiste znaczenie ochrony patentowej dla innowatorów było obiektem wielu badań naukowych. Odpowiedź jest jednoznacznie negatywna: patenty nie służą innowatorom⁶³. Okazało się, że tylko niewielki odsetek badań nie zostałoby przeprowadzonych przez badane przedsiębiorstwa, gdyby nie istniała ochrona patentowa. Innymi słowy ochrona wiedzy nie wpływa mobilizująco na innowatorów. Eric von Hippel przedstawia następujące powody, dla których ochrona patentowa nie stymuluje innowacyjności⁶⁴:

1. Patenty są ze sobą powiązane. Zastosowanie własnego wynalazku często wymaga wykorzystania w sposób komplementarny patentów, które są własnością innych podmiotów. Tak tworzy się sieć bądź „pole minowe” wzajemnie ograniczających się w innowacyjności podmiotów.
2. Ciężar udowodnienia, że zostały naruszone prawa patentowe spoczywa na posiadaczu patentu. Jest to proces kosztowny i czasochłonny.
3. Ochrona patentowa dotyczy jedynie procesu/sposobu osiągnięcia danego rozwiązania. Imitatorzy mają wolną rękę w osiągnięciu tego samego rezultatu innymi sposobami np. napój energetyzujący Red Bull jest chroniony patentowo (receptura oraz marka), lecz pojawiła się cała grupa naśladowców, którzy kopiuje napój Red Bull nie naruszając praw patentowych producenta napoju Red Bull.

Dzielenie się wiedzą (jako alternatywa wobec jej ochrony i zatajania) daje innowatorom korzyści w postaci informacji zwrotnej od użytkowników, którzy udoskonalają dzieło innowatora. W niektórych przypadkach ujawnienie wiedzy daje największe korzyści temu, kto uczyni to pierwszy, podobnie jak to ma miejsce w przypadku naukowców, którzy starają się jak najszybciej opublikować wyniki swoich odkryć. Prawo o własności intelektualnej powstało w celu przyspieszenia rozwoju innowacji po to, aby dostarczyć dodatkowych bodźców dla innowatorów. Dziś jednak zauważalne są negatywne dla działalności innowacyjnej skutki funkcjonowania prawa o własności intelektualnej. Wielkie korporacje tworzą portfele patentów zagrażając konkurentom i utrudniając swobodny rozwój wiedzy. Dzięki temu możliwe są sytuacje, gdy gorszej jakości rozwiązania dominują na rynku tylko, dlatego, że skutecznie zablokowano rozwój innowacji wśród konkurentów, a ostatecznie tracą na tym końcowi użytkownicy⁶⁵.

Wiedza, która może potencjalnie podlegać ochronie w trakcie prowadzenia działalności gospodarczej wiąże się z różnego rodzaju prawami twórców wiedzy wśród których można wymienić:

- prawa patentowe,
- prawa do marki handlowej,
- prawa do korzystania z zastrzeżonych metod prowadzenia działalności gospodarczej (modele biznesowe),

⁶² Patrz: Eric von Hippel, *Democratizing Innovation*, MIT Press, London/Cambridge, Ma. 2005.

⁶³ Eric von Hippel, *Ibidem*, s. 47 i dalsze.

⁶⁴ Patrz: Eric von Hippel, *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, Oxford 1998, s. 51-52.

⁶⁵ Eric von Hippel, *op. cit.*, s.10 i dalsze.

- prawa autorskie,
- prawa do publicznego wykonywania,
- prawa do baz danych,
- prawa hodowców gatunków.

Ochrona wiedzy jest możliwa nie tylko dzięki zastrzeżeniu jej w urzędzie patentowym. Powszechnie stosuje się także inne sposoby takie jak:

- ochrona poprzez rejestrację wzorów użytkowych,
- ochrona za pomocą znaków handlowych,
- ochrona za pomocą praw autorskich,
- ochrona poprzez zachowanie tajemnicy przedsiębiorstwa,
- ochrona poprzez zależność konkurencyjną produktów,
- ochrona dzięki znacznej przewadze czasowej nad konkurencyjnością.

Przedsiębiorstwa produkcyjne mogą chronić swoją wiedzę za pomocą patentów np. około połowa innowacyjnych firm w Wielkiej Brytanii w sektorze przemysłowym posiada własne patenty podczas, gdy wśród innowacyjnych firm usługowych odsetek ten wynosi około 25%. Powodem jest przede wszystkim trudność w opisanu innowacyjnego rozwiązania. Firmy usługowe rzadziej niż firmy produkcyjne patentują wzornictwo, prawa autorskie i znaki handlowe. Natomiast częściej stosowaną strategią ochrony własności intelektualnej w branży usługowej są:

- 1) utrzymywanie wiedzy w tajemnicy⁶⁶,
- 2) szybkość wprowadzania na rynek nowych rozwiązań: „kto pierwszy ten lepszy”,
- 3) umowy o nieujawnianiu informacji poufnych podpisywane z partnerami biznesowymi (np. *Non-Disclosure Agreement* – NDA),
- 4) skomplikowanie procesu usługowego, aby utrudnić jego imitację.
- 5) podpisywanie umów na wyłączność (dotyczy np. franchisingu).

Szczególnym sposobem ochrony własności intelektualnej firm usługowych jest opatentowanie modelu biznesowego (*business model*). Ta forma ochrony własności intelektualnej jest dopuszczalna w Stanach Zjednoczonych, lecz nie jest dopuszczalna w Europie. Patentowanie modeli biznesowych z punktu widzenia małych i średnich przedsiębiorstw nie jest korzystne, dlatego nasi mali i średni przedsiębiorcy mają ułatwioną sytuację w porównaniu z przedsiębiorcami z USA. Gdyby patentowanie modeli biznesowych było w Polsce legalne duże koncerny z łatwością mogłyby wysuwać roszczenia z tego tytułu wobec wielu małych i średnich firm. Trzeba jednak zdać sobie sprawę, że sama liczba opatentowanych rozwiązań (w skali kraju firmy czy nawet pojedynczego wynalazcy) nie jest dobrym miernikiem innowacyjności. Na całym świecie wydaje się setki tysięcy książek każdego roku, ale tylko niewiele z nich staje się bestsellerami. Podobnie jest z patentami.

⁶⁶ Prawdopodobnie najsłynniejszą tajemnicą handlową chronioną przez właściciela nie za pomocą patentu lecz poprzez utrzymywanie zdala od osób niepowołanych była aż do niedawna receptura Coca-Coli. Receptura najpopularniejszego na świecie napoju bezalkoholowego nie jest już tajemnicą. Amerykańskie media ujawniły prawdopodobny przepis na legendarną Coca-Colę. Lecz do niedawna był on strzeżony w sposób bardzo tradycyjny: istnieje podobno tylko jeden spisany egzemplarz receptury przechowywany w sejfie jakiegoś amerykańskiego banku. Dwaj pracownicy Coca-Coli znają przepis na pamięć. Są oni tak ważni dla firmy, że nie mogą nigdy podróżować razem. Sądy wielu krajów próbowały zmusić Coca-Colę do ujawnienia receptury. Firma nigdy się na to nie godziła. W 1977 r. wołała wycofać się z rynku w Indiach niż ujawnić jak robi swój ciemnobrązowy napój. W roku 2011 portal „ThisAmericanLife.com” ujawnił recepturę Coca-Coli.

Upowszechnianie innowacji w ostatnich latach ułatwiają tzw. *Open Innovation Systems*. Według filozofii „otwartych innowacji” użytkownicy doskonałą pewnie niechronione patentowo rozwiązanie i wspólnie korzystają z wprowadzanych przez wszystkich usprawnień.

Specyficzną cechą usług jest duży udział wartości informacyjnej – usługi „mało ważą a wiele kosztują” np. porada prawnika może kosztować wiele tysięcy złotych i zostać przesłana za pomocą poczty elektronicznej (patrz: Ramka 34).

Ramka 13. Ile może kosztować usługa niematerialna?

Pewien prawnik z renomowanej waszyngtońskiej kancelarii o nazwisku Clifford został zapytany telefonicznie przez innego prawnika o to, co jego zdaniem firma powinna zrobić w związku z pewną ustawą podatkową. Po kilku tygodniach Clifford udzielił odpowiedzi: „Nic”. Przesłał także rachunek na 20 tys. dolarów za poradę. Kiedy tamten zaczął go naciskać, by powiedział coś więcej na ten temat, Clifford odpowiedział: „Bo ja tak mówię”. Ta porada kosztowała 5 tys. dolarów.

Źródło: na podstawie Gretchen Craft Rubin, *Władza. Pieniądze. Sława. Seks*, Helion, Gliwice 2006, s. 109

Wiele innowacyjnych usług nie można poddać ochronie patentowej. Pod tym względem inżynierowie tworzący innowacje dla sektora przemysłowego są w uprzywilejowanej sytuacji. „Innowator usługowy” zwykle może liczyć po prostu na to, że jego innowacyjna usługa będzie trudna do skopiowania lub też może opatentować jej część np. Znak handlowy. Hamburger sprzedawany w przydrożnej przyczepie może smakować lepiej niż hamburger od McDonalda, ale to McDonald czerpie krociowe zyski z marki, jaką posiada. Klienci nie kupują wyłącznie „kawałka bułki z wołowiną” kupują doznania, jakich dostarcza im marka McDonalds. W tabeli 7 przedstawiono odsetek firm, które w badaniu Komisji Europejskiej (CIS-4) zgłosiły chęć ochrony patentowej swojej własności intelektualnej (*intellectual property* (IP)). Z badań wynika, że firmy sektora przemysłowego aplikują o ochronę swojej własności intelektualnej dwa razy częściej niż usługowe. Dla usług branży KIBS odsetek ten wynosi 12,0% w stosunku do firm sektora przemysłowego (20,1%). Jeśli chodzi o rejestrację wzoru przemysłowego odsetek ten wynosi odpowiednio (16,3% versus 18,7%). Firmy sektora usługowego częściej aplikują o prawa autorskie (copyright): 5,9% versus 5,3%, ale za ten wynik są odpowiedzialne prawie wyłącznie firmy branży KIBS: 12,5% vs. Pozostałe firmy sektora usług: 3,2%.

Tabela 7. Aktywność w obszarze ochrony własności intelektualnej (sektor przemysłowy vs. sektor usług)

	Patenty	Projektowanie	Znaki firmowe	Prawa autorskie
Przedsiębiorstwa produkcyjne	20,4	18,8	18,7	5,4
Przedsiębiorstwa usługowe ogółem	8,3	16,3	9,8	5,9
KIBS (przedsiębiorstwa usługowe intensywnie wykorzystujące wiedzę)	12,0	17,6	8,7	12,5
Przedsiębiorstwa usługowe (bez KIBS)	6,7	15,5	10,0	3,2

Schemat 6. Źródło: *Towards a European strategy in support of innovation in services. Challenges and key issues for future action*, Commission staff working document, SEC (2007) 1059

Z badań Community Innovation Survey (CIS) wynika, że większość firm usługowych nie deklaruje, że brak ochrony własności intelektualnej jest dla nich istotną przeszkodą w innowacyjności. Skądinąd wiadomo, że firmy usługowe dla ochrony swojej własności intelektualnej stosują częściej metody nieformalne.

1.1.6. Gdzie poszukiwać innowacji w mojej firmie usługowej?

Innowacyjność w usługach można w pewien sposób zaplanować. Przedsiębiorca, który chciałby stworzyć plan rozwoju innowacyjności powinien spojrzeć na następujące obszary:

- 1) Nowa koncepcja świadczenia usługi,
- 2) Nowa koncepcja współpracy z klientem,
- 3) Nowy system dystrybucji usług.

W każdym z tych trzech obszarów można w mniejszym lub większym stopniu wykorzystać nową technologię (patrz tabela 8).

Tabela 8. Obszary innowacji w usługach

Obszar innowacyjności	Jakie zasoby powinien posiadać przedsiębiorca w celu zwiększenia innowacyjności w swojej firmie?	Przykładowe działania po stronie przedsiębiorcy
Nowa koncepcja świadczenia usługi	Wiedza o istniejących na rynku usługach konkurencyjnych: kto je świadczy? W jakiej są one jakości? Jakie są ceny oferowanych usług? Kto je kupuje? Czy są dla nich substytuty?	• Badania rynku we własnym zakresie • Benchmarking • Zatrudnienie firmy doradczej • Zatrudnienie eksperta
Nowa koncepcja współpracy z klientem	Wiedza o aktualnych i potencjalnych klientach	• Badania rynku we własnym zakresie • Zatrudnienie firmy doradczej • Zatrudnienie eksperta • Zaproszenie klientów do współpracy (m.in. poprzez <i>crowdsourcing</i>, czyli tworzenie innowacji przez klientów itp.)
Nowy system dystrybucji usług	Wiedza naszych pracowników: ich umiejętności, postawy Wiedza pracowników konkurencyjnych firm	• Zatrudnienie na konkurencyjnych warunkach pracowników konkurencyjnych firm • Stworzenie klubu klienta • Stworzenie systemu franchisingowego • Podpatrywanie rozwiązań zagranicznych (np. założyciel sieci kawiarni Starbucks wykorzystał inspiracje zebrane w czasie urlopu we Włoszech, gdy obserwował włoskie kawiarnie).

Źródło: opracowanie własne

Ramka 14. Czym jest crowdsourcing?

Termin **outsourcing** jest angielskim skrótem od *outside-resource-using*, oznaczającym korzystanie z zasobów zewnętrznych. Pojęcie to po raz pierwszy zostało użyte w 1979 r. i odnosiło się do kupowania niemieckich projektów przez brytyjski przemysł motoryzacyjny. Określa przypisywanie tradycyjnych obowiązków pracowników najemnych grupie (*crowd* – z ang. tłum; *sourcing* – z ang. czerpanie źródeł) ludzi czy społeczności. Oznacza czerpanie wiedzy, pomysłów i inspiracji „z tłumy”, a więc zwykłych ludzi. W odróżnieniu od ekspertów od marketingu (marketerów), to konsumenci/użytkownicy często najlepiej wiedzą, czego tak naprawdę potrzebują. Zaoferowanie im możliwości wypowiedzenia się na temat produktu, którego używają, lub też takiego, którego chcieliby używać, daje gwarancję świeżego spojrzenia na zagadnienie, a tym samym możliwość powstania wielu udoskonaleń odpowiadających potrzebom grupy docelowej.

Crowdsourcing nie jest panaceum na wszystkie problemy ludzkości, ponieważ niektóre procesy myślowe dają lepsze rezultaty, jeśli nie są rozproszone – „tłum czasami jest głupszy” niż pojedynczy twórca. Dlatego jego zastosowania powinny być ograniczane do takich zadań, które nie wymagają wiedzy eksperckiej bądź powinny być delegowane do grup ekspertów pochodzących z tej samej dyscypliny wiedzy. Dzięki *crowdsourcingowi* innowacyjność w sektorze usług nabiera nowego wymiaru. Marketingowe cechy usług takie, jak symultaniczność, niematerialność, heterogeniczność – które były wielkim utrudnieniem ich promocji stają się obecnie ich wielką zaletą.

Usługi mogą być współtworzone (symultaniczność) w przestrzeni wirtualnej (niematerialność) przez wielu użytkowników z wykorzystaniem wielu idei (heterogeniczność). Nietrwałość usług (ang. *perishability*) także nie stanowi tak wielkiego problemu, ponieważ dzięki Internetowi czas dotarcia na rynek innowacyjnych produktów usługowych (*time-to-market*) znacznie się skraca. *Crowdsourcing* sprawdza się szczególnie dobrze przy realizacji drobnych elementów większych procesów. Jest także emanacją idei demokratyzacji, jaką niesie ze sobą rozwój społeczeństwa informacyjnego: obywatele dzięki *crowdsourcingowi* mogą nie tylko partycypować w życiu społecznym. Dzięki *crowdsourcingowi* otwierają się także bramy organizacji, które nie kierują się zasadami demokratycznego awansu liderów, tj. korporacji międzynarodowych.

Źródło: opracowanie własne oraz: <http://www.naukowy.pl/encyklopedia/Crowdsourcing>. [17.02.2012]

Wykorzystanie materialnych produktów do zwiększenia innowacyjności usług często przybiera postać „rozwiązań” (ang. *solutions*). Na przykład producent mebli biurowych Steelcase skutecznie zwiększył udział w rynku, a przede wszystkim marżę uzyskiwane na sprzedaży mebli w momencie, gdy zaczął oferować usługi „projektowania biura”. „Rozwiązania” oferowane przez Steelcase polegają na tym, że klient zakupuje wiedzę o tym, jak zaprojektować sprzyjające innowacyjności pracowników biuro, a same meble biurowe są jedynie pewnym elementem oferty. Jest to zabieg nie tylko marketingowy. Steelcase oprócz projektantów mebli także konsultantów znających się na ergonomii, psychologii i zarządzania. Klient więc kupuje kompletne „rozwiązanie problemu” projektu przestrzeni biurowej (Problem: „Jak zaprojektować efektywnie funkcjonującą przestrzeń biurową?” – Rozwiązanie: „Oferta Steelcase”). I właśnie na tym polega obecny trend na rynku: chodzi w nim o maksymalizowanie marż osiągniętych na sprzedaży produktów materialnych poprzez „obudowanie” ich cennymi dla klienta usługami dodatkowymi. Podobnie usługi wzbogacone o elementy technologiczne stają się dla klienta bardziej wartościowe, a to pozwala z kolei na uzyskiwanie wyższej marży (patrz: Ramka 15.).

Ramka 15. Jak producent mebli biurowych stał się „dostawcą innowacyjnych usług”?

Amerykański producent mebli biurowych Steelcase postanowił w ramach swojej strategii marketingowej, że nie będzie sprzedawać wyłącznie mebli, lecz także wiedzę, jak organizować fizyczną przestrzeń do pracy. Na początku dokonano analizy rynku. Okazało się, że współczesne firmy stawiają na szkolenia i rozwój pracowników. W rezultacie przeprowadzonych badań wyróżniono cztery podstawowe rodzaje przestrzeni do nauczania ze względu na stopień współpracy z nauczycielem (sale wykładowe dają niski stopień współpracy) oraz stopień współpracy między uczniami (małe stoliki rozrzucone po sali są przykładem organizacji przestrzeni, gdzie uczniowie mogą wspólnie się uczyć). Firma Steelcase analizuje także inne aspekty pracy ludzi, np. przeprowadziła badanie dotyczące znaczenia przerwy na lunch w życiu pracowników; okazało się, że w roku 2005 pracownicy spędzali 14% mniej czasu na przerwie na lunch (31 minut w porównaniu do 36 minut w roku 1996). Producent mebli Steelcase uznał, że lepiej jest pozycjonować się na rynku jako „ekspert ds. przestrzeni biurowej”. Inteligentne zarządzanie przestrzenią biurową powinno brać pod uwagę również negatywne skutki złego rozplanowania biura. Chodzi o straty w produktywności pracowników spowodowane nieplanowanym odrywaniem ich od pracy bądź dekoncentrowaniem. Jeśli biurko jest położone w pobliżu wejścia do biura, to z natury rzeczy trzeba się liczyć z utratą produktywności pracownika.

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów [steelcase.com](http://www.steelcase.com)

1.1.7. Jak mierzyć innowacyjność w usługach?

Najprostszym sposobem pomiaru innowacyjności jest zmierzenie nakładów na działania innowacyjne. Niestety wskaźnik ten jest mało precyzyjny, szczególnie w branży usługowej. Pomiar nakładów na innowacyjność za pomocą takich wskaźników, jak „wydatki na badania i rozwój (B+R)” czy liczba patentów opracowanych w firmie (niewiele mówią o innowacyjności branży usługowej). Innowacje usługowe mają przecież postać nieuchwytną – niematerialną. W tabeli 9 przedstawiono ogólny schemat pomiaru innowacyjności w usługach stosowany w kwestionariuszach badawczych wykorzystywanych na dużych próbach przedsiębiorców (kilkaset – kilka

tyśięcy przedsiębiorstw)⁶⁷. Oczywiście o tym, co oznacza „zmieniliśmy nieznacznie” decyduje sam respondent: badania innowacyjności w usługach są zawsze bardzo subiektywne.

Tabela 9. Schemat pomiaru innowacyjności w usługach

	Stopień innowacji			
	Całkowicie zmieniliśmy	Zmieniliśmy istotnie	Zmieniliśmy nieznacznie	Nie zmieniliśmy
Zmiany w oferowanych produktach lub usługach				
Zmiany w sposobie wytwarzania usług				
Zmiany w sposobie dostarczania usług				
Zmiany w technologii wykorzystywanej do tworzenia usług				

Źródło: opracowanie własne w oparciu o *Innovation in Services*, DTI Occasional Paper no. 9, June 2007, s. 40-41

Innowacyjność w usługach jest ściśle powiązana z modelem biznesowym tzn. sposobem w jaki firma zarabia pieniądze. W zależności od tego, jaki model biznesowy firma prowadzi, pojawiają się inne obszary do dokonywania innowacji (tabela 10).

Tabela 10. Modele biznesowe jako potencjał do wprowadzania innowacji w usługach

Model biznesowy	Przykłady zastosowania	Obszary wprowadzania innowacji
Unikatowe rozwiązania szyte na miarę dla każdego klienta	Usługi prawnicze, usługi doradcze, usługi projektowe	Zatrudnienie wyjątkowego eksperta
Rozwiązania nietypowe, niski stopień standaryzacji	Ekskluzywne restauracje, usługi medyczne, usługi coachin-gowe	Projekt usług: odpowied-nio: potrawa/ terapia/ system szkolenia
Rozwiązania nietypowe, wyższy stopień standa-ryzacji	Usługi edukacyjne, rozrywka (imprezy masowe, kino), usługi hotelarskie	Sposób dystrybucji usługi, zarządzanie wiedzą o kliencie
Rozwiązania typowe, wyższy stopień standaryzacji	Usługi bankowe, ubezpieczeniowe, transport lotniczy, produkty „obudowane usługami” np. producent silników lotniczych Rolls-Royce oferuje usługę „power-by-the-hour” wydierżawiając silniki odrzutowe liniom lotniczym wraz z usługami serwisu, napraw i udoskonalania parametrów (upgrade). Producent składów kolejowych Alstom Transport, oferuje rozwiązania w zakresie „dostępności pociągów” („train availability’ solutions”). Kontrakt firmy Alstom z operatorem linii metra Northern Line w Londynie opiewa na dostępność 96 składów każdego dnia. Sklep internetowy firmy Apple iTunes także jest przykładem obudowania produktu materialnego (odtwarzacz muzyki iPod) usługą.	Sposób dystrybucji usługi, wprowadzanie samoob-sługi
Duży wolumen sprzedaży – pełna standaryzacja	Usługi infrastrukturalne (dostawa wody, energii), telewizja kablowa, telekomunikacja	Tworzenie oferty cenowej, usługi dodatkowe

Źródło: opracowanie własne

⁶⁷ DPim den Hertog, P. (2000) “Knowledge-Intensive Business Services as co-producers of innovation”, *International Journal of Innovation Management*, 4, 491-528.

Ramka 16. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy warto inwestować w innowacje w czasach kryzysu?⁶⁸

Z badań naukowych wynika, że kryzys może być zarówno bodźcem do innowacji (zwykle w dłuższym okresie), jaki i hamować innowacyjność (zwykle w krótkim okresie, ze względu na brak środków finansowych na B+R i wdrożenia). Będące skutkiem kryzysu zmiany innowacyjności są niejednakowe w różnych krajach. Relatywnie największym osłabieniem dynamiki wydatków na B+R w 2008 r. charakteryzowały się firmy z Japonii i USA, w stosunkowo wolniejszym tempie ograniczały swoje budżety badawcze przedsiębiorstwa europejskie. Wśród przedsiębiorstw europejskich relatywnie najsilniejszą reakcję w obszarze innowacyjności na globalny kryzys gospodarczy można zaobserwować w przedsiębiorstwach z branż charakteryzujących się średnio wysokim poziomem techniki (np. produkcja samochodów, chemikaliów, wyrobów z gumy i plastiku, usługi pocztowe i telekomunikacyjne). Stosunkowo najsłabszą reakcją na kryzys odnotowano w UE w branżach charakteryzujących się najwyższą intensywnością innowacji, do których zaliczają się np. produkcja maszyn i urządzeń, komputerów, maszyn elektrycznych, produkcja sprzętu RTV i aparatury medycznej, a także usługi informatyczne i usługi naukowo-badawcze.

Źródło: opracowanie własne

Pomiar innowacyjności usług oraz innowacyjności produktów materialnych wymaga zastosowania innych mierników (patrz tabela 11) ponieważ:

- 1) Znaczenie praw własności intelektualnej w usługach jest niewielkie a bardzo duże w przemyśle,
- 2) Firmy usługowe poszukują nowych technologii w otoczeniu i wykorzystują je na własne potrzeby. Tymczasem firmy przemysłowe są źródłem nowych technologii i dążą do ich komercjalizacji, czyli przekazania do otoczenia,
- 3) Firmy przemysłowe raczej prowadzą badania we własnym zakresie a firmy usługowe znacznie bardziej polegają na wiedzy kupionej na rynku (outsourcing badań),
- 4) Oferta usługowa jest niematerialna natomiast w przemyśle klient zwykle kupuje namacalny produkt,
- 5) Firmom produkcyjnym łatwiej dokonywać ekspansji międzynarodowej, podczas, gdy sprzedaż usług za granicę jest trudniejsza (np. zbudowanie kanału dystrybucji dla produktu materialnego za granicą jest możliwe poprzez podpisanie umowy z importerem. Sprzedaż usług hotelarskich czy bankowych za granice wymaga natomiast zainwestowania w infrastrukturę w innym kraju.

Tabela 11. Statystyka a innowacyjność

Poniższe działania w firmie SĄ klasyfikowane we współczesnych statystykach, jako „nakłady na badania i rozwój”	Poniższe działania w firmie NIE SĄ klasyfikowane we współczesnych statystykach, jako „nakłady na badania i rozwój”
<i>Badania podstawowe (Basic research):</i> poszukiwanie nowych rozwiązań dla podstawowych problemów nauki np. czy możliwe jest przekroczenie prędkości światła, czy można zwiększyć pojemność pamięci komputera o 1 mln razy przy niezmięnionej cenie itp. <i>Badania stosowane (Applied research):</i> wykorzystanie istniejącej wiedzy do nowych zastosowań np. zastosowanie, wykorzystanie materiału stosowanego przy produkcji szyb samochodowych do oczyszczania wody w skażonych studniach w Afryce. <i>Rozwój (Development):</i> stosowanie istniejącej wiedzy to usprawniania znanych już rozwiązań np. obniżanie masy samochodu poprzez poszukiwanie drobnych oszczędności w technologii produkcji szyb, stali, silnika lub przyspieszenie cyklu serwisowania samolotu na lotnisku o 5 minut dzięki zastosowaniu bardziej wydajnych urządzeń do czyszczenia wnętrza samolotu itp.	Testowanie rozwiązań już wprowadzonych na rynek w celu zebrania opinii użytkowników Badania rynku Edukowanie klientów w celu poszerzenia ich wiedzy o możliwościach wykorzystania ich naszej oferty Usprawnienia organizacyjne Wykorzystanie wiedzy pochodzącej z obszaru sztuki i innych sektorów kreatywnych Koszt porażek rynkowych (często się zdarza, że wiedza zdobyta w takich sytuacjach procentuje w dalszych etapach rozwoju biznesu)

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Michael P. Gallaher, RTI International, North Carolina, United States of America, *Measuring Innovation Investment In Services And Policy Implications*, s. 34 oraz: *Promoting Innovation in The Service Sector*, United Nations Economic Commission for Europe, New York and Geneva, 2011, s. 70

⁶⁸ Na podstawie: M. Weresa, Działalność innowacyjna w gospodarce światowej w warunkach globalnego kryzysu [w:] *Polska Raport o Konkurencyjności 2011 Konkurencyjność Sektora*, Wydawnictwo SGH, Warszawa 2011.

1.2 Kompetencje i umiejętności pracowników w innowacyjnych firmach

1.2.1. Czym są kompetencje zawodowe?

Współczesne przedsiębiorstwa są uzależnione od „pracowników wiedzy”. Wiedza (zasób strategiczny organizacji) nie jest wcale zlokalizowana na szczycie hierarchii organizacyjnej (tak było w przypadku gospodarki industrialnej) lecz na „pierwszej linii”. Organizacje stają się zakładnikami swoich pracowników. Od efektywności pracy, kreatywności i poziomu motywacji garstki utalentowanych pracowników często zależy los wielu tysięcy pracowników. Trafiony pomysł na kampanię reklamową autorstwa jednego pracownika może zadecydować o sukcesie organizacji, która go zatrudnia na wiele miesięcy. Specyfika wiedzy w dzisiejszych czasach polega na tym, że dopiero obecnie zaistniały czynniki, które nadają wyjątkowe znaczenie temu czynnikowi. Są to:

- wysokie zawansowanie w przetwarzaniu informacji za pomocą technologii informatycznych;
- rosnące tempo odkryć naukowych możliwe między innymi dzięki wysokim nakładom przeznaczanym na badania naukowe w krajach wysoko rozwiniętych;
- rosnąca konkurencja międzynarodowa wzmagana przez pojawienie się nowych graczy na rynku globalnym, wyczerpanie się surowców naturalnych w krajach, które kiedyś opierały swoją przewagę na dostępie do nich i umiejętności ich przetwarzania;
- wzrost zamożności społeczeństw powodujący rozwój popytu na produkty i usługi wyższego rzędu o wysokim stopniu nasycenia wiedzą,
- zmiana systemu wartości wśród pracowników tzw. „klasy kreatywnej” i wynikające z niego nowe uwarunkowania zarządzania,
- zmiana relacji pracodawca – pracownik. „Etat”, czyli długotrwałe zatrudnienie u jednego pracodawcy staje się powoli zjawiskiem coraz mniej popularnym. Coraz więcej pracowników – także w Polsce – świadczy pracę w innych formach np. jako pracownicy kontraktowi, jako dostawcy usług (outsourcing) itp.,
- rośnie mobilność pracowników na rynku pracy: wielu pracowników świadczy swoje usługi dla wielu pracodawców jednocześnie. W związku z tym trudno mówić o „zasobach wiedzy organizacyjnej”. Pracodawcy często zatrudniając „nomadów wiedzy” (mobilnych pracowników) nieświadomie korzystają z zasobów wiedzy wykorzystywanej także przez innych pracodawców.

Eksperti *Office Team* na podstawie uzyskanych wyników badań stwierdzili, że w biurze przyszłości powinni pracować pracownicy posiadający sześć umiejętności, które w języku angielskim tworzą akronim **ACTION**: (Analysis, Collaboration, Technical aptitude, Intuition, Ongoing education, Negotiation):

- Analizy – analiza informacji i umiejętność ich oceny,
- Współpraca – umiejętność pracy w zespole,
- Umiejętności techniczne – umiejętność wyboru najlepszych narzędzi i ich efektywnego wykorzystania,
- Intuicja
- Nieustanne doskonalenie zawodowe – uczestniczenie w formach doskonalenia zawodowego,
- Umiejętności uczestniczenia w negocjacjach i dialogu z innymi pracownikami.

Większość organizacji jest lub wkrótce będzie zakładnikami niewielkiej liczby ludzi. Stacje telewizyjne, agencje reklamowe, kancelarie prawnicze, pisma kolorowe, portale internetowe itp. zawdzięczają zwykle swój sukces zaledwie kilku lub kilkunastu „gwiazdom” – wyjątkowym pracownikom. Ich nagłe odejście z pracy oznacza nieuchronne bankructwo. Gdy wirusy komputerowe: „Melisa” i „Love Lester” spowodowały

chaos na całym świecie FBI nie posiadało wystarczająco kompetentnych programistów. Biuro było zmuszone skontaktować się z siedemnastoletnim hakerem ze Skandynawii. Talent ma wiele różnych twarzy. Jesteśmy obecnie świadkami procesu, który może potrwać 25-50 lat: trwa właśnie proces transferu władzy z rąk właścicieli kapitału finansowego do osób kontrolujących kapitał intelektualny. W specjalistycznych dziedzinach pracy, do których przepustką są wyłącznie unikatowe kwalifikacje, to firmy stają się petentami pozostając na łasce tych, którzy kontrolują najważniejsze i najrzadsze zasoby: kapitał intelektualny.

Wzrost gospodarki opartej na wiedzy jest często mierzony poprzez analizę wydatków na innowacje. W przypadku sektora wysokich technologii są to po prostu wydatki na badania i rozwój (B+R). Beruch Lev zauważył, że roczne wydatki na badania i rozwój w Stanach Zjednoczonych wzrastały z poziomu 26 mld dolarów w roku 1970 w tempie 8% rocznie do poziomu 206 mld dolarów w roku 1997. W tym samym okresie roczne tempo wzrostu inwestycji w aktywa materialne wyniosło 6,8%⁶⁹. W sektorze usług odpowiednikami wydatków na B+R są wydatki na szkolenia. Także tutaj obserwujemy dynamiczny wzrost sektora usług szkoleniowych dla pracodawców.

Zdobywanie wiedzy przez obywateli jest prawdopodobnie najważniejszym czynnikiem decydującym o pomyślności i dobrobycie krajów i regionów na całym świecie. Z tego względu wszystkie zakończone powodzeniem starania mające na celu poprawę jakości edukacji będą miały bezpośrednie, pozytywne przełożenie na wszystkie czynniki rozwoju społecznego i gospodarczego w XXI wieku. Problem w tym, że edukacja człowieka jest niezwykle złożonym procesem, na który składają się uwarunkowania z zakresu psychologii, pedagogiki, andragogiki, socjologii, kultury, religioznawstwa, teorii zarządzania i wielu innych dyscyplin wiedzy. Nie można zarządzać edukacją (zarówno na poziomie mikro jak i makro) tak, jak zarządza się systemem produkcji dóbr materialnych.

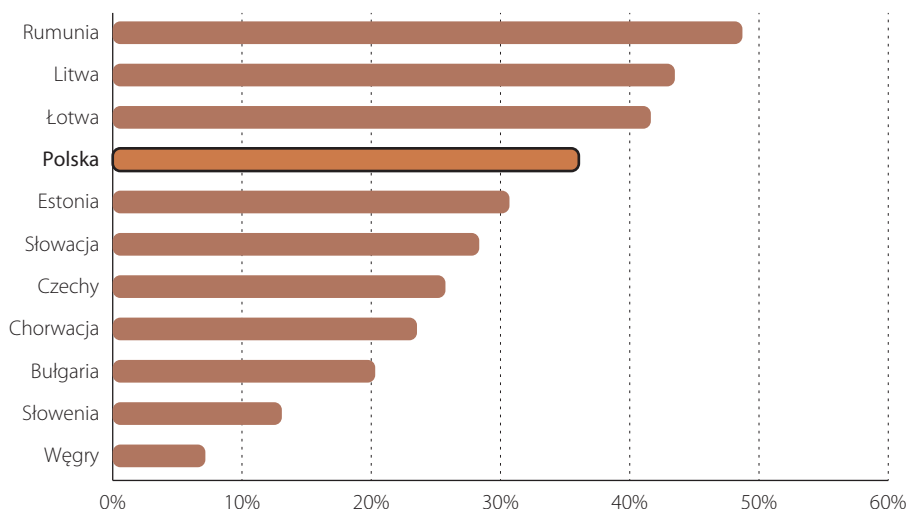
Założenia „naukowego zarządzania” F. Taylora powstały z myślą o organizacji pracy fizycznej w sektorze przemysłowym. W gospodarce opartej na wiedzy organizacja procesów wytwórczych koncentruje się na zwiększeniu efektywności pracy umysłowej. Wzrost efektywności najczęściej ma wymiar jakościowy, a nie ilościowy. Wraz ze wzrostem przedsiębiorstwa opartego na wiedzy wolumen wykonywanych projektów zwykle nie wzrasta lub rośnie nieznacznie – wzrasta natomiast ich skala, innowacyjność oraz złożoność. Wiedza ma podstawowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego w XXI wieku. W przeszłości odpowiedzialność za rozwój kompetencji pracowników ponosiło przede wszystkim państwo. Jedynie przykładowe szkoły zawodowe zajmowały się kształceniem specjalistów w wąskich dziedzinach. Obecnie świat biznesu po części z braku alternatyw, a po części z dobrej woli zaczyna interesować się rozwojem kompetencji pracowników. W związku z tym zauważamy następujące wyzwania:

- Jak polska gospodarka może zrównać się z poziomem rozwoju gospodarczego liderów światowych (niestety Europa Zachodnia nie może już być dla nas jedynym wzorcem do naśladowania).
- Jak przygotować młodych ludzi zamieszkujących tereny wiejskie do funkcjonowania w gospodarce usługowej, zawodach nierolniczych i środowisku zurbanizowanym; systemy oświaty na całym świecie, także w Polsce, muszą kształcić obywateli przygotowanych do pracy w sektorze usług.
- Jak zwiększyć produktywność polskich pracowników? – Szczególnie poprzez wykształcenie kadr, które będą potrafiły organizować wydajnie pracę i zarządzać gospodarką polską i sektorem publicznym.
- Jak budować zaufanie i etykę pracy?: Budowanie kapitału społecznego, który z jednej strony przyczyni się do większej aktywności gospodarczej obywateli (spadek ryzyka w działalności gospodarczej), a z drugiej do niższych kosztów zarządzania społeczeństwem (niższa przestępczość, wzmocnienie demokracji lokalnych, większa atrakcyjność dla inwestorów).

⁶⁹ B. Lev, *R&D and Capital Markets*, „Journal of Applied Corporate Finance” 1999, Vol. 11, No. 4.

- Jak walczyć z plagą bezrobocia w małych miejscowościach oraz byłych miastach wojewódzkich, które nie posiadają wystarczającej masy krytycznej, aby przyciągać wiele inwestycji (np. Kielce, Elbląg, Zielona Góra)?
- Jak walczyć z cyfrowym analfabetyzmem?

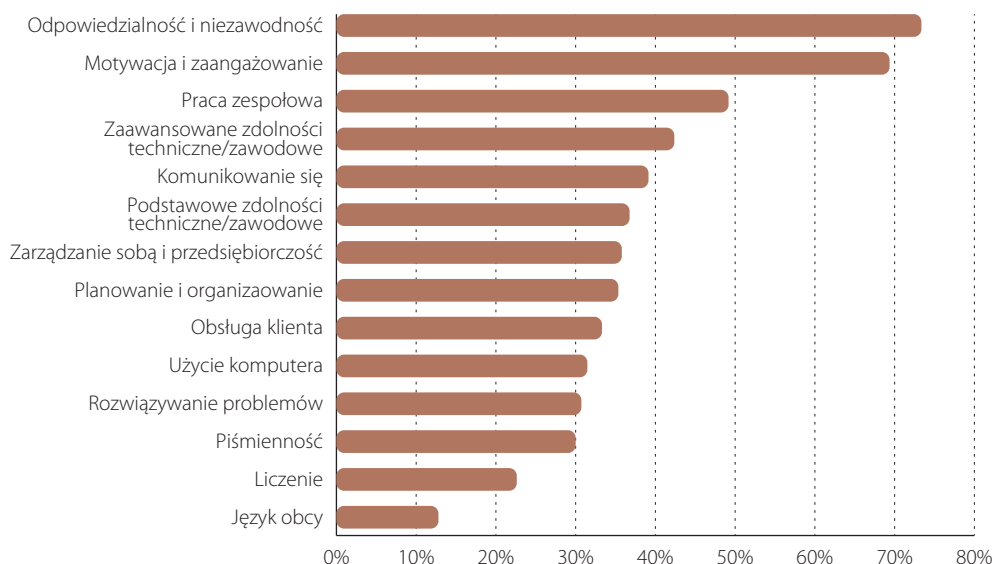
Według ekspertów Banku Światowego braki kompetencyjne wśród pracowników są istotnym hamulcem rozwojowym dla firm.



Schemat 6. Odsetek firm uznających zbyt niskie wykształcenie jako główną lub istotną przeszkodę dla rozwoju ich firm (2008)

Źródło: Dostarczając paliwo do wzrostu gospodarczego i konkurencyjności w Polsce poprzez zatrudnienie, umiejętności i innowacje (Fueling Growth and Competitiveness in Poland through employment, skills and innovation), World Bank *Europe 2020* Team Ministry of Economy, 22 April 2010

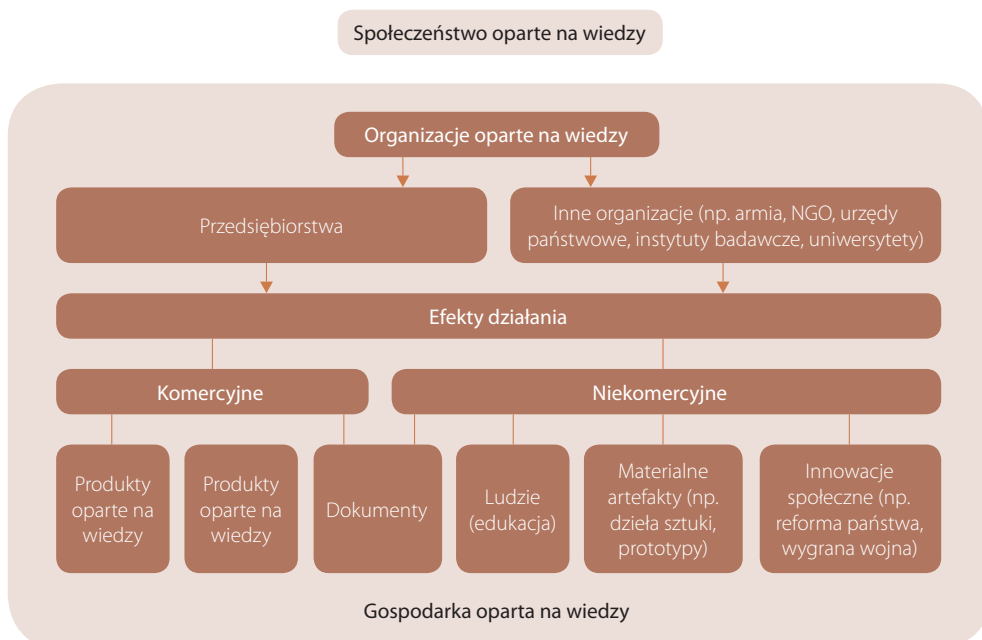
Rozwój kompetencji pracowników jest związany z rozwojem społeczeństwa wiedzy. Obecnie świat biznesu zaczyna rozumieć, że dalszy rozwój gospodarczy nie jest możliwy jeśli nie zostaną zainwestowane duże środki w ten obszar. Doskonałym przykładem jest tutaj program wspierania nauki finansowany przez bank Santander (budżet ponad 100 mln euro). Bank ten od niedawna oferuje polskim ośrodkom naukowym możliwość przystąpienia do globalnej sieci współpracy naukowej. Przedmiotem współpracy jest działalność w zakresie realizacji inicjatyw, programów, projektów lub usług o charakterze akademickim, technologicznym i naukowym wspierających m.in. przedsiębiorczość i transfer technologii. Celem oferowanej finansowanej przez ten globalny (trzeci co do wielkości na świecie) bank jest także zwiększenie dostępności i jakości usług m.in. naukowych, kulturalnych i sportowych kierowanych do społeczności akademickiej oraz promowanie usług finansowych dla studentów i pracowników naszej uczelni. Zakres współpracy obejmuje: realizację projektów mających na celu podniesienie jakości edukacji, wspieranie działalności badawczej, realizację projektów oraz publikacje ich wyników, usprawnienie zarządzania instytucjonalnego ośrodkami akademickimi, zwiększenie dostępności programów szkoleniowych, promowanie wymiany międzynarodowej, popularyzację programów współpracy. Utworzony w 1996 r., program współpracy z uczelniami Global Division Santander Universidades to unikatowy na świecie sojusz między środowiskami akademickimi i biznesowymi. Santander Universidades uważa, że inwestycje w szkolnictwie wyższym są najbardziej bezpośrednim i skutecznym sposobem inwestowania w rozwój krajów. Jest obecnie w 20 krajach, zrzesza ponad 930 uniwersytetów na świecie.



Schemat 7. Odsetek firm uznających dane kompetencje jako „bardzo ważne” (2008)

Źródło: Dostarczając paliwo do wzrostu gospodarczego i konkurencyjności w Polsce poprzez zatrudnienie, umiejętności i innowacje (Fueling Growth and Competitiveness in Poland through employment, skills and innovation), World Bank Europe 2020 Team Ministry of Economy, 22 April 2010

Na schemacie 8 przedstawiono w jaki sposób społeczeństwo (oparte na) wiedzy (ang. *knowledge-based society*) stanowi środowisko dla rozwoju gospodarki opartej na wiedzy.



Schemat 8. Typologia produkcji wiedzy w GOW

Źródło: opracowanie własne

Wiedza jest uważana za najcenniejszy zasób. Wiedzy nie można otrzymywać w taki sposób, w jaki się otrzymuje surowce naturalne – trzeba ją tworzyć lub importować. W związku z tym logiczne, aczkolwiek niezbyt estetyczne jest określenie „produkcja wiedzy”. Na schemacie 9 przedstawiono, w jaki sposób nakłady oparte na wiedzy są przekształcane w wyniki. Przedstawiona na schemacie sytuacja jest sytuacją idealną. Obraz rzeczywisty odbiega od obrazu wzorcowego z następujących powodów:

Na etapie nakładów:

- Selekcja pracowników odbywa się na podstawie niemerytorycznych kryteriów (np. według klucza politycznego w Urzędach Administracji Państwowej).
- Brakuje wykształconych specjalistów na rynku pracy (np. w krajach afrykańskich).
- Brakuje środków do zatrudnienia specjalistów (np. w służbie zdrowia, nauce polskiej).
- Dostęp do zdwywersyfikowanych źródeł informacji.

Na etapie procesów „produkcji wiedzy”:

- Specjaliści (kapitał ludzki) są nieefektywnie wykorzystywani z powodu złej organizacji pracy (niski poziom kapitału strukturalnego).
- Brakuje infrastruktury (np. informatycznej).
- Brakuje wsparcia dla rozwoju sieci zewnętrznych.
- Kultura organizacyjna nie sprzyja współpracy i wymianie wiedzy.
- Przywódcy w organizacjach nie posiadają umiejętności zarządzania pracownikami wiedzy.
- Źle działa system krytyki naukowej.
- Brakuje systemu konkurencji i selekcji pozytywnej – najlepsi awansują.
- Brakuje systemu usuwania osób niekompetentnych bez uszczerbku dla kapitału społecznego w organizacji – „z zachowaniem twarzy” (np. poprzez awans poziomy, odejście na emeryturę).
- Brakuje systemu pomiaru efektywności pracy opartej na wiedzy.

Na etapie wyników:

- Brakuje systemu oceny jakości wyników – przedsiębiorca, który tworzy wiedzę nie jest w stanie ocenić jakości własnej pracy.
- Brakuje zdolności do oceny jakości wyniku – odbiorcy nie są w stanie odróżnić efektów opartych na wiedzy od innych.
- Brakuje sprzyjającego klimatu np. brak szacunku dla nauki spowodowany nieprzyjaznym klimatem społeczno-politycznym dla „intelektualizmu” np. w czasie wojny, zamieszek społecznych itp.
- Istnieje silna konkurencja ze strony rozwiązań nieopartych na wiedzy np. w Rosji sektor naftowy jest konkurentem dla rozwoju GOW. Dokładnie odwrotna sytuacja panuje w krajach pozbawionych alternatywnych źródeł rozwoju (np. Finlandia, Japonia, Tajwan).

Problem wykorzystywania wiedzy został przypomniany w roku 2000, gdy na rynku ukazała się książka J. Pfeffera i R. Suttona pt.: „The Knowing-Doing Gap”, która zwróciła uwagę menedżerów na to, że firmy inwestują wielkie sumy w wiedzę, która następnie nie jest wykorzystywana. W samych tylko Stanach Zjednoczonych rocznie wychodzi około 2000 książek o biznesie. Większość z nich traktuje o tym samym, a mianowicie to przeciętny menedżer nie potrafi uzyskanej wiedzy spożytkować. Podobnie jest ze szkoleniami, na które w Ameryce Północnej wydaje się rocznie 60 mld USD. Większość szkoleń jednak nie zmienia nic w sposobach funkcjonowania firmy. Z kolei na konsulting wydaje się rocznie w USA ponad 40 mld USD. Jednak większość rad konsultantów nie jest wdrażana. Oprócz tego mamy wiedzę generowaną w głowach absolwentów szkół biznesu. W USA szkoły te „produkują” każdego roku ok. 80 tys. absolwentów studiów MBA. Jednak wiele wiodących w swych branżach

firm nie rekrutuje absolwentów czołowych szkół biznesu i nie przywiązuje wagi do stopni przyznawanych przez te szkoły. Co więcej, nie ma dowodu na to, że wysoce wykształcony personel gwarantuje znakomite wyniki firmom, które go zatrudniają. Powyższe fakty sugerują, że mimo wysiłków organizacyjnych i finansowych związanych ze zdobywaniem informacji i wiedzy, wiedza ta na niewiele się zdaje. Większość firm wydaje dziś ogromne pieniądze na gromadzenie wiedzy w różnej formie. Nie potrafi jednak zamienić tej wiedzy na konkretne działania. To, co widać w wielu firmach, to różnica – albo też luka – pomiędzy świadomością tego, co należy zrobić, czyli wiedzą, a zrobieniem tego. Różnicę (lukę) tę nazywamy „knowing-doing gap”. Jak zauważają Pfeffer i R. Sutton w większości branż wyraźnie widać, że wiele nowych technik i metod zarządzania jest znanych, ale nie praktykowanych. Po drugie, wiele firm na świecie pozyskuje wiedzę bardzo energicznie, ale nigdy nie zastanawia się nad tym, jak ją wykorzysta. Badania Ernst & Young wykazały, że firmy budują Internet, po to, by połączyć swoich pracowników w system informacyjny i udostępnić im wiedzę, ale zrobiły niewiele, by ją wykorzystać przy tworzeniu produktów i usług. Połowa badanych w USA firm twierdzi, że świetnie sobie radzi z uczeniem się i przyswajaniem wiedzy. Ale już tylko 13% uważa, że efektywnie dokonuje transferu tej wiedzy do różnych szczebli firmy, a zaledwie 4% mierzy wykorzystanie wiedzy, którą posiada.

Problemem, który wyjaśnia fenomen luki pomiędzy wiedzą a działaniem jest to, że pracownicy nauczyli się traktować słowo na równi z działaniem menedżerskim. Utrwalaniu takiej kultury sprzyja nadmierna kodyfikacja wiedzy i informatyzacja biur. Prezentacje power point, segregatory pełne raportów tworzą olbrzymi zbiór artefaktów, które „symulują” w podświadomości zarządów firm działanie (patrz ramka 17).

Ramka 17. Kiedy mówienie zastępuje działania?

W firmach, które koncentrują się na mówieniu o działaniu można zaobserwować następujące zjawiska:

1. Nikt nie sprawdza, czy to, co powiedziano zostało wykonane.
2. Zapominamy, że podejmowanie decyzji samo w sobie nic nie zmienia.
3. Planowanie, spotkania i pisanie dokumentów uznawane jest za działanie, mimo że nie ma żadnego wpływu na to, co robi firma.
4. Ludzi ocenia się po tym, jak inteligentnie potrafią się wypowiadać, a nie po tym, jak skuteczne są ich działania.
5. Ten, kto mówi dużo w firmie, jest uznawany za tego, co dużo robi.
6. Złożone i skomplikowane pomysły, prezentacje i wystąpienia uznawane są za lepsze niż te proste.
7. Wierzy się, że menedżerowie to ludzie, którzy dużo mówią i analizują, a działanie należy do innych pracowników.
8. Status wewnątrz firmy wynika z tego, jak często i jak dużo dana osoba zabiera głos, a nie z tego, co osiąga.

Polscy przedsiębiorcy powinni wprowadzić do swojego codziennego słownika w pracy słowa: „inwestowanie w wiedzę”. „Inwestycje w wiedzę” są definiowane przez OECD jako suma wydatków na badania i rozwój (B+R), szkolnictwo wyższe oraz oprogramowanie. Wiedza jest głównym zasobem wielu współczesnych organizacji, a w związku z tym efektywne zarządzanie organizacjami wymaga efektywnego zarządzania zasobami wiedzy. Inwestycje w aktywa niematerialne w krajach OECD przewyższają o 50-100% inwestycje w kapitał materialny. Dzięki zastosowaniu wiedzy jako czynnika produkcji możliwy jest wzrost gospodarczy w krajach, takich jak Finlandia, Korea Południowa, Australia, w których koszty siły roboczej znacząco przewyższają koszty siły roboczej w krajach rozwijających się. Mimo to gospodarki tych pierwszych utrzymują swoją wysoką konkurencyjność w gospodarce globalnej⁷⁰. Coraz więcej wyników badań dowodzi, że to właśnie jakość systemu edukacji podstawowej i średniej ma największy wpływ na efektywność wykorzystywania wiedzy w gospodarce. Kompetencje kluczowe potrzebne do budowy innowacyjnego społeczeństwa są kształtowane w przedszkolach, szkołach ponadpodstawowych i gimnazjach i szkołach ponadgimnazjalnych. W tabeli 12 przedstawiono ewolucję paradygmatów edukacji. Wynika z niej, że obecnie dominującym paradygmatem jest

⁷⁰ *Knowledge management in the learning Society*, OECD, Paris 2000, wyd. polskie, Ministerstwo Gospodarki RP, Warszawa 2003.

lokalność, czyli koncentracja swojej aktywności na najbliższym otoczeniu (między innymi w zakres tego pojęcia wchodzi tworzenie społeczeństwa obywatelskiego) oraz globalność, czyli świadomość międzykulturowa, gotowość do aktywności na globalnym rynku pracy.

Tabela 12. Ewolucja paradygmatów edukacji

Okres	Obszar oddziaływania	Podmiot	Dominujący paradygmat
1000-1870	Jednostka	Garstka ludzi	Myślenie i działanie indywidualne
1871-1980	Lokalny	Niektórzy ludzie	Myślenie i działanie lokalne
1981-2000	Krajowy/narodowy	Wielu ludzi	Myślenie narodowe i działanie lokalne
2000-2010	Globalny (na przykład mobilni nauczyciele podróżujący do różnych lokalizacji na świecie – „flying faculty”)	Większość ludzi	Myślenie globalne i działanie lokalne

Źródło: T. Townsend, *Thinking and acting both locally and globally: From Sustainability to Strategic Leadership*, referat na konferencję ATINER, Ateny, Grecja 2010

Edukacja społeczeństwa pociąga za sobą cały ciąg innych pozytywnych skutków dla świata biznesu i „promieniuje” na wszystkie aspekty życia społeczno-gospodarczego⁷¹:

- dzięki edukacji rozwija się rolnictwo; rolnicy są bardziej skłonni do stosowania nowych metod uprawy;
- wykształceni obywatele są bardziej elastyczni na rynku pracy; w okresach załamania gospodarczego wykształceni pracownicy rzadziej cierpią z powodu bezrobocia;
- wykształceni obywatele chętniej stosują nowe technologie w domu i ochronie zdrowia;
- szczególnie istotny wpływ na poziom wykształcenia społeczeństwa ma wykształcenie młodych matek;
- mniejszą podatność na manipulację w reklamie, polityce i religii, co poprawia jakość życia i instytucji demokratycznych.

W ramach integracji europejskiej Komisja Europejska opracowała listę kluczowych „ogólnoeuropejskich” kompetencji. Kompetencje Kluczowe zawierają się w europejskiej strategii „Life Long Learning”, czyli „Uczenia się przez całe życie”, której głównym celem jest budowanie konkurencyjnej, dynamicznej i opartej na wiedzy gospodarki poprzez inwestowanie w zasoby ludzkie. Zbiór ten powstał na podstawie kompetencji sformułowanych przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) pod koniec lat 90. XX wieku. Zaś dzięki badaniom, przeprowadzonym także wśród europejskich pracodawców, został on dostosowany do realiów naszego kontynentu. Definicja, którą przyjęto zakłada, że kompetencje są zbiorem wiedzy, umiejętności i postaw. Poniżej przedstawiamy Kluczowe Kompetencje w ich oryginalnym nazewnictwie oraz ich uzasadnienie na podstawie zaleceń Komisji Europejskiej⁷²:

1. Zdolność uczenia się, czyli stały i konsekwentny proces uczenia się przez całe życie. Każda jednostka powinna umieć zorganizować swój własny proces uczenia się, łącznie z elementami zarządzania czasem i informacją w tym procesie. Kompetencja ta zawiera wiedzę dotyczącą swoich potrzeb w zakresie uczenia się, preferowanego sposobu nabywania wiedzy, słabych i mocnych stron, identyfikowania dostępnych szans rozwoju i umiejętność pokonywania przeszkód w efektywnym nabywaniu wiedzy. Ważna również jest umiejętność budowania na zdobytym do tej pory doświadczeniu, aby móc skutecznie stosować nabywaną wiedzę i umiejętności w różnych kontekstach. Dzięki temu nasz pracownik nie tylko szybko uzupełni

⁷¹ *Knowledge For Development*. World Bank Development Report 1998/99, s. 41-46.

⁷² *Profil europejskiego pracownika, czyli kluczowe kompetencje wg Unii Europejskiej*, http://www.praca.pl/poradniki/rynek-pracy/profil-europejskiego-pracownika,czyli-kluczowe-kompetencje-wg-unii-europejskiej_pr-88.html, [22.01.2012].

potencjalne braki, przyswoi sobie wiedzę i umiejętności niezbędne do pracy na danym stanowisku, ale także będzie umiał nabytą wiedzę wykorzystać w praktyce.

2. Kompetencje interpersonalne, międzykulturowe i społeczne, czyli te aspekty zachowania jednostki, które pozwalają na jej aktywne uczestnictwo w życiu społecznym i zawodowym. Ważne będzie tu więc rozumienie zasad postępowania i reguł zachowania w różnych społecznościach oraz środowiskach. Wiąże się to także z umiejętnością porozumiewania się i rozumienia czasem bardzo odmiennych punktów widzenia przedstawicieli różnorodnych społeczności. Żyjąc lub pracując w środowiskach wielokulturowych liczyć będzie się także umiejętność rozwiązywania konfliktów i negocjacji. Dużą rolę odgrywa tu empatyczna postawa oraz tworzenie klimatu wzajemnego zaufania w naszym otoczeniu. Ten zbiór kompetencji pozwala pracownikowi stać się wartościowym członkiem naszego zespołu i łatwo zaaklimatyzować się w nowym otoczeniu.

3. Kompetencje obywatelskie wiążą się z pełnym życiem obywatelskim Europejczyka. Opierają się one na znajomości pojęć i struktur w życiu społecznym i politycznym, zaangażowaniu w życie publiczne, aktywnym uczestnictwie w działaniach społeczności lokalnych oraz w demokratycznym podejmowaniu decyzji na różnych szczeblach (głównie poprzez uczestnictwo w głosowaniach). Mają za zadanie budzić poczucie przynależności do swojej narodowości, Europy jako całości oraz danej części świata. Taka postawa wymusza podejmowanie aktywnych działań, co z pewnością przyda się w każdym przedsiębiorstwie.

4. Przedsiębiorczość, czyli zamiana pomysłów w działanie. Jest to bardzo szeroki obszar obejmujący m.in. kreatywność, innowacyjność, umiejętność podejmowania skalkulowanego ryzyka, wyznaczanie celów, planowanie i realizacja swoich planów, zarządzanie projektami. Stanowi ona niezbędną bazę do nabywania kompetencji związanych już z konkretnymi przedsięwzięciami. Pozwala pracownikom uzyskać świadomość kontekstu ich pracy i zdolność wykorzystywania nadarzających się okazji. Postawa przedsiębiorcza to przede wszystkim aktywność, niezależność, motywacja i determinacja w osiąganiu swoich celów. Czyli szukamy osób przedsiębiorczych – to one będą motorem postępu w naszych firmach.

5. Ekspresja kulturalna, czyli twórcze wyrażanie swoich opinii, idei, doświadczeń i uczuć. Obejmuje ona znajomość zagadnień i umiejętność korzystania z różnych środków wyrazu, np. muzyka, sztuka teatralna, literatura, sztuki wizualne, media, jak również zdolność odniesienia własnych punktów widzenia w zakresie twórczości i ekspresji do opinii innych oraz zainteresowanie życiem kulturalnym. Tego typu zainteresowania poszerzają horyzonty naszych pracowników i pozwalają im w pełni wykorzystać swój potencjał.

6. Porozumiewanie się w języku ojczystym i w językach obcych. Jest to wyrażanie się, rozumienie innych osób oraz wymiana poglądów, myśli, faktów w formie zarówno ustnej, jak i pisemnej. W przypadku porozumiewania się w języku obcym mamy również do czynienia z aspektami różnic kulturowych, które powodować mogą błędną interpretację wyrażanych idei. Porozumiewanie się jest podstawą naszej pracy, dobra komunikacja usprawnia działalność firmy i sprawia, że łatwiej realizuje się postawione cele.

7. Kompetencje matematyczne obejmują one umiejętność posługiwania się w życiu codziennym podstawowymi operacjami matematycznymi, takimi jak: dodawanie, odejmowanie, mnożenie, dzielenie oraz obliczanie proporcji. Dużą rolę przywiązuje się tutaj do logicznego i przestrzennego myślenia oraz wyrażania swoich idei z zastosowaniem wzorów, modeli, tabel czy wykresów. Kompetencja charakterystyczna dla środowisk biznesowych, gdzie operowanie odpowiednimi danymi, przedstawionymi w określonej formie jest na porządku dziennym.

8. Podstawowe kompetencje naukowo-techniczne pozwalają na wykorzystanie istniejącej już wiedzy i metodologii w sytuacjach codziennych, wyciąganie logicznych, opartych na dowodach wniosków. Liczyć się będzie tutaj umiejętność zastosowania odpowiedniej metodologii w zależności od konkretnych potrzeb oraz rozumienie wpływu działalności człowieka na środowisko, w którym żyje.

9. Kompetencje informatyczne to skuteczne posługiwanie się technologiami społeczeństwa informacyjnego w różnych aspektach (praca, rozrywka, komunikacja). Korzystanie z komputera i Internetu podczas zbierania, analizowania, edytowania, prezentowania oraz wymiany informacji. Porozumiewanie się za pośrednictwem Internetu, nawiązywanie kontaktów, budowanie swojej sieci kontaktów, współpraca w sieci. Praca w każdej firmie nierozłącznie wiąże się już z wykorzystaniem komputera i Internetu, więc od naszych pracowników oczekiwać możemy sprawnego poruszania się na tym polu.

Ten zbiór kompetencji pozwala nam na formułowanie wymagań w stosunku do naszych kandydatów niezależnie od ich pochodzenia. Jest to jednolity standard przyjęty i promowany obecnie przez Unię Europejską. Pozostaje nam tylko mieć nadzieję, że kandydaci, ubiegający się o pracę w naszej firmie, będą osiągać te standardy. W takim przypadku nasza firma ma szansę na szybki rozwój oparty na jakości zasobów ludzkich.

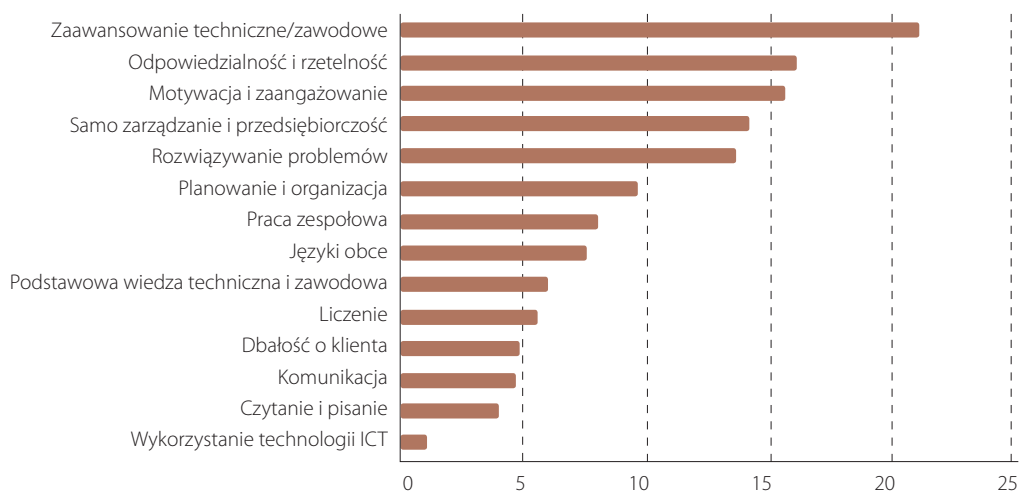
Kompetencje zawodowe należy rozpatrywać zawsze w kontekście wyżej opisanych „europejskich kompetencji kluczowych”. Kompetencje zawodowe to inaczej zakres wiedzy, umiejętności lub odpowiedzialności pracownika. Kompetencje to suma posiadanych przez pracownika zdolności, umiejętności oraz wiedzy wspartych przez odpowiednie cechy osobowości, np. zdolność do zarządzania sobą. Kompetencje nabywamy podczas praktycznego działania, kiedy wykorzystujemy doświadczenia zebrane z sukcesów i porażek (cudzych i własnych).

Firmy opierają swoją przewagę konkurencyjną na różnego rodzaju zasobach. Do niedawna firmy z Chin były znane z wytwarzania tanich, nienajgorszej jakości produktów (w ostatnich latach płace w Chinach istotnie wzrosły – a co za tym idzie ceny pochodzących z Chin produktów). Na całym świecie panuje przekonanie, że w XXI wieku źródłem przewagi konkurencyjnej będą innowacyjne usługi i produkty. W innowacje inwestują takie kraje, jak Rosja czy Brazylia, która niedawno ogłosiła program wspierania studiów za granicą dla brazylijskich studentów. Jego celem jest zdobycie przez Brazylię przewagi konkurencyjnej dzięki dobrze wykształconym pracownikom.

W sektorze usług, szczególnie usług innowacyjnych wymagania wobec pracowników są specyficzne. Z jednej strony powinni oni być obeznani z technologią informatyczną (ponieważ nowoczesne usługi są zwykle wspomagane dzięki różnego rodzaju systemom IT) a z drugiej strony powinni ich charakteryzować kompetencje służące budowaniu długotrwałych relacji z klientami. Nowoczesne firmy będą musiały nauczyć się integrować umiejętności „miękkie” oraz „twarde”. Jak zauważa Jeroen de Punder, Chief Marketing Officer, Ricoh Netherlands specjaliści od marketingu w przyszłości będą musieli posiadać specyficzny zestaw umiejętności: będą musieli potrafić integrować umiejętności informatyczne i marketingowe – trochę tak, jakbyśmy oczekiwali od piłkarza, aby potrafił strzelać gole oboma nogami⁷³. (patrz schemat 9). W raporcie agencji rządowej *Council of Economic Advisors* w Stanach Zjednoczonych stwierdzono, że poszukiwani będą na rynku pracy tacy pracownicy, którzy potrafią wykonywać zadania „w sposób interaktywny w warunkach niepewności”⁷⁴.

⁷³ *From stretched to strengthened, Insights from Global Chief Marketing Officer Study*, IBM Institute For Business Value, Portsmouth 2011, s. 25.

⁷⁴ *Skills For Innovation and Research*, s. 61.



Schemat 9. Odsetek firm, które uznają „miękkie” umiejętności jako bardzo ważne

Źródło: Fueling Growth and Competitiveness in Poland Through employment, skills and innovation World Bank Europe 2020 Team Ministry of Economy, 22 April 2010

Kiedyś od młodych „niewykwalifikowanych” pracowników zatrudnianych po raz pierwszy w ich życiu oczekiwano „siły, kondycji fizycznej i wytrzymałości”, lecz te cechy pracownika nie były nazywane „kompetencjami”. Dzisiaj od młodego pracownika zatrudnianego do działu obsługi klienta oczekuje się umiejętności komunikacji, zdolności do pracy zespołowej i nazywa się „umiejętnościami”. Dlatego definiowanie umiejętności i kompetencji – szczególnie w sektorze usług jest mało precyzyjne. Czasami po prostu pracodawca poszukuje pewnych „cech” pracownika np. cech „estetycznych” (aparycja, mowa ciała, wyczcucie stylu, odpowiednia wymowa⁷⁵). Są to niezwykle pożądane cechy pracownika obsługi klienta w prestiżowym banku lub salonie samochodowym, ale nie są „umiejętnościami ani kompetencjami” w ścisłym tego słów znaczeniu. W szerszym znaczeniu można jednak umiejętnościami nazwać wszystko, co daje pracownikowi na rynku przewagę konkurencyjną i zwiększa jego zdolność do bycia zatrudnionym. Umiejętność to cecha nabywana dzięki systemowi edukacji a szkoła, jak wiadomo – celem szkoły nie jest tylko przekazywanie wiedzy, lecz także wychowywanie. W społeczeństwie, w którym edukacja trwa całe życie „wychowuje” także pracodawca. Stąd taką wagę mają życiorysy zawodowe. Jeśli pracownik posiada staż pracy w kilku hotelach i dobre referencje to z pewnością podwyższył swoje umiejętności obsługi klienta.

Ramka 18. Migracje z sektora rolniczego do innych sektorów gospodarki

W miarę jak rosła wydajność pracy w przemyśle coraz więcej ludzi zmieniało zatrudnienie. Zamiast w fabrykach, coraz więcej miejsc pracy pojawiać się zaczęło w sektorze usług. W Polsce (i w innych gospodarkach rozwijających się – *emerging markets*) zmiany w strukturze zatrudnienia przebiegają trochę inaczej niż na Zachodzie. W Niemczech czy Wielkiej Brytanii istniała liczna klasa robotnicza w miastach. Potomkowie robotników z Manchesteru czy Dortmundu pracują dziś w galeriach handlowych, liniach lotniczych i restauracjach. W Polsce, tak jak m.in. w Chinach, Indiach, Brazylii wielu młodych ludzi emigruje ze wsi do miast i tam znajduje zatrudnienie w sektorze usług: nie mają więc w swojej historii rodzinnej okresu pracy w gospodarce industrialnej. Nie prowadzono dotychczas badań nad tym, czy pracownicy w sektorze usług pochodzący z terenów wiejskich różnią się od tych o pochodzeniu robotniczo-miejskim. Wiadomo natomiast, że kraje o silnych tradycjach przemysłowych takie jak Francja, Belgia czy Wielka Brytania mogą się także pochwalić światowej klasy sektorem usług. Być może cechy kultury przemysłowej sprzyjają bardziej rozwojowi kompetencji pracowników sektora usług niż cechy kultury wiejskiej (w Polsce 39% ludności mieszka na wsi).

Źródło: opracowanie własne

⁷⁵ *Skills for Innovation and research, Directorate For Science, technology and Industry, DSTI/STP/RIHR(2010)8/REV1*, Paris 2010, s. 11-12.

1.2.2. Dopasowanie kompetencji i umiejętności do innowacji

Innowacje w firmach przybierać mogą różne formy (patrz rozdział 1.1). Nie istnieje jeden uniwersalny zestaw pracownika idealnie nadającego się do każdej innowacyjnej firmy. Firmy pracujące nad innowacjami przełomowymi takie jak Apple, Samsung czy Intel potrzebują innych pracowników niż na przykład innowacyjna sieć sklepów.

W firmach coraz większą rolę zaczyna odgrywać technologia informatyczna. Już od kilku lat terminale do sprzedaży biletów są na wyposażeniu konduktorów PKP. Mobilnymi urządzeniami posługują się pracownicy zbierający odczyty z liczników zużycia energii elektrycznej, prawie każdy hotel posiada sieć elektronicznej rezerwacji itp. W usługach niezbędne jest więc opanowanie z urządzeniami informatycznymi. Można powiedzieć, że te umiejętności stają się już równie niezbędne, jak umiejętność czytania i pisanie. W ostatnich dziesięcioleciach zauważyć można nie tylko wzrost udziału sektora usług w PKB, ale także zmianę jego struktury. Dla osoby nieobeznanej z ekonomią usługi kojarzą się zwykle z „usługami dla ludności”: fryzjerem, krawcem, taksówkarzem itd. Większość PKB w sektorze usług wytwarzają duże firmy usługowe takie jak linie lotnicze, sektor turystyczny i finansowy (banki!). Poza tym dynamicznie rozwijają się branże, w których nie można uzyskać takich korzyści skali jak w transporcie lotniczym – a więc branże szczególnie korzystne dla rozwoju biznesu przez małych i średnich przedsiębiorców, którzy mogą zakładać małe ale dynamiczne i rentowne firmy w innowacyjnych branżach, takich, jak:

- projektowanie,
- marketing internetowy,
- zarządzanie wizerunkiem w sieci,
- architektura krajobrazu,
- produkcja gier edukacyjnych,
- badania rynku,
- organizacja imprez kulturalnych i rozrywkowych,
- usługi dotyczące dziedzictwa kulturalnego i historycznego (np. interaktywne muzea).

Powstają nie tylko nowe branże ale także nowe zawody. Inne zawody ulegają specjalizacji np. dziennikarstwo uległo polaryzacji: z jednej strony jest duże zapotrzebowanie na dziennikarzy-analityków a z drugiej rosnąca popularność portali internetowych i pracy popularnej powoduje zapotrzebowanie na dziennikarzy umiających pisać o tematach rozrywkowych i „plotkarskich”.

W zależności od modelu biznesowego firmy należy dobierać odpowiednich pracowników: nie ma jednego „idealnego” zestawu cech pracownika. Zależy od rodzaju innowacji prowadzonych w firmie. Poniżej przedstawiono umiejętności potrzebne na różnych etapach tworzenia innowacji⁷⁶.

1. Znajdowanie nowych pomysłów i ich wybór – identyfikacja, szeroka wiedza o aktualnym stanie rozwoju danej dziedziny, (aby uniknąć ponownego odkrywania koła), interpretacja danych, znajomość języków obcych, znajomość prawa własności intelektualnej.
2. Rozwój innowacyjnych pomysłów: tworzenie zespołów, kapitał osobistej sieci relacji, alokacja i zarządzanie budżetem na innowacje, tworzenie przestrzeni do rozwoju nowych pomysłów, przyciąganie utalentowanych ludzi.

Testowanie i komercjalizacja nowych pomysłów: ewaluacja ekonomicznych efektów. innowacji, analiza opłacalności, zarządzanie ryzykiem, znajomość rynku i upodobań klientów, zdolność do zrozumienia funkcjonowania nowych technologii (dzięki dobremu wykształceniu kierunkowemu np. dobrze jest, aby ekonomista znał, zarządzania strategiczne.

Implementacja pomysłów i ich upowszechnianie: zarządzanie projektem (Project management), transfer technologii, zarządzanie łańcuchem dostaw, zarządzanie wiedzą (w tym zdolność do zrozumienia informacji i refleksyjność).

1.2.3. Kreatywność pracowników

Prawdopodobnie najważniejszą cechą niezbędną do uzyskania innowacyjnych efektów jest kreatywność pracowników. Kreatywność pracownika pochodzi z jego zdolności do łączenia istniejących już i znanych rozwiązań pomysłów w nowych konfiguracjach. Aby pracownik taką zdolność posiadał potrzebna jest po jego stronie zdolność absorpcji wiedzy (ang. *absorptive capacity*).

Twórczość to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie⁷⁷. Twórczość może występować u danej osoby w różnym nasileniu, od minimalnego aż do wybitnego i unikatowego. Twórczość (tożsama z kreatywnością) to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie. Twórczość to cecha KAŻDEGO – może występować u danej osoby w różnym nasileniu, od minimalnego aż do wybitnego i unikatowego. Twórczość jest swego rodzaju przeciwieństwem naśladownictwa. Rozróżniamy dwa rodzaje twórczości – oba są ważne. Tak zwana twórczość pisana przez duże „T” dotyczy działalności osób wybitnych: noblistów, znanych reżyserów, pisarzy itd. W życiu codziennym ważna jest także twórczość pisana przez małe „t”. Ważne jest, abyśmy nie utożsamiali kształtowania kreatywnych umysłów z ambitnymi celami, takimi jak np. wykształcenie kolejnej Marii Skłodowskiej. Dla budowy innowacyjnego społeczeństwa prawdopodobnie ważniejsze jest, abyśmy wychowali wielu „twórców” niż niewielu „Twórców”.

W procesie twórczym można wyróżnić następujące etapy⁷⁸:

1. Wyszukiwanie lub intuicyjne rozpoznawanie problemów.
2. Przygotowanie do rozwiązania. Człowiek skupia się na problemie i pogrąża w nim, zbiera informacje, które mogą mieć z nim związek, oraz formułuje robocze hipotezy.
3. Inkubacja rozwiązania. Po zgromadzeniu dostępnych informacji następuje odprężenie i podświadome przemyślanie nad zebrany materiał. W tej mało poznanej, lecz istotnej fazie często może się wydawać, że człowiek jest beczynny lub marzy na jawie, w istocie zaś jego podświadomość stara się ułożyć fakty w nowe wzory.
4. Zrozumienie lub olśnienie. Często w najmniej oczekiwanej chwili – w czasie jedzenia, spaceru lub przy zasypianiu – pojawia się nowy pomysł rozwiązania problemu. Należy to szybko zanotować, bo świadoma część umysłu może o nim zapomnieć w trakcie innych czynności.
5. Weryfikacja i zastosowanie. Człowiek stara się udowodnić za pomocą eksperymentu lub logicznego rozumowania, że nowy pomysł może rozwiązać dany problem.

⁷⁷ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2003, s. 17.

⁷⁸ J. A. E. Stoner, Ch. Wanicel, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 1992, s. 348-349.

Kreatywność jest zdolnością do tworzenia nowych rozwiązań. *National Advisory Committee on Creative and Cultural Education (NACCCE)* opisuje cztery następujące cechy kreatywności⁷⁹:

- Kreatywność wymaga wykorzystania wyobraźni,
- Kreatywne działanie jest działaniem celowym, skierowanym na osiągnięcie rezultatu,
- Efektem kreatywnego działania jest oryginalne dzieło,
- Efekt powinien być wartościowy z punktu widzenia założonych celów.

Bycie osobą kreatywną oznacza widzenie tej samej rzeczy jak wszyscy inni, lecz myślenie o tej rzeczy w inny sposób. Kreatywność to cecha pozwalająca tworzyć i rozpoznawać nowe pomysły, alternatywy i możliwości, które mogą być pomocne w rozwiązywaniu problemów, komunikowaniu się z innymi ludźmi lub dostarczaniu rozrywki sobie lub innym. Oskar Wilde powiedział, że ludzie rozsądni próbują się dostosować do otaczającego ich świata, a ludzie nierozsądni próbują go zmienić. W związku z tym cały postęp zawdzięczamy ludziom nierozsądnym. Ludzie uznawani za twórczych dostrzegali coś, czego inni nie widzieli. Ludzie mało twórczy uznają porządek zastany za naturalny, a zmianę traktują jako zamach na ten porządek.

Pracownik kreatywny ma zdolność łączenia istniejących, często niedostrzeganych w swojej rozciągłości, faktów. Mechanizmy kreatywności nie zostały jeszcze w pełni rozpoznane, ale można założyć, że pracownik kreatywny ma:

1. wysoką zdolność do postrzegania różnic w obserwowanych obiektach,
2. dobrą i pojemną pamięć,
3. dużą zdolność do dostrzegania i rozróżniania nowych obiektów.

Jak określić, czy dana osoba jest twórcza? Istnieje na to dość prosty sposób. Należy ocenić proces i wyniki realizacji zadania, które wymaga zastosowania umiejętności twórczych. Najlepiej, aby zadanie, które chcemy wykorzystać do testu, miało jakiś praktyczny wymiar. Przykładem zadania pozbawionego praktycznego wymiaru (lecz często stosowanego) jest pytanie: *Co by się stało, gdyby ludzie mieli 6 palców u każdej z rąk?* Lepiej zadać osobom testowanym zadania, w którym rozwiązują realny problem z ich życia, np. *Przedstaw rozwiązania organizacyjne, które byś wprowadził w swojej gminie, gdyby budżet na oświatę zwiększono o 100%.* Następnie należy ocenić kreatywność danej osoby za pomocą czterech kryteriów:

- 1) Płynności** (definiuje się ją jako łatwość wytwarzania pomysłów [ich liczbę]). Im więcej pomysłów dana osoba wytworzy w danym czasie, tym lepszą ma płynność. Wyróżniamy trzy rodzaje płynności:
 - słowną (np. podanie jak największej liczby słów zaczynających się na literę „L”),
 - ideacyjną (np. wytworzenie jak największej liczby rozwiązań problemów),
 - skojarzeniową (np. podanie jak największej liczby słów kojarzących się z wyrazem „owca”).
- 2) Giętkości** (definiuje się ją jako gotowość do zmiany kierunku myślenia; operacyjnym wskaźnikiem tej zdolności może być różnorodność pomysłów, czyli liczba kategorii, do jakich można je zaliczyć). W naszym przykładzie osoba o dużej giętkości umysłu poda pomysły z różnych dziedzin, np. szkolenia dla rodziców, dowóz dzieci do szkoły, wprowadzenie elektronicznych książek itd.). Istnieją dwa rodzaje giętkości:
 - spontaniczna (polegająca na niewymuszonej zmianie kierunku myślenia),
 - adaptacyjna (związana z modyfikacją procesu myślenia pod wpływem konieczności dostosowania się do okoliczności lub warunków zadania).

- 1) **Oryginalność** to zdolność do wytwarzania reakcji nietypowych, niezwykłych, niepowtarzalnych. Najprostszym kryterium oryginalności jest zbadanie, u ilu osób testowanych pojawiło się dane rozwiązanie.
- 2) **Staranność** – ilość pracy włożonej w ekspresję pomysłu, np. liczba słów poświęconych na jego opis lub liczba szczegółów wykorzystywanych w opisie.

Kreatywność ludzi zależy od czterech komponentów⁸⁰:

1. Wiedzy specjalistycznej – każdy kreatywny pracownik powinien posiadać głębokie zrozumienie swojej pracy i dziedziny wiedzy. Nie trzeba być naukowcem: czasami praktycy posiadają lepszą znajomość swojej dyscypliny niż badacze zatrudnieni na uniwersytetach. Jednak studia uniwersyteckie w dziedzinie, która go pasjonowała nikomu nie zaszkodziły. Co najwyżej przekonał się, że wie więcej niż inni (to także duża zaleta studiowania w szkole wyższej!).
2. Umiejętności twórczego myślenia – osoba kreatywna postrzega rzeczy w innym świetle niż otoczenie, odczytuje schematy tam, gdzie inni widzą chaos, i dostrzega związki tam, gdzie inni ich nie dostrzegają. Umiejętność ta po części jest wynikiem uwarunkowań genetycznych, ale można ją znacznie rozwinąć przez trening kreatywności oraz stosowanie specjalnych technik kreatywnego myślenia.
3. Przedsiębiorczej osobowości – przedsiębiorcza osobowość oznacza, że dana osoba nie zraża się porażkami i tym, że widzi szanse tam, gdzie pozostali widzą zagrożenia. Osoba przedsiębiorcza ma „przedsiębiorczy instynkt” – czuje szanse rynkowe tak jak zwierzęta wyczuwają trzęsienie ziemi a kanarki ulatniający się metan w kopalni.
4. Wewnętrznej motywacji. Większość twórców ma silną motywację, charakteryzuje ich wytrwałość i upór. Głównym motywem ich pracy jest ciekawość poznawcza, zadowolenie związane z rozwiązywaniem problemów. Największą satysfakcję z pracy przynosi kreatywnym ludziom sama praca. Dzisiejszy system edukacji niestety nie promuje osób wytrwałych i systematycznych w dążeniu do celu. Warto więc szukać pracowników, którzy mają w swoim cv „dowody” na to, że musieli pracować systematycznie (np. uprawiali sport wyczynowy w liceum).

Proces twórczy w firmie może być zagrożony przez istnienie tzw. zabójców pomysłów. Jak wiadomo, najłatwiej wyrażać poglądy na temat koncepcji mało prawdopodobnych, a więc tych, których trudno zweryfikować. Tak zwani zabójcy pomysłów słyną z impulsywnych ocen typu: „To się nie może udać!”, „Teraz nie mamy na to czasu”. Ofiarą owych zabójców zazwyczaj nie są dojrzałe rozwiązania, lecz pierwsza myśl lub załączek pomysłu. Są oni szkodliwi nie tylko dlatego, że niszczą w zarodku być może dobry pomysł, ale przede wszystkim dlatego, że niszczą ducha nowatorstwa, zniechęcając pomysłodawcę do kolejnych prób. Szef rady nadzorczej IBM powiedział kiedyś, że jego zdaniem na świecie jest rynek na około pięć (5) komputerów. Profesor strategii w najsłynniejszej francuskiej szkole wojskowej powiedział na początku XX wieku, że „Samoloty to interesujące zabawki, ale nie mają żadnego wojskowego zastosowania”. Pewien profesor na Yale University oceniając biznesplan pewnego studenta imieniem Fred Smith dał mu tylko dst. (C), ponieważ „był ciekawy i dobrze napisany lecz aby otrzymać ocenę wyższą niż dst. powinien być jeszcze wykonalny”. Fred Smith założył potem w oparciu o ten plan firmę kurierską Federal Express. Ekspert nie mają wielkich sukcesów w przewidywaniu przyszłości. Kiedyś poproszono grupę finansistów z londyńskiego city o prognozę podstawowych wskaźników makroekonomicznych na następne 10 lat. Takie samo pytanie zadano londyńskim śmieciarzom. Po 10 latach okazało się, że prognozy śmieciarzy były trafniejsze. Ekspert są cenieni w firmach, lecz często zdarza się, że ich prognozy nie sprawdzają się. Jeśli chodzi o drobne pomysły to kreatywny pracownik styka

⁸⁰ Zob: E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2003.

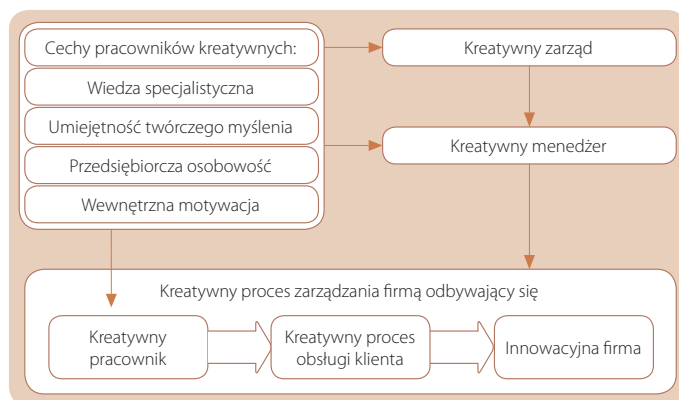
się z tzw. „zabójcami pomysłów” w postaci różnego rodzaju emocjonalnych opinii zniechęcających do działania np.:

- To się nigdy nie uda.
- Komu to potrzebne?
- W praktyce to się nie sprawdzi.
- To nie ma sensu.
- Wynoś się z mojego biura/pokoju!
- Ludzie tego nie kupią!
- Po co ktoś miałby tego używać?
- Jeśli wykonacie działający prototyp, damy wam finansowanie.
- Jeśli wam ulegniemy, inni ustawią się w kolejce po finansowane.
- Później do tego wrócimy.
- Gdybyśmy mieli więcej czasu, zgodzilibyśmy się na to.
- Ten problem już na pewno ktoś rozwiązał.
- To zbyt teoretyczne.
- Wróćmy do tematu w przyszłości.
- A któż to wymyślił?!
- Zlećmy komuś napisanie na ten temat raportu.
- Nie walczmy z wiatrakami.
- Bądźmy realistami!
- Poczekamy, zobaczymy...
- Szef chyba zemdleje!
- Nie po to tu jesteśmy.
- To nie nasza sprawa.
- Założę się, że to wymyślił jakiś jajogłowy profesor.
- Za wcześnie/za późno na to!
- No nie, ja nie mogę!

1.2.4. Zarządzanie kreatywnymi pracownikami

Jak zauważa Philip Ball w książce pt. „Masa krytyczna” (ISINGNIS, Kraków 2007): *firmy, które radzą sobie najlepiej, to nie te, których celem są największe zyski. Jest raczej tak, że trwałość spółki wynika z jej zdolności do przyciągania i utrzymania wydajnych pracowników. Firma upada nie wtedy, gdy jej rentowność maleje, lecz wtedy, gdy trafiło do niej zbyt dużo obiboków. A przecież dziś „wydajność” w wielu branżach oznacza zdolność do „produkcji” nowych idei, pomysłów i koncepcji – codziennie.*

Schemat 10 przedstawia uwarunkowania związane z zarządzaniem innowacyjną firmą usługową, w których bierze się pod uwagę kwestię kreatywności. Korzyści wynikające z kreatywności objawiają się wówczas, gdy uruchamiają się pozytywne sprzężenia zwrotne. Wszystkie z uczestniczących w systemie podmiotów powinny wykazać się albo kreatywnością własną, albo sprzyjać kreatywności innych. Kreatywny pracownik powinien dysponować fachową wiedzą, którą w sprzyjającym kreatywności środowisku może wykorzystać do kreatywnego wykorzystania wiedzy psychopedagogicznej w procesie nauczania po to, aby uzyskać ponadprzeciętne, oryginalne wyniki. Wynikiem procesu nauczania jest ukształtowanie osobowości młodego człowieka, który sam z czasem staje się kreatywnym obywatelem.



Schemat 10. Uwarunkowania kreatywności w firmie usługowej

Źródło: opracowanie własne

Kierownictwo firmy usługowej powinno dopasować system motywacyjny do szczególnych oczekiwań kreatywnych pracowników. Przede wszystkim chodzi o to, aby rozpoznać dominujące u danej osoby wartości. Wartości to najistotniejsze w życiu każdego cele motywujące go do działania. Osoby, które są zmuszane do wykonywania przez pracodawcę czynności niezgodnych z ich wewnętrznymi wartościami są narażone na przyspieszone wypalenie zawodowe (chyba, że wcześniej zdecydują się zmienić pracodawcę). Pracodawca (szczególnie w firmie z aspiracjami innowacyjnymi) powinien poznać, jaki rodzaj wartości motywuje go do działań kreatywnych, a także dążyć do rozpoznania tych wartości u swoich uczniów. W tabeli 13 przedstawiono cztery rodzaje wartości, które motywują osoby do twórczych działań. Z tabeli wynika, że osoby twórcze mogą się realizować na różnych płaszczyznach.

Tabela 13. Rodzaje aktywności kreatywnych pracowników

Rodzaj wartości	Cel działania pracownika	Obszar, w którym można realizować dane cele	Przykłady profili działalności innowacyjnych firm usługowych z sektora MSP, gdzie pracownicy o takich preferencjach powinni być szczególnie mile widziani	Jak firma może wspierać rozwój danego typu twórczości u pracowników? <i>Przede wszystkim: rozpoznać rodzaj predyspozycji twórczych, a następnie...</i>
Poznawcze	Odkrycie prawdy	Badania naukowe, analiza rynku, poznanie trendów, analiza dużych zbiorów danych ⁸¹	Dział analityczny firmy, dział marketingu, specjalista ds. rozwoju i pozyskiwania nowych klientów	Pozwalać na eksperymenty badawcze, oferować możliwość kontaktów z naukowcami, angażować w projekty na styku biznes – nauka
Estetyczne	Tworzenie piękna	Firma zajmująca się designer branża reklamowa	Artysta, nauczyciel, szkolenowiec w dziale HR	Budzić wrażliwość na sztukę (wizyty w muzeach itp.), finansować wyjazdy zagraniczne na wydarzenia kulturalne i konferencje
Pragmatyczne	Stworzenie czegoś użytecznego	Przemysł, ośrodek badawczo-rozwojowy, dział IT w firmie usługowej	Inżynier-wynalazca, nauczyciel, menedżer oświaty	Wspierać wynalazczość poprzez ochronę własności intelektualnej, wspierać udział w konferencjach, możliwość współpracy z innymi firmami
Etyczne	Czynienie dobra	Praca społeczna lub polityka, sektor publiczny	Ksiądz, polityk, społecznik, nauczyciel, menedżer oświaty	Wspierać wolontariat i zaangażowanie społeczne, oferować możliwość obcowania ze stowarzyszeniami i wolontariuszami.

Źródło: opracowanie własne

⁸¹ Przeciętny człowiek nie jest w stanie ogarnąć coraz większych zbiorów danych, którymi dysponują firmy. Takie dane są określane mianem „Big data” i dotyczą danych dotyczących milioników zdarzeń np. transakcji kartą kredytową, danych o przestępczości, zanieczyszczeniu środowiska itp.

Pracownicy są kreatywni tylko, gdy mają na to czas. Firma Google daje swoim inżynierom 10% wolnego czasu pozwalając im robić to, co chcą w miejscu pracy. Praca kreatywna odbywa się przede wszystkim na poziomie nieświadomym mózgu. Efekt tej pracy (tekst, pomysł, kod komputerowy, projekt wnętrza, obraz itd.) są bardzo często zaledwie materialnym dowodem na to, że w umyśle kreatywnego pracownika powstał już dany pomysł. Naukowcy z laboratorium firmy AT&T (*Bell Labs*) pracowali w ramach korporacyjnej polityki, która głosiła, że: wielkie pomysły potrzebują dużo czasu (*big ideas take time*). To właśnie w tych laboratoriach powstały takie przełomowe wynalazki jak laser i tranzystor. Kilku z pracowników tej firmy zdobyło Nagrodę Nobla. Z badań amerykańskich (T.M. Amabile, C.H. Handley, S.J. Kramer, 2002) wynika, że presja czasu zwykle zabija kreatywność. Presja czasu z pewnością sprawi, że pracownicy pracują „więcej” i może nawet mają subiektywne uczucie spełnienia, ale nie są przez to bardziej kreatywni. Zarządzanie czasem stało się obecnie większym problemem niż zarządzanie pieniędzmi. Z badań amerykańskich przeprowadzonych przez *Harvard Business School* wśród 9134 pracowników amerykańskich firm wynika, że **kreatywność pracownika jest znacznie większa, jeśli może skoncentrować się na jednym zadaniu przez cały dzień**. Na schemacie 11 przedstawiono inne ustalenia pochodzące z tego badania. Wykazano także, że największa presja czasowa jest wywierana na pracowników w czwartki a najmniejsza w poniedziałki. W piątki presja nieco spadała. Pracownicy szczególnie często narzekali na sytuację, gdy w ich pracy przeszkadzali inni członkowie zespołu. Typowa reakcja była m.in. pytanie: „Której części mojego zadania nie mam zrobić, aby móc pomóc w wykonaniu twojej części?”. Bardzo ciekawym odkryciem było to, że pracownicy deklarowali, że byli bardziej kreatywni pod presją czasu, lecz z prowadzonych na potrzeby badania dzienników wynikało jednoznacznie, że nie byli.

Schemat 11. Wpływ presji czasu na kreatywność pracowników

		Presja czasu	
		Niska	Wysoka
Prawdopodobieństwo, że pracownik będzie kreatywny w pracy	Wysokie	Prawdopodobieństwo, że pracownicy będą pracować kreatywnie pod małą presją czasu zwiększa się, jeśli czują, że są „na ekspedycji”. Wówczas kierownik powinien: Pokazać pracownikom, że myślenie kreatywne polega na generowaniu i wykorzystywaniu pomysłów a nie na identyfikacji problemów Współpracować raczej z jednym pracownikiem niż z całą grupą.	Prawdopodobieństwo, że pracownicy będą pracować kreatywnie pod dużą presją czasu zwiększa się, jeśli czują, że „wykonują misję”. Wówczas pracownicy: Mogą się skoncentrować na jednym zadaniu i nikt im nie będzie przeszkadzał, Czują, że wykonują ważne zadanie i odczuwają pozytywną motywację do jego ukończenia, Myślą kreatywnie zarówno w obszarze identyfikacji problemów jak i tworzenia lub rozwijania pomysłów.
	Niskie	Prawdopodobieństwo, że pracownicy będą pracować kreatywnie pod małą presją czasu zmniejsza się, jeśli czują, że „pracują na autopilocie”. Wówczas: Otrzymują niewiele zachęt od kierownictwa aby myśleć kreatywnie, Odbывают więcej spotkań w grupach a mniej indywidualnych, Mniej angażują się we współpracę.	Prawdopodobieństwo, że pracownicy będą pracować kreatywnie pod dużą presją czasu zmniejsza się, jeśli czują, że „pracują na taśmie produkcyjnej”. Wówczas: Czują się zdekoncentrowani, Ich dzień pracy jest przepełniony wieloma zadaniami, Nie czują, że ich praca ma sens, Czują większą presję czasu niż w przypadku pracy „na misji” pomimo tego, że czas pracy jest taki sam, Odbывают więcej spotkań w grupach a mniej indywidualnych, Nieustannie są zaskakiwani zmianami w ostatniej chwili”.

Źródło: T.M. Amabile, C.H. Handley, S.J. Kramer, *Creativity under the Gun*, Harvard Business Review, 8/2002, s. 56

Amerykańscy badacze po przeanalizowaniu treści dzienników pracowników stworzyli listę warunków sprzyjających kreatywności w miejscu pracy, na które ma wpływ kierownictwo:

1. Pracownicy mogli skoncentrować się na jednym zadaniu w ciągu całego dnia. Wymagało to jednak „walki o spokój” z otoczeniem zespołu.
2. W takie kreatywne dni pracownicy niewiele ze sobą się komunikowali a jeżeli w ogóle to pracowali w parach.
3. Presja ze strony kierownictwa dawała pracownikom poczucie istotności zadania, które realizują.

Pracownicy kreatywni nie tolerują mikrozarządzania. Menedżerowie, którzy zbyt często naciskają na swoich podwładnych być może ogarnięci są syndromem „mikromenedżera”. Mikrozarządzanie jest nadmiernym kontrolowaniem jednostek w jakiejś grupie. Wynika ono często z braku zaufania oraz wiary w umiejętności, oraz zdolności pracowników. Mikrozarządzanie jest pułapką, która przywódcę chwyta w gąszcz szczegółów, co jest przykładem niedostrzegania lasu spoza drzew. Przywódca musi mieć bardziej ogólny pogląd na pracę wykonywaną w jego grupie lub organizacji. Mikromenedżer to osoba nadmiernie kontrolująca jednostki w grupie.

Aby pracownicy mogli wykorzystać swój kreatywny potencjał powinni pracować w odpowiednim środowisku. Twórczy klimat w miejscu pracy można określić za pomocą sześciu cech⁸²:

1. Zadania wyznaczone przez przełożonych stanowią **wyzwanie** dla pracowników, a przetrwanie i rozwój organizacji są dla nich ważne.
2. Pracownicy **czują się wolni** i nieskrępowani, kiedy podejmują inicjatywy i nowe zadania, korzystając z tej wolności.
3. Nowe pomysły i propozycje spotykają się z zainteresowaniem i **wsparciem** ze strony kolegów i kierownictwa. Pracownicy słuchają się nawzajem i wykorzystują swoje pomysły.
4. Pracownicy nie boją się zgłaszać nowych pomysłów, **nie odczuwają lęku** przed ośmieszeniem czy innym rodzajem kary.
5. W miejscu pracy występuje swobodna **atmosfera**, bez sztywnych reguł i bez obawy, że prestiż lub pozycja liczy się bardziej niż racja.
6. Kierownictwo toleruje **umiarkowane ryzyko**, jak też sytuacje nie do końca określone lub zidentyfikowane. Nie ma presji na doraźne korzyści, nie jest też wymagane, aby natychmiast uzasadnić swoje zdanie i udowodnić słuszność pomysłu.

System edukacyjny w XXI wieku będzie musiał poświęcać więcej uwagi kwestii rozwijania/kultywowania kreatywności uczniów kosztem kształtowania inteligencji. Wynikać to będzie z potrzeb naszego społeczeństwa. Zasoby wiedzy stały się tak olbrzymie, że więcej można osiągnąć poprzez eksploatację istniejących rozwiązań niż tworzenie coraz to nowych. Do takiej eksploatacji potrzebna jest kreatywność. W 1969 roku człowiek dzięki wykorzystaniu niezwykłych umiejętności i inteligencji amerykańskich naukowców odbył bezpieczną podróż na księżyc. Minęło od tego czasu 50 lat, a nikt nie opracował metody taniego i bezpiecznego transportu na księżyc dla masowego odbiorcy. To tylko jeden z wielu przykładów na to, że w miarę postępu technologicznego są coraz bardziej potrzebni fachowcy do eksploatacji rozwiązań wymyślonych przez ludzi inteligentnych. Marketing szkół jest sprzymierzeńcem raczej szkół „kreatywnych” niż „szkół inteligentnych”. Twórczość to proces prowadzący do nowego wytworu, który jest akceptowany jako użyteczny do przyjęcia dla pewnej grupy w pewnym okresie.

Polski system oświaty powinien zostać radykalnie otwarty na innowacyjność, dla której nie ma instytucjonalnych barier. Natomiast istnieje w polskiej oświacie deficyt liderów zmian, osób, które odczuwają

⁸² E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2003, s. 17.

wewnętrzną potrzebę innowacyjnego nauczania. Dzieci posiadają naturalne zdolności kreatywne. U 97% 4-latków zaobserwowano umiejętności kreatywne, lecz wśród 30-latków zidentyfikowano tylko 3% osób kreatywnych. Co się dzieje z kreatywnością między 4. a 30. rokiem życia? Wśród osób w wieku powyżej 45 lat tylko 5% jest kreatywne. Dla grup wiekowych 40, 35, 30, 25 i 20 odsetek osób kreatywnych w populacji był równie niski: 5%; lecz dla osób w wieku 17 lat (3 lata różnicy!) odsetek wyniósł 10%. W polskich szkołach nie może być hamowany rozwój dzieci uzdolnionych, tylko dlatego, że nasza oświata nie jest systemem proinnowacyjnym! (patrz: schemat 12).

Schemat 12. Inteligencja kontra kreatywność dziś i jutro

„WZOROWY UCZEŃ” 2030 rok Uczeń twórczy i inteligentny Wysoka samoocena Swoboda ekspresji Niski poziom lęku Pomysłowość Popularność wśród rówieśników Zachowania przyciągające uwagę Entuzjazm i chęć do działania	„WZOROWY UCZEŃ” 2010 rok Nie-twórczy, lecz inteligentny Sumienność Perfekcjonizm Brak pomysłowości Niski poziom lęku Dążenie do uniknięcia błędu Dążenie do zachowań poprawnych
Uczeń twórczy i mało inteligentny Powściągliwość, wycofanie Niska samoocena Brak popularności Zachowania przyciągające uwagę Brak koncentracji Lęk przed oceną	Uczeń nietwórczy i mało inteligentny Słabe wyniki w nauce WzmóŜona aktywność społeczna Ekstrawersja Dość wysoka samoocena

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2003

Pamiętajmy, że ludzie kreatywni wcale nie są wybitnie inteligentni! (i nie oceniamy pracowników kreatywnych na podstawie ich inteligencji). Michael Gladwell przedstawił to zjawisko na przykładzie dwóch osób, „przeciętnego” ucznia liceum i fizyka z wieloletnim stażem zawodowym. Obu poproszono o zaproponowanie jak największej liczby zastosowań dla cegły i dla koca (tabela 14).

Pracownicy kreatywni bardzo często nie bywają sympatyczni i powszechnie lubiani. Jeśli w czasie rozmowy kwalifikacyjnej czujemy dyskomfort („brak chemii”) to nie powinniśmy wykluczać zatrudnienia takiej osoby. Jeśli reagujemy negatywnie na kandydata, zadajmy sobie pytania:

- Czy dzieje się tak tylko, dlatego, że kandydat różni się od nas?
- Jeśli zatrudnimy tę osobę, to czy wniesie ona do firmy nowe wartościowe pomysły, zobaczy różne rzeczy w nowym świetle i pomoże firmie zerwać
- z przeszłością?

Tabela 14. Inteligencja a kreatywność

Odpowiedzi noblisty	Odpowiedzi licealisty
(Cegła). Do wykorzystania w napadach rabunkowych na sklepy. Do podparcia walącego się domu. Do gry w rosyjską ruletkę, jeżeli przy okazji chce się zachować dobrą kondycję (cegły, co dziesięć kroków, obrót i rzut, uniki niedozwolone). Żeby koldra nie spadła z łóżka, można przywiązać cegłę z każdego rogu. Do rozpląszczania pustych butelek po coca-coli. (Koc). Do przykrywania łóżka. Jako zastłona do uprawiania seksu w lesie. Jako namiot. Do dawania sygnałów dymnych. Jako żagiel do łodzi, wozu lub sanek. Zamiast ręcznika. Jako tarcza do ćwiczeń strzeleckich dla krótkowidzów. Do łapania ludzi skaczących z płonących drapaczy chmur.	(Cegła). Do budowy różnych rzeczy, do rzucania. (Koc). Do okrywania się, żeby było ciepło, do gaszenia ognia, do przywiązywania do drzew i spania (jak w hamaku), jako prowizoryczne nosze.

Aby stymulować kreatywność w firmie należy walczyć z homospołeczną reprodukcją. Polega ona na tym, że na następców pracowników odchodzących na emeryturę lub awansujących są wybierane osoby bardzo podobne do nich. Tak tworzy się kultura organizacyjna wzajemnej adoracji. Atmosfera w firmie jest przyjacielska, ale cierpi na tym kreatywność. Gdy ktoś chce zatrudnić kandydata, bo „jest sympatyczny” i „taki jak my”, może to być powód żeby tej osoby nie zatrudniać, jeśli stanowisko wymaga kreatywności. Mądrzy menedżerowie podświadomie czują związane z homospołeczną reprodukcją zagrożenia i zatrudniają osoby „odmienne”: jeśli sami jesteśmy młodzi, zatrudniamy ludzi, którzy są starzy. Jeśli sami jesteśmy starzy, zatrudniamy ludzi, którzy są młodzi.

Jednym z ważnych zadań w firmach powinno być opracowanie aktywnej polityki wobec utalentowanych pracowników. Przede wszystkim należy przełamać bariery kulturowe mocno zakorzenione w polskiej mentalności, która nakazuje traktować wszystkich „równo i sprawiedliwie”. Utalentowani pracownicy muszą otrzymywać więcej uwagi od kierownictwa i powinno się im więcej płacić. Każda innowacyjna organizacja, aby się rozwijać musi posiadać elitę. Zarządzanie tą elitą nazywane jest „zarządzeniem talentami” i polega na:

1. Odpowiedniej polityce rekrutacji pracowników zarówno wewnątrz jak i na zewnątrz organizacji.
2. Odkrywaniu (identyfikacji talentów).
3. Szkoleniu personelu, który „opiekuje się” tymi talentami w firmie.
4. Planowaniu ścieżek kariery dla utalentowanych pracowników po to, aby znać ich oczekiwania a w rezultacie, aby było dla nich nieustannie atrakcyjnym miejscem zatrudnienia.
5. Tworzenia systemów motywacyjnych, w których pieniądze są zaledwie jednym z wielu elementów.

Ramka 19. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: kogo zatrudniać w innowacyjnych firmach z ambicjami?

Jakich pracowników zatrudniasz w swojej firmie? Czy są ekspertami w swoich dziedzinach? Czy są sumienni? Na czas realizują swoje zobowiązania? Nie są konfliktowi? To wspaniale! Ale...

Czy wiesz o nich coś więcej? Czy czytają dużo książek? Czy lubią podróżować do egzotycznych krajów? Czy mają ciekawych znajomych? Czy czas wolny zamiast przed telewizorem spędzają na kursach i w klubach dyskusyjnych? Czy uprawiają sport? Czy wiesz jakie było ich dzieciństwo?

Innowacyjne firmy powinny zatrudniać otwartych na świat ludzi, którzy myślą nieszablonowo, mają wiele zainteresowań, można z nimi porozmawiać na wiele tematów, mają opinię w wielu sprawach, ludzi, którzy potrafią zamienić wszystko w swoim otoczeniu na szansę⁸³...

Czy zatrudniasz takich pracowników...?

Źródło: opracowanie własne

Bycie kreatywnym to widzenie jakiejś rzeczy tak samo jak inni, lecz myślenie o niej w odmienny sposób. Spektakularnym przykładem tego, czym jest kreatywność, jest wynalezienie druku przez Gutenberga. Wykorzystał on wiele istniejących rozwiązań: prasę do wina, barwniki, technologię odlewniczą – i stworzył coś zupełnie nowego. Kreatywność jest zdolnością do tworzenia nowych rozwiązań⁸⁴.

⁸³ Pewien odnoszący sukcesy w branży budowlanej architekt działający w Polsce ma wspaniałe c.v.: mnóstwo zakończonych sukcesem projektów, rekomendacje od najlepszych klientów, poukładane życie rodzinne. Czy na tym jednak można poprzestać poznając nowego człowieka? Otóż ten sam człowiek miał okropne dzieciństwo. Rodzice nieustannie kłócili się. Ojciec – działacz PZPR zmuszał 6-letniego chłopca do towarzyszenia mu na posiedzeniach PZPR i sporządzania z nich sprawozdań. Matka natomiast miała obsesję na punkcie liczb: kazała małemu chłopcu przeliczać wszystko: liczbę drzew potrzebnych do ogrzania domu, ilość paliwa potrzebną na dowiezienia opału do domu. Ktoś inny powiedziałby, że miał „koszmarne dzieciństwo” i uznał to za wymówkę do nierobienia niczego w życiu. Ale nasz bohater dzięki mediacjom pomiędzy swoimi własnymi rodzicami został doskonałym negocjatorem, który potrafi sprawić, że skłócone firmy budowlane wrócą na budowę po jednej rundzie negocjacji. Potrafi też w pięć minut spoglądając na plan inwestycji bezbłędnie ocenić jej opłacalność (zwykle zajmuje to ekspertowi kilka dni). (Historia autentyczna: za podzielenie się nią Autor dziękuje Robertowi Kroolowi, Fundacja Copernicus).

⁸⁴ Patrz: Jan A. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą w szkole*, Centralny Ośrodek Doskonalenia Nauczycieli, Warszawa 2007.

Ramka 20. Sposoby zarządzania i techniki pobudzające twórczość w firmie

Sposoby zarządzania pracownikami wzmagające ich kreatywność

1. Gdy zarządzasz, aby zespół pracowników zaproponował nowe pomysły, ustal termin ich składania – bez tego działania zespoły staną się nieproduktywne.
2. Staraj się ograniczyć liczebność grupy, zbyt liczne grupy stają się parawanem dla osób mniej aktywnych, jeszcze bardziej je demotywują. Najbardziej kreatywne są zespoły pięcioosobowe.
3. Po zakończeniu projektu bądź zadania zorganizuj „targi wiedzy”. Niech każdy stworzy swoje „stoisko” prezentujące efekty swoich przemyśleń i odkryć.
4. Staraj się w miarę możliwości organizować sesje burzy mózgów dla pracowników poza budynkiem firmy, w innym otoczeniu.
5. Nigdy nie karz za kreatywność.
6. Pamiętaj, że wydajność ludzkiego umysłu jest niejednakowa o różnych porach dnia: 15 minut pracy twórczej w szczycie aktywności jest cenniejsze niż godzina w okresie najmniejszej wydajności umysłowej. Nie u wszystkich szczyt aktywności przypada na tę samą porę dnia, ale umysł większości osób w godzinach przedpołudniowych jest najbardziej wydajny.
7. Zadbaj o dobry stan zdrowia fizycznego pracowników.
8. W zespole staraj się tworzyć wizję, tzn. w sposób możliwie obrazowy opowiadaj o tym, co można wspólnie dobrego osiągnąć. Jeśli wyobrażenia (to, o czym marzę) i wola (to, co muszę zrobić) są w konflikcie, wygra zawsze wyobrażenia. Dlatego tworzenie pozytywnych obrazów w umyśle jest doskonałym sposobem na zwiększenie kreatywności.
9. Spędzaj czas z ludźmi kreatywnymi i zachęcaj do tego pracowników. Zbieraj i upowszechniaj informacje o odczytach, otwartych wykładach (także w Internecie).
10. Pamiętaj: umysł ludzki najlepiej działa w sesjach dwudziestominutowych. Pomiędzy tymi sesjami należy mu się chwila odpoczynku.

Techniki pobudzające twórczość, służące zwiększeniu liczby nowych pomysłów oraz ich lepszej jakości

1. Stymuluj pracę grupy za pomocą inspirujących przedmiotów ustawionych w sali, gdzie odbywa się praca zespołu, także za pomocą nastrojowej muzyki i zapachów. Ćwiczenia ruchowe w czasie przerwy są bardzo wskazane. Można połączyć niektóre elementy spotkania z ruchem.
2. Rozpoczynaj każdą rozmowę od pytania, nawet rozmowę z samym sobą.
3. W trakcie sesji twórczego myślenia odpowiadaj na każde pytanie pytaniem.
4. Zadaj przynajmniej jedno nierozsądne („głupie”) pytanie na każdym spotkaniu.
5. Gdy pisziesz raport, rozpoczynaj każdy punkt od pytania.
6. Zachęcaj pracowników do ćwiczenia kreatywności przez uczęszczanie na wystawy, uczestnictwo w odczytach, wydarzeniach artystycznych.
7. Jako podsumowanie sesji kreatywnej zadawaj sześć magicznych pytań: *Kto? Co? Gdzie? Kiedy? Dlaczego? Jak?*
8. Spróbuj zamiany ról – nauczyciel WF ma nauczać matematyki itp.
9. Stosuj tzw. dokończanie historii: opowiedz książkę lub film, ale bez zakończenia, niech uczestnicy sesji dokończą je sami!
10. Zawsze zastanawiaj się, jakie jest przeciwieństwo odpowiedzi, którą podałeś.
11. Jeśli pomysł nie wydaje się na pierwszy rzut oka absurdalny, nie ma dla niego żadnej przyszłości.
12. Myśl w kategoriach holistycznych – unikaj myślenia typu albo–albo.
13. Stwórz listę bohaterów, a następnie zastanów się, co w takiej sytuacji powiedziałby lub zrobiłby np. Napoleon, Einstein, Twój ojciec, Twój brat, Cezary Pazura itd.
14. Stosuj metodę burzy mózgów. Podstawą tej metody jest oddzielenie fazy tworzenia pomysłów (liczy się wyłącznie ich liczba) od fazy oceny pomysłów. Po stworzeniu listy pomysłów oceń je, a także spróbuj zmodyfikować pomysły innych. Burza mózgów powinna trwać 15–20 minut. Pamiętaj o utrzymaniu swobodnej atmosfery.
15. Ćwicz elastyczność myślenia: zastanów się, jak inaczej można wykorzystać dany obiekt, np. znajdź inne zastosowania sali gimnastycznej. Zastanów się, jakie usprawnienia można wprowadzić do istniejącego obiektu.
16. Zastanów się nad pytaniem, które będzie Cię zawsze motywowało do pracy i pozwalało skoncentrować się na wykonywanym zadaniu (np. *Po co ja to robię?*).
17. Pamiętaj, że pomysły muszą mieć czas, aby się narodzić i dojrzeć, dlatego rozdzielaj w czasie moment zadania uczestnikom pytania (np. na koniec pierwszej sesji) i uzyskania odpowiedzi (następna sesja).

Źródło: opracowanie własne

Większość menadżerów jest zgodna co do tego, że w praktyce najskuteczniejszym środkiem umożliwiającym motywowanie pracowników są pieniądze. Lecz nie jest to prawda. Pieniądże są uważane za czynnik „higieniczny” tzn. po osiągnięciu pewnego poziomu wynagrodzenia dalszy jego wzrost nie ma wpływu na satysfakcję i motywację do pracy. Niskie wynagrodzenia oczywiście demotywują lecz wysokie nie mają

wielkiego wpływu na poziom motywacji (Ramka 21). Jack Welch radzi menadżerom, którzy mają ograniczone możliwości motywowania za pomocą pieniędzy, aby stosować następujące metody⁸⁵:

- Uznanie pracownika – jeśli pracownik lub zespół zrobią coś godnego uwagi, należy celebrować to wydarzenie, mówić o nim, wyznaczyć nagrody, itp. Brak uznania jest często początkiem procesu wypalenia zawodowego. Uznanie pracowników nakręca pozytywną spiralę motywacji do pracy. Jack Welch jest sceptycznie nastawiony do dyplomów jako form uznania, a szczególnie mosiężnych tabliczek.
- Organizowanie nieformalnych przyjęć – przyjęcia to wspinała forma na zintegrowanie zespołu. Spotkania mogą być skromne, liczy się sam fakt, że kilku lub kilkunastu pracowników poświęciło chwilę na wspólne spotkanie i oderwanie się od pracy. Jeśli pozwolą na to fundusze, warto wybrać się na posiłek do najbliższej restauracji.
- Wyraźne zakomunikowanie pracownikom, czym jest misja organizacji – Jack Welch zauważa, że menadżerowie w wielu firmach są tak pochłonięci codzienną pracą, że tracą z oczu misję istnienia. Zakomunikowanie misji to rzucenie hasła przez lidera: „tam jest góra, zdobądźmy ją wspólnie”.
- Właściwe dobranie celów – cel powinien być zarazem możliwy do zrealizowania i rzucać wyzwanie „ludzi najlepiej motywuje uczucie jednoczesnego zdobycia góry i wspinania się na nią”.

Kreatywność opiera się na fundamencie wytrwałości. Charles Darwin, twórca teorii ewolucji spędził kilka dziesięcioleci czytając literaturę naukową, podróżując na okręcie HMS Beagle na wyspę Galapagos i innych egzotycznych miejsc. Dokonywał tam wielu nużących i drobiazgowych obserwacji, zapisał tysiące stron notatek i wyjaśnień dla swoich obserwacji. Trudno sobie wyobrazić sytuację, aby to wielkie osiągnięcie zaszło bez ogromnego wkładu ciężkiej pracy. W naszej kulturze początku XXI wieku wytrwałość nie jest uważana za cechę szczególnie przydatną w życiu – niesłusznie! W jednym z eksperymentów Priscilla Blinco dała do rozwiązania dużym grupom japońskich i amerykańskich pierwszoklasistów bardzo trudną łamigłówkę. Zbadano, po jakim czasie rezygnowali z jego rozwiązania, gdy uznawali, że jest za trudne. Amerykańskie dzieci wytrwały przeciętnie 9,47 minuty, a japońskie 13,93 minuty, czyli około 40% dłużej. Specjaliści od rekrutacji pracowników powinni zwracać dużą uwagę na cechę osobowości, jaką jest wytrwałość.

Ramka 21. Osiem prawd na temat pieniędzy

1. Można by sądzić, że bogacze spotykają się z przyjaciółmi, tymczasem zamiast ludziom poświęcają swój czas zarabianiu pieniędzy.
2. Przeprowadzka do bogatszej dzielnicy może przynieść ci niezadowolenie i wzbudzić w tobie zazdrość względem sąsiadów, przez co będziesz bardziej nieszczęśliwy, niż zanim się przeprowadziłeś – porównuj się więc z innymi.
3. Z badań jakie w 2004 r. przeprowadził Leat Van Boven i Thomas Gilovitch z Cornell University wynika, że inwestowanie w doświadczenie życia daje ludziom więcej zadowolenia niż inwestowanie w dobra trwałe.
4. Ci, którzy miłość cenią wyżej niż pieniądze, są bardziej zadowoleni z życia. Badania dowodzą, że osoby, które przede wszystkim dążą do bogactwa, mają zwykle gorsze samopoczucie. Dotyczy to zwłaszcza tych, którzy pragną zdobyć pieniądze, aby się sprawdzić, zyskać władzę albo mieć czym się pochwalić, a nie aby utrzymać rodzinę.
5. Materializm szkodzi zdrowiu. Badania przeprowadzone przez Tima Kassera z Knox Collage w Galesburgu w stanie Illinois wykazały, że młodzi ludzie skoncentrowani na pieniądzach, image'u i sławie są zwykle bardziej przygnębieni, podchodzą do życia z mniejszym entuzjazmem i cierpią na więcej dolegliwości, takich jak ból głowy czy gardła.
6. Zakupy to wylegarnia problemów. Na wystawie sklepowej dostrzegamy coś, co staje się problemem, ponieważ jeszcze przed 5 minutami byliśmy bez tego całkowicie szczęśliwi.
7. Prawdopodobieństwo popełnienia samobójstwa przez osoby cierpiące na dolegliwości psychiczne bogatych jest 3-krotnie wyższe niż w przypadku osób mniej zamożnych z takimi samymi zaburzeniami.
8. Należy pamiętać, że możemy wybrać, z kim się porównujemy. Porównując się z tymi, którzy stoją od nas wyżej, skazujemy się na poczucie niezadowolenia i nieszczęścia, natomiast porównując się z osobami mniej uprzywilejowanymi, dostrzegamy, jak bardzo powinniśmy być wdzięczni za to, co mamy. To dlatego właśnie olimpijscy brązowi medaliści są szczęśliwsi niż zdobywcy srebrnych medali.

Źródło: L. Hoggard: *Jak być szczęśliwym?*, Rebis, Poznań 2006

⁸⁵ Jack and Suzy Welch, *Keeping Your People Pumped*, BusinessWeek, 27.03.2007, wyd. amerykańskie.

Innowacyjność firmy jest zagrożona każdego dnia! Wynika to z faktu, że o jej innowacyjności decydują jej pracownicy. Nagle odejście kluczowych pracowników może oznaczać duże kłopoty dla firmy a nawet jej bankructwo. Firmy zabezpieczają się przed skutkami utraty wiedzy i spadku innowacyjności tworząc programy zastępowania utalentowanych pracowników i transmisji wiedzy pomiędzy nowo przyjmowanymi pracownikami a pracownikami odchodzącymi. Programy te nazywane są „programami sukcesji” (ang. *succession planning*). Jeżeli na większość z poniższych pytań odpowiesz twierdząco, oznacza to, że w Twojej firmie istnieje potrzeba wprowadzenia strategii planowania zatrudnienia (*succession planning*):

- Kierownictwo narzeka, że nie mają „nikogo odpowiedniego” na stanowisko, które może się wkrótce zwolnić,
- Koszty pośrednictwa w poszukiwaniu talentów („łowcy głów”) rosną,
- Ci pracownicy, którzy są nieoficjalnie typowani na następców nieoczekiwanie rezygnują w pracy w naszej firmie a w dodatku w czasie rozmów pożegnalnych (*exit interviews*) otwarcie przyznają, że szanse na rozwój osobisty są w Twojej firmie niewielkie,
- Z firmy odchodzą niespodziewanie wykwalifikowani pracownicy, z którymi wiązaliśmy nadzieję na przyszłość⁸⁶,
- W firmie istnieje „dziura pokoleniowa” objawiająca się tym, że w pewnej grupie wiekowej (np. 35-45 lat) zatrudniamy nieproporcjonalnie małą liczbę pracowników,
- Pracownicy narzekają, że decyzje o awansie są podejmowane w oparciu o kryteria niezwiązane z doświadczeniem i kompetencjami osób awansowanych.

Większość właścicieli firm bądź szefów do spraw personalnych reaguje nerwowo na każdą nieoczekiwaną informację pochodzącą od pracowników, którzy sygnalizują chęć zwolnienia się z pracy. Natychmiast pojawia się pytania: „Jak znaleźć następcę?”, „Czy szukać następcy wśród pracowników, czy też zatrudnić kogoś z zewnątrz?” Pytania takie są z gruntu niewłaściwe. Istotą problemu, jaki musi rozwiązać kierownik działu personalnego jest odpowiedź na pytanie: **Jak zrealizować zadania, które wykonywał opuszczający firmę pracownik?** Istnieje wiele sposobów na rozwiązanie tej kwestii, a zatrudnienie następcy jest jedną, z, lecz nie jedyną opcją. Za każdym razem, gdy pojawia się groźba wakatu na kluczowym stanowisku w firmie, kierownik personalny powinien rozważyć wszystkie opcje służące zachowaniu ciągłości procesów biznesowych w firmie. W tabeli 15 przedstawiono schemat postępowania w podobnych przypadkach.

Tabela 15. Jak zrealizować zadania, wykonywane przez pracownika opuszczającego firmę?

Możliwe sposoby realizacji zadania	Czy można ten sposób realizacji zastosować w przypadku konkretnego stanowiska?		Jeśli tak, to w jaki sposób? Jakie działania podjąć?
	TAK	NIE	
1. Znaleźć następcę wśród dotychczasowych pracowników?			
2. Znaleźć następcę poprzez zatrudnienie specjalisty z zewnątrz?			
3. Zlecić prace firmie zewnętrznej (<i>outsourcing</i>)?			
4. Przesunąć zadania do innego działu w firmie?			
5. Wyeliminować stanowisko ze struktury organizacyjnej firmy?			
6. Zatrudnić pracowników czasowych?			
7. Dokonać reorganizacji działu tak, aby praca była wykonywana przez pozostałych pracowników?			
8. Stworzyć zespół zadaniowy, który będzie realizował zadania osoby opuszczającej firmę?			
9. Inne sposoby, (jaki?).			

Źródło: opracowanie własne

⁸⁶ Aby ukazać to zjawisko, niektóre działy personalne wprowadzają oddzielny wskaźnik rotacji personelu obejmujący swym zasięgiem tylko kluczowe stanowiska.

Można wyróżnić jedenaście najlepszych praktyk w planowaniu kariery i rozwoju pracowników na kluczowych stanowiskach:

Najlepsza praktyka nr 1: Sprecyzować cel podejmowanych działań np. obniżenie średniego czasu poszukiwania specjalisty, zatrudnianie „dublerów”, którzy są w stanie płynnie przejąć obowiązki specjalisty, który odchodzi z pracy, zwiększenie zatrudnienia w tych grupach wiekowych, w których jest niedobór pracowników oraz umożliwienie rozwoju pracownikom o ponadprzeciętnych zdolnościach. Jednak efektywny program walki o talent nie może zaspokoić wszystkich oczekiwań.. Program taki powinien być skoordynowany z ogólną strategią biznesu.

Najlepsza praktyka nr 2: Określi precyzyjnie, jakie wyniki i jakie kompetencje są potrzebne na danym stanowisku. „Modele kompetencji” dla danych stanowisk, są skuteczniejsze niż „opisy stanowiska pracy”.

Najlepsza praktyka nr 3: Pomiar wyników pracy. Modele kompetencji są statycznym odzwierciedleniem danego stanowiska. Należy je uzupełnić systemem pomiaru efektywności pracy. Pomiar efektywności w połączeniu z opisem kompetencji pokazuje rzeczywiste wyniki pracy.

Najlepsza praktyka nr 4: Określić, jakie efekty pracy będą wymagane w przyszłości. W modelach kompetencji należy także uwzględnić przeszłe, oczekiwane wymagania.

Najlepsza praktyka nr 5: Określić potencjał. Należy porównać obecne kompetencje pracownika z wymaganiami stawianymi w przyszłości. Można tutaj zastosować metodę 360 stopni.

Najlepsza praktyka nr 6: Ustal środki dochodzenia do stanów docelowych. Najlepszym sposobem jest ustanowienie indywidualnych planów rozwoju. Należy mieć na uwadze, że większość ludzi uczy się wykonując swoją pracę, w praktyce. Pracownicy powinni być zachęcani do uczenia się w trakcie pracy. Aby wspomóc ten proces warto wyznaczyć mentora spośród doświadczonych pracowników. Nie zaleca się, aby mentor był bezpośrednim przełożonym pracownika.

Najlepsza praktyka nr 7: Nie zapominać o istocie programu. Piętą achillesową wielu programów jest brak konsekwencji w ich realizacji. Warto ustanowić system regularnego monitorowania programu.

Najlepsza praktyka nr 8: Dokumentować kompetencje. Informacje zawarte w życiorysach zawodowych pracowników nie są wystarczającym źródłem wiedzy o kompetencjach. Należy stworzyć bardziej rozbudowany system zbierania i przechowywania informacji o kompetencjach pracowników. System ten pozwoli na lepszą alokację zasobów w firmie np. z powodu rotacji personelu.

Najlepsza praktyka nr 9: Stwórz system wynagradzania pracowników. Kierownictwo średniego szczebla powinno być wynagradzane także za rozwój kompetencji podległych im pracowników.

Najlepsza praktyka nr 10: Oceniaj rezultaty. Najlepszym testem na skuteczność programu jest zadanie pytania: Czy firma będzie w stanie wytypować kandydata spośród swoich pracowników na jedno z kluczowych stanowisk w firmie, jeżeli się ono zwolni? Jeśli odpowiedź brzmi tak, to znaczy, że program zatrzymywania talentów w firmie jest skuteczny.

Najlepsza praktyka nr 11: Wsparcie ze strony kierownictwa. Odpowiedzialności za realizację programu nie należy przekazać tylko do działu personalnego. Kierownictwo powinno wykazywać zainteresowanie programem.

Ramka 22. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: jak zatrudnić dobrych pracowników?

Poniżej przedstawiono kilka porad, które mogą pomóc przedsiębiorcy w zatrudnieniu dobrych, kreatywnych pracowników:

- W czasie wywiadu z pracownikiem, zamiast zadawać mu sztapowe pytania zleć zadanie np.: poproś, aby kandydat na szefa działu marketingu sprzedał kalkulator. Zatrudniając sprzedawców do działu telemarketingu przeprowadź *interview* przez telefon. Pracowników fizycznych nie trzeba narażać na stres siedzenia za biurkiem – lepiej przeprowadzić rozmowę, przynajmniej częściowo, w miejscu ich pracy.
- Poszukuj pracowników przez znajomych: poleć swojemu zespołowi sprzedawców, aby zarekomendowali kandydata na swojego kierownika. Pieniądże zaoszczędzone na rekrutacji przekaż w postaci premii pracownikom zespołu.
- Zatrudniaj ludzi z właściwym podejściem („duszą”) – umiejętności techniczne możesz w nich wyrobić w trakcie szkoleń.
- Nie stroń od zatrudniania pracowników, których inni pracodawcy mogą niedoceniać np. pracowników powyżej 50. roku życia. Mają oni zazwyczaj stabilną sytuację rodzinną, budzą szacunek klientów, są sumienniejsi i opanowani.

Źródło: Jan Fazlagić, *Zatrzymać najlepszych*, CFO, <http://ceo.cxo.pl/artykuly/47461/Zatrzymac.najlepszych.html> [27.02.2012]

Ramka 23. Dlaczego pracownicy odchodzą?

Wskaźnik rotacji personelu obliczamy dzieląc liczbę odchodzących z pracy pracowników przez przeciętną liczbę pracowników zatrudnionych. Metoda ta ma pewne wady (nie bierze pod uwagę średniego stażu pracy) daje jednak ogólny pogląd na rotację personelu. W Wielkiej Brytanii najmniejszy wskaźnik rotacji personelu (12%) charakteryzuje pracowników na stanowiskach kierowniczych oraz administracyjnych. Najwyższe wskaźniki są odnotowywane wśród pracowników niewykwalifikowanych oraz sprzedawców. Przeciętny koszt wymiany pracownika wynosi 2500 funtów (około 15 tys. zł). Wartość ta jest skalkulowana po uwzględnieniu kosztów obsługi administracyjnej pracownika opuszczającego firmę, koszt zatrudnienia nowej osoby (rekrutacja, wywiady z potencjalnymi kandydatami), koszty adaptacji (szkolenie nowego pracownika, nieproduktywny czas spędzony na adaptację w nowym miejscu pracy) a także koszty pośrednie (np. spadek satysfakcji i lojalności klientów). Wysoka rotacja personelu jest funkcją braku zadowolenia z pracy oraz możliwościami zatrudnienia na rynku pracy. Statystyki pokazują, że jedna piąta pracowników, którzy rezygnują z pracy, czyni to w ciągu pierwszych sześciu miesięcy zatrudnienia. Biorąc pod uwagę wysokie koszty wymiany pracownika, warto zastanowić się nad możliwością lepszego informowania nowo przyjmowanych pracowników o realiach ich pracy. Dzięki temu unikniemy rozczarowań i frustracji pracowników, którzy zrezygnują z pracy w naszej firmie. Pracownicy, jako powód szybkiej rezygnacji z nowo podjętej pracy wskazują rozbieżność pomiędzy tym, czego oczekiwali a tym, jakie naprawdę obowiązki czekały na nich na stanowisku pracy. Urealnienie oczekiwań najlepiej osiągnąć, gdy pozwoli się nowemu pracownikowi (kandydatowi na pracownika) porozmawiać z pracownikami o dłuższym stażu w naszej firmie.

Pracownicy, którzy opuszczają naszą firmę powinni zostać „przesłuchani” (w pozytywnym tego słowa znaczeniu) po to, aby uzyskać od nich cenne informacje o firmie. Warto zapytać, czy pracownik zarekomendowałby naszą firmę innym pracownikom. Dobrze byłoby, gdyby taki wywiad przeprowadziła osoba, która nie była bezpośrednim przełożonym odchodzącego pracownika.

Źródło: J. Oliver, *High Turnover – find out why your staff are leaving*, Management Today, 1/1998, s. 84

1.2.5. Zdolność do zmiany własnych schematów myślowych

Pracodawcy często narzekają na brak samodzielności myślenia jaki obserwują u młodych pracowników. Brak samodzielności myślenia jest w dużej mierze spowodowany przez szkołę, która uczy zdolności do rozwiązywania testów. Schematy myślowe są kształtowane w procesie wychowania i kształcenia. Dzięki nim człowiek może szybciej podejmować decyzje np. gdy widzimy człowieka w mundurze policjanta zakładamy, że taka osoba nie jest naszym wrogiem (nie musimy analizować innych cech wyglądu). Wyobraźmy sobie zjeżdżalnię. Dla każdego dorosłego zasady korzystania z niej są oczywiste: należy wejść od tyłu po drabince a następnie zjechać na dół. Ale 1,5-letniego dziecka taki schemat myślenia nie obowiązuje. Pewnego letniego popołudnia (sytuacja autentyczna) dziecko, które prawdopodobnie po raz pierwszy widziało zjeżdżalnię próbowało wejść na nią od strony zjeżdżalni. Zostało szybko upomniane przez mamę: „Nie wolno. Na zjeżdżalnię wchodzi się od drugiej strony!” Osoby twórcze mają to do siebie, że nie respektują wyznaczonych przez społeczeństwo schematów myślowych. Cała historia innowacji to pasmo łamania schematów myślowych przez innowacyjne osoby.

Z badań wiadomo, że funkcjonowanie ludzkiego umysłu opiera się na schematach myślowych. Schematy te wpływają na przebieg procesów przetwarzania informacji, na percepcję i pamięć, a przez to na całe zachowanie. Psychologowie zadawali badanym osobom pytanie, z czym kojarzy im się jedzenie obiadu. Okazało się, że 73% badanych wymieniło takie elementy, jak: siedzenie przy stole, przeglądanie menu, zamawianie, jedzenie, płacenie i opuszczanie pomieszczenia. Każdy człowiek jest do pewnego stopnia niewolnikiem własnych schematów myślowych. Wielkim wyzwaniem jest konieczność zmiany tych schematów, które okazały się nieskuteczne. Model myślowy to wyjaśnienie czyjegoś sposobu myślenia. Model myślenia to wewnętrzny symbol lub reprezentacja rzeczywistości. Służy nam do przyspieszenia procesu poznania rzeczywistości. Prawdopodobnie twórcą tej koncepcji jest Kenneth Craik, który napisał w 1943 r. książkę *The Nature of Explanation*, lecz zapomniano później o niej z powodu przedwczesnej śmierci autora. Koncepcja ta powróciła do łask w latach 80. XX wieku wraz z rozwojem psychologii poznawczej.

Psychologowie poznawczy uważają obecnie za model mentalny (myślowy) „znajdującą się w umyśle reprezentację zewnętrznego świata”. Model myślowy powstaje dzięki wiedzy zdobytej w czasie doświadczenia, percepcji i rozwiązywania problemów. Sama idea modelu zawiera stwierdzenie, że jest on oparty na minimalnej liczbie informacji, bo służy on właśnie przyspieszeniu działania dzięki rezygnacji z wykorzystania wszystkich dostępnych informacji. Model mentalny musi mieć zastosowanie praktyczne i pozwalać na ocenę skuteczności swojego wykorzystania.

Umiejętność zmiany własnych schematów myślowych jest ściśle powiązana kreatywnością i innowacyjnością. Współczesny świat wymaga od nauczyciela i ucznia nieustannej gotowości do zmiany schematów myślowych. Jest to swego rodzaju paradoks, ponieważ szkoła ma silny wpływ na kształtowanie i utrwalanie schematów myślowych. Schematy myślowe wytworzone w umyśle ucznia są znacznie trwalsze niż wiedza z podstawy programowej, która często ulatnia się po kilku latach. Szkoła chcąc kształtować kreatywnych uczniów powinna nie tylko utrzymywać pewne schematy, ale także – i to jest znacznie trudniejsze – dostarczać doświadczeń emocjonalnych i intelektualnych, jakie towarzyszą ZMIANIE schematu myślowego. Takie doświadczenia będą bezcenne w życiu dorosłym we wszystkich obszarach funkcjonowania człowieka:

- W społeczeństwie – zmiana schematu myślowego pomaga walczyć z rasizmem i ksenofobią.
- W biznesie i pracy zawodowej – zmiana schematu myślenia pomaga znaleźć nowe zastosowanie do istniejącego wynalazku.

- W rodzinie – zmiana schematu pomaga rodzicowi zaakceptować odmienność dziecka i zrezygnować z własnych ambicji kosztem jego szczęścia.
- W demokracji – zmiana schematu pozwala na wybranie reprezentanta, który odstaje od standardowego wizerunku polityka, ale za to posiada wartościowy program wyborczy.

Wiele wspaniałych pomysłów w biznesie nigdy nie ogląda światła dziennego, ponieważ napotyka na opór w postaci modeli myślowych. „Strażnicy” stanu obecnego bronią świata, który znają (często są jego współtwórcami) przed ingerencją w postaci innowacji. Każda nowoczesnie zarządzana organizacja powinna dokonywać okresowego audytu modeli myślowych funkcjonujących w firmie. Modele te wpływają na:

1. Kulturę organizacyjną (wspólnie wyznawane przez pracowników wartości, rytuały, tabor, dogmaty).
2. Procedury i kryteria oceny kompetencji pracowników i zarządu (kim jest „dobry” a kim jest „zły” pracownik?).
3. Procesy biznesowe służące doskonaleniu i innowacji (co możemy zmienić a czego powinniśmy bronić przed zmianą?).
4. Zarządzanie strategiczne (kim są nasi główni konkurenci dzisiaj? Kim będą nasi konkurenci jutro? Gdzie pojawiają się nowe trendy rynkowe? Jak je rozpoznamy?)

Dwóch managerów może zaobserwować to samo wydarzenie i odmiennie je zinterpretować, o czym mówi dobitnie poniższa anegdota:

Dyrektor fabryki obuwia wysłał do Afryki dwóch swoich najlepszych przedstawicieli handlowych w celu zbadania potencjalnego popytu na wyroby fabryki. Obaj powrócili po miesiąc intensywnych badań rynkowych. Jeden zrezygnowanym głosem relacjonuje dyrektorowi swoje wnioski: „Panie Dyrektorze, w Afryce nic nie sprzedamy. Ludzie chodzą tam boso”. Drugi przedstawiciel handlowy natomiast tak zrelacjonował swoje odkrycia: „Panie Dyrektorze! Fantastyczne wieści! Olbrzymi rynek na nasze wyroby! Nikt nie nosi butów!”. Model myślowy to coś, co steruje naszymi myślami. Otwiera potok pomysłów w jednej „alejce myślowej” a w drugiej go skutecznie zamyka. Kiedyś producenci amerykańskich samochodów wyznawali pogląd, że ludzie kupują samochody kierując się estetyką i stylem samochodu a nie jakością i niezawodnością. Producenci japońscy i niemieccy wyedukowali amerykańskiego konsumenta tak, że dzisiaj jakość jest dla niego równie ważna jak w Europie i Japonii.

A oto przykład tego, że schematy myślowe nie muszą ograniczać skuteczność działania. Cliff Young, 61-letni rolnik australijski, wziął udział w długodystansowym biegu z Melbourne do Sydney. Wygrał wyścig, pokonując zawodowych biegaczy światowej klasy. W tabeli 16 przedstawiono, jakie schematy myślenia przełamał⁸⁷.

Tabela 16. Zmiana schematów myślenia

Tradycyjny schemat myślenia	Nowe myślenie nieskażone dogmatami
– Niezbędny jest specjalny trening kondycyjny. – Nie można się obejść bez profesjonalnego sprzętu białkowego i wyposażenia dla biegaczy. – Należy zastosować strategię biegu taką jak w maratonie. – Bieg odbywa się w cyklu: 18 godzin biegu, 6 godzin snu.	– Biegam wokół owiec, więc dam sobie radę w wyścigu. – Należy założyć kombinezon i wysokie buty. – Trzeba szurać nogami (potem uznano, że to najsukcesowniejsza strategia). – Cliff nie wiedział, że sen jest dozwolony.

Źródło: opracowanie własne

Nasze życie kształtują schematy myślenia, ponieważ na ich podstawie podejmujemy decyzje i tworzymy subiektywny obraz świata.

„Nie żyjemy w świecie, który jest na zewnątrz, ale w tym, który jest w naszym umyśle”⁸⁸. Dowodem na istnienie takiego świata są doświadczenia osób, którym amputowano kończyny. Choć nie mają już ręki bądź nogi, nadal odczuwają ich istnienie. Nasz mózg jest narzędziem konstruującym schematy. Schematy myślenia są zwykle przeszkodą w osiąganiu celów, zwłaszcza tych, które wymagają od nas wykonywania nowych czynności (patrz Ramka 24).

Oto rozmaite sugestie pomocne w zmianie schematów myślowych⁸⁹:

1. Poszukaj w sobie i swoim otoczeniu ograniczeń mentalnych (np. nieuzasadniona wrogość lub lojalność wobec jakiejś osoby), fizycznych (miejsce zamieszkania, warunki mieszkaniowe), emocjonalnych (np. trauma po śmierci bliskiej osoby) i duchowych (np. świadkowie Jehowy nie zezwalają na transfuzję krwi, ortodoksyjni Żydzi nie wykonują żadnych prac fizycznych w czasie szabatu itp.). Zadaż sobie pytanie, jak pokonać te bariery.
2. Odszukaj osoby, które już przekroczyły tę barierę, np. dla dzieci z ubogich rodzin spotkanie z gwiazdą sportu, która wychowała się w slumsach, jest inspiracją do poprawy swojego bytu.
3. Podejmuj ekspedycje badawcze. Nie musisz jechać do amazońskiej dżungli – wystarczy zainteresować się historią opuszczonego cmentarza, napisem, który ukazał się na murze szkoły, gdy zaczęła odchodzić farba, lub genezą nazwy jakiejś miejscowości.
4. Zastanów się, jakie ryzyko wiąże się z przyjęciem nowych schematów. Einstein powiedział, że „nie ma nic potężniejszego niż idea, której czas nadszedł”. Może dzisiaj nadszedł czas na pomysł, który wszyscy wyśmiali cztery lata temu?
5. Czy rozpoznałeś swoje wszystkie schematy myślowe? Jeśli nie, poszukaj sposobów ich przetestowania w warunkach, które nie narażą cię na zbytne ryzyko.
6. Odrzucając stare schematy, nie niszc ich bezpowrotnie w pamięci. Operator ultranowoczesnej stacji radiolokacyjnej powinien znać alfabet Morse’a. W razie awarii umiejętność ta może uratować ludziom życie.
7. Walcz z rutyną – jeśli to tylko możliwe, zmieniaj otoczenie, schematy prezentacji, sposoby odnoszenia się do ludzi. Staraj się różnie interpretować te same informacje („szklanka jest w połowie pełna czy pusta?”).
8. Wcielaj się w rolę adwokata diabła – próbuj stanąć po stronie osoby, z którą jesteś w konflikcie, staraj się odnaleźć coś racjonalnego w nonsensownej decyzji lub stwierdzeniu.
9. Interesuj się wypowiedziami futurologów, intelektualistów, którzy są twoim zdaniem oderwani od rzeczywistości. Właśnie oni często trafnie przewidują przyszłość, bo nic nie ryzykują, gdy ich przewidywania się nie sprawdzają.
10. Popatrz na siebie z zewnątrz i zadawaj sobie pytania w rodzaju: „Dlaczego on w ogóle to robi? Dlaczego w taki sposób?”.
11. Wyraż jakiś problem w innej stylistyce i innym słownictwie – wyobraź sobie, że jesteś żołnierzem, inżynierem lub poetą!
12. Rozważaj rady specjalistów, przeczytaj raporty i rekomendacje, po czym zastanów się, czy nie postąpić wbrew ich zaleceniom. Niestety, oficjalne raporty są bardzo często pisane przez „politycznie poprawnych” ekspertów, którym brakuje świeżego spojrzenia. Wystarczy więc zastanowić się, co by się stało, gdyby postąpić dokładnie wbrew ich zaleceniom.

⁸⁸ Patrz: Yoram Wind, Colin Crook, Robert Gunther, *Umysł. Nasze prawdziwe oczy*, Studio Emka, Warszawa 2006.

⁸⁹ Patrz: J. Fazlagić, *Sztuka zadawania pytań – Quizzics*, CEO, 7-8/2008.

Ramka 24. Jak schemat myślenia może wykluczyć z rynku pracy?

Schematy myślenia dotyczą także kompetencji pracowników. To, co jest mocną stroną pracownika w jednym kontekście, okazuje się jego słabą stroną w innym. Na początku lat 90. XX wieku, podczas redukcji etatów w znanym banku CitiCorp, utalentowany programista komputerowy odkrył, że grozi mu zwolnienie, ponieważ jego główną kompetencją była umiejętność programowania w języku COBOL, który był już przestarzały. Zajęty robieniem kariery, po prostu nie orientował się, że jego kompetencje na rynku pracy nie są już cenione.

Źródło: opracowanie własne

W tabeli 17 przedstawiono przykłady zmiany schematu myślenia, które pozwalają na innowacyjne myślenie w zarządzaniu.

Tabela 17. Zmiana schematów myślenia – przykłady z historii zarządzania

Zmiana schematów: od do	
Każdemu użytkownikowi komputera w zupełności wystarczy 640 kilobajtów pamięci (pogląd Billa Gatesa z lat 80.).	Cyfrowy obraz i dźwięk wymagają setek gigabajtów pamięci (rzeczywistość AD 2007).
Demokracja szlachecka to najdoskonalsza forma rządzenia państwem – pogarda dla rządów autokratycznych (schemat myślenia polskiej szlachty w czasach przedrozbiorowych).	Kraje rządzone autokratycznie zniszczyły polską państwowość (pod koniec XVIII w. najskuteczniejszą formą polityki była wojna realizowana przez zmilitaryzowane państwo pozbawione instytucji demokratycznych).
Zapasy magazynowe to aktywa firmy (a więc powinny być odpowiednio duże).	Zapasy magazynowe obciążają firmę kosztami (a więc warto je zmniejszyć) – nowoczesne firmy stosują zasadę <i>just-in-time</i> , nie tworząc zapasów.
Ludzie to koszty (a więc warto redukować zatrudnienie i nie należy inwestować w pracowników).	Ludzie to aktywa firmy (warto więc inwestować w pracowników).
Roczne lub kwartalne raporty składane kierownictwu to nudna robota papierkowa.	Raporty składane kierownictwu na bieżąco pozwalają trzymać rękę na pulsie.

Źródło: opracowanie własne

1.2.6. Szkolenia pracowników w innowacyjnych firmach usługowych

Podstawowym wyzwaniem dla zarządów współczesnych firm jest motywowanie swoich podwładnych do tego, aby byli bardziej przedsiębiorczy w zakresie nabywania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą. Pablo Picasso powiedział „Kiedy mówią ci, żebyś dorósł, mają na myśli, żebyś przestał rosnąć”. Pracownicy we współczesnych organizacjach powinni mieć nie tylko obowiązek, ale także prawo do uczenia się.

Firmy, które chcą być innowacyjne powinny inwestować w szkolenia. Z badań Eurostatu (2006) wynika, że aktywność dużych przedsiębiorstw, jeśli chodzi o szkolenia dla pracowników związane z innowacyjnością (*innovation-related training activities*) jest większa niż firm sektora MSP np. w Polsce w badanym okresie ok. 55% dużych firm inwestowało w tego typu szkolenia – o 10 pkt. proc. więcej niż przedsiębiorstw działających w Polsce z sektora MSP⁹⁰. Jeśli spojrzymy na intensywność szkoleń to okaże się, że np. firmy skandynawskie przeznaczają nawet 6 razy więcej czasu na szkolenia z zakresu innowacyjności niż firmy z Europy Środkowo-Wschodniej.

Szefowie firm, którzy niechętnie inwestują w szkolenia swoich pracowników mogą argumentować, że jest to nieopłacalne, ponieważ korzyści ze szkoleń służą pracownikom a nie samym pracodawcom. Jednak z badania B. Hanssona wynika, że te obawy są niesłuszne⁹¹. Okazało się, że pracownicy wykorzystywali wiedzę i umiejętności zdobyte na szkoleniach na swoje indywidualne (a więc niesłużące pracodawcy) potrzeby zaledwie w 20-50%. A więc innymi słowy inwestycja w szkolenia daje 50-80% korzyści dla pracodawcy z udziału w opłacanych przez pracodawcę szkoleniach.

Ze względu na to, że uczenie się nie jest uznawane za istotny aspekt strategii HR warto zastanowić się, jak wyglądałaby organizacja, w której uczenie się zajmowałoby centralne miejsce. W tabeli 18 przedstawiono porównanie takiej organizacji („Typ organizacji uczącej się”) z organizacją tradycyjną.

⁹⁰ *Skills For Innovation and Research*, s. 80.

⁹¹ B. Hansson, *Job-related training and benefits for individuals: A Review of evidence and explanations*, OECD EDU Working Paper, No. 19, OECD Paris 2008.

Tabela 18. Postawy wobec szkoleń w firmach

Cechy organizacji	Typ organizacji tradycyjnej	Typ organizacji uczącej się
Którzy pracownicy uczą się?	Ci, którzy są „oddelegowani”, „wynagradzani”, „wyróżnieni” itp.	Wszyscy – uczenie się nie jest przywilejem ani karą
Kto szkoli pracowników?	Trenerzy wewnętrzni lub zewnętrzni	Osoby, które najlepiej znają się na danym problemie
Kto jest odpowiedzialny za szkolenia?	Dział szkoleń	Wszyscy pracownicy
Jakie narzędzia są wykorzystywane?	Kursy, coaching, nauka w praktyce (<i>on-the-job-training</i>), mentoring, plany szkoleniowe	Kursy, coaching, nauka w praktyce (<i>on-the-job-training</i>), mentoring, plany szkoleniowe oraz benchmarking, nauka w zespołach, partnerstwo, refleksja nad działaniem
Kiedy jest dobry czas na szkolenia?	Gdy zarządzi kierownictwo, na początku zatrudnienia	Cały czas
Jakie umiejętności są nauczane?	Ścisłe związane z wykonywanym zawodem	Ścisłe związane z wykonywanym zawodem oraz interpersonalne, uczenie się, jak się uczyć
Gdzie są nauczane?	W pomieszczeniach przeznaczonych na szkolenia	Wszędzie, w sytuacjach nieformalnych
Jakich potrzeb dotyczą?	Zidentyfikowanych w przeszłości („gdy nieprzyjaciół szturmuje mury.”)	Zidentyfikowanych aktualnie, antycypacja problemów („gdy nieprzyjaciół pojawia się na horyzoncie.”)
Uczucia, nastawienie	Bezduszne, rutynowe	Nacechowane pasją i entuzjazmem

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: B. Braham: *Creating a Learning Organization. Promoting Excellence Through Education*, 1995

Szkolenia najczęściej są rozumiane jako „zwiększanie zasobów wiedzy” wśród pracowników. Jest to myślenie błędne. Czasami największą przeszkodą dla rozwoju firmy nie jest: „brak wiedzy”, lecz właśnie posiadana wiedza, która blokuje rozwój firmy. Dlatego coraz częściej mówi się o tym, że innowacyjne firmy powinny „nauczyć się oduczać”. Oduczanie się jest procesem, który jest wspomagany przez naturalny proces zapominania. Różnice pomiędzy zapominaniem a oduczaniem są bardzo subtelne. Zapominanie może przybrać dwie formy:

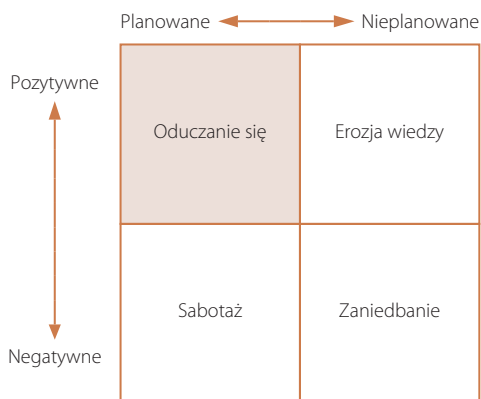
- 1) planowane,
- 2) nieplanowane.

Planowane zapominanie może mieć postać usuwania pewnych informacji z baz danych, usuwania pewnych rodzajów szkoleń, zmiany w strategii organizacji (przesunięcie akcentów) itp. Na schemacie 13 przedstawiono macierz opisującą 4 podstawowe rodzaje oduczania się w organizacji. **Erozia** jest związana z naturalnym procesem zapominania. Umiejętności niećwiczone z czasem zanikają lub stają się mniej wartościowe. Można to zjawisko wykorzystać dla dobra organizacji. Jeśli mówimy o wiedzy spersonalizowanej to odejścia na emeryturę starszych pracowników mogą ułatwiać rozwój organizacji (np. w sektorze publicznym). Prezydent Wrocławia Rafał Dutkiewicz wielokrotnie powtarza w wywiadach, że przyczyną sukcesu miasta było radykalne odmłodzenie kadr kierowniczych w urzędach miasta Wrocławia. **Zaniedbanie** polega na niecelowym pominięciu danego rodzaju wiedzy i niepoświęceniu uwagi jego konserwacji, np. pominięcie w procedurach awansu wartościowego pracownika. **Sabotaż** polega na celowym zniszczeniu zasobów wiedzy skodyfikowanej (np. atak hakera, złośliwe działanie pracownika, czarny PR itp.), jak i wiedzy spersonalizowanej (np. niespodziewane odejście grupy kluczowych pracowników w celu założenia własnej, konkurencyjnej firmy, odkupienie „kluczowego pracownika” przez headhuntera itp.).

Ramka 25. Czy wiesz, że:

Jest wiele przykładów na to, jak nowo nabyta przez firmę wiedza znika zanim ma szansę być wykorzystana i utrwalona w pamięci organizacyjnej. Z badań w firmie branży lotniczej Lockheed wynika, że przez 14 lat tylko 60% doświadczenia było przekazywane z jednego roku na następny.

Źródło: F. T. Azmi: *Mapping the learn-unlearn-relearn model. Imperatives for strategic management*, European Business Review, Vol. 20, No. 3, 2008, s. 248



Schemat 13. Typologia oduczania się w firmie

Źródło: F. T. Azmi: *Mapping the learn-unlearn-relearn model. Imperatives for strategic management*, European Business Review, Vol. 20, No. 3, 2008, s. 247

Nasz mózg może nieustannie się uczyć – od urodzenia aż po kres życia. Jeśli połączy się olbrzymią moc obliczeniową mózgów – umysłów pracowników zatrudnionych w firmie, wykorzysta wszystkie siedem różnych „ośrodków inteligencji każdego człowieka” i stworzy odpowiednie warunki pracy to powstanie organizacja, która podoła wyzwaniom przyszłości. Zarządzanie wiedzą nie polega na budowie potężnych baz danych zgromadzonych w komputerach – jest to zadanie znacznie ambitniejsze: chodzi o stworzenie takich warunków pracy aby umysły pracowników działały maksymalnie wydajnie.

Ramka 26. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: Jak lepiej się uczyć?

Co robić, aby zwiększyć moc Twojego umysłu? Porady dla managerów	Przykłady
Nie bój się marzyć.	W wielu firmach odbywają się sesje, na których pracownicy mówią o przyszłości firmy – <i>Futurizing</i> .
Wyznaczaj konkretne cele i je realizuj. Muszą być realne. Osiągnięcie celu przynosi satysfakcję i motywuje do dalszej pracy.	Zarządzanie przez cele (ZPC).
Najpierw nakreśl ogólny obraz.	Zarządzanie strategiczne, tworzenie wizji rozwoju.
Znajdź główną zasadę.	Zasada strategiczna: np. Dell: Bądźmy bezpośredni, GE: być nr 1 lub nr 2. W każdej branży.
Dowiedz się jak efektywnie się uczyć.	Poznaj swój styl uczenia się.
Podczas nauki korzystaj z obrazu i dźwięku.	Zastosuj prezentacje multimedialne, zachęcaj pracowników do rysowania jeżeli nie potrafią wyrazić swoich myśli w słowach.
Ucz się poprzez działanie.	Eksperymentuj. Dawaj pracownikom pole do manewru. Nie karz za popełnione błędy np. w firmie 3M pracownicy dostają 15% czasu na eksperymentowanie.
Ucz innych.	Taki styl pracy przyjął prof. A. Blikle.
Doskonal techniki szybkiego przetwarzania informacji.	Kursy szybkiego czytania, kursy języków obcych, stenopisania, bezwzrokowego pisania na klawiaturze.

Źródło: opracowanie własne oraz: Dryen G., Vos J., (1999), *Rewolucja w uczeniu*, Moderski i S-ka Ltd., Poznań 2000

Można wymienić kilka powodów, dla których firmy sektora MSP powinny podejść do procesu oduczania się w organizacji w sposób aktywny (tzn. nie liczyć wyłącznie na to, że niepotrzebne umiejętności zostaną w naturalny sposób zapomniane):

1. Posiadanie złej wiedzy przez pracownika może być bardziej szkodliwe niż brak wiedzy (luki w wiedzy). Zła wiedza daje zachętę do działania – brak wiedzy utrudnia działanie.
2. Szybkość zmian na rynku jest większa niż naturalne tempo zapominania.
3. Oduczanie się otwiera nowe możliwości do ponownego uczenia się. Często, aby się nauczyć czegoś nowego musimy zapomnieć stare umiejętności.

W związku z tym nowoczesny dział HR powinien posiadać, w ramach strategii szkoleń, element ściśle związany z oduczaniem się. Strategia oduczania się powinna brać pod uwagę następujące czynniki:

- 1. Tempo zmian na rynku.** Czas w wielu branżach biegnie nieliniowo: tempo zmian jest wyznaczane przez przetargi w sektorze publicznym, terminy ogłaszania konkursów, coroczne targi, na których konkurencja przedstawia nowe modele produktów. Firma Intel w swojej strategii zakłada, że co 18 miesięcy będzie podwajała moc obliczeniową swoich procesorów itp. Oduczanie się powinno być podporządkowane tym zjawiskom.
- 2. Zakres oduczania się.** Czy chcemy dokonywać w organizacji zmian radykalnych, czy ewolucyjnych? W rozwoju technologii obowiązuje zasada nieciągłości, która oznacza, że co pewien czas dana technologia staje się bezużyteczna np. środki zapisu dźwięku zmieniały się co kilka dekad od płyty winylowej poprzez kasetę kompaktową, płytę CD, a obecnie zapis MP3. Gdyby firma branży muzycznej inwestowała tylko w doskonalenie wiedzy z zakresu płyt CD wypadłaby z rynku. Dlatego należy nieustannie monitorować, w jakiej pętli uczenia obecnie się znajdujemy.
- 3. Kierunek zmian.** Oduczanie się powinno mieć cel długookresowy. Firma musi wiedzieć, gdzie chce znaleźć się w *przyszłości*. Sama ucieczka od przeszłości nie wystarczy.

W tabeli 19 przedstawiono porównanie wag, jakie badane firmy usługowe przywiązywały do inwestycji w ludzi w porównaniu z inwestycjami w technologie. Z badań den Hertoga z roku 2000 wynika, że większość badanych uznało, że inwestowanie w nowe technologie jest równie ważne, jak inwestowanie w ludzi a ¼ firm uznano, że inwestowanie w ludzi jest ważniejsze⁹².

Tabela 19. Postawy wobec szkoleń w firmach

rainig Both	Szkolenia pracowników są ważniejsze	Oba rodzaje inwestycji są równie ważne	Nowe technologie są ważniejsze	Żadne z tych dwóch inwestycji nie są ważne	
Wszystkie badane firmy	25%	51%	20%	3%	100%
Przetwarzanie informacji	15%	62%	21%	2%	100%
Design	18%	56%	24%	2%	100%
Transport drogowy	19%	49%	25%	7%	100%
Opieka nad osobami starszymi	57%	36%	5%	2%	100%

Źródło: na podstawie: den Hertog, P. (2000) „Knowledge-Intensive Business Services as co-producers of innovation”, International Journal of Innovation Management, 4, 491-528.

Ramka 27. Grupy uczą się szybciej!

Istnieją dowody naukowe na to, że im lepsze grupy są w rozpoznawaniu kompetencji ich członków, tym lepsze potrafią podejmować decyzje.

Grupy lepiej przechowują informacje. Członkowie grupy mogą się poprawiać (korygować), udzielać sobie podpowiedzi, przez co następuje „odzyskiwanie” utraconych informacji. Informacja będąca w posiadaniu grupy częściej zostaje użyta niż ta, która jest w posiadaniu tylko niektórych jej członków. Zatajanie informacji często przeszkadza w podejmowaniu właściwych decyzji.

Uczenie grupowe jest skuteczniejsze, ponieważ:

- Grupy mają większą „pojemność pamięci”,
- Grupy nie zawsze są w stanie użyć całej informacji,
- Są różnice pomiędzy małymi grupami a organizacjami. Grupy charakteryzuje mniejszy stopień formalizacji, a zatem większe wzajemne zaufanie.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Handbook of organizational learning and knowledge*, Praca zbiorowa pod red. M. Dierks, A.B. Autals, J. Child i I. Nonaki, Oxford University Press, Oxford 2001.

1.2.7. Osobowość pracownika czy szkolenia?

Wielu pracodawców przywiązuje zbyt wielką wagę do wpływu, jaki na jakość obsługi klienta w firmie usługowej mają odbyte przez niego szkolenia. Pewne zachowania ludzkie wynikają z głęboko zakorzenionych w naszym mózgu cech. Cechy te nazywamy po prostu osobowością. Jeśli pracodawca szuka osoby otwartej na ludzi i wesołej to nie ma sensu wydawać dziesiątków tysięcy złotych na szkolenia dla personelu obsługi klienta. Znacznie taniej jest zainwestować w dobry system selekcji pracowników, który trafnie rozpozna cechy ich osobowości. A pamiętajmy, że w usługach (w przeciwieństwie do przemysłu) cechy osobowości pracowników mają dużo wyższą rangę. To osobowość pracownika decyduje o jego postrzeganiu przez klienta.

Najbardziej wiarygodną teorią opisu i pomiaru osobowości człowieka jest tzw. Teoria Wielkiej Piątki. Jej wyjątkowość polega na tym, że nie jest dziełem jednego badacza, lecz kształtowała się stopniowo przez dziesięciolecia. Teoria Wielkiej Piątki zdetronizowała inne konkurencyjne teorie takie jak np. systematyka Mayersa-Briggsa czy Hansa Eysencka. W latach 90. XX wieku udało się udowodnić, że każda z cech Wielkiej Piątki wykazuje dużą stabilność i jest w 50% dziedziczona niezależnie od różnic kulturowych. Kwestionariusze tłumaczone na różne języki przynoszą porównywalne wyniki. Wiadomo m.in., że niezależnie od kultury, kobiety osiągają wyższe wyniki na skali ugodowości i sumienności, a niższe od mężczyzn na skali stabilności. Wielką Piątkę można zmierzyć z dość dużą dokładnością w około 60 sekund. Opracowany przez Beatrice Rammstein i Olivera Johna kwestionariusz BFI-10 pozwala za pomocą zaledwie 10 pytań zdiagnozować u każdego wartości dla każdej z pięciu cech. Wyniki są wysoce zbieżne z wynikami znacznie bardziej rozbudowanych narzędzi pomiaru osobowości ($r=0,82$).

Dzięki zdiagnozowaniu cech osobowości pracownika można lepiej dobrać odpowiednich ludzi do wykonywania zadań. Na przykład do pracy z klientem lepiej jest zatrudniać ekstrawertyków, których charakteryzuje większa otwartość. Osoby o niższej stabilności prawdopodobnie będą bardziej skłonne do improwizacji i spontanicznych zachowań itp.

Pomiar osobowości pracownika jest najbardziej obiektywnym sposobem oceny przydatności pracownika do wykonywania danego zadania. Praktyka dowodzi, że większość szkoleń tzw. „miękkich” powoduje tylko powierzchowne zmiany w zachowaniu pracowników. Najbardziej utrwalone schematy zachowania wynikają z osobowości pracownika. Dobranie właściwych pracowników do odpowiednich zadań leży nie

tylko w interesie pracodawcy. Jeśli stwierdzimy, że pracownik nie odpowiada osobowościowo do danego stanowiska pracy to uniemożliwienie mu wykonywania danego zestawu zadań będzie korzystne także dla tego pracownika. Głównym źródłem wypalenia zawodowego jest przecież wykonywanie pracy, w której pracownik nie wykorzystuje swoich silnych stron i swoich talentów.

Ramka 28. Kwestionariusz BFI-10 pomiaru osobowości

Przy każdym zdaniu na swój temat zaznacz liczbę od 1 do 5, w zależności od tego, jak trafnie opisuje ono twoją osobowość:

- 1 = zdecydowanie tak
- 2 = raczej tak
- 3 = trudno powiedzieć
- 4 = raczej nie
- 5 = zdecydowanie nie

- 1. Mam bujną wyobraźnię ____
- 2. Mam zainteresowania artystyczne ____
- 3. Dokładnie wykonuję pracę ____
- 4. Jestem raczej leniwy/-a ____
- 5. Ufam ludziom ____
- 6. Często obwiniam innych ____
- 7. Jestem zrelaksowany/-a ____
- 8. Łatwo się denerwuję ____
- 9. Jestem towarzyski ____
- 10. Jestem powściągliwy ____

Klucz:

- Pytania 1 i 2 dotyczą otwartości
- 3 i 4 sumienności
- 5 i 6 ugodowości
- 7 i 8 stabilności
- 9 i 10 ekstrawersji

Dla każdej pary obliczamy wynik odejmując drugi wynik od pierwszego. Wyniki mogą się wahać w przedziale od -4 (bardzo niskie natężenie cechy) do +4 (bardzo wysokie natężenie cechy), gdzie 0 to mniej więcej średnia.

Rozkład cech w społeczeństwie ma postać krzywej dzwonowej, większość ludzi jest średnio otwarta, sumienna, ugodowa, stabilna i ekstrawertyczna.

Wyniki nie są ze sobą skorelowane, jeśli znamy poziom ugodowości pewnej osoby nic nie jesteśmy w stanie przewidywać na temat poziomu pozostałych 4 cech.

Jedynie wiadomo, że inteligencja jest zbieżna z otwartością.

Źródło: G. Miller, *Teoria szpanu. Seks, ewolucja i zachowania klienta*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2010.

Osobowość jest w krótkim okresie parametrem niezmiennym – w związku z tym wszelkie pomiary osobowości należy traktować jako próby lepszego rozpoznania potencjału pracowników, ich silnych i słabych stron.

1.3. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie usługowym

1.3.1. Wiedza – zasób strategiczny innowacyjnej firmy usługowej

W gospodarce industrialnej wiedza była wykorzystywana na najwyższym poziomie zarządzania: dla sukcesu firmy wystarczyło, aby dobrze wykształcony i kreatywny był właściciel i kilku jego najbliższych współpracowników. Dzisiaj innowacyjność zależy od tego, jak wiele z zasobów wiedzy zostanie wykorzystanych „na pierwszej linii” – w kontakcie z klientem. Odpowiednikiem dziewiętnastowiecznej klasy robotniczej w XXI wieku są „robotnicy wiedzy” (ang. *knowledge workers*) – pracując wspólnie z klientami opracowując najlepsze rozwiązania ich problemów, przy klawiaturach i monitorach a nie w halach fabrycznych (patrz Ramka 29).

Ramka 29. „Wyparowywanie miejsc pracy” i gospodarka nieważka

Kiedyś fabryka Forda w Dearborn (The Rouge Plant) zatrudniając 100 tys. robotników wytwarzała 1200 samochodów dziennie. W roku 2005 ta sama fabryka wytwarzała tylko nieznacznie mniej samochodów każdego dnia: 800 fordów mustangów. Lecz przy ich produkcji zatrudnionych było zaledwie 3 tys. pracowników, czyli 3% siły roboczej z czasów rozkwitu ery industrialnej (lata 60. XX wieku). Procent udziału amerykańskiej produkcji przemysłowej w produkcie narodowym brutto pozostał prawie niezmieniony w latach „załamania koniunktury przemysłowej”. Produkcja ta stanowiła 22% dochodu narodowego w 1975 roku i 23% w 1990 roku. Sektor przemysłowy zwiększył produkcję o 2,5 raza, lecz udało się to bez zwiększania zatrudnienia. A nawet przeciwnie, spadało od 1960 roku do 1990 roku, jeśli brać pod uwagę procent siły roboczej zatrudnionej w przemyśle oraz bezwzględną liczbę tam zatrudnionych. Zatrudnienie w przemyśle spadło prawie o połowę w ciągu tych 30 lat, z 25% całkowitej siły roboczej w 1960 roku do 16% lub 17% w 1990 roku. W tym czasie całkowita amerykańska siła robocza podwoiła się i był to największy wzrost, jaki kiedykolwiek zanotowano w jakimkolwiek kraju w czasach pokoju. Ale ten przyrost pojawił się w pracach innych, niż wytwarzanie i przemieszczanie rzeczy. Gospodarka dzisiaj staje się „nieważka” – kolejne generacje produktów stają się coraz lżejsze zapewniając te same parametry (dobrej klasy telewizor 29 calowy z roku 2006 ważył 48 kg, tej samej klasy telewizor LCD waży około 3 razy mniej).

Gdzie obecnie, w epoce gospodarki postindustrialnej, znajduje się te 97 tys. miejsc pracy, które „wyparowało” z fabryki Forda w Dearborn? Przede wszystkim w przedsiębiorstwach tworzących wartości niematerialne: w firmach usługowych, informatycznych, w mediach elektronicznych itd. Odchudzenie gospodarki polega także na tym, że spada zatrudnienie w wielkich korporacjach a za to rośnie liczba małych, elastycznych przedsiębiorstw sektora MSP. Pojawia się coraz więcej szans na rozwój firm opartych na wykorzystaniu wiedzy i innowacyjności. W kolebce przemysłu motoryzacyjnego USA w stanie Michigan zmiany cywilizacyjne zrozumiano już kilkanaście lat temu w mieście Ann Arbor, na zachodnim skraju aglomeracji Detroit. Jest to siedziba znanego uniwersytetu. Władze już kilkanaście lat temu zaczęły zachęcać firmy badawcze do otwierania swoich laboratoriów w Ann Arbor. W rezultacie w niedaleko położonym miasteczku Warren bezrobocie wynosi 17% a w Anna Arbor 8,5% a dochód przeciętnej rodziny odpowiednio 69 tys. dolarów rocznie i 106 tys. dolarów rocznie⁹³.

Źródło: opracowanie własne

Jednym z dobrych przykładów na pomiar zarządzania wiedzą jest coroczny konkurs na najbardziej pożądanego przedsiębiorstwo zarządzające wiedzą (Most Admired Knowledge Enterprises). Od prawie 10 lat organizowany jest konkurs, w którym stosowanych jest osiem kryteriów oceny MAKE (key knowledge performance dimensions):

- Tworzenie kultury wiedzy (enterprise knowledge-driven culture).
- Rozwój pracowników wiedzy poprzez przywództwo (Developing knowledge workers through senior management leadership).
- Innowacja (B+R, kreatywność, nowe produkty/usługi/rozwiązania).

⁹³ M. Bosacki, *Toyotą przez Detroit*, GW, 6-7 czerwca 2007, s. 21.

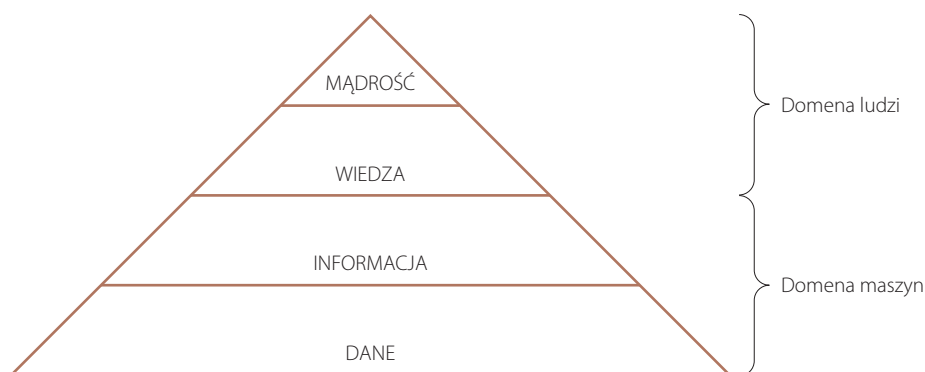
- Zwiększanie wartości kapitału intelektualnego (Maximising enterprise intellectual capital).
- Tworzenie środowiska sprzyjającego dzieleniu się wiedzą.
- Tworzenie organizacji uczącej się.
- Tworzenie wartości w oparciu o wiedzę klienta (Delivering value based on customer/stakeholder knowledge).
- Zamiana wiedzy na korzyści dla akcjonariuszy/interesariuszy (Transforming enterprise knowledge into shareholder/stakeholder value).

Małe i średnie przedsiębiorstwa powinny zacząć robić to, co wielkie korporacje robią już od dawna: realizować strategię zarządzania wiedzą w celu lepszego wykorzystania zasobów wiedzy. Prawie każdy potrafi usmażyć kurczaka. Nie jest także zbyt trudne wynajęcie lokalu w centrum miasta i wyposażenie go w meble. Jednak tylko firma KFC sprzedaje pomysł smażenia kurczaków na globalną skalę, ponieważ potrafi doskonale zarządzać wiedzą o tym jak w sposób powtarzalny na masową skalę realizować wiele prostych czynności w sposób skoordynowany, i z zyskiem! Dzisiaj nadchodzi czas, aby również małe firmy zaczęły lepiej zarządzać wiedzą.

Przed polskimi MSP pojawiają się nowe wyzwania związane z rosnącymi kosztami pracy w Polsce oraz konkurencją ze strony krajów azjatyckich. Na początku lat 90. XX wieku polskie MSP były w komfortowej sytuacji: wystarczyło udoskonalić jakość swoich produktów i usług a klienci z Europy Zachodniej ustawiali się w kolejce po tańsze produkty z Polski. Były to czasy, gdy pensja robotnika polskiego wynosiła 10-20% pensji jego odpowiednika w Niemczech czy we Francji. Dzisiaj ta różnica, już nie jest tak znaczna, a na dodatek pojawili się konkurencji w postaci fabryk chińskich, hinduskich czy wietnamskich. Polskie małe i średnie firmy powinny poszukiwać sposobów nie tylko na obniżenie kosztów ale przede wszystkim na zwiększenie wartości dodanej swoich usług i produktów. Czy wysoki poziom płac oznacza koniec polskiej przedsiębiorczości? Absolutnie nie: Dania jest krajem o bardzo wysokich kosztach pracy ale pomimo tego z powodzeniem działa tam producent elektroniki użytkowej – firma *Bang-Olufsen*, która dzięki unikatowemu designowi, ekskluzywnych punktach sprzedaży i skutecznemu marketingowi jest w stanie sprzedawać wyroby elektroniki użytkowej w cenie kilka a nawet kilkanaście razy wyższej, niż cena produktów popularnych tej samej klasy. Również duńskie firmy usługowe są liderami w innowacyjności m.in. w projektowaniu usług. A wszystko to dzięki dobremu zarządzaniu wiedzą. Podobnie amerykańska sieć kawiarni *Starbucks* potrafi znaleźć nabywców na kawę w cenie kilku dolarów za kubek, ponieważ wokół „kawy” zbudowała całą otoczkę emocjonalną tak jak wiele innych firm. Jest kawa, ale idzie się do Starbucksa”, „... są samochody, ale BMW to coś więcej „...są opony i jest Michelin” itd.

Informacja jest często mylona z wiedzą ponieważ zarówno informacja, jak i wiedza przemieszczają się w organizacji poprzez sieci. Różnica polega na formie i funkcji. Wiedza jest przechowywana pod takimi postaciami jak: opisy stanowiska pracy, kultura, strategia, procedury oraz historie, które są uważane za jedno z najefektywniejszych narzędzi przekazywania wiedzy w organizacji. Informacja i dane są domeną systemów informacyjnych (IT). Informacja to materialny lub niematerialny obszar, który redukuje niepewność co oznacza, że *informacja zwiększa wiedzę*. Informacja to dane poddane obróbce w celu wykorzystania ich do podejmowania decyzji.

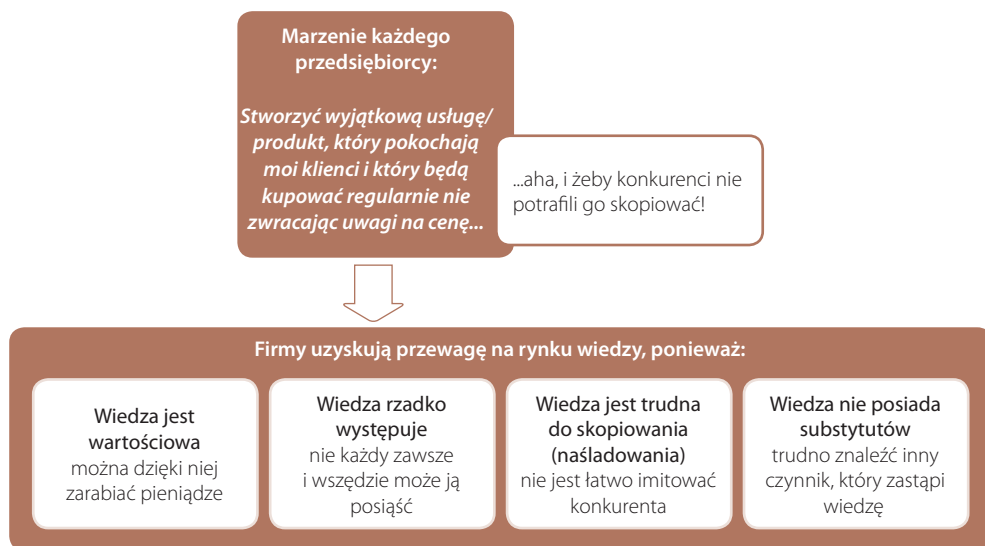
Na schemacie 14 przedstawiono zależności pomiędzy czterema pojęciami: danymi, informacją, wiedzą oraz mądrością. Dane to zbiór liczb (wartości numerycznych) lub znaków (wartości alfanumerycznych). Aby dane stały się informacją muszą zostać uporządkowane, musimy im nadać kontekst. Np. ciąg liczb +1, +1, 0, -1, 2,3,0, -1 to dane. Jeśli wzbogacimy je o kontekst mówiąc, że są to średnie temperatury lutego w Berlinie to staną się one informacją.



Schemat 14. Wiedza a informacja

Źródło: opracowanie własne

Firmy inwestując w zasoby wiedzy inwestują jednocześnie w innowacyjność: zarządzanie wiedzą jest narzędziem służącym zwiększeniu wartości dodanej (schemat 15):



Schemat 15. Marzenie każdego przedsiębiorcy

Źródło: opracowanie własne

W innowacyjnych przedsiębiorstwach wiedza jest wykorzystywana jako:

- „surowiec” – np. jeśli agencja reklamowa zleca podwykonawcy badanie rynku to wyniki tego badania są surowcem potrzebnym do dalszej realizacji projektu,
- „półprodukt” – jeśli firma samodzielnie tworzy wiedzę np. w czasie sesji kreatywnej lub jako rezultat zakończonego projektu wewnętrznego,
- „produkt” – jeśli firma sprzedaje wiedzę na rynku. Typowym przykładem wiedzy-produktu jest usługa doradcza np. inwestycyjna, prawna, inżynierska itp.

Ramka 30. Definicje zarządzania wiedzą

Firma IBM definiuje zarządzanie wiedzą jako "sposoby i środki za pomocą, których firma używa zasobów wiedzy dla generowania wartości ekonomicznej". Z kolei Gartner Group definiuje zarządzanie wiedzą jako „dyscyplinę, która promuje zintegrowane podejście do identyfikacji, zarządzania oraz dzielenia się informacją”⁹⁴. W definicji Gartner Group istotne są trzy elementy:

- 1) dyscyplina (proces),
- 2) występowanie wiedzy w formie ukrytej,
- 3) występowanie wiedzy w formie ujawnionej.

Zarządzanie wiedzą to strategia polegająca na dostarczeniu właściwej wiedzy właściwym ludziom we właściwym czasie i pomaganiu im w dzieleniu się tą wiedzą oraz stosowaniu informacji w taki sposób, aby poprawić działanie organizacji. Jest to możliwe dzięki tworzeniu i utrzymaniu kultury sprzyjającej, przekazywaniu i wykorzystaniu wiedzy. Zarządzanie wiedzą polega na wspieraniu sieci współpracy i możliwie jak najlepszym przełożeniu wiedzy zdobywanej indywidualnie na wyniki całej organizacji.

Źródło: opracowanie własne

Najbardziej innowacyjne firmy sektora usług są zaliczane do sektora usług intensywnie wykorzystujących wiedzę zalicza: transport wodny i lądowy, usługi pocztowe i telekomunikacyjne, usługi pośrednictwa finansowego, pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, obsługi przedsiębiorstw (*business activities*), edukację, ochronę zdrowia, turystykę i rekreację, usługi informatyczne oraz badawcze⁹⁵. W roku 2006 w Szwecji udział pracowników zatrudnionych w branży usług intensywnie wykorzystujących wiedzę⁹⁶ w Unii i wynosił 68,8%. Średnia dla Unii wynosiła 50,3% co oznacza, że połowa wszystkich aktywnie zawodowo obywateli Unii pracowało w sektorze gospodarki, który intensywnie wykorzystuje wiedzę. W roku 2006 wartość tego wskaźnika dla Polski również była stosunkowo wysoka i wynosiła 48,4%⁹⁷. OECD wyróżnia następujące rodzaje usług w grupie KISA⁹⁸:

- Usługi służące odnawianiu zasobów (*renewal services*) – bezpośrednio związane z innowacją, np. B+R lub doradztwo gospodarcze,
- Usługi rutynowe (*routine services*) – służą utrzymaniu bieżącej działalności np. usługi księgowe,
- Usługi regulacyjne (*compliance services*) – służą do zapewnienia zgodności funkcjonowania organizacji z wymaganiami prawnymi np. usługi prawnicze i audytorskie,
- Usługi sieciowe (*network services*) – wspierają komunikację, wymianę wiedzy, alokację zasobów.

KIBS można też klasyfikować według funkcji jakie pełnią dla klientów. Trzy podstawowe cechy KIBS są warte podkreślenia: 1) intensywnie w wiedzę usługi jakie świadczą odróżniające KIBS od pozostałych usług, 2) funkcja konsultingowa (rozwiązywania problemów), 3) silnie interaktywny i związany z klientem charakter usług. W tabeli 20 przedstawiono klasyfikację tego rodzaju usług.

⁹⁴ J. Lee Sr, *Knowledge management: The Intellectual Revolution*, IIE Solutions, 2000, Vol. 32, wyd. 10.

⁹⁵ T. Meri, *High-tech knowledge-intensive services*, Statistics in Focus, Science And Technology, Eurostat, 18/2008.

⁹⁶ Terminem wiedzochłonne usługi biznesowe (*knowledge intensive business services* – KIBS) natomiast określa się komercyjne przedsiębiorstwa, które działają na styku nauki i przemysłu, mogą więc być uznane za brokerów wiedzy. One same też wprowadzają innowacje i są głównym ich źródłem w sektorze usług. W badaniach analizowany jest między innymi wpływ nasycenia takimi przedsiębiorstwami na rozwój regionalny poprzez ułatwianie procesu innowacyjnego w firmach tradycyjnych sektorów. KIBS to często przedsiębiorstwa usługowe wysokich technologii. Mają one silniejsze związki z publiczną nauką niż sektory tradycyjne, zaś interakcje z nimi sprzyjają innowacyjności firm tradycyjnych. Tym samym pełnią one podobnie jak publiczna infrastruktura wspierająca innowacje rolę pośredników między nauką a przemysłem.

⁹⁷ Tamże.

⁹⁸ Tamże.

Tabela 20. Typologia wiedzochłonnych usług biznesowych (KIBS)

KIBS I – tradycyjne usługi profesjonalne KIBS II – nowe oparte na technologii KIBS	KIBS I – tradycyjne usługi profesjonalne KIBS II – nowe oparte na technologii KIBS
Marketing/reklama - Szkolenia (poza związanymi z nowymi technologiami) - Wzornictwo (j.w.) - Pewne usługi finansowe (związane z obligacjami czy obrotem papierami wartościowymi) - Usługi biurowe (nowe wyposażenie biur, z wyłączeniem takich jak np. sprząatanie) - Budownictwo (architektoniczne, projektowanie techniczne, geodezyjne) - Konsulting zarządczy - Rachunkowość i doradztwo podatkowe - Usługi prawnicze - Usługi związane z ochroną środowiska (np. prawo ochrony środowiska)	Sieci komputerowe/telematyka - Pewne usługi telekomunikacyjne (szczególnie nowe usługi biznesowe) - Oprogramowanie - Inne usługi związane z komputerami - Szkolenie w zakresie nowych technologii - Wzornictwo na bazie nowych technologii - Usługi biurowe na bazie nowego sprzętu - Usługi budowlane (uwzględniające wyposażenie IT jak Systemy Budowlane Zarządzania Energią) - Doradztwo zarządcze obejmujące nowe technologie - Doradztwo techniczne/inżynierskie - Usługi środowiskowe na bazie nowych technologii - Usługi badawczo-rozwojowe oraz „wysoko technologiczne butiki”

Źródło: E. Wojnicka, P. Klimczak, M. Wojnicka, J. Dąbkowski, *Perspektywy Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw Wysokich Technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa 2006, s.17 [za:] I. Miles, N. Kastrinos, R.Bilderbrek R., P. den Hertog, Knowledge-Intensive Business Services.Users, Carriers and Sources of Innovation, EIMS No 15, European Commission, 1994, s. 29-30

KIBS są szczególnie ważne dla małych i średnich przedsiębiorstw, które napotykają wiele barier w procesie innowacyjnym takich jak brak finansów, niskie kwalifikacje zarządcze, trudności w zdobyciu technicznej informacji i *know-how* niezbędnych w procesie innowacyjnym. Potwierdzają to m.in. wyniki badania narodowego systemu innowacyjnego Austrii, gdzie z usług technologicznych doradców nie korzysta 43% MSP i aż 73% dużych firm, które wszakże częściej niż MSP korzystają z innych typów instytucji badawczo-rozwojowych⁹⁹.

Przedsiębiorstwa oparte na wiedzy można pogrupować ze względu na to, w jaki sposób wykorzystują prace zespołową oraz ze względu na podejście do tworzenia wiedzy (schemat 16).

Schemat 16. Rodzaje przedsiębiorstw intensywnie wykorzystujących wiedzę

Nacisk na pracę zespołową	Organizacje o zrutynizowanej wiedzy np. agencja ubezpieczeniowa, dostawcy usług IT.	Organizacje zależne od komunikacji między pracownikami np. biura projektowo-badawcze, agencje reklamowe, biotechnologia.
Nacisk na pracę indywidualną	Organizacje zależne od ekspertów np. kancelarie prawne, grafika komputerowa.	Organizacje kreatywne np. instytuty naukowe, szkoły wyższe.
	Orientacja na problemy znane: poszukiwanie odpowiedzi na znane pytania	Orientacja na nowe problemy: poszukiwanie nowych obszarów, zadawanie pytań.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: F.Blacker, N.Crump i S.McDonald, Knowledge, *Organizations and Competition w: Knowing in Firms*, Praca zb. pod red. G.von Krogh, J.Roos, D.Kleine, Sage Publications, London 1998, s. 73 -79

⁹⁹ E. Wojnicka, P. Klimczak, M. Wojnicka, J. Dąbkowski, *Perspektywy Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw Wysokich Technologii w Polsce do 2020 roku*, PARP, Warszawa 2006, s. 18.

Ramka 31. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy dobrze gospodarujesz zasobami wiedzy w twojej firmie?

Dokonaj samodzielnie lub z pomocą eksperta audytu zasobów intelektualnych w twojej firmie. To lista sprawdzająca cechy organizacji dobrze zarządzającej wiedzą. Im więcej pozytywnych odpowiedzi, tym lepiej świadczy o twojej firmie:

1. Czy codzienne procesy i działania są powiązane ze strategią firmy?
2. Czy wiedza w firmie jest traktowana jako jej kapitał?
3. Czy kierownictwo jest świadome, że przewaga nad konkurencją jest możliwa dzięki lepszej jakości wiedzy?
4. Czy wiedza jest traktowana jako integralny składnik wszelkiego rodzaju planów marketingowych, inicjatyw strategicznych, budżetów i planów rozwoju osobistego?
5. Czy w hipotetycznej sytuacji sprzedaży twojej firmy, inwestor byłby gotowy zapłacić za kapitał intelektualny twojej firmy?
6. Czy w firmie są zatrudnieni zdolni i kompetentni liderzy?
7. Czy istnieją procedury zmierzające do systematycznego zbierania, organizowania i dzielenia się wiedzą w firmie?
8. Czy istnieją procesy zmierzające do wspierania kreatywności pracowników?
9. Czy istnieje polityka ochrony wiedzy w firmie?
10. Czy istnieje dobrze rozwinięta infrastruktura informatyczna?
11. Czy firma posiada bazę wiedzy o relacjach (klientach, dostawcach i ekspertach zewnętrznych)?
12. Czy kultura organizacyjna wspiera innowacyjność i uczenie się wśród pracowników?
13. Czy w systemie motywacyjnym nagradza się (wynagradza się) pracowników za dzielenie się wiedzą i tworzenie nowych, wartościowych pomysłów?
14. Czy dokonywana jest kalkulacja finansowa zwrotu z inwestycji w wiedzę?
15. Czy wykorzystywany jest system pomiaru kapitału intelektualnego?

Źródło: opracowanie własne

Wiedzę w firmie można podzielić na kategorie. Dzięki temu kierownictwo firmy będzie miało lepszą orientację na temat tego, jaką posiada wiedzę oraz które rodzaje wiedzy mają znaczenie strategiczne. Poniżej przedstawiono przykładową klasyfikację wiedzy na przykładzie usług finansowych:

- Wiedza typu *know-what* (wiedzieć co?) – fakty: liczba członków rodziny klienta, liczba zaciągniętych kredytów, poziom dochodu klienta, zyskowność klienta.
- Wiedza typu *know-why* (wiedzieć dlaczego?) – dlaczego przedstawiciele danego zawodu są niesolidnymi klientami? Dlaczego zwykle w maju każdego roku następuje korekta na giełdach światowych?
- Wiedza typu *know-how* (wiedzieć jak?) – odnosi się do umiejętności ludzi i zespołów, to znaczy do zdolności robienia czegoś. Przykłady: jak obsłużyć klienta? Jak z gąszczu sprzecznych danych analityk może odnaleźć istotny trend?
- Wiedza typu *know-who* (wiedzieć kto?) – określa posiadaczy wiedzy, dotyczy także społecznych zdolności współpracy i komunikacji. Przykłady: kto w naszym banku zna rynek chiński? Kto wie jak najkorzystniej zainwestować franki szwajcarskie?
- Wiedza typu *know-where* (wiedzieć gdzie?) – dotyczy umiejętności wyboru miejsca działania. Przykłady: gdzie w Polsce rynek nieruchomości jest najbardziej obiecujący? Gdzie zlokalizować nowy oddział banku?
- Wiedza typu *know-when* (wiedzieć kiedy?) – dotyczy umiejętności wyboru właściwego momentu, tempa i planowania. Przykłady: kiedy wejść na giełdę z inwestycją a kiedy wyjść („wycucie” cyklu)? Kiedy zaproponować klientowi przewalutowanie jego inwestycji/kredytu?
- Wiedza typu *know-if* (wiedzieć czy?) – dotyczy umiejętności tworzenia wariantów wydarzeń, wyobraźni, zapobiegliwości i dalekowzroczności. Składa się z pytań i odpowiedzi zamkniętych (TAK/NIE). Przykłady: czy inwestować w obligacje amerykańskie? Czy WIG przekroczy wartość 60 tys. punktów do końca roku 2007?

- Wiedza typu *know-between* (wiedzieć jakie są powiązania?) – dotyczy umiejętności rozpoznawania relacji pomiędzy różnymi zjawiskami. Jak korekta na giełdzie wpłynie na kurs PLN/USD? Czy kurs USD/EURO będzie decydował o kursie USD/PLN? Jak liczba oddziałów banku wpływa na rentowność banku? Jak nieprzychylnie relacje prasowe wpływają na skłonność nowych klientów do otwierania rachunków w naszym banku?
- Wiedza typu *know-which* (wiedzieć który?) – dotyczy umiejętności wyboru pomiędzy ograniczoną liczbą opcji. Przykład: którą z kilku możliwych lokalizacji wybrać? Którą lokatę zaproponować klientowi, aby najlepiej odpowiadała jego skłonności do ryzyka? Którego pracownika zatrudnić jako szefa zespołu doradców?

Istotę zarządzania wiedzą można przedstawić prezentując procesy biznesowe w firmie opisane „językiem zasobów wiedzy”. Innowacyjność firmy można podnieść optymalizując te procesy (tabela 21).

Tabela 21. Procesy zarządzania wiedzą w banku

Procesy	Przykłady
1) Odkrycia/tworzenia wiedzy	• Rozmowa doradcy z klientem • Analiza zachowań klienta • Analiza potrzeb klienta • Odkrycie lub uświadomienie klientowi potrzeb
2) Uchwycenia wiedzy	• Zapisanie wiedzy • Zamiana wiedzy na ofertę „uczta na miarę” • Opracowanie raportu dla kierownictwa przez doradcę na temat nowych oczekiwań klientów
3) Przechowywania wiedzy	• Stworzenie bazy danych • Organizacja briefingów dla doradców, w czasie których dzielą się wiedzą na temat klienta • Organizacja szkoleń dla doradców
4) Organizacji wiedzy (klasyfikacja, tworzenie kategorii wiedzy)	• Tworzenie nowych kategorii wiedzy i map myślowych (<i>mind mapping</i>) np. „oczekiwania klientów dotyczące form spłat kredytów hipotecznych”
5) Wartościowania wiedzy i uczenia się	• Jaka jest jakość wiedzy? Jak ją zweryfikować? • Jak wzbogacać wiedzę? Jak eliminować wiedzę zdezaktualizowaną?
6) Transferu wiedzy w banku	• Planowanie procesów transferu wiedzy np. szablony raportów, motywowanie pracowników do tworzenia dokumentów
7) Dostępu do wiedzy	• Organizacja spotkań z ekspertami • benchmarking wewnętrzny • Video-konferencje w banku • Tworzenie bazy plików video z wypowiedziami pracowników na konkretne tematy

Źródło: opracowanie własne

Najwcześniej (pod koniec lat 90. XX wieku) zarządzaniem wiedzą zainteresowały się wielkie międzynarodowe firmy konsultingowe takie jak KPMG, Arthur Andersen (obecnie *Accenture*) bądź *PriceWaterhouseCoopers* (obecnie *PWC*). Od tego czasu powstało wiele badań i praktycznych rozwiązań pozwalających na lepsze zarządzanie zasobami intelektualnymi w firmie. Dobre zarządzanie wiedzą wymaga określenia, w jaki sposób będzie funkcjonować firma. Na schemacie 17 przedstawione zostały cztery modele prowadzenia biznesu. Każdy z nich może zostać wybrany przez firmę z sektora MSP z wyjątkiem modelu „Sklep 1001 drobiazgów”, który wymaga dużych zasobów finansowych i jest z powodzeniem realizowany przez wielkie korporacje.

Ramka 32. Kultura dzielenia się wiedzą

Kultura organizacyjna jest bardzo ważnym czynnikiem w zarządzaniu wiedzą. Ludzie dzielą się wiedzą tylko w określonych warunkach – kierownictwo firmy powinno je stworzyć.

Zmiana kultury organizacyjnej jest najbardziej czasochłonnym procesem organizacyjnym. Z doświadczeń Banku Światowego wynika, że należy umiejętnie stosować formalne i nieformalne bodźce. Wynagradzać należy pracę zespołową, organizować targi wiedzy po to, aby pracownicy mogli się zapoznać nawzajem ze swoimi osiągnięciami w pracy. Pożądane zmiany zachowania warto upowszechniać w postaci historii opisujących konkretne wydarzenia.

Tworzenie bazy danych i zachęcanie pracowników doprowadzania do niej swojej wiedzy nie sprawdza się jako narzędzie zarządzania wiedzą. Baza danych to dla większości ludzi „czarna dziura” – wprowadzanie wiedzy do niej nie daje natychmiastowej informacji zwrotnej a to zniechęca do dzielenia się wiedzą. Podobnie wiele firm rozczarowało się programami dzielenia się wiedzą w formie „doświadczeń własnych” (ang. *lessons learned*). Ludzie nie chcą się dzielić wiedzą, bo:

- 1) Utożsamiają program z ujawnianiem własnych porażek i nie chcą siebie stawiać w złym świetle,
- 2) Obawiają się, że ich doświadczenia nie są „najlepsze” i ośmieszają się.

Firmy, które chciały zmusić ludzi do wprowadzania swojej wiedzy do bazy danych nie odniosły sukcesów. Ludzie powinni sami czuć taką potrzebę. Trzeba przenieść akcent z gromadzenia wiedzy na jej użytkowanie. Aby zbudować właściwy system zarządzania wiedzą należy:

- 1) Stwierdzić, kto jest docelowym odbiorcą wiedzy.
- 2) Rodzaj wiedzy, jaka ma być przekazywana.

Pamiętaj: Gdy ludzie zaczynają się dzielić wiedzą wówczas powstaje właściwa kultura organizacyjna. Odwrotna kolejność: (1) Kultura dzielenia się wiedzą, a potem (2) program zarządzania wiedzą jest NIEWŁAŚCIWA.

Źródło: opracowanie własne

Schemat 17. Modele biznesowe ze względu na złożoność procesów zarządzania wiedzą

	Rozwiązania standardowe	Rozwiązania indywidualne „szyte na miarę”
Szeroki zakres rozwiązywanych problemów	SKLEPY 1001 DROBIAZGÓW (IBM Consulting, Deloitte Consulting)	LABORATORIA POMYSŁÓW (Boston Consulting Group, DEKA)
Wąski zakres rozwiązywanych problemów	SKLEPY SPECJALISTYCZNE	BUTIKI WIEDZY

Źródło: T. Sheehan, Norman, *Why old tools won't work in the „new” knowledge economy*, Journal of Business Strategy, Vol. 26, No. 4 2005, s. 57

Globalizacja biznesu sprawia, że duże spółki, zatrudniające ogromną liczbę pracowników, mają także wiele siedzib. Korporacja General Electric (której założycielem był Thomas Edison) działa w 88 państwach, General Motors zaś prowadzi interesy w 50, a stale obecne jest w 200. Hewlett-Packard prowadzi dystrybucję w 120 krajach, a Microsoft ma podległe sobie biura w 59 państwach. Oprócz tego spółki są zazwyczaj podzielone na firmy operacyjne, w obrębie których działają komórki funkcyjne, czyli wydziały¹⁰⁰. Ułatwia to produkcję lub wykonywanie usług, ale w sposób nieunikniony prowadzi do powstania segmentów pionowych, czyli „silosów”, które są dużą przeszkodą w dzieleniu się wiedzą. Dla takich firm zarządzanie wiedzą (nawet, jeśli nie zostało formalnie nazwane w ten sposób w korporacyjnej strategii) jest chlebem powszednim. Celem zarządzania wiedzą jest zapewnienie środowiska, które stwarza optymalne warunki dla tworzenia, przesyłania i wykorzystania wiedzy. Oznacza to, że *de facto* wiedzą nie można zarządzać w klasycznym rozumieniu tego słowa. Można natomiast tak zarządzać, aby sprzyjać tworzeniu, przesyłaniu i wykorzystaniu wiedzy. Stąd lepiej istotę zagadnienia oddaje określenie „firma przyjazna wiedzy”, bądź „firma oparta na wiedzy” niż „firma zarządzająca wiedzą”. Christine van

Winkelen ze współpracownikami po przestudiowaniu najpopularniejszych podejść do zarządzania doszli do wniosku, że mają one cztery wspólne elementy¹⁰¹:

- Strategię wykorzystania wiedzy (*knowledge strategy*) i jej powiązanie z działalnością organizacji.
- Sprzyjają czynnikom kulturowym i organizacyjnym.
- Sprzyjają procesom i czynnikom związanym z treścią (kontent),
- Wsparcie ze strony technologii informatycznej i wdrożenia.

Ramka 33. Jak słynny przedsiębiorca i wynalazca Thomas Edison zarządzał wiedzą?

Słynny wynalazca Thomas Edison był znany nie tylko z dużej liczby wynalazków, ale także z niezwyklej zdolności do zapisywania wiedzy o nich. Jego pamiętnik zawiera 5 milionów stron i jest przechowywany jako dokument historyczny. Ważne prace nad wynalazkami takimi jak żarówka, czy elektryczny system oświetleniowy zostały w nim szczegółowo opisane. Czego możemy się nauczyć ponad 100 lat po jego śmierci. Jak jego zdolność do robienia notatek uczyniła z niego posiadacza ponad tysiąca (1093) amerykańskich patentów w tak różnych dziedzinach jak kamery filmowe, fonografy, produkcja cementu i oświetlenie elektryczne?

System Edisona powstał po to, aby ułatwić mu życie i świetnie się z tego zadania wywiązał. O to główne elementy tego systemu:

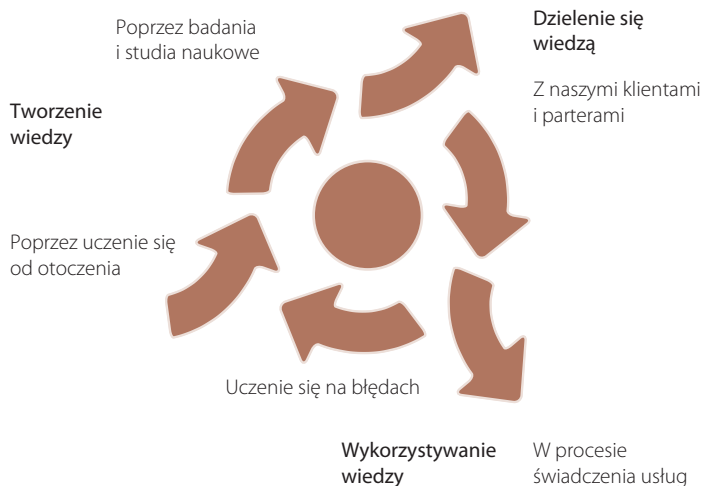
1. Wszystkie ważne odkrycia były zapisywane tak, aby nie marnować energii na powtórne odkrywanie tej samej wiedzy. Nicola Tesla – inny słynny wynalazca, który pracował przez jakiś czas u Edisona kiedyś nazwał go empirycznym dragnet. Kombinacja ciężkiej pracy i metod myślenia z efektywnym systemem dokonywania notatek było unikatowym osiągnięciem Edisona.
2. Patrzenie w przyszłość. Edison wymyślił również planowanie, robił listy kontaktów, spotkań, „rzeczy do zrobienia”.
3. Patrzenie w przeszłość. Zdolność do przeglądania notatek była przydatna na kilka sposobów. Swoich notatek używał w różnych procesach sądowych wytaczanych przeciwko niemu jako dowodów. Jego konkurenci często nie byli w stanie przeciwstawić się argumentom zawartym w notatkach i z tego powodu przegrywali procesy sądowe. Edison potrafił unikać dublowania swojej pracy. Zawsze był w stanie stwierdzić czy już coś powiedział lub zrobił. Nie musiał zapamiętywać zbyt wiele, ponieważ zawsze mógł sięgnąć do notatek.
4. Jego system był przejrzysty. Czasami spośród milionów stron potrafił odnaleźć bezcenny dokument. Niestety czasami spędzał mnóstwo czasu poszukując właściwych notatek. Jednak jego system archiwizacji był raczej skuteczny – opierał się na porządku chronologicznym i tematycznym. Tworzył niezliczone foldery, grupy tematyczne, itp.
5. Kto, co, gdzie, kiedy i ile? Te szczegóły można było w łatwy sposób odczytać w notatkach Edisona. Archiwizował całą korespondencję przychodzącą i wychodzącą. Nie było to łatwe poprzedzające wynalezienie kserokopiarki.
6. Jak i dlaczego. Patenty Edisona były oparte w dużej części na jego notatkach, w których zawarto wiedzę typu *know-how* i *know-why*, tak aby patent mógł być ochroniony przed skopiowaniem. Edison często używał swoich notatek po to, aby ochronić swoje wynalazki przed wykorzystaniem przez konkurentów. Jego system eksperymentów był pierwowzorem nowoczesnego laboratorium badawczego.
7. Niezwykle pojemna pamięć. Edison miał niezwykłą pamięć. Był dobrze poinformowany w wielu dziedzinach wiedzy. Prowadzenie notatek bardzo mu w tym pomagało.

Źródło: „How to take notes like Thomas Edison”, www.lifehack.org

Jeśli chodzi o zarządzanie procesami dzielenia się wiedzą światowym liderem w tej dziedzinie jest Bank Światowy. Wynika to z faktu, że jest to organizacja niezwykle złożona: działa na wszystkich kontynentach, zajmuje się niestandardowymi procesami a pracownicy jej pochodzą z różnych kultur. Efektywność w dzieleniu się wiedzą w takiej organizacji stanowi istotę jej egzystencji (schemat 18). Bank Światowy w roku 2009 udzielił pożyczek na łączną kwotę 46,9 mld USD i zarządza 1800 projektami na całym świecie. Na dodatek są to projekty bardzo złożone i niepowtarzalne np. mikropożyczki w Bośni i Hercegowinie, zapobieganie AIDS na Gwinei, wspieranie edukacji dziewcząt w Bangladeszu, poprawa stanu higieny w Meksyku itp. Bank Światowy jest instytucją, w której głównym zasobem stała się wiedza jej pracowników, a wizja rozwoju polega na właściwym wykorzystaniu tej wiedzy (schemat 18). Wiedza w Banku Światowym jest stawiana

¹⁰¹ Ch. van Winkelen, D. Birchall, G. Smith, *A Framework for Comparing Knowledge Management Practices*, praca zb. pod red. E. Trucha, Gower, Aldershot 2004, s. 24.

na pierwszym miejscu zarówno z perspektywy zewnętrznej (oferta usług dla krajów potrzebujących pomocy) jak i wewnętrznej (organizacja i zarządzanie Bankiem).



Schemat 18. Dzielenie się wiedzą w Banku Światowym

Źródło: opracowanie własne w oparciu o materiały Banku Światowego www.worldbank.org

Jak wynika ze schematu 18 zarządzanie wiedzą dotyczy procesów rządzących tworzeniem, przepływem i wykorzystaniem wiedzy w organizacji. Każdy z tych trzech podstawowych procesów można kontrolować (w pewnym istotnym zakresie – ale nigdy w 100%). **Tworzenie wiedzy** jest związane z kreatywnością i innowacyjnością. **Wykorzystanie wiedzy** wiąże się z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Najbardziej dynamiczny i dający się jednocześnie sparametryzować proces to **dzielenie się wiedzą**. Na dzielenie się wiedzą wpływ mają następujące czynniki:

- 1) Relacja pomiędzy nadawcą a odbiorcą wiedzy.** Przez nadawcę rozumiemy – w zależności od kontekstu – pojedynczego pracownika, ale także może nim być komórka w firmie albo inna firma. Nadawcą może być także rząd (ustawodawca).
- 2) Forma wiedzy** – wiedza występuje pod różnymi postaciami, z których najważniejsze są dwie: wiedza ukryta (tacit) i ujawniona (explicit),
- 3) Zdolności do dzielenia się wiedzą** (składają się na nią jakość infrastruktury IT, zdolności językowe, czynniki osobowościowe, warunki fizyczne do dzielenia się wiedzą).
- 4) Środowisko**, w którym ma następować dzielenie się wiedzą.

Kolejnym krokiem mającym na celu usprawnienie zarządzania wiedzą w firmie może być stworzenie listy barier. W tabeli 22 przedstawiono **bariery dla przepływu wiedzy na przykładzie firmy handlowej** dla przepływu wiedzy oraz sposoby ich niwelowania na przykładzie firmy handlowej. Listę tworzymy w trakcie warsztatów zorganizowanych dla pracowników (najlepiej prowadzonych przez moderatora spoza firmy) lub w czasie badania opinii pracowników. Sposoby niwelowania mogą się ujawnić także w czasie warsztatów, lecz warto oddzielić proces zbierania informacji o barierach od procesu tworzenia rozwiązań. Następnie należy zaplanować konkretne działania zmierzające do ich niwelacji. Niezbędne jest określenie mierników – skąd będziemy widzieli, że dana bariera zniknęła lub stała się mniej uciążliwa?

Tabela 22. Bariery dla przepływu wiedzy na przykładzie firmy handlowej

Bariery	Sposoby niwelowania: działania, jakie należy podjąć w firmie	Mierniki, termin realizacji
Obawa przed indywidualną porażką, brak wiary we własne siły (kompleksy)	Podnoszenie przez przełożonych samooceny pracownika, odpowiedni system motywacyjny; szkolenia z psychologiem, zmiany na stanowiskach menedżerów średniego szczebla	Miernikiem mogą być testy psychologiczne lub samoocena pracowników
Brak umiejętności systematyzowania wiedzy „wnoszonej” do niej przez pracowników i tworzonej przez nich w ramach organizacji	Stworzenie systemu wykorzystania wiedzy pracowników (cykliczne spotkania pracowników, system motywacyjny wspomagający innowacyjność); zatrudnianie pracowników o odpowiednich umiejętnościach; kodyfikacja wiedzy (tworzenie szablonów, które wymuszają systematyzowanie wiedzy)	Liczba skarg ze strony innych pracowników na niesystematyczny obieg informacji
Cechy charakteru poszczególnych pracowników niesprzyjające komunikacji interpersonalnej	Poprawa relacji nieformalnych między pracownikami (imprezy integracyjne, firmowe „wigilie”, mikołajki, imieniny itp.); rekrutacja pracowników pasujących do kultury organizacyjnej	Poziom satysfakcji pracowników (na podstawie badania ankietowego)
Lęk przed ośmieszeniem	Szkolenia z asertywności dla osób twórczych; zachęcanie osób do dzielenia się pomysłami; niekrytykowanie osób twórczych; pochwały dla osób twórczych; prośenie o zabranie głosu wszystkim uczestników spotkań – jeśli trzeba to imiennie; nieuznawanie głosów typu „jestem tego samego zdania co przedmówca”	Aktywność osób uważanych za nieśmiałe na zebraniach
Pracownicy nie są wynagradzani za przekazywanie wiedzy	Utworzenie systemu motywacji materialnej i pozamaterialnej skłaniającego pracownika do dzielenia się wiedzą, wprowadzenie do okresowej oceny pracownika kryterium „skłonność do dzielenia się wiedzą” oraz „Jakość/przydatność przekazywanej wiedzy”	Okresowa ewaluacja pracowników
Zły system komunikacji	Wprowadzenie reguł jak ma przebiegać komunikacja w firmie; utworzenie jasnej struktury organizacyjnej; oddelegowanie większych uprawnień decyzyjnych pracownikom; utworzenie instrumentu, gazetek informacyjnych ale również miejsc spotkań, gdzie pracownicy będą mogli dzielić się między sobą wiedzą	Okresowa ewaluacja pracowników
Rywalizacja między osobami posiadającymi wiedzę	Wprowadzanie ocen pracowniczych, w których kierownictwo wprowadza specjalne punkty za dzielenie się wiedzą; chodzi o podkreślenie tego, że kierownictwo widzi, oraz docenia zasługi dotyczące dzielenia się wiedzą	Przesunięcie do innych zadań osób skonfliktowanych (po uprzedniej analizie przyczyn konfliktu)

Źródło: opracowanie własne

W Ramce 34 przedstawiono anonimowe wypowiedzi pracowników różnych firm na temat przyczyn, dla których nie chcą się dzielić wiedzą.

Przedsiębiorca, który chciałby wdrożyć program zarządzania wiedzą może rozczarować się gdy stwierdzi, że pracownicy tego programu nie akceptują. Założenie, że pracownicy przyjmą z otwartymi rękami każdy informatyczny system zarządzania wiedzą jest czystą utopią. Udostępnienie narzędzi do dzielenia się wiedzą raczej nie zmotywuje samo w sobie do dzielenia się wiedzą. Dla wdrożenia programu zarządzania wiedzą potrzebne jest poświęcenie, zaangażowanie i życzliwość pracowników. Peter Drucker uważał, że w obecnej rzeczywistości pracowników należy traktować bardziej, jako wolontariuszy, którzy poświęcają swój talent i czas na rzecz organizacji niż jako płatnych najemników. Zmotywowanie do pracy ochotników nie jest łatwym zadaniem, jeśli nie przedstawimy im korzyści, jakie wyniosą ze swojego poświęcenia.

Zainteresowanie pracowników szczególnie trudno uzyskać w warunkach, gdy co jakiś czas kierownictwo przedstawia im nowe plany, inicjatywy i programy, gdy firma podlega nieustannym przekształceniom. Takie działania być może są korzystne z punktu widzenia efektywności kosztowej, lecz zwykle obniżają motywację pracowników i być może, (choć trudno to udowodnić liczbami) korzyści wynikające z takich działań nie przewyższają strat w motywacji. Programy zarządzania wiedzą są często źle rozumiane, ponieważ przedsiębiorcy oczekują bezpośredniego przełożenia inwestycji w wiedzę na wyniki finansowe – jest to podejście błędne (schemat 19).

Ramka 34. „Dlaczego nie dzielę się wiedzą?” – anonimowe wypowiedzi polskich pracowników

„Nie mam czasu; moi przełożeni nie interesują się tym co wiem, szczególnie, jeśli sami się na tym dobrze nie znają ...”

„Jestem młodym pracownikiem, moi współpracownicy nie szanują zbyt wiele mojej wiedzy, myślą sobie: „*młody niewiele wie*. Boję się także, że moja wiedza może okazać się nieprzydatna. Wielu pracowników myśli tak: *jeśli oni nie dzielą się wiedzą, to dlaczego ja mam to robić?*”

„Lubię mieć przewagę nad innymi, co wynika z pełnionej przeze mnie funkcji”.

„Nie dzielę się swoją wiedzą, ponieważ sama musiałam zapłacić za swoją edukację. Uważam, że wiedza kosztuje i zdobytą w ten sposób wiedzę tak łatwo się nie dzieli”.

„Obawiam się, że ktoś wykorzysta moją wiedzę jako swoją dla własnych korzyści. Nie ufam innym. Poza tym inni pracownicy także nie dzielą się wiedzą. Gdybym zaczęła się dzielić wiedzą inni pomyślą, że się wyłamuję”.

„Uważam, że innym osobom moja wiedza nie jest potrzebna i nie ma sensu zwracać im głowy zbędnymi dla nich tematami. Czasami też chcę sama zabytnąć posiadaną wiedzę przed zespołem lub przełożonymi i dlatego pozostawiam ją przez jakiś czas tylko dla siebie”.

„Chcę otrzymać wyższą płacę. Chcę być wyróżniona przez kierownika ponieważ w naszej firmie nie nagradza się pracy zespołowej”.

„Nie chcę dzielić się wiedzą, ponieważ jestem nieśmiała, mam problemy w nawiązywaniu kontaktów. Uważam, że nie potrafię przekazać swojej wiedzy innym ponieważ inni pracownicy mogą mnie źle zrozumieć, co może przyczynić się do powstania wielu pomyłek”.

„Wiedza stanowi mój kapitał, który daje mi przewagę w firmie. Obawiam się, że jeżeli przekażę wiedzę swoim współpracownikom, stanę się mniej potrzebna czyli nie będę już niezastąpiona”.

Źródło: badania własne



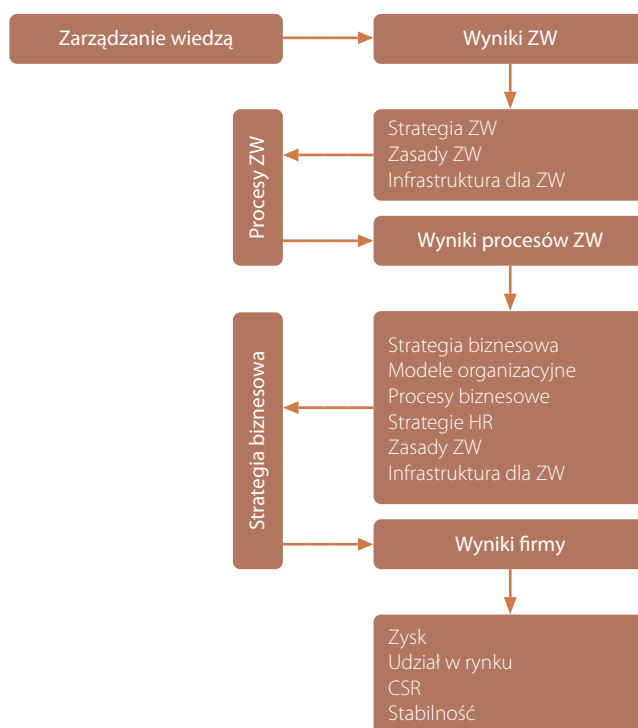
Schemat 19. Błędna filozofia wdrażania programu zarządzania wiedzą – zagrożenie strategiczne

Źródło: opracowanie własne

Właściwe podejście polega na poszukiwaniu pośrednich rezultatów (schemat 20).

Przetwarzanie w świecie biznesu wymaga dzielenia się wiedzą, które z kolei umożliwia:

- Szybszą realizację projektów,
- Lepszą jakość obsługi,
- Innowacyjność: testowanie nowych pomysłów,
- Redukcję kosztów: samo pożyczanie pieniędzy nie wystarczy, aby zmniejszyć ubóstwo,
- Umożliwia wprowadzanie nowych uczestników do sieci wymiany wiedzy.



Schemat 20. Poprawna filozofia wdrażania programu zarządzania wiedzą – szansa strategiczna

Źródło: opracowanie własne

Z raportu *Sharing Knowledge in the Corporate Hive* (Dzielenie się wiedzą w korporacyjnym ulu)¹⁰² dowiadujemy się, że technologie informatyczne ułatwiające dzielenie się wiedzą (*Collaboration Technologies*) powinny przede wszystkim wspierać następujące procesy biznesowe (w nawiasach podano odsetek respondentów, którzy wskazali na dany proces, N=335):

- Lepsza wymiana informacji między pracownikami (56%)
- Lepsza obsługa klienta (40%)
- Lepsze/szybsze podejmowanie decyzji (7%)
- Mniej „ponownego odkrywania koła” [tzn. dublowania działań] (36%)
- Mniej wąskich gardeł w procesach biznesowych (34%)
- Integracja jednostek biznesowych (33%)
- Efektywność w realizacji działań rutynowych (33%)
- Mniej pracowników do realizacji zadań [tzn. większa produktywność pracy] (29%).

Czy firma powinna więc stawiać na promowanie „miękkich” czy „twardych” rozwiązań w zakresie dzielenia się wiedzą? Nie ma na to pytanie prostej odpowiedzi. Wszystko zależy od tego, jaką strategię zarządzania wiedzą i jaki model biznesowy wykorzystujemy w firmie. Jeśli chodzi o strategię zarządzania wiedzą to generalnie wyróżnia się ich dwa rodzaje. Pierwsza strategia opiera się na budowaniu relacji bezpośrednich między pracownikami. Druga strategia stawia na kodyfikację wiedzy (czyli zamianę jej w postać dokumentów) (tabela 23).

¹⁰² www.baselinemag.com, maj/czerwiec 2010.

Dzielenie się wiedzą jest szczególnie ważne w firmach większych, zatrudniających powyżej 50 pracowników. Przy tej liczbie osób utrzymanie więzi osobistych pomiędzy wszystkimi członkami społeczności jest niemożliwe (nie pozwalają na to zdolności poznawcze ludzkiego mózgu). Już starożytni Rzymianie rozumieli znaczenie umiejętności transferu wiedzy. Każda nowa prowincja była zakładana według tego samego schematu organizacyjnego. Dzięki temu imperium rozrastało się bardzo szybko.

Tabela 23. Strategie kodyfikacji i personalizacji wiedzy

	Strategia personalizacji wiedzy	Strategia kodyfikacji wiedzy
Do jakiego rodzaju wiedzy strategia nadaje się najbardziej?	Do przesyłania wiedzy ukrytej typu <i>tacit</i> (wiedza ta jest ściśle powiązana z jej posiadaczem, nie można jej „oddzielić” od umysłu).	Do przesyłania wiedzy ujawnionej typu <i>explicit</i> a więc takiej, którą jesteśmy w stanie opisać w dokumencie.
Główne wyzwania	Personalizacja wiedzy pociąga za sobą także potencjalne utrudnienia takie, jak: • Dodatkowy nakład pracy wymagany do zmiany wiedzy w postaci dokumentów. Jeśli proces ten zakończy się niepowodzeniem, co często ma miejsce przy próbach kodyfikacji wiedzy, (ponieważ część wiedzy nieskodyfikowanej należy do kategorii <i>tacit</i>), wówczas pojawia się zagrożenie frustracji zawodowej, • Niebezpieczeństwo wywołania „efektu stonogi”¹⁰³, • Zbytne obniżenie prestiżu ekspertów poprzez ugruntowanie błędnego przekonania wśród pracowników, że cała wiedza może zostać skodyfikowana, • Konieczność magazynowania wiedzy skodyfikowanej i tworzenia meta-wiedzy, czyli wiedzy o wiedzy. Zarządzanie wiedzą skodyfikowaną wymagać może większych nakładów niż zarządzanie wiedzą nieskodyfikowaną.	Kodyfikacji wiedzy w firmie pociąga za sobą następujące korzyści: • Zwiększenie transparentności procesów biznesowych po to, aby były one bardziej zrozumiałe dla wszystkich interesariuszy. To z kolei ułatwia wrażliwość do pracy nowo przyjętych pracowników, ułatwia kontrolę kosztów, zarządzanie łańcuchem dostaw. W firmach notowanych na GPW transparentność jest zawsze dobrze oceniana przez akcjonariuszy. • Stworzenie dodatkowych szans dla zarządu na refleksję nad własnym działaniem, • Zminimalizowanie negatywnych skutków fluktuacji pracowników poprzez zatrzymanie części wiedzy w firmie o odejściu pracownika, • Ułatwienie dla marketingu firmy poprzez wykorzystanie skodyfikowanej wiedzy do komunikacji z otoczeniem.
Definicja	Koncentruje się na dialogu i kontaktach bezpośrednich. Strategia personalizacji nie wyklucza stosowania baz danych i dokumentów, lecz w tym wypadku służą one zebraniu informacji o dorobku konkretnych osób.	Kodyfikacja wiedzy to proces lub strategia w firmie, które polegają na sposobie organizacji jednego tylko, lecz bardzo ważnego procesu: zamiany wiedzy zawartej w umysłach pracowników w dokumenty.
Przesłanki przemawiające za wyborem danej strategii	Strategia ta jest lepiej zintegrowana z kulturą organizacyjną (strategia i kultura organizacyjna wzajemnie się wzmacniają). Zapewnia większą lojalność pracowników, którzy są przywiązani nie tyle do „firmy”, co do sieci społecznej w firmie. Za wyborem tej strategii przemawiają prace naukowe z dziedziny psychologii, opisujące tzw. orientację indywidualistyczną. W latach 70. zauważono, że największe sukcesy osiągają zwykle ludzie, którzy potrafią wyjść poza stawiane im wymagania, formułując dla siebie niezależne zadania, biorą w swoje ręce odpowiedzialność za swój los ¹⁰⁴ .	Stosować w firmach, które obsługują wiele rutynowych procesów (np. w bankowości detalicznej). Rozwój wiedzy w firmie zwykle odbywa się poprzez modyfikację wiedzy istniejącej a w związku z tym można rozwijać wiedzę korporacyjną uaktualniając poszczególne dokumenty (do z których regularnie korzystają pracownicy).

¹⁰³ Efekt ten odnosi się do utraty skuteczności zawodowej w momencie, gdy wiedza ukryta (*tacit*) jest poddawana procesowi artykulacji. Jeśli nauczyciel wyuczy się najpierw określonych zachowań w taki sposób, iż zostały usunięte poza poziom kontroli świadomej, a następnie spróbuje świadomie prześledzić ich wykonanie, bardzo często prowadzi to do tak głębokiego zaburzenia owych czynności, iż zostały zablokowane. K. Popper nazywa to „efektem stonogi”, ponieważ w pewnej bardzo pouczającej bajce stonoga zapytana przez pajaka o to jak udaje się jej używać aż stu nóg jednocześnie traci władzę nad własnym ciałem. Patrz: E. Fromm, *O sztuce istnienia*, PWN, Warszawa-Wrocław 2000, s. 158.

¹⁰⁴ Marek Grondas, Janusz Żmijski, *Dokumentowanie i...*, s. 9.

Filozofia	Wiedza jest przesyłana najefektywniej w czasie dialogu między ludźmi. Ludzie wyjaśniają znaczenie informacji i nadają im kontekst. A więc nie liczy się to, ile informacji zawiera system lecz jak te informacje przetwarzają ludzie (patrz także ramka 1).	Wiedza jest przesyłana najefektywniej wtedy, gdy zapisze się ją w postaci dokumentów. Kodyfikacja wiedzy oznacza, że informacje o tym, kto jest posiadaczem wiedzy, stają się powszechnie dostępne. Jednym ze sposobów na zebranie informacji o tym, jaką wiedzę posiada szkoła, jest audyt wiedzy. Jest to proces zmierzający do uzyskania odpowiedzi na wiele zasadniczych pytań:
Wykorzystanie technologii informatycznej	Należy stworzyć sieci łączące ludzi posiadających najlepszą wiedzę w danej dziedzinie. Należy korzystać z przewagi, jaką daje posiadanie unikatowej wiedzy eksperckiej i stosować ją do rozwiązywania nietypowych problemów. Inwestycje w infrastrukturę IT powinny być umiarkowane – warto raczej wspierać dialog między ludźmi.	Należy stworzyć system, który stanie się siecią nerwową organizacji, pozwalającą na wielokrotne korzystanie ze zgromadzonej wiedzy.
Strategia zarządzania zasobami ludzkimi	Stawiać na doświadczonych pracowników. Czasami nazywana strategią „siwych włosów”. Szkolenia w firmie należy prowadzić w relacjach indywidualnych. Wynagradzać pracowników za dzielenie się swoją wiedzą z innymi.	Zatrudniać przede wszystkim zdolnych, lecz niedoświadczonych pracowników np. niedawnych absolwentów szkół wyższych, którzy umieją wykorzystywać wiedzę w sposób odwrotny. Prowadzić szkolenia w grupach. Wynagradzać pracowników za aktywność w korzystaniu z wiedzy kolektywnej, za wykorzystanie istniejących dokumentów oraz tworzenie własnych dokumentów.
Artefakty kulturowe	Spotkania, rozmowy, dyskusje, uczenie się w zespole.	Powstawanie dokumentów, uczenie się indywidualne, dzielenie się wiedzą za pomocą dokumentów, – Tworzenie blogów, – Sporządzenie analizy wyników egzaminów, – Redagowanie rozporządzeń i uchwał, testów sprawdzających. – Dokumentowanie rozwoju zawodowego, – Przeprowadzanie badań opinii pracowników.
Rekrutacja nowych pracowników	Organizacja zatrudnia ludzi, którzy lubią rozwiązywać problemy, a także tolerują wieloznaczność.	Organizacja zatrudnia ludzi, którzy są dobrze przygotowani do wielokrotnego korzystania z tej samej wiedzy i stosowania tych samych rozwiązań.

Źródło: opracowanie własne

Ramka 35. Siedem zasad zarządzania wiedzą

- **Przepływ wiedzy odbywa się na zasadach dobrowolnych** – nie można go wymusić.
- **Wiemy to, co wiemy tylko wtedy, gdy potrzebujemy wykorzystać naszą wiedzę.** Ludzka wiedza zależy od kontekstu, wymaga bodźców. Im więcej posiadamy wiedzy, tym jesteśmy sprawniejsi. Z kolei komputer wraz ze wzrostem informacji w jego posiadaniu staje się coraz mniej sprawny aż wreszcie „zawiesza się”
- **Ludzie bardzo rzadko odmawiają pomocy innym.** Z drugiej strony bardzo często odmawiają kodyfikowania wiedzy „na zapas”. Ważniejsze jest więc łączenie ludzi niż zmuszanie ich do gromadzenia wiedzy.
- **Ludzie preferują pracę nad wiedzą zdefragmentowaną** – chętnie spędzamy godziny w internecie lecz nie mamy cierpliwości do przeczytania w tym samym czasie jednej książki.
- **Lepiej uczymy się na błędach niż na sukcesach.** Unikanie porażek jest skuteczniejszą strategią niż dążenie do powtórzenia sukcesów.
- **Działamy w sposób chaotyczny, bez planu.** Gdy jednak opowiadamy o tym jak działaliśmy przedstawiamy ten proces jako logiczny łańcuch decyzji i działań.
- **Wiemy więcej niż nam się wydaje.** Zawsze powiemy więcej niż zapiszemy w dokumencie.

Źródło: David Snowden, *Rendering knowledge*, http://www.cognitive-edge.com/blogs/dave/2008/10/rendering_knowledge.php, 2008.

Jednym z bardzo przydatnych sposobów opisu procesów dzielenia się wiedzą w firmie jest model SECI opracowany przez japońskich badawczy w latach 90. XX wieku. Podstawą modelu SECI jest interakcja pomiędzy wiedzą jawną (dostępną) i ukrytą. Wiedza ukryta w ujęciu japońskim jest częścią wiedzy, którą trudno wyjaśnić i przekazać pomimo tego, że jest często wykorzystywana na co dzień¹⁰⁵. Jest ona bowiem wypadkową procesu edukacji, doświadczenia zawodowego oraz życiowego. Koncepcja wiedzy ukrytej opiera się na następujących тезach¹⁰⁶:

- przełomowe odkrycie nie dokonuje się tylko w oparciu o zestaw zasad i logarytmów,
- wiedza jest dobrem społecznym i osobistym,
- wiedza skodyfikowana ma podstawy w wiedzy ukrytej.

Według twórców modelu SECI I. Nonaki i H. Takeuchi możemy wyróżnić cztery sposoby konwersji wiedzy¹⁰⁷ (schemat 21):

- od wiedzy ukrytej do ukrytej (socjalizacja),
- od wiedzy ukrytej do dostępnej (eksternalizacja),
- od wiedzy dostępnej do dostępnej (kombinacja),
- od wiedzy dostępnej do ukrytej (internalizacja).

Wymiana wiedzy dokonuje się na trzech płaszczyznach nazwanych „Ba”¹⁰⁸: fizycznej, wirtualnej (komunikacja elektroniczna) i umysłowej (wspólne idee) lub kombinacji trzech powyższych.



Schemat 21. Przekształcanie wiedzy w modelu SECI

Źródło: A. Jashapara, *Zarządzanie wiedzą*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2006, s. 254

Socjalizacja jest to przepływ wiedzy ukrytej między ludźmi. Wiedza ukryta oparta jest na intuicji, przeczuściach i doświadczeniu. Przestrzeń, w której przebiega socjalizacja nazywa się „Ba inicjacji”. Uzewnętrznienie (eksternalizacja), czyli zamiana wiedzy ukrytej w jawną odbywa się za pośrednictwem dialogu. Wiedza jest kierowana od pojedynczego nadawcy do grupy odbiorców. Do przebiegu procesu uzewnętrznienia

¹⁰⁵ R. Przybyszewski, *Kapitał ludzki w procesie kształtowania gospodarki opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2007, s. 30.

¹⁰⁶ A. J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Gnieźnieńska Wyższa Szkoła Humanistyczno-Menedżerska MILENUM, Gniezno 2006, s. 38.

¹⁰⁷ I. Nonaka, H. Takeuchi (1995) „The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation”. New York: Oxford University Press

¹⁰⁸ W języku japońskim Ba oznacza miejsce lub przestrzeń.

potrzebna jest przestrzeń „Ba interakcji”, w której ludzie analizują swoje sposoby rozumienia rzeczywistości. Kombinacja jest przekształcaniem wiedzy jawnej z prostej w bardziej złożoną, częścią modelu SECI spirala umieszczona pośrodku¹⁰⁹, która zaznacza zamianę wiedzy jawnej w ukrytą na kolejnych jej etapach tworzenia i odtwarzania w organizacji. Polega ona na gromadzeniu, sortowaniu i łączeniu wiedzy jawnej. Faza kombinacji następuje w przestrzeni „Ba informatyki”. Ludzie w tej przestrzeni są zmotywowani do dokumentowania swojej wiedzy i wykorzystywania baz danych. Internalizacja polega na zamianie wiedzy jawnej w ukrytą poprzez proces uczenia się i rozumienia. Fazie tej towarzyszy przestrzeń „Ba doświadczenia”, której cechą charakterystyczną jest refleksja. Chociaż rozważania te mogą się wydawać zbyt teoretyczne to jednak w praktyce są niezwykle przydatne. Dzięki wykorzystaniu modelu SECI udało się na przykład opracować bardzo udany domowy piec do wypieku chleba. Wiedza ukryta, o której mowa, była zawarta w umysłach piekarzy. Wyzwaniem dla inżynierów japońskich było to, jak sposoby przygotowania ciasta praktykowane w małych tradycyjnych piekarniach przenieść do masowo produkowanego takiego urządzenia. Właśnie dzięki zastosowaniu sposobów dzielenia się wiedzą opisanych w tym modelu, cel ten powiódł się w 100 procentach!

Drugim przykładem na to, jak wiedza ukryta może być przekazywana w postaci ujawnionej jest przypadek Henrego Bessemiera. Henry Bessemer (1813-1898) był angielskim wynalazcą. Zaprojektował rewolucyjną technologię wytopu stali, którą opatentował. Polegała ona na wykorzystaniu zanieczyszczeń znajdujących się w żelazie do wypalenia stali. Przedsiębiorcy, którzy nabyli prawa do wytopu stali wg jego pomysłu nie odnosili pożądanych rezultatów. Bessemer wiedział jednak, że jego technologia jest skuteczna. Założył więc własną hutę w Sheffield i samodzielnie wdrożył swój pomysł, i został milionerem! W tabeli 24 przedstawiono *przykład przepływu wiedzy* opisany za pomocą modelu SECI w Przedsiębiorstwie Wodociągów i Kanalizacji.

Tabela 24. Model przepływu wiedzy SECI na przykładzie Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji

Faza w modelu SECI	Działania
Socjalizacja (wiedza ukryta)	Zaobserwowanie na podstawie rozmów z klientami przez referenta ds. zbytu nieprawidłowych wskazań i ilości naliczonej wody przez urządzenia pomiarowe.
Ekstrenalizacja (wiedza ukryta i jawna)	Sporządzanie pisemnych reklamacji od klientów przez referenta ds. zbytu i przedstawienie problemu kierownictwu (kierownik ds. zbytu ewentualnie prezes).
Kombinacja (wiedza jawna)	Zebranie personelu związanego bezpośrednio z doborem oraz montażem urządzeń pomiarowych wraz z prezesem firmy. Znalezienie i zestawienie proponowanych rozwiązań (burza mózgów): 1) reklamacja wodomierzy do producenta 2) zakup wodomierzy u nowego dostawcy 3) oddanie wodomierzy do ekspertyzy.
Internalizacja (wiedza jawna, ukryta)	Wybór optymalnego rozwiązania. Zakup wodomierzy nowych u nowego dostawcy oraz wybór najlepszych technologii urządzeń pomiarowych. Nowe przykładowo powstałe pytanie: Jak usprawnić odczyty i kontrolę nowo zamontowanych urządzeń pomiarowych? (np. zakup dodatkowych nakładek do zdalnego radiowego odczytu, zakup oprogramowania do takich urządzeń pomiarowych itp.).

Źródło: materiały warsztatowe opracowane przez studentów studiów niestacjonarnych II stopnia na przedmiocie „Zarządzanie wiedzą” w Uniwersytecie Ekonomicznym w Poznaniu, czerwiec 2009

¹⁰⁹ Redakcja naukowa Krzysztof Leja „Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy” Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2006, s.13.

Poniżej przedstawiono dwa przykłady wykorzystania modelu SECI do zarządzania procesami dzielenia się wiedzą w firmie.

Faza socjalizacji:

Będąc na spotkaniu biznesowym w jednej z wielu polskich rodzin zauważył, że wielu młodych ludzi wyjeżdża za pracę za granicę nie opłacając ubezpieczeń dodatkowych na wypadek leczenia szpitalnego, czy choroby.

Faza eksternalizacji

Agent przekazuje tę wiedzę do Oddziału w postaci raportu z przeprowadzonego spotkania, z którego wynika, że można by było wprowadzić do aktualnej oferty nowe ubezpieczenie, na które byłoby zapotrzebowanie.

Faza kombinacji

Firma zbiera ankiety z innych Oddziałów, które również wykazały się zainteresowaniem nowego produktu. Informacje są analizowane pod względem prawnym, marketingowym i logistycznym.

Faza internalizacji

Po dogłębnej analizie prawniczej, rynku pracy oraz po spotkaniu Zarządu, na którym zapadła decyzja wprowadzeni nowego ubezpieczenia. Ubezpieczenie to jest korzystne dla ludzi pracujących za granicą także na „czarno”, ponieważ gwarantuje ubezpieczonemu pokrycie kosztów leczenia oraz pobytu w szpitalu wskutek choroby lub nieszczęśliwego wypadku. Agent wprowadza nowy produkt do swojej oferty i znów zauważa, że ubezpieczenie to można ulepszyć Np. o ryzyko odpowiedzialności cywilnej w życiu prywatnym lub ubezpieczenie bagażu podróznego.

Drugi przykład przepływu wiedzy pochodzi z firmy zajmującej się produkcją urządzeń górniczych:

Faza socjalizacji

Raz w miesiącu konstruktor wybiera jedną kopalnię, w której wykorzystywane są maszyny jego konstrukcji i jedzie do niej, aby zbadać jak maszyna się sprawuje w danych warunkach. Wnioski z obserwacji zachowuje wyłącznie dla siebie.

Faza eksternalizacji

Konstruktor po powrocie z wyjazdu służbowego do kopalni pisze raport o wszelkich usterkach, awariach, przeciążeniu, itp., oraz o jego wadach np. trwałość tarczy wiercącej. Raport ten przekazuje Głównemu Konstruktorowi, oraz Dyrektorowi ds. rozwoju.

Faza kombinacji

Każdemu z konstruktorów przydzielają zadanie wyeliminowania konkretnej usterki, niedoskonałości wskazanej w raporcie lub skonstruowania nowych, lepszych elementów maszyn.

Faza internalizacji

Po sfinalizowaniu prac nad modyfikacją maszyny, firma wdraża nowy produkt, który jest przedstawiany na targach górnictwa i kopalnictwa podziemnego. Klienci zakupują nową wersję maszyny i wprowadzana jest ona do eksploatacji dając kolejne możliwości obserwacji i udoskonalania.

Model SECI może posłużyć w firmie do kontroli procesów i planowania w ten sposób, że kierownictwo dokona analizy w czasie i przestrzeni oraz w rozbiciu na działy i poszczególnych pracowników procesów konwersji wiedzy w firmie tak, jak przedstawiono to w tabeli 25.

Tabela 25. Audyt procesów konwersji wiedzy w firmie (na przykładzie brokera ubezpieczeń)

Rodzaj konwersji wiedzy ¹¹⁰	Przykłady wiedzy	Metody zarządzania
T -> T	Obserwacja klienta w domu, uczenie się w działaniu	Mentoring: umożliwienie pracownikom obserwacji w działaniu, staże, rotacja stanowisk
T -> E	Pracownik spisuje swoje obserwacje w raporcie	Motywowanie do kodyfikacji wiedzy, tworzenie mało absorbujących metod kodyfikacji wiedzy (np. krótkie filmy instruktażowe w internecie).
E -> E	Przetwarzanie wiedzy skodyfikowanej np. wiedza o trendach demograficznych zamieniana na wiedzę o rozwoju rynku ubrań dla niemowląt	Zatrudnianie pracowników o umiejętnościach analitycznych, tworzenie algorytmów do automatycznego przetwarzania informacji
E -> T	Przyswajanie wiedzy na szkoleniu e-learningowym	szkolenia e-learningowe, naturalny proces uczenia się w działaniu

Źródło: opracowanie własne

Kultura organizacyjna jest bardzo ważnym czynnikiem w zarządzaniu wiedzą. Ludzie dzielą się wiedzą tylko w określonych warunkach – kierownictwo firmy powinno je stworzyć.

Zmiana kultury organizacyjnej jest najbardziej czasochłonnym procesem organizacyjnym. Z doświadczeń banku światowego wynika, że należy umiejętnie stosować formalne i nieformalne bodźce. Wynagradzać należy pracę zespołową, organizować targi wiedzy po to, aby pracownicy mogli się zapoznać nawzajem ze swoimi osiągnięciami w pracy. Pożądane zmiany zachowania warto upowszechniać w postaci historii opisujących konkretne wydarzenia.

Tworzenie bazy danych i zachęcanie pracowników doprowadzania do niej swojej wiedzy nie sprawdza się jako narzędzie zarządzania wiedzą. Baza danych to dla większości ludzi „czarna dziura” – wprowadzanie wiedzy do niej nie daje natychmiastowej informacji zwrotnej a to zniechęca do dzielenia się wiedzą. Podobnie wiele firm rozczarowało się programami dzielenia się wiedzą w formie doświadczeń własnych (ang. *lessons learned*). Ludzie nie chcą się dzielić wiedzą, bo:

- 1) Utożsamiają program z ujawnianiem własnych porażek i nie chcą siebie stawiać w złym świetle,
- 2) Obawiają się, że ich doświadczenia nie są „najlepsze” i ośmiesza się.

Firmy, które chciały zmusić ludzi do wprowadzania swojej wiedzy do bazy danych nie odniosły sukcesów. Ludzie powinni sami czuć taką potrzebę. Trzeba przenieść akcent z gromadzenia wiedzy na jej użytkowanie. Aby zbudować właściwy system zarządzania wiedzą należy:

- 1) Stwierdzić, kto jest docelowym odbiorcą wiedzy
- 2) Rodzaj wiedzy, jaka ma być przekazywana.

Pamiętaj: Gdy ludzie zaczynają się dzielić wiedzą wówczas powstaje właściwa kultura organizacyjna. Odwrotna kolejność: (1) Kultura dzielenia się wiedzą, a potem (2) program zarządzania wiedzą jest NIEWŁAŚCIWA.

W tabeli 26 omówiono trzy główne przyczyny, dla których pracownicy nie chcą się dzielić wiedzą i sposoby zapobiegania.

¹¹⁰ Gdzie: T – wiedza ukryta (tacit); E – wiedza ujawniona (Explicit).

Tabela 26. Co może zrobić kierownictwo firmy, aby pracownicy dzielili się wiedzą?

Zachowania i zjawiska utrudniające dzielenie się wiedzą w firmie	Możliwe sposoby zapobiegania lub ograniczania
Czynniki związane z indywidualnymi cechami nauczycieli	
Przekonanie, o niskiej wartości własnej wiedzy	Zwiększyć poczucie wartości, udowodnić pracownikowi, że wiedza, która posiada jest unikatowa, upowszechniać tę wiedzę nadając jej wysoką ocenę i rekomendację do zastosowania przez pozostałych pracowników.
Introwertyczny charakter	Zachęcać do tworzenia dokumentów (zamiast do wystąpień na forum grupy), doceniać rolę katalizatorów tzn. osób, które same nie uczestniczą w wymianie wiedzy ale swoją obecnością mediują i pomagają w nawiązywaniu kontaktów.
„Korzystając z cudzej wiedzy przyznajesz, że jesteś niekompetentny. Dlatego polegaj tylko na sobie, a twój autorytet nie ucierpi na tym”	Promować idee budowy mapy niekompetencji firmowej: każdy pracownik jest zobowiązany do stworzenia listy umiejętności, których nie posiada, lub w których nie czuje się pewnie. Dzięki temu następuje budowa zaufania i otwartości.
Czynniki związane z postawami i wartościami	
Przekonanie, że wiedza daje władzę	Zwracać szczególną uwagę na docenienie twórców wiedzy, wiedza przez nich udostępniona powinna mieć „etykiętę” wskazującą na właściciela tak jak to ma miejsce w świecie nauki lub w przemyśle (system patentów).
Nie będziemy korzystać z cudzej wiedzy	Specjalnie akcentować znaczenie wykorzystania wiedzy z innych źródeł.
Czynniki związane z organizacją szkoły	
Brak czasu na spotkania	Stworzenie okazji na spotkania
Brak fizycznego miejsca na spotkania	Wygospodarowanie lub przeprojektowanie miejsc na spotkania np. zmiana wystroju i rodzaju mebli (kanapa zamiast krzeseł, miejsce do robienia kawy).
Brak zaufania	członkowie zespołów są dla siebie obcy, wrogo nastawieni, słabo się znają nawzajem.
Brak przekonania po stronie kierownictwa, że brak miejsc i okoliczności do spotkań ma negatywny wpływ na jakości pracy w firmie	Wykorzystać metodę SNA (<i>social network analysis</i>) do zobrazowania sieci społecznych w firmie i uzmysłowienia kierownictwu w jak nietypowy sposób wiedza przepływa w firmie.
Brak zdolności absorpcji wiedzy	Pewna wiedza może być zbyt skomplikowana, trudna do zrozumienia. Jeśli ktoś sam nie rozumie znaczenia treści, trudno oczekiwać, aby dzielił się nią z innymi.
Brak tolerancji dla pomyłek	Popelnianie błędów jest naturalnym wynikiem procesu uczenia się. Ten, kto nie popełnia błędów nie rozwija się, stoi w miejscu. W żadnej firmie nie powstanie innowacyjny produkt lub usługa, jeżeli nie zdecyduje się na świadome tolerowanie pomyłek i ryzyka. Ryzyko jest ściśle skorelowane z szansą: im większe ryzyko, tym większe szansę na sukces.
Status i nagrody przysługują posiadaczom wiedzy.	Nagradza się „prymusów” nie doceniając pracy ludzi w drugim szeregu. Szybko pojawia się wzajemna nieufność. Pracownicy zamiast na zadaniu koncentrują się na zdobyciu cennych punktów za zasługi, uciekają się do gry nie fair wobec współpracowników.

Źródło: opracowanie własne

Dzielenie się wiedzą jest obecnie uznawane za jeden z podstawowych wyróżników innowacyjnych firm. Dzielenie się wiedzą służy przede wszystkim przyspieszeniu procesów uczenia się w firmie. W warunkach, coraz większej dostępności do informacji firmy, muszą tak organizować prace swoich pracowników, aby byli w stanie te informacje bardziej efektywnie wykorzystywać. Dlatego dzielenie się wiedzą jest czymś

innym niż przesyłaniem informacji. Proces dzielenia się wiedzą zakłada, że jego uczestnicy angażują się w dialog, tworzą kontekst dla informacji i następuje proces uczenia się.

Ramka 36. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: od czego zacząć zarządzanie wiedzą w mojej firmie?

1. Stworzyć definicję wiedzy – proces tworzenia tej definicji powinien przypominać proces powstawania misji szkoły. Należy zaangażować wszystkich pracowników.
2. Nie sprowadzać zarządzania wiedzą do gromadzenia informacji i tworzenia coraz to nowych dokumentów. **Zarządzanie wiedzą bez kodyfikacji wiedzy (tzn. zachowywania wiedzy w postaci dokumentów) jest prawie niemożliwe, jednak należy zwrócić uwagę na jakość dokumentów i sposób ich wykorzystywania.**
3. Stworzyć misję szkoły żywą, oryginalną i zachęcającą do działania. Misja ta stanie się wspólnym kontekstem dla pracowników i klientów.
4. Unikać tworzenia dokumentów jako sztuki dla sztuki. Jeśli jakiś przepis wymaga stworzenia dokumentu, to warto zastanowić się nie tylko nad tym jak spełnić wymagania formalne lecz także nad tym, jak zredagować dany dokument, aby był wartościowy, treściwy i przydatny.
5. Zadbaj o pozytywne nastawienie pracowników. Czasami przeszkodą w dzieleniu się wiedzą nie jest niechęć czy wrogość, lecz wypalenie zawodowe, które powoduje apatię i brak entuzjazmu.
6. Unikać wytworzenia kultury organizacyjnej firmy, która jest postrzegana jako miejsce, gdzie wszystko musi się odbywać zgodnie z procedurami i żadne odstępstwa nie są tolerowane. Kreatywny pracownik nie może być postrzegany jako zagrożenie dla stabilności i ładu.
7. Stworzyć i być wiernym strategii rozwoju firmy. Zarządzanie wiedzą nie może być celem samym w sobie. Najpierw należy stworzyć plan rozwoju firmy, a następnie wprowadzać zarządzanie wiedzą.
8. Być otwartym na nową wiedzę. Często wartościowa i przydatna wiedza jest ignorowana tylko dlatego, że nie powstała u nas.

Źródło: opracowanie własne

Zarządzanie wiedzą polega na poszukiwaniu odpowiedzi na wymienione tu pytania, a następnie na realizacji wypływających z nich wniosków:

- Co pracownicy powinni wiedzieć, aby działać skuteczniej dla dobra organizacji?
- Jakie zasoby wiedzy należy zgromadzić i jak je chronić?
- Jak wspierać pracowników, którzy chcą zapisać swoje doświadczenia w postaci dokumentów i udostępnić je innym pracownikom?
- Jakie są granice powszechnego dostępu do wiedzy wszystkich pracowników w organizacji?
- Jak oszacować wartość wiedzy, którą posiada organizacja?

Ramka 37. Czym jest zarządzanie wiedzą?

Zarządzanie wiedzą nie jest:

- panaceum na bolączki tego świata;
- niszową dziedziną wiedzy, która daje schronienie badaczom nie mającym pomysłu na innowacyjną działalność;
- zbiorem ściśle określonych zasad postępowania;
- standardem sformułowanym przez niezależną instytucję;
- tożsame z zarządzaniem informacją;
- rozumiane przez wszystkich tak samo.

Zarządzanie wiedzą jest:

- **nową, nie w pełni ukształtowaną koncepcją zarządzania;**
- naturalną konsekwencją zmian jakie zachodzą w naszym otoczeniu, związanych z rosnącą rolą edukacji i ludzkiego intelektu w rozwoju ludzkości;
- kolejnym krokiem w rozwoju nowoczesnych metod doskonalenia jakości zarządzania (m.in. po pojawieniu się takich metod jak *Business Process Reengineering* (BPR) czy zarządzaniu jakością (TQM);
- kolejnym etapem rozwoju koncepcji zarządzania informacją;
- szansą na sukces organizacji w gospodarce opartej na wiedzy;
- poszerzeniem świadomości na temat funkcjonowania współczesnych organizacji;
- wyrazami sentymentu za wartościami humanistycznymi na polu zarządzania nowoczesnymi organizacjami w XXI wieku.

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą nie jest standardem (patrz ramka 37). Każdy przedsiębiorca może stworzyć własną definicję zarządzania wiedzą. Definicja ta, – jeśli ma być rzetelna – powinna opierać się na pewnych założeniach m.in. na tym, że wiedza i informacja nie są tym samym oraz że wiedza występuje w wielu postaciach. Zarządzanie wiedzą jest blisko związane zarówno z zarządzaniem zasobami ludzkimi, jak i z zarządzaniem strategicznym. Istnieje możliwość zdiagnozowania stanu zaawansowania firmy w zarządzaniu wiedzą. W tym celu stworzone zostało narzędzie diagnostyczne, które następnie zostało przetestowane w dużej firmie branży energetycznej. W tabeli 27 przedstawiono kwestionariusz diagnostyczny zarządzania wiedzą. Zawarte w nim pytania stanowią przekrój najważniejszych aspektów zarządzania wiedzą w firmie. Ich liczba jest kompromisem pomiędzy potrzebą szczegółowości a koniecznością stworzenia prostego, nieabsorbującego pracowników narzędzia diagnostycznego. Im wyższa zostanie uzyskana średnia sumaryczna ocena, tym lepiej należy ocenić stan zaawansowania wiedza w Twojej firmie.

Tabela 27. Kwestionariusz diagnostyczny zarządzania wiedzą w firmie

	NIE	tak:			
		25%	50%	75%	100%
1. Czy codzienne procesy i działania są powiązane ze strategią firmy?					
2. Czy kierownictwo daje do zrozumienia pracownikom, że przewaga nad konkurencją jest możliwa dzięki lepszej jakości wiedzy?					
3. Czy wiedza jest traktowana jako integralny składnik wszelkiego rodzaju planów marketingowych, inicjatyw strategicznych, budżetów i planów rozwoju osobistego?					
4. Czy w hipotetycznej sytuacji sprzedaży twojej firmy, inwestor byłby gotowy zapłacić za kapitał intelektualny twojej firmy więcej niż 120% wartości księgowej?					
5. Czy kierownictwo firmy patrzy przychylnym okiem na rozwój pracowników i wspiera go?					
6. Czy istnieją procedury zmierzające do systematycznego zbierania nowych pomysłów pracowników w firmie?					
7. Czy istnieją procesy zmierzające do wspierania kreatywności pracowników?					
8. Czy istnieje polityka ochrony wiedzy w firmie?					
9. Czy istnieje sprawny system IT?					
10. Czy firma posiada bazę wiedzy typu CRM?					
11. Czy łatwo się „przebić” z nowym pomysłem? – innowatorzy są mile widziani?					
12. Czy opłaca się (= istnieją nagrody formalne lub nieformalne) pracownikom dzielić się wiedzą z innymi?					
13. Czy dokonywana jest kalkulacja finansowa zwrotu z inwestycji w wiedzę? (<i>ROL in Knowledge</i>)					
14. Czy pomieszczenia biurowe w firmie sprzyjają pracy kreatywnej?					
15. Czy pomieszczenia biurowe w firmie sprzyjają spotkaniom nieformalnym?					
16. Czy wykorzystywany jest system pomiaru kapitału intelektualnego?					
17. Czy gromadzona jest wiedza historyczna – AAR?					
18. Czy czujesz, że warto myśleć w Twojej firmie?					
19. Czy popełnianie błędów traktowane jest jako element procesu uczenia się tzn. istnieje ze strony kierownictwa przyzwolenie na nie w ramach akceptowalnych granic?					
20. Czy pracownik niekompetentny może zrobić karierę w Twojej firmie?					
W jakiej branży działa Pani / Pana firma?					
PODSUMUJ WYNIKI >>					

Źródło: opracowanie własne

1.3.2. Wiedza o kliencie w przedsiębiorstwie usługowym

Projektowanie nowoczesnych usług wymaga od firmy zdobycia wiedzy o kliencie. Kevin Roberts z agencji reklamowej Saatchi & Saatchi powiedział, że: *Jeśli chcesz dowiedzieć się jak poluje lew, nie idź do zoo, jedź do dżungli*. Nie chodzi jedynie o zbieranie „klasycznych” informacji takich, jak dochody klienta, wiek, status społeczny itd. Tego typu informacje można stosunkowo łatwo zebrać za pomocą ankiet. Natomiast ankiety są bardzo mało skutecznym sposobem zbierania informacji o preferencjach klientów. Wynika to z faktu, że klienci nie znają dokładnie swoich preferencji i często zachowują się zupełnie inaczej, niż wynika to z deklaracji zawartych w odpowiedziach na ankiety. Można temu zaradzić uciekając się do stosowania metod jakościowych. Poniżej przedstawiono kilka z najpopularniejszych sposobów pozyskiwania wiedzy o kliencie stosowanych w innowacyjnych firmach usługowych:

1. Empatyczne badania marketingowe (*Empathic research*) – jest to specyficzna forma badań marketingowych. Jest szczególnie przydatna przy projektowaniu innowacyjnych usług ponieważ klienci zwykle nie wiedzą dokładnie czego pragną. Badania empatyczne nie służą zbadaniu satysfakcji z tego co już jest oferowane klientom. W badaniach empatycznych chodzi o poznanie tego, jak klienci się zachowują, co odczuwają. W ten sposób można odkryć ukryte potrzeby klientów. Odkrycie prawdziwych odczuć klientów można dokonać stosując kilka sprawdzonych technik np.:

- Poproś klientów aby opisali jedno wybrane doświadczenie ze współpracy z twoją firmą.
- Spróbuj naśladować swoich klientów w firmie – opisz jak się zachowują próbując ich naśladować.
- Odkryj zachowania nietypowych, jednostkowych klientów np. nastawionych bardzo konfrontacyjne lub niezwykle przyjaznych.

Słynna ze swojej innowacyjności firma badawczo-doradcza: IDEO użyła empatycznych badań do zidentyfikowania nierozpoznanego segmentu rynku (na zamówienie pewnego banku). Badacze z IDEO zamiast koncentrować się na cechach demograficznych klientów zbadali ich podejście do finansów osobistych. W rezultacie tych badań zidentyfikowano segment klientów, którzy nie troszczą się zbyt o swoje finanse i żyją z dnia na dzień. Poprzednio nie było oferty na rynku dla takiego rodzaju klientów. Dlatego stworzono specjalną innowacyjną ofertę dla tego typu klientów.

2. Obserwacja trendów rynkowych (*trend watching*) – polega na obserwowaniu zmian w zachowaniach klientów, przewidywaniu zmian demograficznych i ich konsekwencji (np. w Polsce w najbliższych latach o kilkaset tysięcy spadnie liczebność osób w grupie wiekowej 18-24 lata (z powodu niżu demograficznego). Chodzi o przewidzenie, jak klienci będą wydawać swoje pieniądze. Na przykład linie żeglugowe Royal Caribbean, zauważyły, że przedstawiciele klasy średniej mają coraz mniej czasu, który mogliby poświęcić rodzinie. W rezultacie stworzono ofertę wypoczynkową zawierającą rozrywkę dla wszystkich członków rodziny na statkach wycieczkowych. Obserwowano także fitness kluby po to, aby fitness kluby na statku były wyposażone w takie same urządzenia, jakie spotyka się w klubach „na lądzie” (np. sprzęt do trenowania boksu). Obecnie linie żeglugowe Royal Caribbean projektują statki wycieczkowe z uwzględnieniem oczekiwań klientów przewidywanych z 15 lat. Przewidywanie trendów polega na przeprowadzaniu wywiadów z ekspertami w różnych dziedzinach (kuchnia, rozrywka, styl życia, muzyka itd.)

3. Uczenie się od innych (*learning from others*) – innowacyjne firmy często są liderami w swojej branży i po prostu nie mają wokół siebie godnych naśladowania konkurentów. Dlatego też źródłem inspiracji powinny być firmy spoza branży np. inspiracji do zaprojektowania fitnessklubu można szukać w projekcie lotniska, muzeum lub restauracji. Linie lotnicze *Virgin Atlantic* zaprojektowały swoją usługę ucząc się od najlepszych na świecie sieci luksusowych hoteli. W parkach rozrywki Walta Disney’a wykorzystano doświadczenia zebrane w firmach handlowych i produkcyjnych.

1.3.3. Pomiar kapitału intelektualnego w małej firmie

Pomiar kapitału intelektualnego jest przydatny w wielu sytuacjach. Najczęściej będą to:

- 1) Upadłość przedsiębiorstw i związaną z nimi konieczność podziału majątku. Zwykle część majątku firmy stanowi jej kapitał intelektualny np. gdy upadł poznański producent słodczy Goplana, spółka Jutrenka przejęła upadającą firmę za ok. 20 mln zł, z czego ok. 19 mln stanowił koszt znaku towarowego „Goplana”.
- 2) Udzielanie licencji. Licencje oznaczają zgodę właściciela kapitału intelektualnego na odpłatne korzystanie z jego własności. Licencje spotykamy we wszystkich branżach bez względu na rodzaj produktów i usług (np. zakłady Cegielskiego w Poznaniu produkują silniki okrętowe na licencji szwajcarskiej firmy Sulzer, producenci odtwarzaczy CD muszą płacić 1,5 euro od każdej/jednej sprzedanej sztuki firmie Philips za korzystanie z jej patentów.
Fuzje i alianse strategiczne. Jeśli dwie firmy łączą się w celu sprzedaży swoich produktów lub usług to pojawia się pytanie jak dzielić przyszłe zyski? Oczywiście proporcjonalnie do wkładu każdego z partnerów. Jeśli jednak jedna ze stron wnosi kapitał intelektualny (np. unikatową wiedzę technologiczną) to najpierw trzeba wycenić jej wartość.
- 3) Opodatkowanie darowizn. W świecie showbiznesu dochody ze sprzedaży praw autorskich mogą sięgać setek milionów dolarów. Jeśli Paul McCartney czy John Travolta przekażą swoim krewnym prawa do tantiemów to pojawia się konieczność opodatkowania takich transakcji.
- 4) Postępowania rozwodowe (prawo cywilne). Podobnie jak w poprzednim przypadku żona artysty może zażądać udziału we wpływach ze sprzedaży dzieła, które powstało w trakcie trwania ich małżeństwa.
- 5) Transakcje dotyczące sprzedaży patentów między przedsiębiorstwami. Wiele przedsiębiorstw posiada patenty, z których nie korzysta, lecz których utrzymanie generuje koszty (coroczne opłaty). Czasami bardziej opłaca się sprzedać patent niż bezproduktywnie być jego posiadaczem. Z drugiej strony czasami firmy celowo patentują rozwiązania, z których same nie korzystają tylko po to, aby uniemożliwić korzystanie z nich swoim konkurentom (tak powstaje tzw. „pole minowe” patentów).
- 6) Wycena majątku w procedurach zabezpieczenia kredytów (zastaw na majątku firmy) oraz poręczeń kredytów. Szczególnie ważne w przypadku innowacyjnych przedsięwzięć.
- 7) Postępowanie w celu dochodzenia roszczeń wobec niezrealizowania umowy (gwarancji) przez świadczącego usługi profesjonalne (np. prawnika lub konsultanta). Jeśli prawnik lub konsultant przedstawi zalecenia dla klienta, które później naraża go na straty, wówczas można sobie wyobrazić, że klient będzie chciał zadośćuczynienia. Na początku roku 2009 pojawił się problem tzw. opcji walutowych. Wiele banków doradzało swoim klientom bardzo ryzykowne operacje na rynku walutowym.
- 8) Przygotowanie prospektu emisyjnego do oferty publicznej dla spółek giełdowych. Jeśli kapitał intelektualny jest główną przewagą konkurencyjną firmy, należy w sposób profesjonalny przedstawić potencjalnym akcjonariuszom jego wartość.

Kapitał intelektualny w małej firmie powinien być mierzony regularnie – conajmniej raz w roku. O ile w dużych firmach pomiar kapitału intelektualnego służy do komunikowania się z otoczeniem (np. w przypadku spółek giełdowych, instytucji publicznych takich jak uniwersytet) to w przypadku małych firm pomiar kapitału intelektualnego powinien służyć przede wszystkim celom wewnętrznym. Dzięki pomiarowi kapitału intelektualnego właściciel(-e) firmy będą dysponowali lepszą wiedzą na temat tego, jaki jest stan aktywów niematerialnych w ich firmie. Pomiar kapitału intelektualnego nie daje takich precyzyjnych rezultatów jak pomiar kapitału finansowego. W firmach średniej wielkości przedstawione narzędzie pomiarowe może być stosowane w rozbiciu na kilka oddziałów.

Pomiar kapitału intelektualnego opiera się na następujących założeniach:

1. **Nie jesteśmy w stanie zmierzyć wszystkich aspektów funkcjonowania firmy związanych z kapitałem intelektualnym.** Powinniśmy skoncentrować się na najistotniejszych. W związku z tym należy nieco ograniczyć ambicje, jeśli chodzi o to, co będzie objęte pomiarem.
2. **Wybieramy te aspekty funkcjonowania firmy, które mają największy wpływ na jej wyniki stosując zasadę Pareto:** koncentrujemy się na pomiarze tych 20% procesów i ich wyników, które są odpowiedzialne za tworzenie 80% kapitału intelektualnego firmy.
3. Przyjmujemy założenie, że **na kapitał intelektualny składają się trzy komponenty:**
 - Kapitał ludzki (kompetencje indywidualne).
 - Struktura wewnętrzna.
 - Struktura zewnętrzna.
4. Do pomiaru wykorzystujemy jedynie trzy rodzaje jednostek pomiarowych: jednostki naturalne [n], jednostki pieniężne [PLN] oraz procenty [%].

Na cele pomiaru kapitału intelektualnego w firmie **definiujemy nie więcej niż 25 wskaźników**. Większa liczba wskaźników utrudnia pomiar i czyni go zbyt skomplikowanym a także może zniechęcić pracowników do zbierania szczegółowych informacji.

W tabeli 28 przedstawiono przykłady wskaźników pomiarowych, które można wykorzystać do pomiaru kapitału intelektualnego innowacyjnej firmy usługowej.

Tabela 28. Wybrane wskaźniki pomiarowe, które można wykorzystać do pomiaru kapitału intelektualnego innowacyjnej firmy usługowej

Wskaźniki dotyczące strategii	• Udział w rynku • Współczynnik sukcesu przy aplikowaniu o projekty unijne • Misje firmy w rankingu branżowym • Czas dotarcia na rynek (TTM)
Wskaźniki dotyczące organizacji	• Zyski z nowych projektów • Średni czas realizacji projektu • Średnia liczba roboczogodzin na jednostkę przychodu z projektu [h/1 mln zł] • Koszt kapitału • Liczba nowych patentów • Wydatki na IT na jednego pracownika • Wydatki na prace badawcze i rozwojowe • Indeks satysfakcji wśród partnerów • Przychody z opłat licencyjnych • Udział projektów prestiżowych wśród wszystkich projektów • Liczba wdrożonych wniosków racjonalizatorskich zgłoszonych przez pracowników
Wskaźniki odnoszące się do rynku i klientów	• Udział w rynku • Udział w budżecie klienta na usługi (np. szkoleniowe, ubezpieczeniowe) – docelowa wartość: 100% • Ocena usług w rankingach • Czas trwania relacji z klientem • Indeks satysfakcji klientów • Liczba nowych klientów • Średnia roczna sprzedaż przypadająca na klienta • Liczba wzmianek prasowych o naszej firmie • Dzienna liczba odwiedzin portalu firmowego • Miejsce w rankingach oglądalności

Wskaźniki odnoszące się do pracowników i kapitału ludzkiego	• Odsetek pracowników z tytułem magistra i wyższym • Wydatki na szkolenia/pracownika • Średni czas trwania zatrudnienia • Zdolność do przyciągania najzdolniejszych pracowników – liczba kandydatów na jedno miejsce w przypadku ogłoszenia o pracę • Ocena firmy w rankingach konsumenckich • Reputacja na rynku pracy • Liczba godzin poświęcanych na spotkania współpracowników • Liczba godzin pracy zarządu poświęcana na komunikowanie pracownikom strategii i działań • Fluktuacja personelu
--	---

Źródło: opracowanie własne

Bardzo ważna jest interpretacja samych wskaźników. Na przykład wskaźnik „fluktuacja pracowników” może przekazywać różne informacje. Z jednej strony posiadanie pracowników z dużym stażem zatrudnienia umacnia kulturę organizacyjną i zapewnia kompetentną obsługę klientów, lecz z drugiej naraża na niebezpieczeństwo popadnięcia w rutynę. Innowacyjność w firmie, w której brak jest nowych idei także cierpi na niskiej fluktuacji personelu. Problem fluktuacji personelu można by częściowo rozwiązać, stosując zamiast miernika ilościowego (fluktuacja personelu [%] = 10%) miernik jakościowy (fluktuacja personelu [opis]: *wielu młodych pracowników zrezygnowało z pracy; ci, którzy nie zrezygnowali z zatrudnienia, nadal nie otrzymują dostatecznego wsparcia i pomocy ze strony kierownictwa*). Nie wiadomo, czy niska fluktuacja personelu zwiększa, czy też zmniejsza wartość kapitału rynkowego. Podobnie trudno jest interpretować jednoznacznie inne wskaźniki: np. czy wydatki na szkolenia w przedsiębiorstwach usługowych są jedynym ekwiwalentem wydatków na prace badawcze i rozwojowe w firmach produkcyjnych? Czy istnieje optymalny wskaźnik udziału zatrudnienia kobiet na stanowiskach kierowniczych (np. 50%)?

Kontekst wskaźnikom można nadać ukazując je w karcie wyników. W tabelach 29 i 30 przedstawiono praktyczne wykorzystanie karty wyników opracowanej przez Karla Erika Sveibiego zwaną Intangible Asset Monitor (IAM). W karcie tej kapitał intelektualny podzielono na trzy obszary (kapitał ludzki = kompetencje indywidualne, kapitał związany z wnętrzem firmy = struktura wewnętrzna oraz kapitał klient = struktura zewnętrzna). Aby jakość kapitału intelektualnego była jak najwyższa firma powinna dbać o to, aby był on *stabilny* (nie podlegał wahaniom), zasoby były *efektywnie* wykorzystywane (przy założonych nakładach należy osiągać jak najlepsze wyniki) oraz obserwowany był *wzrost* wszystkich pozytywnych zjawisk.

Tabela 29. Model IAM na przykładzie laboratorium farmaceutyczno-kosmetycznego

	Kompetencje indywidualne	Struktura wewnętrzna	Struktura zewnętrzna
Stabilność	– % rotacji pracowniczej rocznie (%) – koszty zw. z tworzeniem stosunku pracy (PLN)	– koszty wynagrodzeń (PLN) – ilość narzędzi pracy (n)	– roczne zyski netto (PLN) – udział w rynku (%)
Efektywność	– ilość wdrożonych patentów przez jednostkę (n) – zysk wypracowany przez jednostkę (PLN)	– roczne wydatki na premie (PLN) – % udział projektów zespołowych w stosunku do indywidualnych (%)	– liczba sprzedanych patentów (n) – wartość pozyskanych kontraktów (PLN)
Wzrost	– koszty zw. ze szkoleniami (PLN) – liczba osób z tytułem doktora (n)	– liczba zakupionych nowych urządzeń (n) – wartość zakupionych patentów (PLN)	– nakład na działania marketingowe (PLN) – liczba pozyskanych nowych klientów w stosunku do roku poprzedniego (%)

Tabela 30. Model IAM na przykładzie fitness klubu

FITNESS CLUB	STRUKTURA WEWNĘTRZNA	STRUKTURA ZEWNĘTRZNA	KOMPETENCJE INDYWIDUALNE
WZROST	inwestycje w nowy sprzęt	klienci klubu	poziom wykształcenia
ODNOWA	nowy sprzęt remonty sal	nowe zajęcia	koszty szkoleń
EFEKTYWNOŚĆ	liczba utraconych kg przez ćwiczących	satysfakcja klientów	liczba/odsetek profesjonalnych trenerów
STABILNOŚĆ	instruktorzy (powyżej 3 lat stażu)	liczba wykupionych kart abonamentowych	rotacja profesjonalnych trenerów

Źródło: opracowanie własne

Kapitał intelektualny stanowi w wielu firmach podstawę ich egzystencji np. o sukcesie kancelarii prawnej czy gabinetu masażu decydują wyłącznie kompetencje zatrudnionych tam osób. W miarę, jak firma zaczyna się rozwijać wokół kompetencji indywidualnych pracowników zaczyna „narastać” kapitał intelektualny. Na przykład kultura organizacyjna, w której wszyscy pracownicy czują się odpowiedzialni za wykonywane zadania oznacza, że klient pojawiający się na terenie firmy otrzyma równie uprzejmą informację na temat tego jak znaleźć drogę do wyjścia od recepcjonistki i od kierownika działu IT, który przez przypadek znalazł się na korytarzu, obok zagubionego klienta. Kapitał intelektualny to także relacje z otoczeniem: zaufanie do firmy, społeczność lojalnych klientów to także komponenty kapitału intelektualnego. Kapitał intelektualny dotyczy statycznych aspektów funkcjonowania firmy. Jeśli zaczniemy się zastanawiać, jak zwiększyć wartość kapitału intelektualnego w dłuższym okresie to będziemy musieli wykorzystać zarządzanie wiedzą. Można więc powiedzieć, że zarządzanie wiedzą służy budowie kapitału intelektualnego firmy w dłuższej perspektywie.

1.3.4. Przeładowanie informacyjne¹¹¹

Na przełomie XX i XXI wieku dzięki dokonującym się od lat 60. XX wieku postępowi w technologii informatycznej udało się stworzyć bardzo wydajne systemy informatyczne. Menedżerowie zaczęli na poważnie brać obietnicę jaką niesie ze sobą stwierdzenie „decyzja podjęta w oparciu o pełne informacje” (ang. *well-informed decision*). Informacja zawsze była podstawą podejmowania decyzji menedżerskich, lecz możliwości, jakie od niedawna oferują rozwiązania ICT znacznie zwiększyły oczekiwania kadry zarządzającej wobec tego, co można nazwać „wsparciem informacyjnym”. Po raz pierwszy pojęcia „przeładowanie informacyjne” (*information overload*) użył w roku 1970 futurolog Alvin Toffler. Przewidział, że szybko rosnąca ilość informacji wkrótce stanie się problemem dla ludzkości¹¹².

W miarę wzrostu zasobów informacyjnych na świecie moc obliczeniowa komputerów także rośnie, jednak problem polega na tym, że nie można tego powiedzieć o ludzkim mózgu, którego „możliwości obliczeniowe” pozostają niezmienione od tysięcy lat. Przeładowanie informacją należy odróżnić od przeładowania sensorycznego (*sensory overload*). To drugie ma miejsce, gdy ludzki umysł jest bombardowany obrazami, „przeładowany” dźwiękiem¹¹³.

¹¹¹ Na podstawie: J. Fazlagić, *Zjawisko nadmiaru informacji a współczesna edukacja*, E-mentor, 10/2010, s. 37 – 42.

¹¹² *Understanding Information Overload*, <http://www.infogineering.net/understanding-information-overload.htm> [07.09.2010].

¹¹³ Patrz: J. Fazlagić, *Za dużo informacji w firmie, czyli kiedy i dlaczego spada wydajność pracowników*, <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/za-duzo-informacji-w-firmie-czyli-kiedy-i-dlaczego-spada-wydajnosc-pracownikow>, [27.02.2012].

W tabeli 31 przedstawiono istotę zmian w zarządzaniu informacją w firmach. Obecnie największym wyzwaniem dla firm nie jest niedobór lecz nadmiar informacji.

Tabela 31. Uwarunkowania zarządzania w warunkach niedoboru i nadmiaru informacji

	Zarządzanie w warunkach niedoboru informacji	Zarządzanie w warunkach nadmiaru informacji (<i>information overload</i>)
Metafora	„Mgła”	„Pełna widzialność”
Marzenie lidera organizacji	Wiedzieć więcej	Wiedzieć, co jest najważniejsze
Strategiczne wyzwanie	Jak zdobyć więcej informacji?	Jak zdobyć i zidentyfikować kluczowe informacje?
Działania operacyjne	Pozyskiwanie informacji	Filtrowanie informacji, ocena informacji, zamiana informacji na wiedzę
Tryb działania	Poszukiwanie odpowiedzi	Zadawanie pytań (<i>quizzics</i>) ¹¹⁴
Kluczowe kompetencje	Inteligencja, dyscyplina	Kreatywność, tolerancja dla wieloznaczności, spójny system wartości

Źródło: opracowanie własne

Z doświadczeń programu The Security Studies Program (SSP) realizowanego wspólnie z Armią Amerykańską realizowanego przez słynny MIT wynika, że ilość zebranych informacji nie musi koniecznie sprzyjać poprawie sytuacji militarnej na polu bitwy. Jeden z klasyków teorii wojskowości – Sun Tzu głosił pogląd, że *Kto zna siebie i zna wroga ten zawsze zwycięży. Kto nie zna przeciwnika, ale zna siebie, czasem odniesie porażkę, a czasem zwycięstwo. Ten, kto nie zna ani siebie, ani nie zna przeciwnika, ten nieuchronnie jest skazany na klęskę.* Sun Tzu jednak nie był w stanie wyobrazić sobie do jakiego stopnia rozwinie się technologia i na ile różnych sposobów można pozyskiwać informacje o samym wrogu, ale również i jego posunięciach na polu bitwy. Oczywiście jest, że sama informacja jeszcze niewiele zmienia. Dopiero interpretacja i łączenie faktów ze sobą może zaowocować w postaci planu taktycznego lub strategii. Wyciągane wnioski mogą być miejscami ze sobą sprzeczne, zwłaszcza jeśli ilość posiadanych informacji jest ogromna. Powstały sonary, satelity, samoloty szpiegowskie i cała gama urządzeń ICT, których jedynym przeznaczeniem jest pozyskanie dokładnej informacji o działaniach strony przeciwnej. Z całą pewnością dzisiejsza technologia zdjęła część „mgły” nad trzymanymi w ścisłej tajemnicy informacjami o posunięciach strategicznych przeciwnika. Dzięki temu ruchy wrogich jednostek są dla nas tak samo dobrze widoczne jak ruchy naszego wojska. Do tego liczne kanały komunikacyjne sprawiają, że dowódcy mogą śledzić poczynania swoich wojsk z dalekich odległości, i na bieżąco kontrolować sytuację. Analizowanie danych o przemieszczeniu się wojsk przeciwnika może być z założenia niejasne i wyjaśnienie tego w oparciu o gamę dostępnych danych może prowadzić do sprzecznych wniosków. Tutaj jednak decydują nie posiadane informacje, tylko szczęście, przygotowanie, doświadczenie i zaangażowania w dane przedsięwzięcie. Dogłębne analizowanie wszystkich informacji może być nie do wykonania, zwłaszcza jeśli dowódca sił zbrojnych, czy kontroler lotów zaczyna otrzymywać od 10 do 1000 razy więcej informacji na jednostkę czasu, doinformowanie o wszystkich szczegółach jest niekonieczne, istotne stają się czynniki kluczowe, które będą mogły zapewnić przetrwanie objętych zagrożeniem osób. Znaczenia nabiera w takim wypadku nie pytanie „Ile informacji posiadamy?” lecz „Co te informacje znaczą?” oraz „JAK można je wykorzystać?” Jak zauważył Malcolm Gladwell opisując znaczenie skutecznego dowództwa: *dowódca nie musi znać ciśnienia atmosferycznego, ani siły wiatru, ani temperatury. Musi znać prognozę. Jeśli zdobywanie informacji pochłonie nas za bardzo, zaczniemy w tym wszystkim tonąć*¹¹⁵.

¹¹⁴ J. Fazlagić, *Sztuka zadawania pytań – Quizzics*, CEO, 7-8/2008.

¹¹⁵ Patr.: J. Fazlagić, *Za dużo informacji w firmie, czyli kiedy i dlaczego spada wydajność pracowników*, <http://www.kadry.abc.com.pl/czytaj/-/artykul/za-duzo-informacji-w-firmie-czyli-kiedy-i-dlaczego-spada-wydajnosc-pracownikow>, [27.02.2012].

W armii (a także w biznesie) obowiązywała zasada, że zwiększenie dostępności zasobów dla organizacji zwiększa jej efektywność. Na przykład uważano, że jeśli dowódca na polu bitwy będzie miał więcej informacji o nieprzyjacielu to jest skazany na sukces. W czasie gier wojennych okazywało się – ku zaskoczeniu wszystkich – że zużywano aż do pięciu razy więcej amunicji niż miało to miejsce zwykle podczas podobnych działań. Nagłe zwiększenie ilości i jakości informacji oznaczało pojawienie się w polu decyzyjnym nowych celów. Okazało się, że równanie:

większa ilość informacji = lepsza informacja

nie zapewnia to jednak efektywniejszego, lepszego podejmowania decyzji. Nową jakość wprowadza także coraz powszechniejsze występowanie informacji fałszywych. Sun Tzu opisywał w *Sztuce Wojny* jak ważnym elementem do wykorzystania podczas starć z wrogiem jest ujawnianie nieprawdziwych informacji, symulowane ucieczki w popłochu, które miały wciągnąć przeciwnika w zasadzkę, 'udawanie słabego gdy jest się silnym, udawanie głodnego gdy jest się sytym, okazywanie zmęczenia gdy jest się wypoczętym'. Sekretarz ds. Obrony USA Donald Rumsfeld: „The absence of evidence may not be evidence of absence” (Istnienie dowodów nie zawsze jest dowodem na istnienie). Fałszywe informacje są coraz większym problemem np. niedawno rekomendacja ceny docelowej spółki LOTOS 0,0 PLN spowodowała gwałtowny spadek jej ceny, choć nie było ku temu obiektywnych powodów. Podobnie Steve Jobs długo twierdził, że „nie wejdziemy na rynek video” usypiając czujność konkurentów na kilka lat by potem zaprezentować I-pod'a z funkcją video.

Ramka. 38. „Akceleracja opcji”

„Akceleracja opcji” – zjawisko, które polega na zmianie strategii postępowania w wyniku otrzymania nowych informacji. Informacje, które pierwotnie miały służyć zoptymalizowaniu działania w ramach pierwotnej strategii wcale nie są wykorzystywane w tym celu. Nowa informacja nie jest wykorzystywana do realizacji celów misji – częściej jest używana do PRZEDFINIOWANIA CELÓW MISJI. Zmianie ulega percepcja wartości informacji

Źródło: opracowanie własne

Dostępne rozwiązania informatyczne powodują obecnie rosnące uzależnienie od ICT wśród kadry menadżerskiej. W teorii IT powinno dawać efekt mnożnikowy ($P * IT^{116}$ – wzmocnienie efektywności). Praktyka dowodzi, że zarządzanie firmą wyposażoną w zaawansowane rozwiązania informatyczne bez przygotowania powoduje takie same skutki jak przyniosłoby kierowanie 800 konnym bolidem Formuły 1 przez zwykłego kierowcę. Praktyka dowodzi, że IT może osłabiać efektywność organizacji (P/IT). Na razie nie wiemy dlaczego tak jest ale takie są doświadczenia niektórych firm. Olbrzymie korzyści jakie dają wielkie inwestycje w IT powinny być oceniane WYŁĄCZNIE w kontekście olbrzymich kosztów. Na razie nie opracowano precyzyjnej formuły dla branży IT:

koszty/korzyści

Zarządzanie pracownikami w warunkach przeładowania informacyjnego jest ważnym wyzwaniem dla działów HR, które z jednej strony powinny rekrutować pracowników najlepiej radzących sobie z tym zjawiskiem (najbardziej odpornych) a z drugiej strony dział te powinny tak organizować pracę w firmie, aby minimalizować skutki negatywne przeładowania informacyjnego. Z badań wynika, że¹¹⁷:

- Pracownik spędza 1-2 godzin dziennie poszukując informacji ostatecznie jej nie znajdując.
- 1½ godziny dziennie traci się na tworzenie wiedzy, która już gdzieś w firmie istnieje (*Re-inventing the wheel*).

¹¹⁶ Gdzie Poznacza „Produktywność firmy” a IT symbolizuje potencjał jaki posiada infrastruktura informatyczna do poprawy produktywności firmy, w której się znajduje.

¹¹⁷ *Is there really a need for knowledge management*, knowledgeboard.com, [12.09.2011].

- Przeciętnie powstaje 11 wersji dokumentu (elektronicznych lub papierowych) zanim powstanie wersja ostateczna.
- 25% dokumentów korporacyjnych jest umieszczanych tam, gdzie nikt już ich nie odnajdzie.
- Masa informacji podwaja się co 9-15 miesięcy.

Yvonne Genovese, wiceprezes zarządu w firmie Gartner, wyjaśnia: „Zdolność do zarządzania wielkimi ilościami informacji (*extreme data, big data*) stanie się rdenną kompetencją organizacji, które coraz intensywniej wykorzystują nowe formy informacji takie, jak informacje społecznościowe w poszukiwaniu trendów i tendencji (*patterns*) w ramach tego co nazywamy 'pattern-based strategy'. Polega ona na poszukiwaniu prawidłowości i tendencji w olbrzymich zasobach informacji i danych jakimi dysponują korporacje obecnie¹¹⁸.

Ramka 39. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy twojej firmie grozi przeładowanie informacyjne?

1. Czy twoi pracownicy uważają, że mają coraz więcej dokumentów do przeczytania?
2. Czy twoi pracownicy narzekają, że muszą wykonywać kilka zadań jednocześnie, aby dotrzymać terminów?
3. Czy masz wrażenie, że co chwila zmieniana jest strategia rozwoju twojego biznesu?
4. Czy odnosisz wrażenie, że do firmy trafiają ważne informacje, którymi nikt się nie zajmuje?
5. Czy wdrożone w ostatnich miesiącach nowe rozwiązania informatyczne utrudniają rozwój biznesu?
6. Czy twoi pracownicy wysyłają mailem zapytanie do pracownika, który ma biurko o 25 m od nich zamiast po prostu podejść do niego?
7. Czy w dokumentach firmowych pojawia się coraz więcej przekłamań?
8. Czy pracownicy nie radzący sobie z analizą informacji mają tendencję do przekazywania dalej nieprzetworzonych informacji?
9. Czy pracownicy narzekają, że nie mogą się skoncentrować w pracy na wykonywaniu zadań¹¹⁹?

Źródło: opracowanie własne

Dużą pokusą dla tych, którzy chcą zwiększyć swoją produktywność jest wykonywanie wielu zadań naraz (ang. *multitasking*). Można ten termin rozumieć dwojako. W klasycznym rozumieniu multitasking to wykonanie dwóch zadań wymagających od mózgu zaangażowania zdolności poznawczych w tym samym czasie. Lecz nasze mózgi nie są do tego po prostu przystosowane. Jeśli na przykład mamy włączony ekran z Twittera i jednocześnie pracujemy nad dokumentem tekstowym to wówczas angażujemy w tym samym czasie zdolności poznawcze naszego mózgu do dwóch zadań. I takie działanie zmniejsza naszą produktywność. Jeśli natomiast umówimy się na lunch z partnerem biznesowym to także robimy dwie rzeczy w tym samym czasie. Podobnie biegając dla zdrowia i słuchając lekcji z języka niemieckiego przez słuchawki oszczędzamy czas wcale nie szkodząc naszemu mózgowi.

Psycholog John Medina w swojej książce pt. „Brain Rules: 12 Principles for Surviving and Thriving at Work, Home, and School” twierdzi, że ludzki mózg nie jest zdolny do przetwarzania informacji w tym samym czasie jednocześnie. Dwaj badacze ze Stanów Zjednoczonych: Shamsi T. Iqbal z University of Illinois oraz Eric Horvitz z ośrodka Microsoft Research zainteresowali się problemem korzystania przez użytkownika z kilku programów w tym samym czasie. Iqbal i Horvitz stwierdzili, że uczestnicy eksperymentów spędzali średnio prawie 10 minut na przechodzenie z program do programu a powrót do normalnego tempa pracy zajmował im 10-15 minut.

¹¹⁸ Gartner fires big data warning to information managers, [26.06.2011].

¹¹⁹ Problem polega na tym, że nawet jeśli przerwanie pracy trwa tylko 30 sekund (np. krótka rozmowa telefoniczna w czasie pracy nad dokumentem) nasz mózg potrzebuje 10-20 razy więcej czasu na powrót do poziomu koncentracji na zadaniu, jaki osiągaliliśmy przed tą przerwą. Patr.: Jonathan B. Spira, główny analityk w firmie Basex i autorka książki: *Overload: How Too Much Information Is Hazardous to Your Organization*.

Z kolei z badań przeprowadzonych w roku 2005 przez University of London¹²⁰ wynika, że „pracownicy, których praca była przerywana przez e-maile i rozmowy telefoniczne cierpieli na dwa razy większy spadek ilorazu inteligencji IQ niż osoby zaciągające się marihuaną”. *Multitasking* może stać się nałogiem pracowników! W tym samym badaniu cytowanym przez BBC ponad połowa respondentów twierdziła, że zawsze odpowiadają na e-maile „natychmiast po otrzymaniu” lub tak szybko, jak to możliwe a 21% respondentów nawet było gotowych przerwać spotkania, aby odpowiedzieć na maila.

1. W biurze:

- Jeśli dzwonisz do większej instytucji prawdopodobnie musisz przejść przez automatyczne menu. Postaraj się o telefon osobisty na biurko do danej osoby. Z badań agencji Reuters wynika, że ponad 20% czasu, jaki ludzie przeznaczają na rozmowy telefoniczne zabiera „przebijanie się” przez różnego rodzaju menu głosowe.
- Ogranicz czas spotkań np. do 90 minut. Jeśli jesteś innowacyjny i masz zespół gotowy na zmiany zaproponuj swoim ludziom odbywanie spotkań na stojąco. Wówczas czas spotkań spadnie z 90 minut do 15-20 bez uszczerbku dla produktywności.
- Próbuj robić dwie rzeczy na raz.
- Poznaj swój dzienny biorytm i wyznaczaj czas dla odpowiednich czynności w odpowiedniej porze dnia.
- Spędzaj mniej czasu na przeglądaniu informacji, które warto wiedzieć i skoncentruj się bardziej na tych, które musisz znać. Koncentruj się na informacjach wysokiej jakości. Jakość jest ważniejsza od ilości. Poznaj zasady „infoinżynierii” (*Info-engineering*). Postaraj się, aby w pewnych okresach dnia nie być dostępnym za pomocą maila i telefonu – odetnij się od kontaktów z otoczeniem na kilka godzin dziennie.

Ramka 40. Wielkie zbiory danych: nowe wyzwanie dla innowacyjnych firm

Zastosowanie ogromnego zbioru informacji, dostępnych w dzisiejszym świecie stanowi zarówno szansę jak i zagrożenie dla firm. McKinsey Global Institute (MGI) słowo klucz „big data” definiuje jako zbiór danych, których rozmiary w większości przekraczają dotychczasowe możliwości agregacji, analizy oraz stosownego wykorzystania. Autorzy raportu widzą ogromny potencjał w omawianych danych, jednak by odpowiednio nimi zarządzać ważne jest, by wypracować stosowne systemy ich integracji i analizy. Pojęcie to dotyczy zbiorów danych, których rozmiar przekracza możliwości typowych narzędzi do ich przetwarzania oraz analizowania. Zakłada się, że wraz ze wzrostem rozwoju technologicznego oraz wykorzystywania tych urządzeń – rośnie możliwość udzielania coraz większej ilości informacji. Definicja ta może różnić się jednak w zależności od sektora, który jest omawiany (na co szczególnie wpływ będą miały możliwości używania poszczególnych narzędzi). Istnieją przykłady, że taka powódź informacji z jednej strony narusza prywatność indywidualów, z drugiej jednak strony jest pozytywna dla gospodarki. Eksperti szacują, że jeśli udałooby się „oswoić” wielkie zbiory informacji, to na przykład opieka zdrowotna w USA mogłaby zaoszczędzić 300 mld \$ rocznie, dzięki obniżeniu kosztów prowadzonej opieki medycznej. Przewiduje się również, że w sektorze prywatnym sprzedawcy mogą zwiększyć swoją marżę operacyjną o blisko 60%.

Do umiejętnego korzystania z otaczających możliwości potrzebni są jednak ludzie z umiejętnościami analitycznymi, co w samych Stanach Zjednoczonych jawi się problemem (około 1,5 miliona menedżerów nie potrafi podejmować decyzji na podstawie osiąganych wyników, a za pomocą pozostałych umiejętności – jak np. intuicja). Przedsiębiorstwa takie jak Tesco, Amazon, Wal-Mart, Harrah już wykorzystują dane jako czynnik budowania przewagi konkurencyjnej. Głównym przykładem jest program lojalnościowy Tesco, który generuje ogromne ilości danych o klientach – o ich preferencjach zakupowych, współkonsumpcji towarów, co pomaga dostosowywać do nich ofertę produktową. Wal-Mart jako pierwszy w efektywny sposób zaczął zarządzać zapasami, optymalizując łańcuch dostaw. Większa wydajność wynika także z rozwoju IT, a to z kolei doprowadza do poprawy jakości.

Źródło: MGI Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity 2011

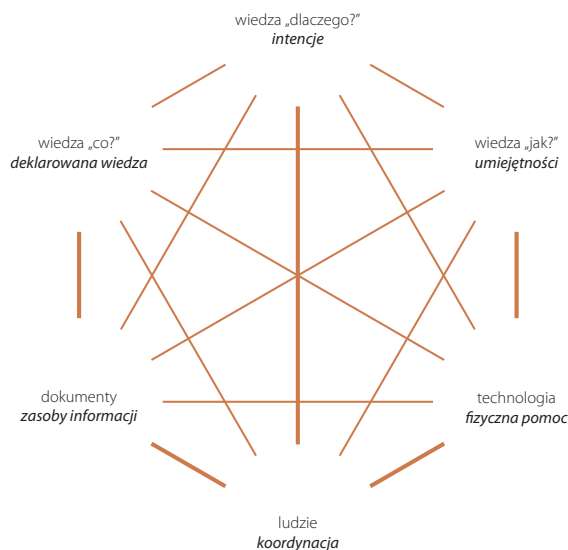
¹²⁰ 'Infomania' worse than marijuana, http://news.bbc.co.uk/2/hi/uk_news/4471607.stm, [10.10.2011].

Każdy przedsiębiorca może sobie zadać pytanie: czy można ochronić firmę przed przeładowaniem informacyjnym? Odpowiedź jest pozytywna ponieważ historia uczy, że na każde nowe zagrożenie przedsiębiorcy z czasem odnajdują skuteczne lekarstwo. Tak było w przypadku pojawienia się wirusów komputerowych a później spamu. Obecnie istnieją bardzo skuteczne zabezpieczenia antywirusowe i antyspamowe. Jednym z obiecujących rozwiązań służących ochronie firmy przed przeładowaniem informacyjnym jest wizualizacja wiedzy.

Wizualizacja wiedzy, czyli przedstawienie informacji na interaktywnej mapie lub wykresie to sposób mający na celu bardziej efektywne wykorzystanie zasobów poznawczych podczas przetwarzania złożonych informacji¹²¹. Zdobywanie wiedzy przez człowieka może być opisane jako problem polegający na zintegrowaniu doświadczenia. Wiedza może być opisana jako dynamiczna pamięć, która istnieje jednocześnie w umyśle jako wewnętrzny proces poznawczy, wspierany i powiększany o technologię i organizacje społeczne. Istnieje kilka sposobów na tworzenie kategorii wiedzy. Jeden z takich podziałów służących wizualizacji wiedzy to:

- a) Wiedza typu „wiedzieć co?” – zwana wiedzą deklaratywną. Może być reprezentowana w formie dokumentów we wszystkich mediach komunikacyjnych (mówionych, pisanych, drukowanych itp.), głównie odnoszące się do dyskursu w sztuce i nauce.
- b) Wiedza typu „wiedzieć dlaczego?” – odnosi się do wiedzy, nawiązującej do pojęcia przyczyny i znaczenia jakiegoś zjawiska. Ukierunkowuje i określa intencje ludzkiego działania.
- c) Wiedza typu „wiedzieć jak?” – jest tak zwaną milczącą umiejętnością, która rozwija się tylko z doświadczenia (np. zdolność do wykonywania tańca baletowego lub posługiwanie się językiem obcym).

Wszystkie te trzy rodzaje wiedzy są niezbędne do koordynacji działań. Bez zakodowania wiedzy deklaratywnej (wiedza, co należy zrobić), komunikacja i uczenie się stają się niemożliwe. Bez jasnych celów i intencji (wiedząc dlaczego trzeba coś wykonać), działania nie będą zgodne i spójne. Bez umiejętności aby wykonać pewne zadanie (wiedząc, jak coś zrobić), działanie jest nieskuteczne. Przykład powiązania tych trzech rodzajów wiedzy możemy zaobserwować na schemacie 22.



Schemat 22. Powiązania pomiędzy rodzajami wiedzy służące jej wizualizacji

Źródło: Gregory Brian Judelman, Gregory Brian Judelman, *Knowledge Visualization. Problems and Principles for Mapping the Knowledge Space*, McGill University, Canada University of Ottawa, Canada 1999

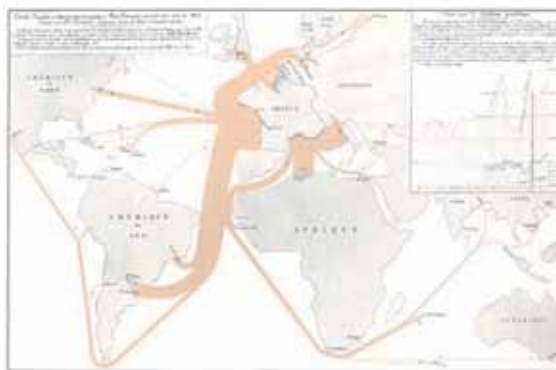
¹²¹ Patrz m.in. Gregory Brian Judelman, Gregory Brian Judelman, *Knowledge Visualization. Problems and Principles for Mapping the Knowledge Space*, McGill University, Canada University of Ottawa, Canada 1999.

Schemat ten przedstawia dynamiczne powiązania między ludzkimi wewnętrznymi procesami poznawczymi (trzech najlepszych elementów) i zewnętrzną wiedzą reprezentowaną w dokumentach, uzupełnione przez grupę społeczną oraz wspieraną przez technologiczne materiały i infrastruktury (ułatwiające transfer i wykorzystanie wiedzy). Ten złożony system określany jest często jako „przestrzeń wiedzy”.

Wizualizacja polega na redukcji do poziomu prostszych powiązań w przestrzeni wiedzy w interaktywnej mapie informacji. Interaktywność z kolei połączona z dynamizmem i zasadami dobrego projektowania graficznego tworzą platformę dla rozwoju zaawansowanych modeli wizualizacyjnych. Są one mapami informacji i działają jako rodzaj reprezentacji i symulacji przestrzeni semantycznej. Wykorzystują i wspierają przestrzenne rozumowanie, percepcję, pamięć i podejmowanie decyzji. Dobrze zaprojektowany interfejs graficzny zapewnia zmniejszenie czasu wyszukiwania informacji i głębsze zrozumienie złożonych zbiorów danych. Wizualne interfejsy zmniejszają wysiłek poznawczy elementów i relacji danych, które są trudne do zobaczenia na listach lub tabelach. Przedsiębiorca, który jest poważnie zainteresowany ograniczeniem skutków przeładowania informacyjnego powinien mieć na uwadze, że:

- a) Po pierwsze, projektanci muszą brać pod uwagę nie tylko statyczne kody graficzne ale również nawigację przestrzenną, interaktywną narrację i dynamikę czasową.
- b) Po drugie, podczas gdy statyczne mapy są reprezentacjami i metaforami dla fizyki i przestrzeni geograficznej, wiedza jest dostrzegalna bez odpowiednika fizycznego.
- c) Po trzecie, obecnie występują praktyczne, teoretyczne i techniczne ograniczenia do projektowania i wdrażania efektywnych systemów wizualizacji. Zmusza to do głębszego poznawania i analizowania systemów, które będą potrafiły przetwarzać ogromne ilości danych. Wymagane są przy tym dane, które są niezawodne, dostępne, darmowe i w formie czytelnej i trwałej. Konieczne są również wizualne i interaktywne strategie, aby odsłonić niezbadane relacje umożliwiając tym samym zbadanie złożonych informacji wielowymiarowych. Technologia komputerowa może poprawić się pod względem szybkości, pamięci, rozdzielczości wyświetlacza, przepustowości transferu danych, dostępności oraz kosztów. Sprawi to, że wymyślane systemy będą pracowały bardziej niezawodnie i doskonale.

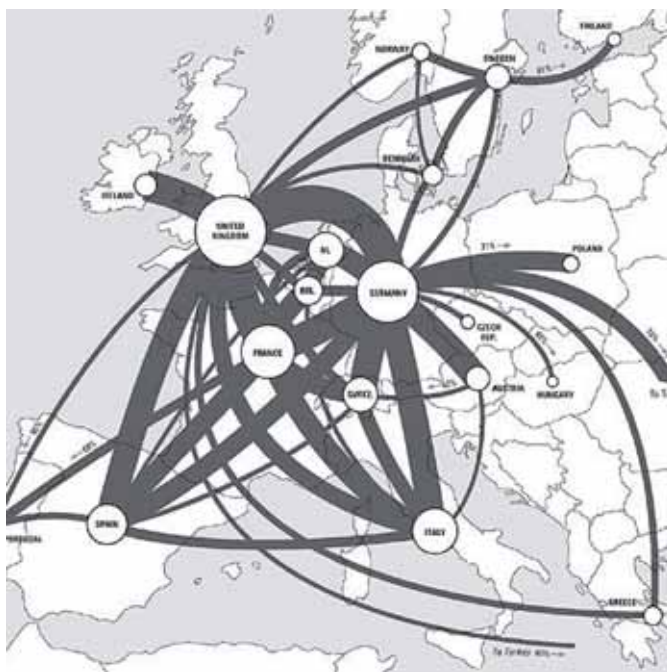
Jednym z częstszych problemów związanych z opisem dynamicznych powiązań w firmie jest przepływ (ludzi, towarów, informacji, pieniędzy itp.). Ta metoda opiera się przede wszystkim na używaniu strzałek o określonej grubości ścieżek w celu pokazania ruchu w polu wektorowym na mapie geograficznej. Przykładem może tutaj być mapa eksportu wina wykonana w roku 1864. Wyraźnie widać proporcje w eksporcie do konkretnych kontynentów a nawet krajów poprzez grubość linii.



Schemat 23. Projekt SeeNet3D jako przykład wizualizacji wiedzy

Źródło: Gregory Brian Judelman, Gregory Brian Judelman, *Knowledge Visualization. Problems and Principles for Mapping the Knowledge Space*, McGill University, Canada University of Ottawa, Canada 1999

Innym przykładem może być mapa z roku 1999, która ilustruje korzystanie z sieci telekomunikacyjnej w Europie (schemat 24).



Schemat 24. Korzystanie z sieci telekomunikacyjnej w Europie jako przykład wizualizacji wiedzy

Źródło: Gregory Brian Judelman, Gregory Brian Judelman, *Knowledge Visualization. Problems and Principles for Mapping the Knowledge Space*, McGill University, Canada University of Ottawa, Canada 1999

W dobie szybko rozwijającej się technologii, człowiek ma coraz większe wymagania. Tak też w roku 1996 Stephen Eick stworzył program do symulacji ruchów w trybie trójwymiarowym. Swój projekt nazwał SeeNet3D. Układ ten różni się tym, że grubości linii są te same a różnią się kolorami. Tego typu wizualizacja jest bardziej czytelna i dokładnie pokazuje miejsca startu i końca wędrówki (schemat 25).



Schemat 25. Projekt SeeNet3D jako przykład wizualizacji wiedzy

Źródło: Gregory Brian Judelman, Gregory Brian Judelman, *Knowledge Visualization. Problems and Principles for Mapping the Knowledge Space*, McGill University, Canada University of Ottawa, Canada 1999

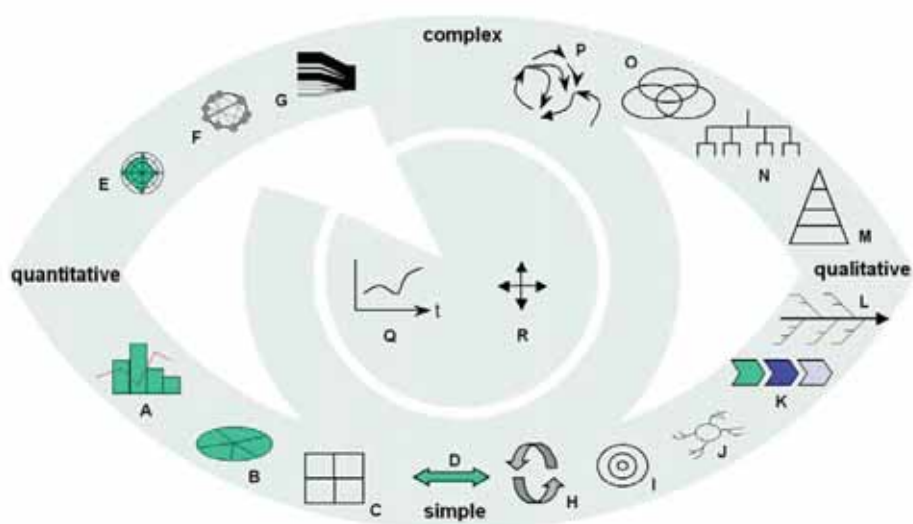
Pomysł ten wykorzystała również firma NCSA we wczesnych latach 90. XX w. przedstawiając animację wzrostu wykorzystania przepływu danych internetowych. Tutaj również opierano się na różnych kolorach a nie grubościach linii (schemat 26).



Schemat 26. Animacja wzrostu wykorzystania przepływu danych internetowych jako przykład wizualizacji wiedzy

Źródło: Gregory Brian Judelman, Gregory Brian Judelman, *Knowledge Visualization. Problems and Principles for Mapping the Knowledge Space*, McGill University, Canada University of Ottawa, Canada 1999

Diagramy koncepcyjne to kolejna forma wizualizacji wiedzy. Są one schematycznymi opisami pomysłów abstrakcyjnych przy pomocy znormalizowanych kształtów (takich jak strzałki, okręgi, piramidy lub matryce) używanych do porządkowania informacji i ilustrowania zależności. Garland (1979) definiuje diagramy jako „wizualny znak językowy, którego głównym celem jest wskazanie funkcji i zależności”. Przy przepływie i tworzeniu wiedzy diagramy pamięciowe pomagają uczynić pojęcia abstrakcyjne bardziej przystępne, zmniejszają stopień skomplikowania najważniejszych zagadnień, ułatwiają zrozumienie i pomagają omawiać zależności.



Schemat 27. Diagramy koncepcyjne. jako przykład wizualizacji wiedzy

Źródło: Knowledge Visualisation: Towards a New Discipline and its Fields of Application

Powyższy schemat przedstawia wiele powszechnie używanych (ilościowych i jakościowych) diagramów, takich jak: wykresy kolumnowe, liniowe czy kołowe (A i B), matryce (C) wykresy spektrum (D) cykle (H) kule koncentryczne (I) mapy myśli (J) diagramy procesu (K) i rybiej ości (L), piramidy (M) Drzewa powiązań (N) diagram Venna (O) sieć (P) diagram Sankey'a (G) mapy energii (F) czy powszechnie używane systemy koordynacji (Q i R).

Poniżej kilka form diagramów koncepcyjnych używanych przez nas wszystkich podczas pracy z pakietem office.

Wizualizacja wiedzy jest wykorzystywana do obrazowania komunikacji. W swoim czasie firma Motorola była zainteresowana analizą dynamiki społecznej wymiany danych różnego typu, w celu poprawy projektowania systemu. Badanie sieci społecznych jest rozwijającą się dziedziną badań naukowych i pomaga w zrozumieniu dynamiki grup społecznych. Firma Motorola brała pod uwagę następujące systemy przekazywania informacji:

- a) Osobę z grupą znajomych wokół siebie.
- b) Dwóch ludzi wymieniających informację i przekazujących je dalej.
- c) Lidera grupy, który zbiera informacje od reszty i przekazuje kompletne dane dalej.
- d) System przekazywania danych z jednej osoby do drugiej poprzez „łańcuszek”.
- e) Dużą grupę społeczną dyskutujących razem w jednym pomieszczeniu.

Każdy sposób wymiany informacji przedstawiony powyżej niesie ze sobą inne skutki analityczne. Nie mniej jednak pozwala to w pełni zrozumieć i śledzić zmiany w społeczeństwie. W obecnych czasach jest masa stron WWW, które umożliwiają wymianę zdań pomiędzy ludźmi z całego świata. Dzięki temu możemy na bieżąco kontrolować zmiany w społeczeństwie.

Diagramy łukowe to wymyślone m.in. przez naukowca z firmy IBM Martina Wattenberga, obrazy przedstawiające długie sekwencje. Zakodowane informacje takie jak język, muzyka czy DNA zawierają długą sekwencję znaków, często powtarzające się. Te znaki zwane Diagramem Łukowym są wizualizacją kompozycji muzycznej w których powtarzane sekcje są połączone ze sobą poprzez krzywe pętle.

Visual Thesaurus to system kodowania Java Applet stworzony przez firmę Plumb Design. Jest to animacja w czasie rzeczywistym interaktywnego słownika, pokazującą połączenia między słowami, które się do siebie odnoszą. Cała wizualizacja przedstawiona jest w formie „drzewa”. W punkcie centralnym otrzymujemy wpisane słowo wraz z jego definicją oraz grupą rozgałęzień wyrazów bliskoznacznych do wpisanego (schemat 28).



Schemat 28. Wizualizacja interaktywnego słownika Visual Thesaurus

Źródło: Gregory Brian Judelman, Gregory Brian Judelman, *Knowledge Visualization. Problems and Principles for Mapping the Knowledge Space*, McGill University, Canada University of Ottawa, Canada 1999

Bardzo ważnym czynnikiem pomagającym w tworzeniu wizualizacji jest pomysł i inspiracja. To dzięki nim powstaje nowe spojrzenie i nowa technologia wizualizacyjna. Architekci używają technologii 3D do pomocy w projektowaniu i konceptualizacji przestrzeni. Projektanci interakcji i artyści z kolei pracują w domenie cyfrowej eksperymentując z animacją, elementami interaktywnymi i wizualizacją danych. Najwięcej nowych pomysłów pojawia się w Internecie, to właśnie tam rośnie społeczność eksperymentatorów. Dzieje się to za sprawą powszechnie znanych aplikacji typu Macromedia Flash i Director – aplikacje te mogą być używane przez każdego. Programowanie odbywa się w języku Java i wyświetlane w postaci apletów w przeglądarce internetowej. W sieci znajdziemy również program do kodowania wizualizacji Processing (www.processing.org), środowiska „silników” do gier (udn.epicgames.com), czy oddające wspaniałe efekty wizualne Jitter czy Keyworx.

Najbardziej wyrafinowaną formą wizualizacji wiedzy są animacje, czyli wizualizacje dynamiczne i interaktywne. Taka forma wizualizacji wiedzy wymaga zastosowania zaawansowanych programów komputerowych lecz pozwala użytkownikom kontrolować, wzajemnie oddziaływać oraz manewrować różnymi rodzajami informacji w sposób, który wspomaga tworzenie wiedzy oraz transfer. Schemat – zdjęcie ilustruje interaktywny, trójwymiarowy interfejs, który obrazuje dane z nowojorskiej giełdy. Jest to dynamiczna wizualizacja dla managerów, poprzez interakcję z informacjami, kreowane są nowe spojrzenia. Kiedy użytkownik zestawia informacje, redukuje lub łączy je, na nowo je składa i grupuje lub też spogląda na nie z różnych perspektyw, zyskuje on wiedzę o reprezentowanym procesie, która wybiega poza wyjściowe dane.



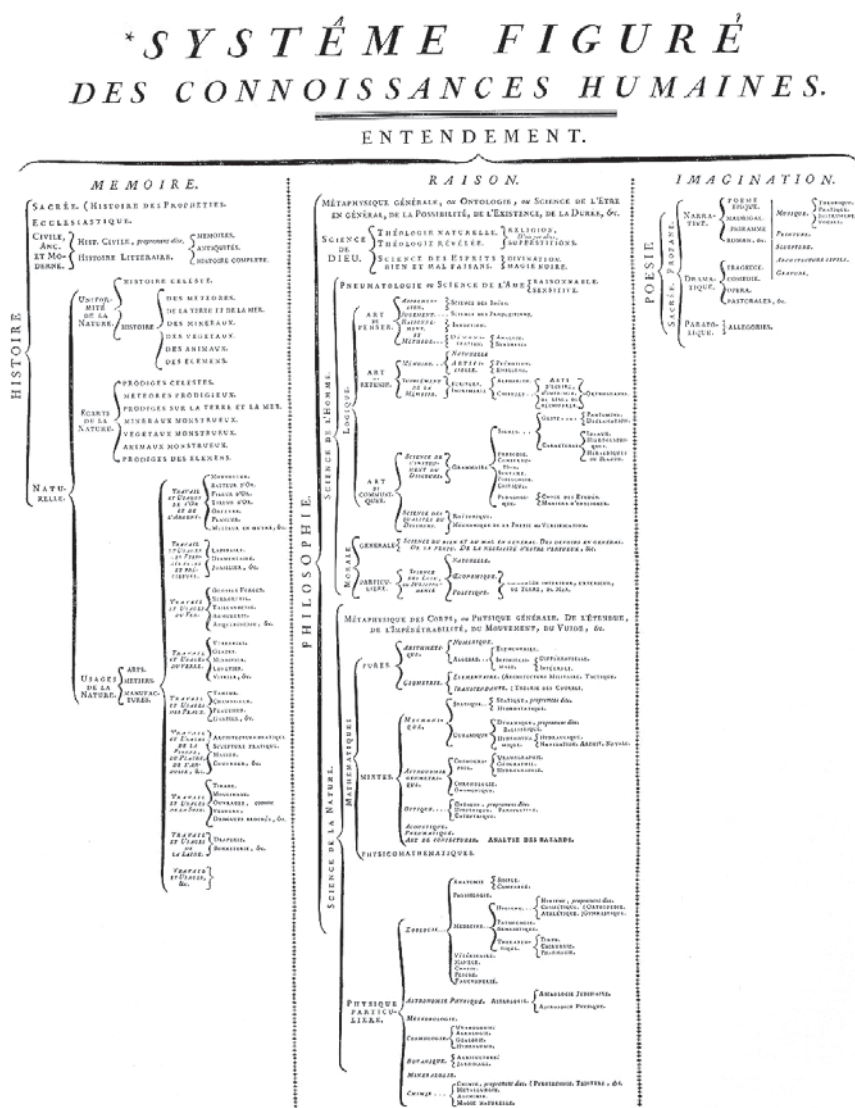
Schemat 29. Przykład ekranu z animacją – przykład wizualizacji wiedzy (1)

Źródło: Knowledge Visualisation: Towards a New Discipline and its Fields of Application

Nowatorskie, animowane wizualne metafory, takie jak metafora Infocile, udostępniają nowe, pouczające sposoby wzajemnego oddziaływania informacji. W przeciwieństwie do statycznych wizualizacji lub aplikacji z dziedziny wizualizacji informacji, gdzie użytkownicy oddziałują na dane, w aplikacji infocile napędzane danymi (data-driven) części pomagają odkrywać rozległe, różniące się czasowo, zestawy danych z pojawiającymi się na nowo obiektami z danymi, które zmieniają się w czasie. Animowanie tych *infociles* prowadzi do animacji wiedzy, co pozwala zauważyć zachowanie pojedynczych wejść danych lub globalny kontekst całościowego zestawu danych.

W podobny sposób, interaktywna linia parametru umożliwi grupom i pojedynczym osobom odkrywać alternatywy w realnym czasie poprzez ruchome, przenośne i uniwersalne prowadniki/wodziki w liniowej aplikacji (*ruler application*). Poprzez przesuwanie poziomych wodzików z lewej na prawą, użytkownicy mogą zmieniać ich oceny, opcje lub zgodność z danym parametrem (np. konfiguracji produktu, oceny klienta, szacowania kursu). Poprzez przesuwanie wodzików pionowe, mogą ustawić kryteria wymienione w lewym rzędzie w nowym porządku (uwzględniając ważność każdego kryterium).

Na schemacie 30 przedstawiono jedno z wczesnych, dwuwymiarowych podejść do wizualizacji wiedzy. Jest to taksonomia wiedzy opracowana przez Denisa Diderota (1713–1789) w XVIII w. Wiedza jest podzielona na: pamięć, rozum i wyobraźnię.



Schemat 30. Podział wiedzy wg Denisa Diderota

Źródło: <http://urbagram.net/microplexes/>, dostęp 22.03.2012

Powyższe przykłady pokazują, że *Animacje Wiedzy* pomagają fascynować i skupiać się ludziom, umożliwiając interaktywną współpracę i stałą konwersację, a także pomagają ilustrować, badać i omawiać kompleksowe dane w różnych kontekstach.

Wszystko wskazuje na to, że efektywna konstrukcja wizualizacji będzie zwiększać swój potencjał jako medium służące do komunikacji wiedzy w biznesie zarówno między klientami, jak i pracownikami. Zakładając kontynuację technologii i teorii konstrukcji, zwiększające się wykorzystanie wizualizacji może mieć znaczący wpływ kulturowy. Wielki potencjał, jaki niesie ze sobą wizualizacja wiedzy może zmienić charakter komunikacji w biznesie.

Informacje to zdecydowanie jeden z głównych problemów w organizacjach opartych na wiedzy i w społeczeństwach informacyjnych w ogóle. Wizualizacja wiedzy pozwala skompresować ogromne ilości informacji z pomocą analitycznych ram, teorii i modeli, które absorbują złożoność i sprawiają, że staje się bardziej przystępna. A zredukowanie ilości informacji jest zdecydowanie warunkiem koniecznym do poprawnego przekazu wiedzy i generalnie wszelkiej komunikacji.

Reasumując, aby wizualizacje były najbardziej skuteczne i łatwo rozumiane należy trzymać się kilku zasad tworzenia wizualizacji i stosować:

1. Bardziej niezawodne algorytmy wizualizacji i poprawa infrastruktury technicznej w celu wsparcia organizacji i przekazania wiedzy.
2. Interakcje i projektowanie graficzne, które uzupełniają mocne strony i ograniczenia systemów poznawczych i percepcyjnych.
3. Ulepszone tryby i metafory do organizacji i reprezentacji złożonych przestrzeni wiedzy.
4. Dookonalenie języka wizualizacji i jego rozrastanie przez wykorzystywanie innych zmysłów (słuch, dotyk).
5. Lepsze zrozumienie nośnika cyfrowego i skuteczne sposoby jego wykorzystania.

Podsumowanie rozdziału 1.

Gwałtowny rozwój gospodarczy jaki obserwowaliśmy w ciągu ostatnich 200-300 lat został zapoczątkowany przez innowacje technologiczne. Genialni wynalazcy stworzyli silnik parowy, silnik elektryczny, śrubę okrętową, silnik spalinowy, samolot, silnik odrzutowy, magnetofon i dziesiątki innych rozwiązań. Dzisiaj postęp gospodarczy w coraz większym stopniu zależy od zdolności do wdrażania innowacji niematerialnych „nieważkich”. Edisonami XXI wieku są przedsiębiorcy sektora usług, którzy umiejętnie integrują rozwiązania technologiczne z rozwiązaniami w obszarze marketingu i zarządzania procesami. Innowacje mogą mieć charakter stopniowy lub radykalny. Szansa, że w Polsce zostanie wynaleziony „następny Internet” (innowacja radykalna) nie jest duża lecz polscy przedsiębiorcy ucząc się od najlepszych na świecie mogą wprowadzić wiele innowacji stopniowych (inkrementalnych).

Ochrona własności intelektualnej w firmach usługowych nie jest łatwa. Najłatwiej chronić znak towarowy i inne wizualne identyfikatory. Znacznie trudniej jest chronić przed kopiowaniem model biznesowy o czym przekonały się linie lotnicze Southwest Airlines (imitatorem jest m.in. Ryan Air) czy Starbucks Coffee (imitatorami w Polsce są m.in. „Coffee Heaven” lub „W biegu cafe”). Polski Empik jest z kolei kopia modelu biznesowego (księgarnia + kawiarnia) wymyślonego przez Barbes&Nobles w Stanach Zjednoczonych.

W firmach usługowych bardzo dużą rolę odgrywają: umiejętność komunikacji po stronie pracowników, ich rzetelność w dotrzymywaniu zobowiązań wobec klienta czy zdolność do szybkiego rozwiązywania problemów. Takie umiejętności muszą być połączone z wiedzą fachową. Wzorcowy pracownik innowacyjnej firmy usługowej to ktoś, kto jest ekspertem w swojej dziedzinie (prawnik, lekarz, historyk, informatyk, geograf itp.), a jednocześnie potrafiący przekazać swoją wiedzę klientowi (odpowiednio w formie: dobrej obsługi prawnej; skutecznej, bezstresowej terapii; pasjonującej wycieczki krajoznawczej; kreatywnego planu zagospodarowania przestrzennego, który jest akceptowany przez społeczność lokalną itp.).

Źródłem postępu cywilizacyjnego jest systematyczne zastosowanie wiedzy naukowej w życiu codziennym. Fenomen ten polega na tym, że wiedza zawarta w wynikach badań naukowych (raportach, książkach, prezentacjach PowerPoint, artykułach naukowych, referatach naukowców itp.) staje się zintegrowana z wiedzą typu know-how a więc wiedzą praktyczną. W krajach takich, jak Finlandia, Niemcy, Szwecja czy Wielka Brytania wśród przedsiębiorców istnieje długoletnia tradycja współpracy z biznesem. Naukowcy chętnie współpracują z przedsiębiorcami a przedsiębiorcy chętnie czytają książki naukowe i uczestniczą w konferencjach. Na tym polega tworzenie opartych na wiedzy usług i produktów. Innowacyjność przedsiębiorstw działających w Polsce w dużym stopniu zależy od skłonności polskich przedsiębiorców do porzucenia czysto „praktycznej” orientacji i nawiązania współpracy z „teoretykami”: jest to sprawdzona recepta na sukces w biznesie.

Innowacyjność jest cechą przedsiębiorstwa regionu lub całej gospodarki. Żadna firma nie może być innowacyjna jeśli nie będzie zatrudniała kreatywnych pracowników. Kreatywność jest cechą, której nie można znacząco podwyższyć w krótkim okresie. Przedsiębiorcy powinni więc nauczyć się rozpoznawać potencjał kreatywny wśród swoich pracowników i kandydatów do pracy a następnie stwarzać warunki do pełnego wykorzystania tego potencjału. Kreatywni pracownicy powinni pracować w zespołach, które dzielą się wiedzą. Innowacyjna firma usługowa powinna więc stwarzać warunki do przepływu wiedzy i likwidować bariery dla jej przepływu. Innowacyjność jest efektem „rozlewania się wiedzy” (*spill-over*).

Współczesne firmy działają w warunkach coraz większego przeciążenia zalewającymi je informacjami. Ponieważ koszt wytworzenia i dostarczenia informacji jest coraz mniejszy, jesteśmy zalewani coraz większym strumieniem różnego rodzaju informacji. Aby skutecznie konkurować innowacyjne firmy powinny się nauczyć działać w warunkach NADMIARU a nie NIEDOBORU (informacji). W praktyce oznacza to kształtowanie zdolności do filtrowania i oceniania informacji. Jednym ze sposobów na opanowanie chaosu informacyjnego jest wizualizacja wiedzy.

Dziedzina wizualizacji wiedzy skupia się na badaniu zastosowania prezentacji wizualnych do poprawy tworzenia oraz przesyłania wiedzy między dwiema, lub większą grupą ludzi. Zajmuje się ona zatem wszelką grafiką, która może zostać zastosowana do konstruowania i przedstawiania nawet bardzo złożonych problemów. Poza zwyczajnym transferem faktów celem wizualizacji wiedzy jest również przesyłanie zagadnień, doświadczeń, postaw, wartości, oczekiwań, perspektyw, opinii, i prognoz, a tym samym umożliwienie ludziom nie tylko ich rekonstrukcję i pamięć, ale przede wszystkich poprawne ich zastosowanie. Przykładów wizualizacji wiedzy tj. konceptualne diagramy, mapy koncepcyjne, interaktywne wizualne metafory itd. jest wiele, często są one bardzo złożone. Należy przy tym zauważyć, że poprzez odniesienie tych wszystkich form do dziedziny wizualizacji wiedzy, zarówno ich istoty jak i formy, są one zdecydowanie odmienne od zwykłych, codziennych wizualnych wyobrażeń czy przedstawień. Jeżeli chodzi o istotę, to charakteryzują je nie tylko (opisowe) fakty i liczby ale także (nakazane i prognozowane) problemy, reguły i relacje. Jeżeli natomiast o formę, wizualizacja wiedzy polega na pośredniej komunikacji, która

inicjuje sens, myślenie, sprawia, że osoba oglądająca jest aktywna i zmotywowana by dokończyć dany obrazek, prezentację sama.

Innowacyjność w usługach wymaga od pracowników tworzenia i generowania nowej wiedzy i pomysłów w miejscu pracy. Kompetencje pracowników to część kapitału intelektualnego każdej firmy. Kompetentni pracownicy w firmie nie tylko dają jej korzyści w teraźniejszości. Tacy pracownicy szybciej się uczą a więc są zdolni do podążania za zmianami zatrudnienia kompetentnych pracowników, to swego rodzaju inwestycja w elastyczność firmy w przyszłości. Przedsiębiorca czasami zatrudnia mniej wykwalifikowanych pracowników, ponieważ uważa, że są oni zdolni do realizowania postawionych przed nimi zadań. Gdy jednak otoczenie się zmienia szybko stwierdza, że „tańsi”, mniej wykwalifikowani pracownicy są przeszkodą na drodze do jej rozwoju.

Przyszłość będzie należeć do osób kreatywnych. Innowacyjne firmy, także z sektora MSP powinny dawać szanse na rozwój kreatywności we wszystkich dziedzinach, a nie tylko dziedzinach „akademickich”, takich jak matematyka, fizyka czy geografia. Oczywiście, pewien progowy poziom inteligencji jest niezbędny, lecz polskie szkoły powinny we wszystkich aspektach procesu pedagogicznego zwiększać nacisk na kształtowanie (utrwalanie) kreatywności wśród dzieci i młodzieży. Z niektórych badań wynika, że odsetek osób kreatywnych wśród 4-latków dochodzi do 97%, podczas gdy w populacji osób dorosłych spada do około 5%. Wielkim wyzwaniem dla systemu edukacji jest więc zmiana tego trendu.

2. Jak budować innowacyjną ofertę rynkową?

2.1. Źródła współczesnych innowacji w MSP

Innowacje powstają przede wszystkim dlatego, że ludzie odczuwają wewnętrzną potrzebę zmieniania świata na lepsze. Oprócz tego ważne jest, aby w ich otoczeniu były warunki sprzyjające innowacyjności. Historia uczy, że niektóre narody i kraje stawały się liderami i utrzymywały pozycję liderów innowacji przez pewien czas dzięki korzystnemu splotowi czynników zewnętrznych i wewnętrznych takich jak zmiany w sposobach produkcji żywności, kłęski żywiołowe. Nie bez znaczenia są czynniki geograficzne (np. zmieniające się prądy morskie, migracje ławic ryb, ocieplenia lub ochłodzenia klimatu). Do takich krajów i regionów można zaliczyć np. Wenecję, Brugię (Belgia) czy Wielką Brytanię. A więc splot czynników geograficznych i społecznych sprawiał, że w pewnych regionach świata w pewnym okresie ludzie zaczęli tworzyć więcej innowacji niż w innych.

Człowiek nauczył się z czasem zniwelować wpływ czynników negatywnych np. rozwój gospodarczy południa Stanów Zjednoczonych w dużej mierze można przypisać upowszechnieniu klimatyzatorów. Polska, w swojej krótkiej (w stosunku do Grecji czy Rzymu) historii była importerem innowacji. Już sam chrzest Polski w 966 roku był przykładem na import innowacji społecznej (chrześcijaństwo) – czas pokazał, że było to niezwykle korzystne posunięcie.

Dzisiaj można wysnuć hipotezę, że Polacy jako naród i polscy przedsiębiorcy mają wielką szansę na sukces gospodarczy w skali globalnej. Wynika to z faktu, że po latach upokorzeń i kłesk Polacy odczuwają nieodpartą potrzebę zwyciężania. Przed laty McClelland¹²², badając bardzo różne kultury, wykazał, że ich tempo rozwoju ekonomicznego było duże bezpośrednio po tych okresach ich historii, w których literatura, sztuka, legendy i bajki, podręczniki szkolne były silnie przepełnione dążeniem do sukcesu. Społeczeństwa nastawione na sukces są „bardziej skłonne do podejmowania wysiłków, bardziej wytrwałe, potrafią dłużej pracować bez odpoczynku. Mają też specyficzny stosunek do czasu. Jest on dla nich jak ptak w locie, który zaraz zniknie za horyzontem, a nie jest jak spokojny ocean trwający w bezruchu – mija szybko, ciągle mają go zbyt mało, czują, iż tracą go bezużytecznie i bezpowrotnie”. „Szczególnie ważna jest ich zdolność do rezygnacji z nagród natychmiastowych na rzecz nagród wprawdzie odroczonej w czasie, ale za to większych. Skłania to ich nie tylko do wysiłku, ale także do oszczędzania”¹²³. Z drugiej jednak strony, jeśli przyjrzemy się cechom polskiej kultury przedstawionym w tabeli 32 to wnioski mogą być mniej optymistyczne. Dominująca w społeczeństwie polskim kultura wykazuje więcej cech kultury opisanej w prawej kolumnie tabeli. Jednak w przypadku przedsiębiorstw działających w Polsce często bywa tak, że nie są one wierną kopią kultury narodowej. Paradoks polskiej przedsiębiorczości polega na tym, że kultura organizacyjna w bardzo wielu polskich przedsiębiorstwach wyróżnia się pozytywnie na tle „kultury narodowej”.

¹²² David C. McClelland, *The Achieving Society*, Princeton, N.J., Van Nostrand 1961.

¹²³ Krystyna Skarżyńska, *Ten drugi kapitał*, „Gazeta Wyborcza” 17-18 I 2004.

Tabela 32. Cechy kultury sprzyjającej oraz niesprzyjającej innowacyjności (wraz z interpretacją w kontekście zarządzania w MSP)

Cechy kultury sprzyjającej postępowi i innowacyjności	Cechy kultury utrudniającej postęp i innowacyjność
Ufność pokładana w jednostce ludzkiej (wierzymy, że zdolny człowiek jest w stanie odnieść sukces; potęga intelektu i wolności myślenia kluczem do sukcesu)	Nieufność wobec indywidualistów, która wyraża się nadmierną regulacją zachowań ludzi w społeczeństwie i ich kontrolą. (Nie ufamy pracownikowi – zakładamy, że jest zdolny na działania na szkodę firmy, jeśli nie będzie dostatecznie kontrolowany)
Powszechna praworządność i szacunek dla prawa (pracownicy respektują normy społeczne, potrafią funkcjonować w zespole)	Współistnienie dwóch światów: świata norm, praw i najwyższych standardów oraz świata hipokryzji i anormalnych zachowań (pracownicy chcą się przypodobać szefowi lecz jeśli mają swobodę to na pierwszym miejscu stawiają interes indywidualny, często kosztem firmy)
Autorytet bezosobowego prawa (nie ma wyjątków od reguł postępowania: jeśli zasady zostaną złamane winny ponosi karę – nawet jeśli jest krewnym szefa)	Autorytet osoby interpretującej prawo (oficjalne reguły są stosowane wybiórczo: na przykład jeśli trzeba ciąć koszty to obniża się pensje robotnikom lecz nie kierownikom)
Władza rozproszona i horyzontalna (delegowanie uprawnień, kierownictwo ufa pracownikom i przekazuje im część swojej władzy)	Władza skoncentrowana i wertykalna (szef podejmuje wszystkie decyzje, podwładni muszą prosić o akceptację szefa w sprawie wszystkich, często drobnych wydatków)
Sprawiedliwość i fair play są uniwersalnymi oczekiwaniami wobec zachowań w społeczeństwie	Sprawiedliwość jest często egzekwowana w zależności od tego, kogo znasz i ile możesz zapłacić
Przekonanie, że bogactwo to coś, co jeszcze nie powstało – stąd powstaje duża motywacja do tworzenia innowacji	Przekonanie, że bogactwo to coś, co już powstało – stąd powstaje duża motywacja do konsumpcji (w firmie silną pozycję mają związki zawodowe, których nie interesuje wzrost obrotów firmy (czyli „przyszłe bogactwo”) lecz podział już wypracowanego zysku)
Konkurencja jest podstawą sukcesu polityków, przedsiębiorców, profesjonalistów i intelektualistów (pojawienie się lepszego konkurencyjnego rozwiązania na rynku mobilizuje pracowników do bardziej wyężonej pracy)	Konkurencja jest potępiana, jako forma agresji (pojawienie się lepszego konkurencyjnego rozwiązania na rynku mobilizuje pracowników do składania petycji do ministerstwa w celu ograniczenia sprzedaży konkurencyjnego rozwiązania, wprowadzenia restrykcji, cel itp.)
Orientacja na przyszłość (jeśli coś w firmie poszło nie tak, zastanawiamy się, co możemy zrobić lepiej w przyszłości i jakich błędów uniknąć)	Orientacja na teraźniejszość i przeszłość (jeśli coś w firmie poszło nie tak, zastanawiamy się, kto jest winny, kogo zwolnić, poszukujemy „bohatera negatywnego”, który od teraz będzie odpowiedzialny za wszystkie nasze niepowodzenia)
Praca jest istotą wysokiej jakości życia (pracownicy lubią swoją pracę, nie spoglądają na zegar tuż przed upływem ośmiu godzin pracy)	Praca jest ciężarem dla człowieka („dotrwanie” do emerytury jest celem pracy, praca jest postrzegana jako „łżejsza forma niewolnictwa”)
Systemy edukacyjne promują jednostki o otwartych umysłach i innowatorów (na rynek pracy trafiają osoby o otwartych umysłach, bez kompleksów)	Systemy edukacyjne przekazują uczniom dogmaty, kształtują konformistów i naśladowców (na rynek pracy trafiają osoby o zaniżonym poczuciu własnej wartości, mało samodzielne, nastawione roszczeniowo)
Preferowane są użyteczne i możliwe do zweryfikowania teorie (pracownicy w firmie chętnie poznają nowe sposoby wykonywania zadań, innowacje są mile widziane)	Preferowane są abstrakcyjne i niemożliwe do zweryfikowania teorie (pracownikom trudno jest uwierzyć w skuteczność nowych rozwiązań, niechętnie eksperymentują, „nowe” zawsze jest zagrożeniem a nigdy „szansą”)
Szacunek dla cnót podstawowych takich, jak dobra robota, czystość, uprzejmość, punktualność	Brak szacunku dla cnót podstawowych – unikanie obowiązków jest cnotą i dowodem na inteligencję

Postęp jako rezultat wielkiej liczby drobnych sukcesów i osiągnięć	Postęp jako rezultat jednego przełomowego wydarzenia lub projektu np. rewolucja, budowa wielkiej tamy, wojna z wrogiem zewnętrznym
Świat jest postrzegany jak scenografia do działania (kierownictwo firmy, partnerzy biznesowi, dostawcy itp. to elementy przy pomocy których każdy pracownik buduje osobisty sukces)	Świat jest postrzegany jak otchłań, w której funkcjonują nieznane siły (kierownictwo firmy, partnerzy biznesowi, dostawcy itp. to nieprzewidywalne elementy z powodu których byt pracownika jest niepewny i zagrożony)
Życie to coś, co kontroluję (pracownicy czują, że współtworzą sukces firmy)	Życie to coś, co mi się przydarza (pracownicy są przekonani, że nie mają wpływu na sukces firmy)
Podstawą sukcesu są osiągnięcia danej osoby	Podstawą sukcesu są znajomości danej osoby
Gdy ludzie zdają sobie sprawę, że rzeczy będą w niewłaściwym kierunku zadają sobie pytanie: „Co zrobiliśmy nie tak?”	Gdy ludzie zdają sobie sprawę, że rzeczy będą w niewłaściwym kierunku zadają sobie pytanie: „Kto to nam zrobił?”

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Jan Kozłowski [tekst niepublikowany] oraz: Mariano Grandona, *A Cultural Typology of Economic Development*, w: *Culture Matters. How Values Shape Human Progress*, praca zb. pod red. Lawrence E. Harrison, Samuel P. Huntington, 2000, s. 47-53, oraz Lawrence E. Harrison, *Promoting Progressive Cultural Change*, ibid, s. 299-300

Środowisko sprzyjające innowacjom można oceniać z wielu perspektyw: na stan środowiska makroekonomicznego pojedynczy przedsiębiorcy w krótkiej perspektywie nie mają większego wpływu. Natomiast zmiany w środowisku wewnętrznym – w samej firmie można dokonać znacznie sprawniej niż zmiany w całym kraju. Stąd też warto dokonać autodiagnozy środowiska w firmie.

Ramka 41. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy w twojej firmie mogą powstawać innowacje?

Dokonaj samodzielnie lub z pomocą eksperta audytu kultury organizacyjnej w Twojej firmie (patrz także tabela 32). Oto lista pytań sprawdzających, czy kultura organizacyjna Twojej firmy jest przyjazna dla innowacji:

1. Zatrudniam tylko ludzi, których lubię i z którymi wiem, że będzie mi się dobrze współpracowało.
2. Jeśli pracownik, którego darzę sympatią i któremu ufam zawiedzie moje oczekiwania daję mu szansę i przysmykam oczy – jednak pozostałych pracowników traktuję bardziej surowo.
3. Wszystkie decyzje strategiczne (np. wybór logo firmy, układ strony internetowej itp.) podejmuje ostatecznie sam.
4. Pracownicy w mojej firmie bardzo interesują się aktualnymi zyskami, ponieważ wiedzą, że od nich zależy ich przyszłe wynagrodzenie.
5. Władza skoncentrowana i wertykalna.
6. Jeśli nasz konkurent stworzy dobrą (a nawet lepszą od naszej) ofertę, budzi to w naszej firmie agresję i niechęć.
7. Pracownicy często mówią o swojej pracy, jako o „robocie”, praca jest dla nich koniecznym obowiązkiem, ponieważ muszą utrzymać rodziny.
8. Uważam, że „teoria teorii”, ale najważniejsza jest intuicja właściciela, więc nie ma co polegać na wynikach badań, „wiedzy książkowej” itp.
9. Byt naszej firmy zależy przede wszystkim od decyzji rządowych, podatków, zachowań naszych konkurentów i przychylności władz lokalnych.
10. Uważam, że ciężka praca nie ma sensu, jeśli nie ma się dobrych znajomości.
11. Jeśli w naszej firmie ktoś popełni błąd, to czeka go zasłużona kara – po porażce w pierwszej kolejności należy ustalić, kto zawinił, a następnie zwolnić tę osobę i poszukać kogoś, kto błędu nie popełni.

Pytania zostały tak sformułowane, że wszystkie negatywne odpowiedzi dobrze świadczą o kulturze sprzyjającej innowacyjności.

Źródło: opracowanie własne

Innowacyjność przedsiębiorstw, szczególnie przedsiębiorstw sektora MSP jest w dużym stopniu związana z trendami w ich makrootoczeniu. Drobny przedsiębiorcom trudniej, niż wielkim korporacjom opracować i wdrożyć przełomowe, radykalne innowacje. Z tego powodu w większym stopniu są skazani na

podążanie w pewnych „kanałach” wyznaczonych przez globalne trendy. Innowacyjność zwykle polega na znajdowaniu szans, które pojawiają się w danym kanale, np. jeśli jesteśmy firmą branży szkoleniowej to takim „kanałem” dającym szansę na tworzenie innowacji jest m-learning, dla małych firm z branży IT takim „kanałem” jest zapotrzebowanie na rozwiązania z zakresu przetwarzania dużych ilości danych (big data) oraz niwelowania negatywnych skutków przeładowania informacyjnego. W ramce 42 przedstawiono przykładowe zestawienie trendów, jakie zdaniem ekspertów znanej firmy doradczej Ernst&Young będą determinowały rozwój biznesu.

Ramka 42. Globalne trendy w innowacjach

Eksperti globalnej firmy konsultingowej Ernst&Young uważają, że przyszłość innowacji można opisać za pomocą sześciu globalnych trendów:

- 1) Firmy będą poszukiwały sposobów na odróżnienie się od konkurencji poprzez analizę wielkich ilości informacji (big data) i tworzenie na podstawie tych danych unikatowych ofert dla swoich klientów.
- 2) W roku 2010 sprzedaż smartfonów przewyższyła wolumen sprzedaży tradycyjnych PC-tów. Przyszłość należy do urządzeń mobilnych. Klienci korzystający z urządzeń mobilnych stanowią wielki potencjał do wdrażania innowacji.
- 3) Technologie informatyczne zacierają granice pomiędzy branżami.
- 4) Cloud computing stanie się jedną z sił napędowych rozwoju branży informatycznej.
- 5) Siła indywidualnego konsumenta wzrośnie. Firma analityczna Gartner przewiduje, że do roku 2014 dla 20% pracowników na całym świecie portale społecznościowe takie, jak Facebook czy Google+ staną się podstawowym źródłem informacji.
- 6) Znacząco wzrośnie rola rządu, jako inicjatora powstawania innowacji.

Z kolei eksperci uważają, że przyszłość innowacji będzie kształtowana przez następujące trendy:

1. Nastąpi „unifikacja wszystkiego” – powstanie jeden system, jeden sposób dialogu i jedna strategia.
2. Innowacje będą dotyczyły nowych modeli prowadzenia biznesu, nowego sposobu przewodzenia ludziom i nowych sposobów współpracy.
3. Zdolność do inżynierii wiedzy (*knowledge engineering*) będzie prawdziwym aktywem w XXI wieku.
4. Zdolność do poznania oczekiwań klienta będzie największym wyzwaniem dla przedsiębiorstw.
5. Firmy będą zmuszone do integracji procesu obsługi klienta za pomocą tzw. „touch points” w całym kanale dystrybucji/procesie obsługi klienta.
6. Zakłócenia dla stabilności rynku będą pochodziły przede wszystkim ze strony firm pochodzących z rynków wschodzących¹²⁴.

Źródło: *Rapid Technology innovation creates a smart, mobile World*, <http://www.ey.com/GL/en/Issues/Business-environment/Six-global-trends-shaping-the-business-world---Rapid-technology-innovation-creates-a-smart-mobile-world>, [19.02.2012] oraz: the Institute for Global Futures, <http://www.globalfuturist.com/about-igf/top-ten-trends.html>, [20.02.2012]

Poniżej przedstawiono najważniejsze elementy mikrootoczenia, które mogą pomóc przedsiębiorstwom działającym w Polsce w zwiększeniu swojej innowacyjności:

1. Anioły biznesu – Anioł biznesu to prywatny inwestor (przedsiębiorca lub zamożna osoba), który dysponując odpowiednim doświadczeniem oraz kapitałem, wspiera wybrane pomysły biznesowe, głównie w początkowej fazie ich działalności (start-up). Przekazuje im zarówno swoją wiedzę, doświadczenie, jak i środki finansowe, w zamian za udziały. Najczęściej jego zaangażowanie w projekt trwa od 3 do 6 lat. Ostateczną formą zapłaty za wsparcie jest wyjście z inwestycji i zrealizowanie w ten sposób zysku przez anioła biznesu¹²⁵.

¹²⁴ Dobrym przykładem na poparcie tego argumentu jest niebawomy sukces jaki odniosły linie lotnicze Turkish Airlines w latach 2006-2012. W styczniu 2012 r. dziennik "Financial Times" napisał, że Turkish Airlines potwierdziły, iż są zainteresowane przejęciem PLL LOT. <http://gospodarka.dziennik.pl/news/artykuly/378286,o-lot-ubiegaja-sie-turkish-airlines-air-france-klm-oraz-lufthansa.html>, [20.02.2012].

¹²⁵ <http://sukcespisanyszminka.pl/anioly-biznesu/item/2387-anio%C5%82y-biznesu-definicja>, [20.01.2012].

Z danych Europejskiego Stowarzyszenia Aniołów Biznesu i funduszy załączkowych (EBAN) wynika, że inwestycje aniołów biznesu są przeciętnie dużo niższe niż funduszy VC (minimalna kwota inwestycji funduszu to przeciętnie 2,5 mln euro, a przeciętna kwota inwestowana przez anioła to 80-250 tys. euro). Fundusze te są niezwykle potrzebne dla rozwoju polskiej innowacyjności ponieważ w Polsce mamy do czynienia z luką kapitałową związaną z dostępem do kapitału dla przedsięwzięć wymagających zewnętrznego finansowania na poziomie 200 tys. – 5 mln złotych. Jest to spowodowane tym, że kwoty te są zbyt wysokie dla przedsiębiorcy i jego najbliższych, z drugiej zbyt małe dla funduszy VC. Zwykle, gdy takich pieniędzy potrzebuje nieduża, ale istniejąca od lat firma o ustabilizowanej pozycji, która dysponuje jakimś majątkiem to ma ona spore szanse otrzymać kredyt w banku. Gdy jednak pieniędzy tych potrzebuje start-up, dysponujący tylko kapitałem świetnych pomysłów, to często jedynym rozwiązaniem jest poszukiwanie prywatnego inwestora lub udanie się do któregoś z funduszy załączkowych.

Inwestycje aniołów biznesu nie dotyczą wyłącznie **branży nowych technologii i Internetu – najbardziej liczy się dobry biznesplan**. Wśród inwestycji aniołów zrzeszonych w Lewiatan Business Angels znajdziemy zarówno przykłady tradycyjnych biznesów (np. firma producencka działająca w branży filmowej Ozumi Films, wyspecjalizowana w dochodzeniu odszkodowań od firm ubezpieczeniowych spółka Likwidator Pomoc Ubezpieczeniowa, czy niewielkie, założone w 2007 roku wydawnictwo Flashbook, specjalizujące się w wydawaniu poradników, książek o tematyce psychologicznej i biznesowej), jak i bardzo innowacyjnych (np. działająca na styku technologii mobilnych i e-medycyny spółka Medicalgorithmics czy rozwijająca technologie mobilne Polidea)¹²⁶.

Jednym z najlepszych przykładów biznesów tradycyjnych, w które zainwestował anioł biznesu jest firma „W biegu Cafe” – sieć kawiarni otwieranych w największych miastach (Warszawa, Łódź, Kraków, Wrocław, Sopot, Gdańsk), których jest już w tej chwili 18, z czego większość zlokalizowanych w centrach miast lub w dużych galeriach handlowych. Prezes firmy Maciej Adamaszek deklaruje, że chce ją rozwijać w tempie 7-10 lokali rocznie, tak by w 2013 roku mieć ich już około 50. Swoją firmę założył w 2005 roku za odłożone oszczędności. Starczyło ich jednak tylko na stworzenie pierwszych dwóch kawiarni – po jednej w Krakowie i w Warszawie. Pieniądzy na finansowanie dalszego rozwoju szukał w bankach, funduszach VC. Udało mu się je znaleźć dopiero, gdy trafił za pośrednictwem Lewiatan Business Angels na Piotra Pośnika, który zdecydował się w jego firmę zainwestować kilka milionów złotych (w zamian objął w niej 50 proc. udziałów). Gdyby tego finansowania nie uzyskał, najprawdopodobniej skończyłoby się na dwóch-trzech kawiarniach¹²⁷.

Drugim przykładem inwestycji aniołów biznesu w firmę działającą w obszarze nowoczesnych technologii jest Polidea – firma specjalizująca się w usługach polegających na tworzeniu aplikacji i przenoszeniu treści na urządzenia mobilne. Firma powstała w połowie 2009 w wyniku inwestycji dwóch aniołów biznesu: Tomasza Grzybowskiego i Krzysztofa Gawrysiaka, którzy zainwestowali w nią mniej niż 100 tys. złotych. W zamian objęli w niej 40% udziałów¹²⁸.

2. Fundusze załączkowe (seed capital) – Fundusze kapitału załączkowego to ciekawa propozycja dla początkujących firm. Maksymalna wysokość dotacji dla pojedynczego przedsiębiorcy to aż 200 tys. euro! Żeby sięgnąć po te środki wystarczy właściwie tylko dobry pomysł na biznes. Fundusz pomoże założyć firmę, opracować biznesplan i strategię działania, udostępni lokal na siedzibę i oczywiście – dofinansuje rozwój nowego produktu lub usługi. W zamian obejmie nie więcej niż 50 proc. udziałów. Fundusze dysponują obecnie łącznym

¹²⁶ Krzysztof Orłowski, Anioły biznesu, http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95012.asp, [20.01.2012].

¹²⁷ http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95012.asp, [20.12.2012].

¹²⁸ http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95012.asp, [20.12.2012].

budżetem prawie 500 mln zł. Gdy z dobrym pomysłem zgłosimy się do funduszu, możemy liczyć na rozpoczęcie tzw. *etapu preinkubacji*. Założyciel firm może wtedy liczyć na doradztwo (opracowanie biznesplanu, analizy finansowe itd.) i udostępnienie infrastruktury funduszu (powierzchnia biurowa, sprzęt komputerowy, faks itd.). Gdy pomysł dojrzeje, zarządzający funduszem podejmują decyzję o tym, czy warto w niego zainwestować (*etap inkubacji*). Największe szanse na wsparcie mają pomysły o wysokim potencjale technologicznym i rynkowym. Co ważne, fundusz może objąć w nowej spółce mniej niż 50% udziałów. Po kilku latach wyjść z zyskiem z inwestycji, a pozyskane w ten sposób pieniądze – zainwestować w kolejne przedsięwzięcia. Przedsiębiorca zainteresowany pozyskaniem wsparcia z funduszu kapitału zaangażowanego może zgłosić się bezpośrednio do jednego z funduszy, których adresy znajdują się na dole tej strony¹²⁹.

Może się zresztą okazać, że inwestycje aniołów biznesu oraz funduszy seed capital są zarządzane przez te same organizacje wspierające rozwój innowacyjnych biznesów.

3. Kapitał wysokiego ryzyka (*venture capital*) – przykładem na to, jak korzystna może być współpraca aniołów biznesu i funduszu venture capital jest Controlling On-line, jedna z inwestycji Sieci Inwestorów Prywatnych Satus. Firma, która istnieje od 2000 roku zaczynała od usług konsultingowych w zakresie projektowania systemów controllingu. Z biegiem czasu rozszerzyła paletę świadczonych usług o wysokospecjalistyczne modyfikacje systemów klasy ERP dla potrzeb rachunkowości zarządczej oraz o projektowanie i wdrażanie systemów Business Intelligence¹³⁰. W 2009 roku firma zdecydowała się na zawarcie umowy z Satus Venture, jako podmiotem tworzącym Sieć Inwestorów Prywatnych Satus. 10 inwestorów indywidualnych zrzeszonych w SIP Satus zainwestowało w nią 3,2 mln zł. Fundusze wysokiego ryzyka nie tylko wnoszą kapitał ale także wiedzę i doświadczenie. Dzięki nim znacząco spada ryzyko prowadzenia biznesu. Gdy aniołowie biznesu, tak jak w przypadku inwestycji w Controlling On-line inwestują wspólnie przy udziale funduszu VC, mniejsze znaczenie mają ograniczenia wysokości inwestycji, zwykle kojarzone z inwestorami tego typu. **Venture capital (VC)** jest jedną z odmian *private equity*. Są to inwestycje dokonywane we wczesnych stadiach rozwoju przedsiębiorstw, służące uruchomieniu danej spółki lub jej ekspansji. Fundusze PE mogą inwestować także w spółki dojrzałe, planujące wejście na giełdę w przyszłości, wymagające restrukturyzacji lub zmieniające właścicieli. W Europie Zachodniej popularną formą inwestycji PE jest udział w wykupie menedżerskim¹³¹.

4. Private equity (PE) to pojęcie ogólniejsze niż kapitał wysokiego ryzyka (*Venture Capital*). Oznacza ono wszelkie inwestycje na niepublicznym rynku kapitałowym, w celu osiągnięcia średnio- i długoterminowych zysków z przyrostu wartości kapitału. Pojęcie „private equity” nie doczekało się jeszcze dobrego tłumaczenia na język polski. Jest to szczególny rodzaj inwestycji kapitałowych: inwestycje w spółki nienotowane na giełdzie¹³². Fundusze Private equity kupują udziały/akcje przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie i starają się aby wartość danego przedsiębiorstwa znacząco wzrosła – po to, by po kilku latach odsprzedać swe udziały/akcje z zyskiem. Właśnie dlatego interesy funduszy są zbieżne z interesem innych udziałowców przedsiębiorstwa, którym także zależy na jego wzroście. Fundusz PE/VC zarabia tylko wtedy gdy zarabiają inni udziałowcy i razem z nimi ponosi ryzyko. Inwestorzy PE/VC są inwestorami aktywnymi, wspierającymi zarząd w realizacji programu rozwoju firmy i aktywnymi członkami rad nadzorczych¹³³.

¹²⁹ <http://www.pi.gov.pl>, [20.01.2012].

¹³⁰ Krzysztof Orłowski, *Anioły biznesu*, http://www.pi.gov.pl/Finanse/chapter_95012.asp, [20.01.2012].

¹³¹ http://www.ppea.org.pl/new/cotojest_pe-vc.php, [21.01.2012].

¹³² http://www.ppea.org.pl/new/cotojest_pe-vc.php, [21.01.2012].

¹³³ http://www.psik.org.pl/new/cotojest_pe-vc.php, [20.02.2012].

Ramka 43. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy jesteś gotowy na zaproszenie inwestora zewnętrznego?

Wielu przedsiębiorców jest przekonanych o swoich ponadprzeciętnych talentach i kreatywności. Współpraca z organizacjami, które zajmują się profesjonalnym rozwojem „obcego” biznesu może być prawdziwym testem dla każdego przedsiębiorcy. Fundusze wysokiego ryzyka i im podobne organizacje posiadają wiedzę, doświadczenie i przede wszystkim zasoby finansowe niezbędne, aby zwiększyć skalę działalności każdego dobrze rokującego pomysłu biznesowego – na każdym jego etapie (poczynając od rozwoju pomysłu a kończąc na zadaniu polegającym na globalizacji działalności dobrze już prosperującej firmy). Napływ funduszy europejskich do Polski sprawia, że dostępne są dodatkowe (oprócz prywatnych) źródła finansowania i innego rodzaju wsparcia dla innowacyjnych przedsiębiorców. Wystarczy mieć pomysł, wewnętrzne przekonanie i być wytrwałym!

Na samym początku negocjacji z inwestorem zewnętrznym powinien powstać tzw. Term sheet (arkusz warunków). Term sheet to zbiór wstępnych, kluczowych warunków transakcji. Podpisanie tego dokumentu stanowi ważny etap nawiązania współpracy z inwestorem i jest niezbędny do zawarcia z nim przyszłej umowy. Podpisywany jest zazwyczaj, gdy wstępne negocjacje zostały już zakończone i osiągnięto porozumienie. Stanowi deklarację dalszego udziału w projekcie. Forma **term sheet** w znacznej części zależy od treści oświadczeń w nim zawartych – niektóre z postanowień mogą mieć charakter wiążący.

Term sheet można uznać za porozumienie w sprawie warunków umów jakie mają być zawarte w przyszłości. Proces zawierania umowy inwestorskiej w ten sposób (przy wykorzystaniu term sheet) jest dwuetapowy. W pierwszym etapie dochodzi do porozumienia w sprawie warunków umów, stanowiącego bazę dla zawierania na tej podstawie, natomiast w drugim umów konkretnych, na warunkach określonych w porozumieniu bazowym.

Elementy, których może dotyczyć term sheet:

- Ramowe uzgodnienia dotyczące ogólnego charakteru inwestycji
- Prawną budowę struktury transakcji
- Finansowanie inwestycji
- Harmonogram dalszych etapów inwestycji

Źródło: opracowanie własne oraz <http://procesyinwestycyjne.wordpress.co>, [17.02.2012]

Ramka 44. Jak wybrać fundusz wysokiego ryzyka (*Venture capital*)?

Przedsiębiorca, który zdecydował się na zaproszenie do rozwoju swojego biznesu zewnętrznego funduszu, np. typu *venture capital* powinien zdawać sobie sprawę, że liczba funduszy, które mogą zainteresować się jego propozycją będzie spadała, jeśli jego biznesplan nie zostanie od razu przyjęty a przedsiębiorca zacznie przedstawiać swoją ofertę coraz to nowym potencjalnym inwestorom. Na rynku funduszy funkcjonuje nieformalna wymiana informacji i jeśli pojawi się plotka, że dany przedsiębiorca otrzymał odmowę w 3 czy 6 funduszach, to każdy następny będzie (niestety) nastawiony coraz bardziej sceptycznie. Dlatego bardzo ważny jest wybór właściwego funduszu już za pierwszym razem. Przy ocenie przydatności danego funduszu należy brać pod uwagę następujące kryteria:

- 1) Położenie geograficzne – lepiej współpracować z „lokalnym” funduszem.
- 2) Specjalizacja funduszu ze względu na fazę rozwoju twojego biznesu – lepiej współpracować z funduszem, który ma największe doświadczenie w finansowaniu firm, na takim etapie rozwoju, na jakim jest twoja firma obecnie.
- 3) Wielkość funduszu potrzebnego do wsparcia – najlepiej współpracować z takim funduszem, który finansuje projekty o skali, której wymaga twój biznes obecnie.
- 4) Specjalizacja branżowa – najlepiej współpracować z takim funduszem, który finansuje projekty w branży do której należy twój biznes.
- 5) Zastanów się na rolę funduszu – czy poszukujesz pasywnego inwestora czy też inwestora, który będzie współzarządzał twoją firmą (*venture capital Leadership*).

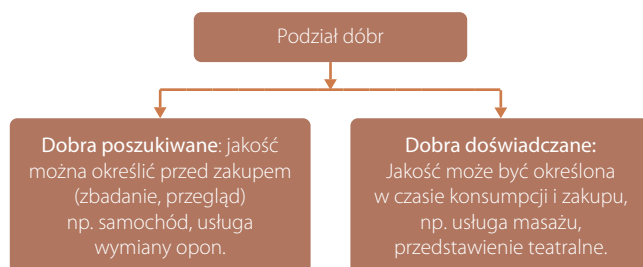
Do oferty dobrze jest załączyć rekomendację ze strony kancelarii prawnej, banku lub biura rachunkowego. Napisz najlepszy biznesplan, jaki potrafisz. Większość aplikacji o współfinansowanie jest odrzucanych już po lekturze wstępu. Typowy fundusz wysokiego ryzyka w Stanach Zjednoczonych otrzymuje około 500 wniosków rocznie z czego ponad 400 jest odrzucanych już na samym początku; do wstępnych negocjacji zaprasza się zwykle 60 spośród 500 aplikujących a finansowanie otrzymuje zaledwie 3-5 pomysłów rocznie.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: Jack Tankersley, How To Choose And Approach A Venture Capitalist, Założyciel *Meritage Private Equity Funds*, http://meritagefunds.com/wp-content/uploads/how_to_choose_and_approach_a_venture_capitalist.pdf

2.2. Zarządzanie doświadczeniem

2.2.1. Gospodarka doznań (*experience economy*)

Przedsiębiorstwa działające w Polsce od ponad 20 lat pracują nad podwyższeniem jakości swoich produktów i usług. Dzięki wytężonej pracy małych i średnich przedsiębiorców wytwory naszej gospodarki zaczynają w wielu branżach dorównywać standardom światowym. Lecz innowacyjne firmy usługowe nie poprzestają na oferowaniu usług wysokiej jakości. Dzisiaj innowacyjność firm usługowych znajduje swoje ujście w oferowaniu niezapomnianych doznań. Usługi są dobrami ekonomicznymi (niematerialnymi), których wartość możemy poznać tylko wtedy, gdy ich doświadczymy (schemat 31).



Schemat 31. Podział dóbr

Źródło: opracowanie własne

Jakość usług jest trudniejsza w ocenie niż jakość produktów materialnych, ponieważ:

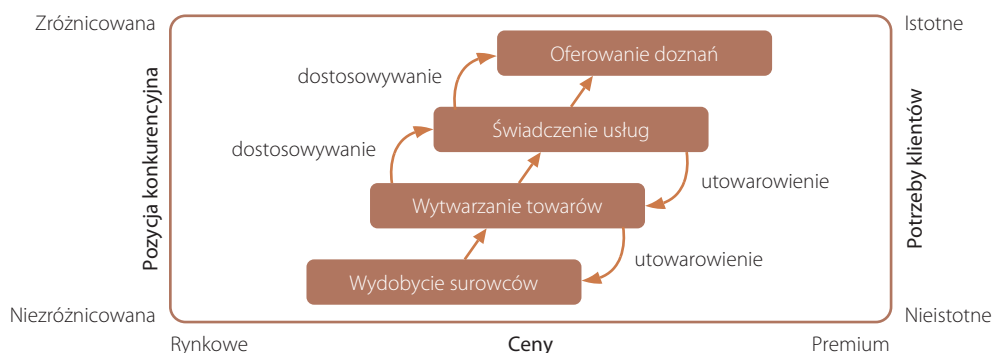
- Firma świadcząca usługi nie zawsze rozumie kryteria oceny jakości stosowane przez klientów, np. dyrektor szkoły może nie rozumieć, dlaczego jego szkoła ma złą reputację, chociaż zatrudnia wykwalifikowaną kadrę.
- Klienci nie oceniają jakości usług wyłącznie na podstawie *wyniku*, lecz także *procesu* np. w szkole której absolwenci uzyskują wysokie oceny na maturze może panować nieprzyjemna atmosfera rywalizacji i indywidualizmu.
- Najważniejsze kryteria oceny jakości usług są formułowane przez klientów. O tym, co stanowi jakość usługi, co liczy się dla klienta, usługodawca dowiadyuje się najczęściej w czasie rozmów, spotkań panelowych (*focus groups*), opinii zasłyszanych od osób trzecich itp.

Według niektórych definicji jakość to wszystko to, co klient uzna za jakość. Jakość „idealna” – choć trudna do osiągnięcia – polega nie tylko na tym, aby beneficjent był usatysfakcjonowany. Dzisiaj wysoka jakość usług to coś więcej niż tylko „pełna satysfakcja klienta”. Chodzi także o to, aby usługa zrealizowana odbyła się kosztem jak najmniejszych kompromisów i poświęceń ze strony beneficjenta np., jeśli kurs szkoleniowy zostanie zorganizowany w miejscu odległym o 200 km od domu beneficjenta wymaga to z jego strony *poświęcenia*, (choć sama ocena kursu może być bardzo pozytywna pod względem poziomu *satysfakcji*).

Niestety w branży usługowej w ostatnich latach zaszły duże zmiany: wysokie standardy jakości obsługi upowszechniły się na całym świecie, najbardziej ambitne firmy zostały zmuszone do poszukiwania nowych przewag konkurencyjnych. Kopiowanie zachodnich wzorców obsługi klienta nie wystarcza do tego aby przyciągnąć klienta. Na przykład boleśnie odczuwają ten fakt polscy inwestorzy – przedsiębiorcy, którzy próbując kopiować zachodnie wzorce ponoszą porażki rynkowe (np. producenci komedii wzorowanych

na pomysłach zaczerpniętych z Hollywood, polscy restauratorzy otwierający pozornie „takie same” jak Starbucks kawiarnie, i pizzerie „takie jak” Pizza Hut itd.). Wiele z problemów usługowych przedsiębiorstw działających w Polsce wynika z faktu, że nie zauważają zmian na rynku. Gospodarka doznała to gospodarka, w której wartość dodana pochodzi ze sprzedaży wyjątkowych przeżyć klientom. Na przykład kawa sprzedawana jako surowiec (palone ziarna kawy) na giełdach towarowych kształtuje się w okolicach jednego do dwóch centów w przeliczeniu na filiżankę. Kawę można zmielić i opakować: ciągle jest to produkt materialny lecz o znacznie wyższej wartości dodanej. Kawa staje się dobrem na półce sklepowej, cena jednej filiżanki podnosi się do 5 a nawet 25 centów, w zależności od marki, pozycjonowania i rodzaju sklepu a także rozmiaru opakowania. Kawa zaparzona w niczym nie wyróżniającym się lokalu gastronomicznym, czy na stacji benzynowej przybiera formę usługi, której cena w przeliczeniu na filiżankę może wynosić od 50 centów do całego dolara. Gdy natomiast filiżanka kawy zostanie podana w specjalnym lokalu, z odpowiednim wystrojem i atmosferą, klienci chętnie zapłacą za to doznanie od 1,60 do 5 dolarów¹³⁴. W zależności od tego, co firma z nią robi, kawa może więc być towarem, dobrem, usługą bądź doznaniem.

Dzisiaj należy przeorientować model biznesu z prostego świadczenia usług w kierunku oferowania doświadczeń. Schemat 32 przedstawia stopniową ewolucję dóbr oferujących firmom przewagę konkurencyjną na rynku. W średniowieczu można było zbić fortunę handlując surowcami takimi jak bursztyn, sól czy miedź. Potem nastąpiła era przemysłowa i stopień komplikowania ofert rynkowych wzrósł. Przejście od gospodarki przemysłowej w kierunku gospodarki usługowej (którego ciągle jesteśmy świadkami) oznacza, że firmy muszą nauczyć się sprzedawać usługi zamiast produktów. Ale (niestety) ewolucja ofert rynkowych się na tym kończy. Wkraczamy w epokę, w której o przewadze konkurencyjnej firmy decydować będzie jej zdolność do oferowania niezapomnianych doświadczeń (doznań) swoim klientom.



Schemat 32. Ewolucja ofert rynkowych od surowców w kierunku doznań

Źródło: B. Joseph Pine II, B. Joseph Pine II, *The Experience Economy: Work Is Theatre & Every Business a Stage* (Harvard Business School Press, 1999, Boston, MA)

Firmy, które chcą osiągnąć ponadprzeciętne sukcesy na rynku powinny zrozumieć, że innowacje w usługach są tworzone wokół doświadczenia klientów. Firmy, które nie potrafią wdrażać innowacji to takie firmy, które myślą o „rynku”. Według raportu firmy IBM 80% dyrektorów ds. marketingu (CMOs) opiera swoje działania na tradycyjnych informacjach marketingowych takich, jak badania rynku, analiza danych pochodzących ze sprzedaży. Nick Barton, Vice President Sales & Marketing Greater China, InterContinental Hotel Group, twierdzi, że powinniśmy doświadczenie klienta traktować poważnie i na doświadczeniu klienta opierać decyzje marketingowe (*‘We have to get scientific about the customer experience.’*)¹³⁵.

U zarania dziejów prowadzenie działalności gospodarczej polegało na wymianie dóbr (zbieractwie). Potem ludzie zaczęli uprawiać rolę a nadwyżki w produkcji żywności były przeznaczane na sprzedaż. Dopiero kilkaset lat temu zaczęliśmy wytwarzać na większą skalę produkty przemysłowe. Era usług nastała w połowie XX wieku gdy zatrudnienie w tym sektorze zaczęło przewyższać zatrudnienie w rolnictwie i przemyśle razem wziętych. Obecnie w niektórych krajach ponad 80% czynnej zawodowo populacji jest zatrudnione w sektorze usług.

Niektórzy badawcze uważają, że na tym proces ewolucji gospodarki się nie zakończył i że w przyszłości oferowanie usług wysokiej jakości stanie się tak powszechnym zjawiskiem, że innowacyjne firmy będą musiały skoncentrować wszystkie wysiłki na zapewnieniu klientom niepowtarzalnych doświadczeń. Firmy zajmujące się doznaniem kreatywnymi sprzedają konsumentom prawo doświadczenia lub uczestniczenia na żywo w określonych widowiskach, przedstawieniach, występach, pokazach plenerowych¹³⁶. Współczesna globalna gospodarka coraz mniej polega na zaspokajaniu codziennych realnych potrzeb. To gospodarka doznań i przeżyć (*experience economy*), w której każda banalna czynność wspomagana odpowiednimi zachowaniami konsumenckimi tworzyć ma fascynujący projekt życiowy¹³⁷.

Od końca lat 80. XX wieku powstało wiele koncepcji zarządzania jakością w firmach usługowych. Zastosowano teorię kolejki w bankach, opisano zasady funkcjonowania *call center*, zmierzono czas odpowiedzi z dokładnością do dziesiątej części sekundy, powstał kult „momentów prawdy”, rekompensowania poniesionych strat (*service recovery*) oraz tego, jak „zachwycić klienta”. Dopiero jednak w pierwszej dekadzie XXI wieku zainteresowano się tym, jak klient postrzega firmę usługową. Innowacyjne firmy usługowe powinny wykorzystywać dorobek psychologii behawioralnej ponieważ ta dyscyplina wiedzy tłumaczy zachowania klientów i wyjaśnia, dlaczego oceniają naszą firmę tak a nie inaczej. Daniel Kahneman, profesor psychologii na uniwersytecie w Princeton przeprowadził w roku 1993 eksperyment. Poproszono, aby badani wybrali jedno spośród dwóch nieprzyjemnych doświadczeń. Pierwsze polegało na tym, żeby zamoczyć dłonie w lodowatej wodzie na 60 sekund a drugie na tym, aby zamoczyć ręce w tej samej wodzie na 60 sekund a następnie na 30 sekund w wodzie nieznacznie cieplejszej (o dwa stopnie). Okazało się, że większość badanych uznawała, że ten drugi eksperyment jest dla nich mniej dokuczliwy. Jest to klasyczny przykład tego, jak irracjonalnie doznajemy otaczającego nas świata: przecież w drugim eksperymencie ręka była zamoczona w zimnej wodzie o 50% dłużej niż w pierwszym!

¹³⁵ *From stretched to strengthened, Insights from Global Chief Marketing Officer Study*, IBM Institute For Business Value, Portsmouth 2011, s. 23.

¹³⁶ Marta Mackiewicz, Beata Michorowska, Agata Śliwka, *Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych. Raport końcowy*, ECORYS Consulting, Warszawa, listopad 2009, s. 22 i dalsze.

¹³⁷ E. Bendyk, *Gospodarka doznań i przeżyć. Zęby w bawelnie*, Polityka, 12,12.2006.

Ramka 45. Jak postrzegamy rzeczywistość

Dzięki odkryciom psychologii behawioralnej poznaliśmy całą plejadę ludzkich zachowań i reakcji na różne bodźce. Wiedza o nich pozwala na projektowanie innowacyjnych usług. Oto kilka przykładów:

Efekt kaskady informacyjnej

Ten efekt wyjaśnia dlaczego istnieje punkt przełomowy w popycie (zainteresowaniu) ze strony odbiorców. Popyt na pewne dobra zależy od popytu na nie ze strony innych klientów np. popularność nowej restauracji może mieć większy wpływ na popyt niż jakość posiłków, zainteresowanie ze strony kilku lokalnych gazet wywołują zainteresowanie ze strony gazety regionalnej, kilka par tańczących na parkiecie zachęca pozostałych do tańca itd. Kaskady informacyjne to zjawisko, które polega na tym, że relatywnie mało znaczące informacje wywołują znaczące zmiany zachowania. Zmiany społeczne zachodzą szybciej (np. moda), gdy liderzy opinii przyjmują pewne nowe zachowania.

Efekt racjonalizacji

Ludzie nie lubią, aby działy się rzeczy niemające w ich mniemaniu sensu. Jeśli nie ma wyjaśnienia dla zdarzenia, ludzie je wymyślą sami. „Gdyby tylko X się wydarzył, wszystko byłoby inaczej”. Przyczyny takiego stanu rzeczy są następujące:

- Ludzie widzą przyczynę w niespodziewanym wydarzeniu a nie w stałym elemencie procesu, np. pasażerowie spóźnionego samolotu stwierdzą, że przyczyną jest zator w powietrzu.
- Ludzie często poszukują przyczyny w odstępstwach od rytuałów, przesądach.
- Ludzie wolą przypisywać zasługi i oskarżenia ludziom a nie systemowi. Chcą, aby problem miał ludzką twarz.
- Ludzie są znacznie mniej skłonni do poszukiwania winnego, jeśli sami byli zaangażowani w proces. Im więcej zaangażowania tym mniej oskarżeń ze strony klientów.

Ludzie chcą wyjaśnić: jeśli się im ich nie przedstawi, sami je znajdą. Zazwyczaj będzie to coś, co mogą zaobserwować: coś konkretnego, co można zmienić w ich wyobraźni. Uczniowie w klasie także oczekują od nauczyciela wyjaśnień. Uzasadnienie ze strony nauczyciela: *Ponieważ tak postanowiłam*. Jest znacznie lepsze niż brak jakiegokolwiek wyjaśnienia.

Efekt sekwencji

Ludzie nie pamiętają doświadczeń a poszczególne momenty, Pamiętają migawki a nie cały film. Całość doświadczenia powstaje na podstawie:

- Trend w narastaniu bólu lub przyjemności
- Najwyższe i najniższe punkty oraz
- Zakończenie.

Jeżeli by zbadać postrzeganie zmian jakiegoś zjawiska (np. temperatury w pomieszczeniu) to okazałoby się, że człowiek odczuwałby skokowe zmiany temperatury (krzywa schodkowa) chociaż nawet, gdyby temperatura wzrastała liniowo. Ludzie preferują sekwencje poprawiające się w czasie. Wolą najpierw przegrać \$10, a potem wygrać \$5 niż na odwrót. Ludzie zwracają także uwagę na tempo doświadczeń. Najważniejsze jest zakończenie!

Efekt trwania

Ludzie zaangażowani umysłem w działanie nie zauważają upływu czasu. Gdy prosi się ich o kontrolowanie czasu zazwyczaj przeceniają faktyczny upływ czasu. Zwiększanie liczby segmentów w czasie prowadzi do subiektywnego wydłużenia. Cztery tańce w ciągu 10 minut zdają się być dłuższe niż 2 pięciominutowe; dwa przejazdy karuzelą po 90 sekund dają większą przyjemność niż jeden trzyminutowy. Jeżeli działanie nie jest znaczące dłuższe albo krótsze od oczekiwań ludzie nie zwracają uwagi na czas, ponieważ:

- Uwaga ludzi jest zdominowana przez ich zaangażowanie.
- Zazwyczaj usługa nie trwa zawsze tak samo długo, więc nie ma punktów odniesienia.

Źródło: R.B.Chase, S.Dasu, *Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science*, HBR, 6/2001, s. 79

Psychologia behawioralna jest szczególnie ważna przy doskonaleniu usług, w których interakcja z klientem trwa dłużej np. usług turystycznych, rozrywkowych, rekreacyjnych a także edukacyjnych. Oto kilka zasad postępowania, które warto stosować przy tworzeniu scenariuszy świadczenia usług¹³⁸:

Zasada 1: Kończ stanowczo (*Finish Strong*)

Wiele osób myśli, że początek i koniec jest równie ważny: są w błędzie: liczy się tylko koniec. Lepiej słabo zacząć a dobrze skończyć. Ludzie mają wrodzoną potrzebę poprawy. Zasada ta dotyczy także technologii: np. strony internetowe mają ładne wejścia, ale trudno z nimi zakończyć zadanie, trudno odwołać zamówienie, sfrustrowany klient zapamięta złe doświadczenia. To samo dotyczy konsultingu: lepiej zachować najlepsze elementy na koniec.

Zasada	Co robią linie żeglugowe?
Kończ stanowczo	Zakończ każdy dzień konkursami, biesiadami, pokazami Zakończ rejs obiadem kapitańskim Rozdaj butelki z winem przed wypłynięciem do portu docelowego
Segmentuj przyjemność	Wprowadź wiele wydarzeń w krótki segment
Twórz rytuały	Zaoferuj bufet o północy Obiad kapitański

Źródło: R.B.Chase, S.Dasu, *Want to Perfect Your Company's Service? Use Behavioral Science*, HBR, 6/2001, s. 79

W liniach lotniczych, które cierpią na duży brak satysfakcji u klientów zasadę tę także można zastosować. Malysian Airlines rozumiały, że lot nie kończy się, gdy pasażer opuszcza samolot. Pracownicy inni pomagają przy odbiorze bagażu na lotnisku.

Zasada 2: Pozbądź się złych doświadczeń jak najwcześniej

Ludzie wolą najpierw doświadczyć złego a potem dobrego. Można tę zasadę zastosować u dentysty.

W każdej relacji usługowej percepcja jest równoznaczna z rzeczywistością.

„Ból” to także konieczność stania w kolejce. Czasami trzeba wydłużyć usługę, aby zatrzeć złe wrażenie po początkowej nieprzyjemności. Nie można kończyć lekcji zaraz po tym, jak uczniowie zostali ostro skrytykowani. Na spotkaniu z rodzicami nie zaleca się przedstawiania problemów wychowawczych na końcu zebrania.

Zasada 3: Segmentuj przyjemność, łącz nieprzyjemność

Lepiej przegrać raz \$10 niż dwa razy \$5. Firmy powinny, więc podzielić przyjemne doświadczenia na segmenty a nieprzyjemne aplikować jednorazowo. Lepiej, więc jedna kolejka na początku niż kilka mniejszych. Podobnie lepiej zorganizować menu automatyczne w centrali telefonicznej w ciągu jednej sekwencji niż kilku krótkich. Na pokazach organizowanych przez producentów, dokumentacja uczestnika jest wypełniana jednorazowo, lecz pokazy produktów są dawkowane w odstępach. Przejażdżki w parkach *Disneya* są krótkie nie tylko po to, aby umożliwić większej liczbie chętnych przejażdżkę, lecz po to, aby segmentować przyjemność. Klient woli dwie 90 sekundowe przejażdżki niż jedną 3 minutową.

Zasada 4: Buduj lojalność poprzez wybór

Dawcy krwi odczuwają mniejszy ból, jeżeli mają prawo wyboru ręki, z której pobierana jest ich krew. **Ludzie są szczęśliwsi, gdy mają szansę dokonania wyboru.** Czasami może to być symboliczna kontrola. Lekarze czasami konsultują z pacjentem sposób leczenia. Niektóre linie lotnicze pozwalają pasażerom dokonać wyboru, co do tego, kiedy pasażerowie mogą zjeść posiłek. Większość hoteli pozwala klientom albo na

budzenie przez telefon, albo na użycie budzika. Jedna z firm serwisujących kserokopiarki w odpowiedzi na skargi klientów spowodowane długim czasem oczekiwania na serwisanta postanowiła, zamiast zwiększyć zatrudnienie serwisantów, dać większy wybór klientom, co do godziny przybycia. Nie tylko zwiększono satysfakcję klientów, lecz także okazało się, że trzeba mniej serwisantów. Klienci w rzeczywistości nie chcieli szybszej obsługi, lecz wyboru.

Zasada 5: Daj ludziom rytuały i trzymaj się ich

Ludzie znajdują komfort i przyjemność w rytuałach. Mogą to być prezentacje w *Powerpoint*, obiady, przedstawienia. Odstąpienie od rytuału często jest postrzegane przez klientów jako przyczyna niepowodzenia „Konsultant z przekrzywionym krawatem pomylił się”. Ubiór nic nie miał wspólnego z błędem. Nietrzymanie telefonu, jak co tydzień, niepoinformowanie kogoś o czymś to częste przyczyny niezadowolenia. Uczniowie zazwyczaj niepokoją się, gdy lekcja przebiega inaczej, a powrót do rytuału często uspokaja klasę.

Ramka 46. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy jesteś w stanie zamienić „obsługę klienta” w „niezapomniane doznania”?

W mentalności przedsiębiorców utrwaliło się przekonanie, że „wysoka jakość obsługi” zapewnia sukces na rynku. Jednak świat nie stoi w miejscu i znamy coraz więcej przykładów firm, które rozwijają z sukcesem swój biznes koncentrując się na jeszcze wyższym poziomie doskonałości: na oferowaniu klientom niezapomnianych pozytywnych doznań (*experiences*). Oto kilka pytań pobudzających do myślenia i zachęcających do zmiany mentalności:

- Czy zarządzając procesem obsługi klienta zwracasz uwagę na doznania multisensoryczne (zapach, dźwięk, obraz)?
- Czy wiesz, jaka jest droga twojego klienta do twojej firmy – co robi zanim dotrze do siedziby? Czy jest zmęczony? Zdenerwowany? Jeśli tak, to jak mu pomożesz?
- Czy twoja firma potrafi „opowiedzieć historię”: czy związana jest z nią jakaś legenda, wizyta znanej osoby?
- Czy masz w ofercie atrakcje dla dzieci twoich klientów? Czy jesteś w stanie zaoferować usługi dodatkowe (np. czy można zamówić kwiaty na dzień matki w klubie fitness?)
- Czy myślałeś o zatrudnieniu reżysera lub kogoś z doświadczeniem w planowaniu imprez rozrywkowych do udoskonalenia procesu obsługi klienta? Czy, a jeśli tak, to jak zapamięta wizytę w twojej firmie klient? Czy jesteś w stanie mu zaoferować coś, co sprawi, że nie zapomni wizyty przez długi czas?

Źródło: opracowanie własne

Usługi doświadczane (ang. *experiential services*) to takie usługi, w których najbardziej liczy się doświadczenie odczuwane przez klienta w czasie kontaktów z firmą, która te usługi świadczy. W tego typu usługach chodzi o coś więcej niż o „świadczenie usług”. Jedną w z wielu firm, która dąży do wdrażania innowacji poprzez oferowanie doświadczeń klientom są linie lotnicze Southwest Airlines (patrz także Ramka 47).

Ramka 47. Rapujący Stewart Southwest Airlines

Southwest Airlines to linie lotnicze, którym przypisuje się wynalezienie innowacyjnego modelu biznesu zwanego potocznie dzisiaj „taniami liniami lotniczymi”. Powstały na początku lat 70. XX wieku w USA. Znane są z jednej strony ze znakomitych wyników finansowych, wysokiego poziomu bezpieczeństwa ale z drugiej strony z wyjątkowej kultury organizacyjnej i nieszablonowego podejścia do zarządzania, które przejawia się m.in. tym, że ta firma:

- Rozstrzyga poważny proces sądowy z konkurentem poprzez mecz zapasów pomiędzy prezesami,
- Używa następującego sloganu w ogłoszeniu rekrutującym pracowników: „Przyjdź pracować w firmie, w której noszenie spodni nie jest konieczne!”
- Spędza więcej czasu planując przyjęcia dla pracowników niż opracowując regulaminy pracy,
- Wymaga od kandydatów na pilotów, aby w czasie rozmowy kwalifikacyjnej mieli na sobie krótkie spodenki, a nie garnitury,
- Maluje samoloty tak, że przypominają orki (wieloryby),
- Przyjmuje do pracy wyłącznie osoby, które wykażą się poczuciem humoru.

Szybkość działania jest jedną z zasad strategicznych Southwest Airlines. Na początku swojej działalności przedsiębiorstwo to zmniejszyło koszty operacyjne o 25% w porównaniu do konkurencji, redukując czas przebywania samolotów na ziemi do 10 minut. Przy większych samolotach, większym ładunku oraz większym tłoku na lotniskach, średni czas zmiany wynosi obecnie 20 minut, co stanowi połowę średniego czasu w liniach lotniczych. Szybsze zmiany pozwalają Southwest Airlines wykorzystywać o 35 samolotów mniej w stosunku do linii o przeciętnym czasie zmiany. Biorąc pod uwagę, że nowy Boeing 737 kosztuje 28 milionów dolarów, oszczędności kapitałowe dochodzą do 1 miliarda dolarów.

W Southwest Airlines nie są mile widziani ludzie mający postawę „profesjonalisty” – ponieważ, służbową i pozbawioną emocji. Kierownictwo firmy podkreśla, że w celu ciągłego podnoszenia efektywności, kreatywności, elastyczności i swojego morale, pracownicy powinni mieć poczucie humoru.

Powodem tego podejścia jest pragmatyczny sposób myślenia: jeśli pracownicy zachowują się na „luzie” i mają naturalne poczucie humoru, będą pozytywnie oddziaływać na współpracowników i klientów. Dzięki poczuciu humoru, mogą oni być bardziej produktywni i dostarczać pasażerom Southwest Airlines przyjemniejszych doświadczeń.

W związku z tym, że przedsiębiorstwo ocenia swych pracowników przede wszystkim jako ludzi, a nie jako zasoby kadrowe, rekrutacją pracowników dla firmy zajmuje się nie dział kadr, lecz „Dział Ludzi” (*Peoples` Department*).

W czasie rozmów kwalifikacyjnych zadawane są między innymi następujące pytania:

„Proszę mi opowiedzieć o tym, jak ostatni raz złamał Pan/Pani reguły w firmie?”

„Proszę mi opowiedzieć, jak wykorzystał Pan/Pani humor w celu rozładowania bardzo napiętej sytuacji?”

„Proszę mi opowiedzieć o sytuacji, kiedy przekroczył Pan/Pani swoje uprawnienia, aby pomóc współpracownikowi”. Równoległe z poczuciem humoru i brakiem egoizmu, każda z 22 000 osób zatrudnionych w Southwest Airlines musi się wykazać przedsiębiorczością. Na przykład agenci obsługi klientów działają jak kierownicy oddziałów, z autorytetem wystarczającym do natychmiastowego zadośćuczynienia pasażerom, którzy ucierpieli z powodu odwołanych lotów, zaginięcia bagażu, czy innych problemów.

Dobrym przykładem na niekonwencjonalne podejście do obsługi klienta jest zachowanie „rapującego Stewarta”. Na amatorskim filmie, który jest dostępny na portalu youtube.com (niecałe pół miliona odsłon) widzimy przygotowania do startu. Regulamin usług lotniczych nakazuje aby przed startem pasażerom odczytane przedstawione zostały zasady bezpieczeństwa. Dla osób regularnie podróżujących samolotem jest to niezwykle nużące – i z ich punktu widzenia – zbędna procedura. Pomysłowy Stewart obdarzony talentem muzycznym postanowił, że zamiast czytać regulamin ... zaśpiewa go rapując. Tak właśnie Southwest Airlines zamienia „obsługę klienta” w „doświadczenie”. Można by pomyśleć, że tego typu zachowania są „obce kulturowo” w naszym kraju. Lecz w Gdańsku mamy także rodzimego „innovatora”. W Zakładach Komunikacji Miejskiej w Gdańsku jest zatrudniony kierowca nocnej linii autobusu, który urozmaica podróż zapowiedziami przez głośnik tak, jak ... jak z samolotu: „Dobry wieczór, mówi kapitan... temperatura na zewnątrz wynosi... podróż do ... potrwa xx minut, bierzemy duży zakręt, będą turbulencje, prosimy trzymać się uchwytów...” itp., rozbawiając tym pasażerów; jest to inicjatywa własna, nie firmowa, ale niektórzy pasażerowie wręcz czekają na ten właśnie kurs, oczekując zabawnych doświadczeń.

Źródło: opracowanie własne oraz: http://www.youtube.com/watch?v=pOJ40U9nQl0&feature=player_embedded, Marcin Sikorski (anegdota z Gdańska)

Do niedawna oferowaniem doświadczeń wśród firm usługowych zajmowały się tylko przedstawiciele niektórych branż np. parki rozrywki, kina, teatry, kurorty narciarskie itp. Obecnie jednym z najbardziej obiecujących obszarów innowacyjności w usługach jest wykorzystywanie „projektowania doświadczeń” w innych branżach – niekoniecznie bezpośrednio związanych z rozrywką. Projektowanie doświadczeń (*experience design*) jest obecnie traktowane jako nowoczesne źródło przewagi konkurencyjnych firm usługowych a przedmiot pod tą samą nazwą pojawił się w programach nauczania najlepszych szkół biznesu na świecie (przede wszystkim w Skandynawii, Stanach Zjednoczonych i Wielkiej Brytanii) a także programach badań naukowych (np. London Business School).

Wśród firm, które wdrażają zasady *experience design* można wymienić: YO! Sushi, Land Rover (the Land Rover Experience Centres), the Eden Project, the Guinness Storehouse w Dublinie, Die Gläserne Manufaktur (Przeźroczysta fabryka) należąca do Volkswagena w Drzeźnie. W branży usługowej warto także wspomnieć: American Girl Stores, the Apple Retail Stores, Build-A-Bear Workshops, hotele Joie de Vivre i parki rozrywki Disneya. Wszystkie te firmy zaprojektowały swoje usługi w celu oferowania niezapomnianych doświadczeń.

Eksperti Harvard Business School radzą, aby tworzyć nowe usługi i produkty poprzez wniknięcie w potrzeby klientów poprzez opracowanie *mapy całości doświadczenia* klienta, związanego z konkretnym produktem¹³⁹:

- W jaki sposób ludzie zdają sobie sprawę z tego, że potrzebują twojego wyrobu lub usługi?
- W jaki sposób klienci znajdują twoją ofertę?
- W jaki sposób konsumenci dokonują ostatecznego wyboru?
- W jaki sposób klienci zamawiają i kupują twój wyrób lub usługę?
- W jaki sposób dostarczasz swój wyrób lub jak świadczysz usługę?
- Co się dzieje, kiedy twój wyrób zostaje dostarczony albo kiedy świadczysz usługę?
- W jaki sposób instaluje się twój wyrób?
- W jaki sposób płaci się za twój wyrób lub usługę?
- W jaki sposób przechowuje się twój wyrób? W jaki sposób przemieszcza się twój wyrób?
- Do czego klient naprawdę używa twojego produktu?
- Jaka pomoc jest potrzebna klientom w trakcie używania twojego wyrobu?
- Jak jest ze zwrotem lub wymianą wyrobów?
- W jaki sposób można naprawić lub serwisować twój wyrób?
- Co się dzieje, kiedy klient pozbywa się twojego produktu albo już go nie używa?

W ramce 48 przedstawiono, w jaki sposób można dokonać wyróżnienia usługi handlowej (sprzedaż benzyny na stacji benzynowej).

Ramka 48. Czy istnieje sposób na zróżnicowanie sprzedaży benzyny?

Jeżeli rozpatrujesz opcję wyjazdu w interesach, to następnym pytaniem jest:

Kto mi towarzyszy, kiedy kupuję benzynę w trakcie wyjazdu w interesach?

(współpracownik, współmałżonek, inna licząca się osoba...)

Co zamierzają robić twoi klienci, kiedy kupują benzynę?

Mogą między innymi dojeżdżać do pracy lub wracać z pracy, mogą jechać na wycieczkę, w interesach, na urlop, na zakupy albo mogą planować korzystanie z jakiegoś urządzenia (na przykład kosiarki albo kultywatora ogrodowego).

Gdzie twój klient kupuje benzynę w czasie wyjazdu w interesach?

Kiedy twój klient kupuje benzynę?

(w ciągu dnia lub w nocy; w dni robocze, podczas weekendu...)

Czy twój klient odczuwa jakieś niepokoje w każdej z tych sytuacji i jak troszczy się o niego twoja firma?

Twój klient mógłby się na przykład martwić tym, że zabłądzi albo że zabraknie mu benzyny. Może odczuwać niepokój dotyczący bezpieczeństwa osobistego. Na pewno nie chce też, żeby jego samochód się zepsuł.

Źródło: Mac Millan, Ian C., Gunter McGrath R., *Odkrywanie nowych szans na odróżnianie się od konkurencji*, Harvard Business Review, 10/2005.

¹³⁹ Patrz: Mac Millan, Ian C., Gunter McGrath R., *Odkrywanie nowych szans na odróżnianie się od konkurencji*, Harvard Business Review, 10/2005.

2.3. Innowacyjne społeczeństwo

2.3.1. Pokolenie Y

Czas wielkiej transformacji systemowej, poczynsz od wydarzeń Polskiego Lata, a skończywszy na dekadzie lat dziewięćdziesiątych, bazował na potencjale politycznym i intelektualnym ludzi wychowanych w czasach PRL-u. To oni, dziś osoby w wieku 50+, byli aktorami wielkiej zmiany i to oni, gdy byli w wieku 30+, budowali w Polsce demokrację i podstawy gospodarki wolnorynkowej¹⁴⁰. Dzięki „zapasom innowacyjności” trzydziesto-, a następnie czterdziestolatków i dzięki ich zdolnościom adaptacyjnym mogli, dokonywać się zasadnicze przekształcenia systemowe, w tym zmiany społecznej struktury. Ponad dziesięciokrotnie (z 1,3% do 11,8%) wzrosła wśród nich grupa przedsiębiorców. Następowaly inne przeszerogowania – międzysektorowe i statutowe, które objęły blisko połowę reprezentantów pokolenia. Bezrobocie w końcu lat dziewięćdziesiątych nie było wśród czterdziestolatków duże, a ci, którzy pracowali, byli stosunkowo spokojni o swoją przyszłość¹⁴¹.

Nowe pokolenie pracowników, które obecnie wkracza na rynek pracy zwane jest często pokoleniem Y lub pokoleniem *Google*. Jest to pierwsze „globalne” pokolenie w dziejach ludzkości¹⁴². Nigdy przedtem młodzi ludzie z tak różnych państw jak Indie, Chiny, Słowacja, Rosja, Tajlandia nie byli do siebie tak podobni, jeśli chodziło o sposoby spędzania wolnego czasu, aspiracje, kody kulturowe itp.

Pokolenie Y zostało po raz pierwszy zdefiniowane w roku 1993 jako pokolenie ludzi urodzonych w latach 1974-1980 – to znaczy pokolenie następne po pokoleniu wyżu demograficznego po II wojnie światowej (po pokoleniu X). Obecnie uważa się, że ludzie urodzeni nawet do roku 2001 należą do pokolenia Y. Przedstawiciele pokolenia Y, którzy pochodzą z zamożniejszych rodzin otrzymali dużą dżę dodatkowej, pozalekcyjnej edukacji (znają kilka języków obcych, zwiedzili wiele krajów w czasie wakacji, poświęcili się ciekawym hobby itd.). W Polsce mieszka 38 186 860 ludzi, w tym 8 661 540 to osoby w wieku 15-29 lat. Stanowią one 22,7% ogółu mieszkańców kraju, co ciągle sytuuje nas powyżej średniej dla krajów UE (tam średni udział osób w wieku 15-29 lat wynosi 19,4%), a nawet stawia w rzędzie jednego z najmłodszych społeczeństw europejskich (razem ze Słowacją, Irlandią i Cyprem). Razem z 30-34 latkami młodzi Polacy tworzą zbiorowość prawie 12 mln ludzi (11 719 749), co stanowi blisko trzecią część społeczeństwa (30,7%)¹⁴³. Niestety wskaźniki urodzeń z początku XXI wieku w Polsce są bardzo pesymistyczne dla naszego kraju: nasz potencjał demograficzny się wyczerpuje.

Wśród dwudziestolatków można spotkać naprawdę dobrze przygotowanych zawodowo pracowników, ponieważ oprócz edukacji szkolnej bardzo szybko zaczęli rozwijać swoje pasje zawodowe. W branży internetowej osoby 20, 25-letnie są już bardzo doświadczone i kompetentnymi pracownikami w swojej wąskiej specjalizacji zawodowej. W Europie Wschodniej a także Grecji i Korei Południowej pokolenie Y jest pierwszym pokoleniem dobrobytu. Z kolei w Chinach i Indiach są pierwszym pokoleniem mającym masową styczność z kulturą zachodu. Są także pierwszym pokoleniem, które wychowywało się wykorzystując e-maile, komunikatory internetowe i telefony komórkowe od najmłodszych lat. Z badań przeprowadzonych w Stanach Zjednoczonych wynika, wiele interesujących faktów opisujących życie pokolenia Y¹⁴⁴:

¹⁴⁰ *Młodzi 2011*, Praca zbiorowa, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 21.

¹⁴¹ *Młodzi 2011*, Praca zbiorowa, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 23.

¹⁴² Inne określenia tego pokolenia to: Milenialsi (*Millennials*), Pokolenie echa wyżu demograficznego (*Echo Boomers*), Baby boomers, Pokolenie sieciowe (*Net Generation*).

¹⁴³ *Młodzi 2011*, Praca zbiorowa, Kancelaria Prezesa Rady Ministrów, Warszawa 2011, s. 70-71.

¹⁴⁴ Patrz: R. Junco, J. Mastrodicasa, *Connecting To The Net.Generation: What Higher Education Professionals Need To Know About Today's Students*, Naspa, Washington, DC 2007.

- Studenci często kontaktowali się z rodzicami,
- 97% studentów posiadało komputer,
- 94% telefon komórkowy,
- 56% odtwarzacz MP3,
- 76% używało komunikatorów internetowych co najmniej 35 h/tydzień,
- 15% użytkowników IM było *on-line* przez całą dobę (!),
- 40% uznało TV na główne źródło informacji o świecie a 34% www (radio i gazety odpowiednio 8% i 11%),
- 28% posiadało blogi a 44% czytało blogi,
- 49% wymieniało się plikami w Internecie.

Większość z przedstawicieli pokolenia Y preferuje korzystanie z Internetu w stosunku do telewizji: w niedawnym badaniu w Stanach Zjednoczonych okazało się, że 63% przedstawicieli pokolenia Y wolałoby zrezygnować z telewizji niż odwrotnie, gdyby miało dokonać wyboru¹⁴⁵. Pokolenie Y osiąga dojrzałość i trafia na rynek pracy w Polsce. Specjaliści od HR-u, psychologowie dopiero się zaczynają zastanawiać, jakie konsekwencje dla zarządzania zasobami ludzkimi będzie miało zatrudnianie osób, które są uzależnione od korzystania z technologii informatycznych. W tabeli 33 przedstawiono konsekwencje pojawienia się pokolenia Y na rynku pracy w Polsce.

Tabela 33. Konsekwencje pojawienia się pokolenia Y na rynku pracy w Polsce

Dobre wiadomości	... i złe wiadomości
Przedstawiciele pokolenia Y posiadają wiele umiejętności przydatnych dla pracodawców: • znają się na komputerach; • potrafią odnaleźć informacje, o których istnieniu nawet nie wiedzą (inna sprawa, że często nie wiedzą, co z tymi informacjami zrobić); • są świetnie przygotowani do poruszania się w obszarach związanych z gospodarką globalną i różnorodnością kulturową; • są zorientowani na pracę zespołową; • oceniają się w stosunku do swoich rówieśników, tworzą społeczności i dużo się ze sobą komunikują; • potrafią wykonywać wiele zadań w tym samym czasie (90% badanych osób w wieku 18–24 lat uważa, że słuchanie iPoda w czasie pracy zwiększa ich produktywność. Młodzież odczuwa nudę, jeśli brakuje im ciągłego strumienia bodźców w postaci muzyki i obrazu).	Przedstawiciele pokolenia Y nie mają szacunku dla prywatności. Zostali wychowani w świecie programów typu „reality show”, na portalu MySpace można przeczytać intymne szczegóły z życia obcych osób. Uważają, że prywatność to zbędna fanaberia. Ponieważ byli od dziecka prowadzeni przez rodziców brak im umiejętności samodzielnego podejmowania decyzji. Rodzice planowali ich życie w najmniejszych szczegółach. Teraz oczekują tego od pracodawcy. Pracodawca powinien, więc przejąć „rolę mamy” okazując troskę, wyznaczając cele i pomagając z rozwoju zawodowym. Przedstawiciele pokolenia Y mają nierealistyczne oczekiwania, uważają, że „mogą zmienić cały świat w ciągu pierwszego dnia pracy” (Barbara Wyder, CEO w firmie The Job Journey). Problem w tym, że nie mają pojęcia o tym, co to znaczy wykonywać odpowiedzialne zadania. Zostali wychowani na narcyzów, a konfrontacja z rzeczywistością jest dla nich wielkim przeżyciem. Brakuje im cierpliwości. Zostali wychowani w środowisku, gdzie każde działanie jest natychmiast wynagradzane. Nie wiedzą, co to znaczy czekać 15 dni na otwarcie rachunku bankowego, czekać 2 lata na kupno samochodu na talon itd. Z drugiej strony, jeśli pracodawca stworzy system motywacyjny, w którym działanie i nagroda są realizowane niemal w czasie rzeczywistym wówczas będzie w stanie zatrzymać takich pracowników. Pokolenie Y charakteryzuje niższa etyka pracy. W Stanach Zjednoczonych 49 badanych menedżerów uważa, że etyka pracy wśród młodszych pracowników jest niższa. „Wielu młodym ludziom obce jest podjęcie ciężkiej pracy” (Robert Epstein, Psychology Today). Czasami brakuje im umiejętności interpersonalnych, popełniają błędy gramatyczne, nie wiedzą jak prowadzić konwersację. Trudniej im rozwiązywać codzienne konflikty.

Źródło: opracowanie własne

Eksperti sugerują, aby przygotować się na pojawienie się pokolenia Y w miejscu pracy w następujący sposób:

1. Zwiększyć nakłady na szkolenia w zakresie podstawowych umiejętności takich jak umiejętność prowadzenia korespondencji, korzystania ze źródeł książkowych (nie z Internetu!). Trzeba, aby się przekonali, że jeśli czegoś nie ma w internecie, to można to odnaleźć w świecie realnym.
2. Wyjaśniać zależności przyczynowo-skutkowe. Młodzi ludzie w przeciwieństwie do starszych pokoleń nie poznawali świata od kuchni. Wiedzą jak jest, ale ich edukacja zaniedbywała zadawanie pytań, dlaczego. Dlatego gorzej sobie radzą z rozwiązywaniem nietypowych, niestandardowych problemów w miejscu pracy. Są skuteczniejsi, jeśli mają rozwiązywać problemy z góry zdefiniowane lecz z powodu niedoborów wiedzy holistycznej nie radzą sobie z rozwiązywaniem problemów nietypowych, niestandardowych – nie potrafią improwizować.
3. Wykorzystywać do komunikacji z młodymi pracownikami media elektroniczne (komunikatory internetowe, sms-y itd.). Z drugiej strony należy wykształcić kulturę komunikacji, szczególnie z klientami. Młodzi ludzie mają tendencję do komunikowania się z nimi tak jak z rówieśnikami a to zaszkodzi wizerunkowi pracodawcy. Przedstawiciele pokolenia Y nie rozumieją, że czasami trzeba kilku dni na otrzymanie odpowiedzi.
4. Wprowadzić częstsze ewaluacje. To pokolenie wychowało się na grach komputerowych gdzie na ekranie gracz przez cały czas widzi, jakie wyniki osiąga. W miejscu pracy młodzi ludzie także oczekują szybkiej informacji zwrotnej na temat ich pracy.
5. Skoncentrować się na wynikach. Z tym wiąże się przyznanie im większej swobody w miejscu pracy. Trzeba pozwolić im na wykonywanie prywatnych rozmów telefonicznych w miejscu pracy. Pokolenie Y pracuje inaczej niż starsze pokolenie a oceniać powinno się je po wynikach.
6. Pokolenie Y potrzebuje nieustannej stymulacji. W miejscu pracy zawsze powinno się coś dziać. Młodzi ludzie potrafią być lojalni, ale lojalność dotyczy innych pracowników. a nie samej firmy. Jeśli firma zapewni młodym ludziom szanse rozwoju, zdobędzie ich lojalność. Jeśli nie, odejdą bez skrępowań do konkurencji.
7. Zapewnić równowagę pomiędzy życiem zawodowym a życiem prywatnym. Pokolenie Y ceni elastyczny czas pracy. Susan Bramlett, specjalista od HR-u w firmie branży sektora obronnego uważa, że „To, że dana osoba jest singlem i nie ma dzieci nie znaczy, że będzie przebywać w biurze do wieczora. Czas wolny jest bardzo ważny dla tego pokolenia”.

Małe firmy muszą się liczyć z nasilającym się obecnie zjawiskiem rosnącej mobilności pracowników, szczególnie przedstawicieli pokolenia Y. W czasach gospodarki industrialnej przepracowanie 30-40 lat u jednego pracodawcy nie było niczym niezwykłym. Dzisiaj duża mobilność pracowników na rynku pracy określana jest mianem „job hopping-u”. *Job-hopping* oznacza dosłownie „przeskakiwanie od pracy do pracy”.

Najmniej lojalni wobec pracodawców w Europie są Brytyjczycy i Irlandczycy, którzy zmieniają pracę średnio, co 8 lat, ale i tak są dużo bardziej lojalni wobec pracodawców niż Amerykanie. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych przez organizację OECD Grecy pracują średnio u swoich pracodawców do 13 lat, francuscy 12 lat a Niemcy około 10. Wyspiarze nie mają sentymentów wobec swoich pracodawców. Amerykanie zmieniają pracę dwa razy częściej niż najbardziej mobilni na rynku pracy w Europie Brytyjczycy i Irlandczycy – co 4 lata. W Irlandii wytlumaczeniem jest młoda siła robocza i dobrze prosperująca (do niedawna) gospodarka. Mary Keating, wykładowca *Human Resources Management* w *Trinity College* w Dublinie uważa, że pracownicy w Irlandii traktują siebie trochę jako towar poszukując najlepszego nabywcy: „Kiedyś Irlandia była znana z wysokiego strukturalnego bezrobocia. Teraz pracodawcy biją się o pracowników. Były jednak czasy, gdy pracownik, który pracował dla trzech pracodawców w ciągu sześciu lat wyglądał dziwnie.” Powodem mobilności pracowników jest niższa niż w kontynentalnej Europie średnia wieku pracow-

ników (w Irlandii tylko 11% populacji jest w wieku 65 i starszym) oraz mniejsze znaczenie doświadczenia branżowego. Kierownikowi działu marketingu w banku o wiele łatwiej znaleźć pracę w marketingu sieci handlowej czy spółki medialnej niż w Europie kontynentalnej.

Job-hopping jest pochodną kwestii planowania kariery. Systemy planowania kariery często nie działają.

1. Pracownicy często opuszczają firmy zanim zrealizują ścieżkę kariery (czasem 90%).
2. Frustracja i zawód pracowników często spowodowana opiniami współpracowników i kierownika na ich temat.
3. Większość systemów raczej dąży do utrzymania pracownika na obecnym stanowisku, bo każda firma ceni sobie stabilność
4. *Job-hopping* może wynikać z nieodpowiednich proporcji pomiędzy rekrutacją wewnętrzną i zewnętrzną w firmie.
5. W oparciu o dokonania z przeszłości: „specjalista w pułapce” swojego fachu. Pracownicy chcą uniknąć zaszklawienia i dlatego odchodzą do innego pracodawcy. Można tego uniknąć, jeśli nie będzie się przydzielało zawsze tych samych zadań temu samemu pracownikowi (nawet, jeśli okazał się ekspertem w danej dziedzinie!).
6. Ludzie często cedują obowiązek rozwoju na pracodawcę samego siebie zaniedbując a *job-hopping* jest swego rodzaju ucieczką przed odpowiedzialnością za samorozwój.
7. Za awans odpowiada bezpośredni przełożony – należy wprowadzić zasadę zakazu blokady awansu przez bezpośredniego zwierzchnika.
8. „Wiele dobrych koni potyka się na pierwszej przeszkodzie i zostaje wykluczonych z wyścigu” – jeśli pracodawca stosuje taką politykę, sam prowokuje *job-hopping*.
9. Pracodawcy awansują pracowników zbyt szybko. Zbyt szybka kariera jest zła – interwały powinny przekraczać 2 lata.

Niektórzy eksperci ds. HR radzą jednak młodym ludziom, aby ograniczyli tempo zmieniania miejsc zatrudnienia. Firma badawcza *Evalueserve* przeprowadziła badanie, z którego wynika, że zdobywanie coraz to wyższych stopni w karierze zawodowej w strukturze tej samej firmy zwiększa szansę sukcesu niż częsta zmiana miejsca zatrudnienia w oczekiwaniu na szybszy awans. Z badania wynika, że zmiana pracy, co 24 miesiące lub częściej może trwale ograniczyć szansę na awans danej osoby a nawet jej dochody. Co prawda pracownik może otrzymać wyższe wynagrodzenie na starcie w nowej firmie, ale jego dalsze szanse na podwyżkę są mniejsze. Najlepiej, aby młody pracownik był bardzo wybredny przy wyborze pierwszego pracodawcy. Raport *Evalueserve* dowodzi także, że częste zmiany miejsca zatrudnienia są dokonywane z niewłaściwych powodów takich jak: przedkładanie pieniędzy ponad możliwość zdobywania nowych kwalifikacji, uleganie presji rówieśników lub naiwna wiara, że wszystkie zachęty wymieniane w ofercie zostaną spełnione przez nowego pracodawcę. W badaniu 73% respondentów stwierdziło, że związanie się z jednym pracodawcą zapewnia lepsze szanse na rozwój zawodowy w stosunku do częstego zmieniania pracodawcy. 85% badanych prezesów firm stwierdziło, że osoby lojalne wobec pracodawcy mają większe szanse na awans a 87% respondentów uważało, że młodzi ludzie nie powinni w ciągu 10 lat zmieniać pracodawcy częściej niż trzy razy. Zjawisku *job-hoppingu* można zaradzić zdaniem ekspertów z *Evalueserve* poprzez częste rozmowy z pracownikami i mentoring po to, aby zarysować przed nimi wizję rozwoju zawodowego.

Rotacja pracowników jest zjawiskiem postrzeganym raczej negatywnie w środowiskach HR. Gdy dobry pracownik opuszcza pracodawcę nazywamy to „dysfunkcyjną” rotacją pracowników ponieważ zdarzenie to szkodzi pracodawcy. Jednak odejście pracownika nieefektywnego jest zjawiskiem korzystnym dla firmy w związku z tym mówimy o „rotacji funkcjonalnej”. Tak więc każdy kierownik HR powinien zadać sobie pyta-

nie: „Czy odejście konkretnego pracownika służy dobru firmy czy też nie. Rotacja pracowników w największych firmach amerykańskich kształtuje się na poziomie 12 – 18% rocznie. Analiza zjawiska rotacji personelu wymaga:

1. Organizacji *exit interviews* – rozmów z pracownikami odchodzącymi. Pamiętaj, że zgodnie z zasadą niepalenia mostów, pracownicy raczej nie będą szczerzy, będą przedstawiać powody odejścia w sposób stonowany.
2. Określenia, jakiego rodzaju pracownicy odchodzą (wiek, wykształcenie, dział w firmie, okres w roku itp.).
3. Spojrzenia na konflikty między pracownikami i sposoby ich rozwiązywania.

Ramka 49. *Job – hopping* – przypadek „Doliny krzemowej”

Swoją sukces gospodarczy wiele regionów na świecie zawdzięcza dużej koncentracji utalentowanych pracowników. Najśłynniejszym na świecie regionem przemysłowym jest „dolina krzemowa”, której nazwa pochodzi od podstawowego składnika układów scalonych – krzemu (ang. *silicon*). *Silicon Valley* to obszar o powierzchni 1500 mil kwadratowych zamieszany przez 2,3 mln ludzi. Co czwarty pracownik jest tu obcokrajowcem. Przeciętna płaca wynosi tam 47 tys. dolarów rocznie (średnia dla USA wynosi odpowiednio 29 tys. dolarów). W 1997 r. fundusze wysokiego ryzyka *Venture Capital* zainwestowały tam \$ 2.7 mld (21% całości inwestycji tego typu) i założono tam 3575 firm. Innym znanym obszarem koncentracji wiedzy w Stanach Zjednoczonych jest *Telecom Corridor* w Teksasie. *Silicon Valley* jest znana z bardzo wysokiej mobilności pracowników w obrębie tego obszaru. Anekdota mówi, że w „Dolinie Krzemowej możesz zmienić pracodawcę nie zmieniając miejsca parkingowego”. Producenti branży komputerowej nie są zmuszeni do integrowania różnych procesów biznesowych. Po prostu polegają na sieci bliskich kooperantów, ponieważ kapitał zaufania jest tam tak wielki. Firmy nie muszą zatrudniać nowych pracowników, gdy rosną ich obroty – po prostu zatrudniają nowych kooperantów. System ten działa bardzo efektywnie, firmy dokonują „przegrupowywania umiejętności” za każdym razem, gdy rozpoczynają realizację nowego projektu. Profesor James B. Rebitzer z *Case Western University* zainteresował się fenomenem przepływu fachowców pomiędzy firmami. Z ekonomicznego punktu widzenia zjawisko *job-hoppingu* powinno być szkodliwe dla pracodawców i szkodzić rozwojowi gospodarczemu tego regionu. Rozwiązaniem tego paradoksu jest istota branży IT. Panuje w niej duża niepewność, co skłania przedsiębiorców do eksperymentowania. Tylko niektóre eksperymenty kończą się sukcesem, ale za to zyski z takich udanych eksperymentów są olbrzymie. Dlatego przedsiębiorcy akceptują *job-hopping* jako formę eksperymentowania z coraz to nowymi pomysłami i pracownikami. Zdają sobie sprawę z utraty wiedzy, jakie niesie ze sobą taka duża rotacja, ale również wiedzą, że wśród tych pracowników może się zdarzyć ktoś wyjątkowy. Mobilność pracowników stymuluje innowacyjność w firmach Doliny Krzemowej. Jednak *job-hopping* według najnowszych badań opartych na danych meldunkowych ludności w Stanach Zjednoczonych jest zjawiskiem bardziej rozpowszechnionym w *Silicon Valley* a więc w branży wysokich technologii. W latach 1994–2001 – 2,41% pracowników z Doliny Krzemowej zmieniło pracę w ciągu każdego miesiąca. W regionie tym mobilność pracowników jest o 40% wyższa niż średnia dla rynku pracy w Stanach Zjednoczonych. A pamiętajmy, że mobilność pracowników amerykańskich jest znacznie wyższa niż europejskich. Uważa się, że jedną przyczyną rozwoju gospodarki i rynku pracy w stanie Kalifornia (stan ten jest obecnie najbogatszym stanem Ameryki Północnej, jego PKB niemal dziesięciokrotnie przekracza PKB całej Polski!) było liberalne prawo pracy, które zabraniało pracodawcom podpisywania umów lojalnościowych z pracownikami.

Przed przystąpieniem do poszukiwania inwestora warto się do tego przygotować. Poniżej znajduje się krótki opis dziedzin, w które inwestują wybrane fundusze *venture capital* w Polsce:

- MCI Management S.A. – Biotechnologia, IT: internet, IT: oprogramowanie, IT: technologie mobilne, IT: usługi
- 3TS Capital Partners – Elektronika, IT: internet, IT: oprogramowanie, IT: półprzewodniki, IT: sprzęt, IT: technologie mobilne, IT: usługi, Media, Medycyna: farmaceutyka, Medycyna: ochrona zdrowia, Medycyna: sprzęt medyczny, Ochrona środowiska, Produkty konsumpcyjne: handel, Produkty konsumpcyjne: produkcja, Produkty przemysłowe, Telekomunikacja: operatorzy, Telekomunikacja: sprzęt, Usługi dla biznesu, Usługi finansowe
- Business Angel Seedfund Sp. z o.o. – Biotechnologia, Inne, IT: internet, Media, Telekomunikacja: operatorzy, Telekomunikacja: sprzęt
- Regionalne Fundusze Inwestycji Sp. z o.o. – Automatyka przemysłowa, Biotechnologia, Budownictwo, Chemia i materiały, Elektronika, Energetyka, Inne, IT: internet, IT: oprogramowanie, IT: półprzewodniki, IT: sprzęt, IT: technologie mobilne, IT: usługi, Media, Medycyna: farmaceutyka, Medycyna: ochrona zdrowia, Medycyna: sprzęt medyczny, Ochrona środowiska, Produkty konsumpcyjne: produkcja, Produkty przemysłowe, Przemysł przetwórczy, Telekomunikacja: operatorzy, Telekomunikacja: sprzęt, Transport, Usługi – pozostałe, Usługi dla biznesu, Usługi finansowe
- Intel Capital – Biotechnologia, Chemia i materiały, Elektronika, IT: internet, IT: oprogramowanie, IT: półprzewodniki, IT: sprzęt, IT: usługi, Media, Telekomunikacja: operatorzy, Telekomunikacja: sprzęt.

W tabeli 34 przedstawiono dwie perspektywy postrzegania zjawiska *job-hoppingu*: pracobiorcy oraz pracodawcy.

Istnieje wiele poglądów i opinii na temat *job-hoppingu*. Zarówno pracodawcy, jak i pracobiorcy są podzieleni, co do zalet i wad tego zjawiska. W tabeli 34 przedstawiono podsumowanie najczęściej powtarzających się poglądów.

Tabela 34. Dwie perspektywy postrzegania zjawiska *job-hoppingu*

	Perspektywa pracodawców	Perspektywa pracowników
Zalety job-hoppingu	– Dopływ coraz to nowych, kreatywnych pracowników, – Szansa na szybkie odejście pracowników, których nie chcemy zatrudniać, – Mniejsze zagrożenie wypaleniem zawodowym, – Dla wielu pracodawców zróżnicowanych, wielowymiarowy życiorys obrazuje elastyczność, a nie niedojrzałość, – W dzisiejszym świecie biznesu adaptacja to klucz do sukcesu. Aby osiągnąć sukces, organizacje muszą sobie z tego zdawać sprawę. Kiedy do tego dochodzą, rozpoznają potrzebę posiadania pracowników, którzy adaptują się szybko i łatwo, – W dzisiejszym złożonym i wewnętrznie powiązanym świecie dyrektorzy generalni nie mogą mieć wąskiej wiedzy. Muszą rozumieć i doceniać każdy aspekt biznesu oraz świata, w którym ten biznes prowadzą.	– Możliwość poszukiwania „pracodawcy marzeń”, – Możliwość szybszego zdobywania umiejętności zawodowych, – Pracodawca w obawie przed odejściem pracownika może mu zaoferować lepsze warunki zatrudnienia. – Pasja sprawia, że twoje działanie błyszczy z daleka, dając ci przewagę nad innymi, – Umiejętności przyjmowania zmian jest oceniona w dzisiejszym świecie korporacyjnym i w nowej „nacji niezależnych, żyjących z samozatrudnienia”, – Jest bardziej prawdopodobne, że odniesiesz sukces jako przedsiębiorca, jeśli potrafisz dobrze prosperować na rynku pracy jako mobilny pracownik, – Zamiłowanie do różnorodności czyni z mobilnych pracowników wspaniałych menedżerów projektu i konsultantów, – Ludzie, którzy są mobilni, są wysoko cenieni w gospodarce światowej, – Job-hopperzy są znacznie bardziej doświadczeni w nadśłuchiowaniu zmian i dostrzeganiu, co trzeba zrobić inaczej, w sposób bardziej kreatywny w obrębie działu, firmy, a nawet rynku.
Wady job-hoppingu	– Straty wynikające ze spadku produktywności, – Pogorszenie jakości obsługi klientów, – Trudności w planowaniu awansów, – Trudności z rekrutacją wewnętrzną na nowe stanowiska, – Zagrożenie powstaniem wakatów	– Opinia osoby nielojalnej i niestabilnej emocjonalnie, – Większe zagrożenie zwolnieniem w czasach recesji, – Nie wszystkie branże akceptują <i>job-hopping</i>. Firmy o wielkiej tradycji np. NASA prawdopodobnie szukają astrofizyków na całe życie. <i>job-hopping</i> sprawdza się w takich branżach, jak: handel detaliczny, branża IT, firmy branży medycznej, consulting ale nie we wszystkich!

Źródło: opracowanie własne

Pracodawcy żyją w ciągłym zagrożeniu związanym z niespodziewanym odejściem kluczowego eksperta. Kiedyś synonimem miejsca pracy o najwyższej jakości była firma Google, lecz obecnie, przy zatrudnieniu 22 tys. osób zatrzymać talenty jest tej firmie coraz trudniej¹⁴⁶. Google straciło już posmak pionierskiej firmy kreującej nową kulturę pracy. W ostatnich latach wielu pracowników odeszło z Googla do firmy takiej jak Facebook czy Twitter. Inni pozakładali własne innowacyjne przedsiębiorstwa. Google opracowało niedawno algorytm, który potrafi przewidzieć czy i kiedy pracownik zrezygnuje z pracy nawet zanim uświadomi sobie to sam zainteresowany. Algorytm oparty jest na danych z pozwów kwalifikacyjnych, awansach, okresowych ocen pracownika i wynagrodzeniach.

¹⁴⁶ W rankingu *Top 25 Ideal Employers* prowadzonym przez BusinessWeek Google został ogłoszony numerem jeden w roku 2009.

2.3.2. Sektory kreatywne i klasa kreatywna

Dla coraz większej rzeszy pracowników możliwość pobytu nad czystym jeziorem, spędzenia weekendu w pałacyku, wyjazdu nad morze w ciągu jednego weekendu jest cenniejsza niż wyższa pensja, jaką oferuje główna metropolia Polski. W miarę, jak rozwijać się będzie sieć transportowa w Polsce atrakcyjność Warszawy będzie systematycznie spadać. Miasta zachodniej Polski takie, jak Gdańsk, Poznań, Kraków czy Wrocław oferujące atrakcyjne możliwości spędzania wolnego czasu i bliskość innych atrakcji (np. morza, gór, terenów rekreacyjnych takich jak malownicze miasteczka, jeziora, muzea regionalne, pałace, parki, zabutki itp.) będą przyciągać klasę kreatywną¹⁴⁷.

Z badań wynika, że osoby twórcze są przyciągane przez specyficzne miejsca. Takimi miejscami są innowacyjne miasta np. przykład w XIX wieku takimi miastami były Wiedeń, St. Petersburg, Manchester i Londyn. W XX wieku stolicami światowej kreatywności stały się Nowy Jork, Mediolan. W XXI wieku do tego grona dołączy Sydney. Z analiz przeprowadzonych na podstawie biografii 667 noblistów przez G. Tornquista wynika, że we wszystkich przypadkach twórczość pojawiała się dość późno w ich życiu. I po kilku zmianach przestrzeni (środowiska), w którym pracowali.

Kreatywność według wielu psychologów m.in. Edwarda de Bono sprowadza się do ... zabawy (*having fun*). Stan pobudzenia umysłu, jaki odczuwamy w czasie aktu twórczego myślenia oraz w czasie zabawy są bardzo do siebie podobne. W związku z tym pobudzanie kreatywności w firmie można osiągnąć zapewniając pracownikom, choć odrobinę humoru. Motto każdego menedżera kreatywnego zespołu powinno brzmieć: „It's okay to have fun here.”

Miejsce do dzielenia się wiedzą w firmie jest niezbędne. Michael Michalko, autor książki pt. „Cracking Creativity” cytuje badacza biografii noblistów Davida Bohma, który zauważył, że takie sławy, jak: Albert Einstein, Niels Bohr, Werner Heisenberg i Wolfgang Pauli dzielili się ze sobą pomysłami w czasie luźnych spotkań. Ponieważ ich rozmowy były pozbawione strachu, czasami zabawne i zawsze spontaniczne każdy z uczestników po powrocie do domu był pełen inspiracji. Także słynna lwowska szkoła matematyczna Banacha opierała swój wielki sukces na skalę światową na istnieniu miejsca umożliwiającego spotkania. Polscy matematycy spotykali się w jednej ze lwowskich kawiarenek i przy kawie i koniaku dyskutowali nowe teorie matematyczne. Swoje pomysły zapisywali ołówkiem na marmurowych blatach stołów, które wykorzystywali jak tablice. Kiedyś w modzie była koncepcja samotnego innowatora-odkrywcy. Ikonami tego sposobu postrzegania innowacyjności byli Thomas Edison czy Albert Einstein¹⁴⁸. Dzisiaj najbardziej popularne koncepcje powstawania wiedzy opierają się na istnieniu sieci kreatywnych ludzi, którzy tworzą nowe produkty w nieuporządkowanym procesie, który zaczyna się od burz mózgów. Te burze mózgów zwykle mają miejsce przy stole kawiarnianym, w czasie joggingu lub jazdy rowerem górskim. Richard Florida, autor popularnej obecnie koncepcji „klasy kreatywnej” twierdzi, że jest to grupa „kreatywnych profesjonalistów” (*creative professional*). Są to pracownicy wiedzy zatrudnieni w różnych sektorach gospodarki takich, jak służba zdrowia, usługi finansowe, B2B, sektor wysokich technologii i edukacja. Ich zadaniem jest rozwiązywanie problemów w oparciu o szeroki zakres wiedzy, którą dysponują. Już w roku 1997 (zmarły w roku 2001) słynny Peter Drucker pisał, że zarządzanie pracownikami będzie coraz trudniejsze, ponieważ staną się oni dostawcami, konsultantami, pracownikami niepełnoetatowymi itp.

¹⁴⁷ Patrz: *Go Global! Raport o innowacyjności polskiej gospodarki*, Uczelnia Vistula, Warszawa 2011.

¹⁴⁸ Który notabene wymyślił wszystkie swoje epokowe idee przed 40. rokiem życia. Nie wniósł już później wielkiego wkładu w rozwój nauki na polu badawczym.

Pytanie dla rozwoju Twojego biznesu: Czy w twojej firmie pracownicy mają czas i miejsca na nieformalne spotkania? – trochę inne spojrzenie na produktywność twoich pracowników¹⁴⁹

- a. Czy w twojej firmie można „uciec” od codziennego zgiełku do cichego pomieszczenia, w którym znajduje się wygodna kanapa i można się napić kawy?
- b. Czy uważasz, że spędzanie czasu przez pracowników w takim miejscu to „czysta strata czasu”?
- c. Czy wiedząc, że ludzki mózg nie jest w stanie skoncentrować się na zadaniu przez więcej niż kilkanaście minut nadal oczekujesz od pracowników pozorów wytężonej pracy przez wiele godzin?
- d. Czy od każdego pracownika oczekujesz, aby codziennie był w świetnej formie i tryskał energią?

Jednym z głównych propagatorów koncepcji „klasy kreatywnej” jest profesor Richard Florida z Uniwersytetu w Toronto (Martin Prosperity Institute w Rotman School of Management). Według niego klasa kreatywna to obecnie najważniejsza siła napędowa rozwoju społeczno-ekonomicznego w postindustrialnych miastach. Liczebność tej grupy w Stanach Zjednoczonych ocenia on na około 40 mln pracowników i dzieli klasę na trzy podgrupy:

- 1) Super kreatywny rdzeń (*Super-Creative Core*) – stanowi około 12% wszystkich miejsc pracy w różnych sektorach poczynając od edukacji, programowaniu komputerów a kończąc na nowych mediach, grafice komputerowej. Ci pracownicy są zaangażowani w 100% w procesy kreatywne. Kreatywny rdzeń stanowią nie tylko wysoko wykształceni specjaliści z wieloletnim doświadczeniem. Nina Munk podaje przykład szkoły średniej w Kanadzie, która kształci programistów gier komputerowych¹⁵⁰. Szkoła boryka się z ustawicznym problemem przerywania nauki przez uczniów. Uczniowie ci już po 2-3 semestrze nauki rezygnują z nauki skuszeni ofertami pracy firm komputerowych.
- 2) Kreatywni profesjonalści – są typowym przykładem „pracowników wiedzy”. Są to wykształceni fachowcy świadczący usługi, najczęściej profesjonalne na własny rachunek. Charakter ich pracy odbiega zarówno od schematu pracy osoby samodzielnie prowadzącej działalność gospodarczą (np. przedstawiciel handlowy, mechanik samochodowy) jak i od schematu profesjonalisty pracującego na rzecz większej organizacji (np. konsultanta renomowanej firmy konsultingowej, informatyka). Produktywność pracownika wiedzy zależy przede wszystkim od **właściwego zdefiniowania pracy (*the job*)**. W pracy fizycznej to praca programuje pracownika a w pracy umysłowej to pracownik kontroluje pracę. P. Drucker podaje przykład organizacji pracy w szpitalu. W czasie badania część z pielęgniarek stwierdziła, że jest nim zadowolenie pacjentów. Inne twierdziły, że jest nim zadowolenie lekarzy. Wszystkie były zgodne co do tego, że ich pracą nie jest praca biurowa, podlewanie kwiatów itp. Po odciążeniu pielęgniarek od zadań pobocznych podniosła się produktywność ich pracy z pacjentami. P. Drucker podaje przykład definicji jakości w szkołach prywatnych (głównie chrześcijańskie) oraz w szkołach państwowych. W szkołach prywatnych misja polega na *umożliwianiu nauki tym, którzy chcą się uczyć*, podczas gdy w szkołach państwowych jest nią: *pomaganie poszkodowanym*. Zła definicja zadania przeszkadza w jego realizacji. Należy więc zdefiniować CO JEST PRODUKTYWNOŚCIĄ. Jednym z przykładów złego rozumienia produktywności jest obecność w pracy. Nowoczesna praca oparta na wiedzy jest realizowana poprzez wypełnianie celów i zdolność do łączenia zasobów z szansami na ich pomnożenie. Jeśli przedsiębiorca tego nie zrozumie grozi mu stagnacja w rozwoju biznesu.
- 3) Bohema – znacznie mniejsza grupa artystów, celebrytów, twórców sztuki niszowej i alternatywnej, performerów, aktywnych anarchistów, działaczy ruchów mniejszościowych itp. Grupa ta nie tylko tworzy nowe dzieła, ale także daje intelektualną ostoję i zapewnia odnowę a także recenzuje dzieła twórców z grupy pierwszej i drugiej. Mechanizm ten w dużym uproszczeniu funkcjonuje następująco: Superkreatywny rdzeń tworzy nowe idee lub produkty i usługi. Pracownicy wiedzy (grupa

¹⁴⁹ Pytania te dotyczą schematów myślowych związanych z postrzeganiem innowacyjności – „prawidłowe” odpowiedzi to: a: tak; b: nie; c: nie; d: nie.

¹⁵⁰ Nina Munk, *The New Organization Man*, Fortune, 16 marca, 1998.

druga) wybiera i wykorzystuje niektóre z nich komercyjnie. A grupa druga je recenzuje na różne sposoby (parodiując, protestując przeciwko nim itp. Nierzadko członkowie grupy drugiej dokonują „transferów” do grupy pierwszej np. kiedyś Rap był muzyką buntu młodzieży murzyńskiej z dużych miast. Dziś jest przemysłem rozrywkowym. Podobnie twórcy marki No Name chcieli pierwotnie stworzyć markę dla młodych zbuntowanych klientów, którzy nie chcieli nosić Adidasa lub Nike. Obecnie No Name stało się komercyjną i popularną marką w Stanach Zjednoczonych.

Według Richarda Floridy „klasa kreatywna” szczególnie lubuje się w takich regionach i miastach, które oferują następujące udogodnienia i korzyści:

- Duży, zdywersyfikowany rynek pracy,
- Duża liczba możliwości aktywnego spędzania wolnego czasu,
- Kawiarnie i restauracje,
- Tolerancja dla wielu poglądów i nurtów myślenia,
- Unikatowość i rozpoznawalność miejsca i jego kultury.

Jego zdaniem głównymi miernikami sukcesu regionu/miasta są 3T: Technologia, Talenty i Tolerancja. Szczególnie ten ostatni czynnik jest interesujący, ponieważ wskazuje na znaczenie bardzo „miękkich” czynników decydujących o innowacjach w regionie/firmie. W badaniu przeprowadzonym w setkach mikroregionów w Stanach Zjednoczonych porównano poziom kapitału społecznego i poziom innowacyjności (mierzony liczbą patentów i zaawansowania technologicznego w regionie). Martin Prosperity Institute działający przy Rotman School of Management na Uniwersytecie Toronto opracowuje od 2004 r. swój Global Creativity Index (GCI) bazujący na trzech „T”.

W rankingu za 2011 r. Polska jest 41., razem ze Słowacją. Pierwsza dziesiątka rankingu to: Szwecja, USA, Finlandia, Dania, Australia, Nowa Zelandia, dalej Kanada i Norwegia, Singapur i Holandia. Ostatnia, 82. w rankingu (tyle krajów badano), jest Kambodża. Szybko rozwijające się kraje grupy BRIC nie są jeszcze wysoko w rankingu: Rosja jest 31, Brazylia – 46, Indie – 50, a Chiny – 58. Ciekawostką nietradycyjnego indeksu jest to, że jest on silnie skorelowany z miernikami takimi, jak równość ekonomiczna, rozwój społeczny czy poczucie szczęścia. Indeks „3T” jest silnie skorelowany z miernikami takimi, jak równość ekonomiczna, rozwój społeczny czy poczucie szczęścia¹⁵¹.

W agencji kreatywnej Play pracownicy mogą pracować w różnych pomieszczeniach. Jest tam Greenroom ze szklanymi zielonymi ścianami, jest „garaż”, który można zamknąć stalowymi drzwiami i jest także „Shhh, Room”, który zapewnia odizolowanie od świata, czas na refleksję i wyciszenie się.

John Kao w książce pt. „Jamming: The art and discipline of business creativity” radzi menedżerom, aby dokonywali audytów kreatywności w swoich organizacjach i twierdzi, także, że „Kreatywność to nie pogoda. Można z nią coś zrobić”. John Kao doradza: „Miejsce to podstawa do kreatywności, jeśli twoja firma jest nastawiona na innowacje, kreatywna przestrzeń jest jednym z podstawowych elementów twojej strategii sukcesu”.

¹⁵¹ Polska zajęła 62. miejsce, <http://biznes.interia.pl/firma/news/bs-w-rankingu-doing-business-2012-polska-zajela-62,1710936,1852>, [21.01.2012].

Ramka 50. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy jesteś w stanie udoskonalić przestrzeń biurową w Twojej firmie?

Czy wiesz, że jeden z twórców najnowszej przeglądarki internetowej Chrome zaprojektował ją tak, aby każdy użytkownik mógł sobie zaprojektować swoją stronę jako plac zabaw. Poza tym kody w przeglądarce Chrome jest otwarty i użytkownicy na całym świecie mogą go modyfikować i ulepszać. Poniżej przedstawiono kilka porad, które mogą przyczynić się do zwiększenia kreatywności pracowników, a co za tym idzie innowacyjności Twojej firmy:

- 1) Zapewnij powszechną dostępność do tego miejsca – każdy pracownik powinien mieć tam prawo wstępu.
- 2) Pozwól pracownikom zaprojektować jak najwięcej elementów.
- 3) Znajdź biuro, które posiada wysokie sufity – trzy metry i wyższe, co zapewni atmosferę otwartości.
- 4) Nie oszczędzaj nadmiernie na przestrzeni – zapewnij jak najwięcej metrów kwadratowych przypadających na jednego pracownika.
- 5) Wprowadź kolory stymulujące myślenie i dobry nastrój.
- 6) Urządzając biuro najpierw stwórz listę wyposażenia a następnie idź na zakupy. Nigdy na odwrót.
- 7) Tam gdzie to możliwe zakup elementy wyposażenia dające się rekonfigurować.
- 8) Wykorzystaj jak najwięcej naturalnego światła. Jeśli nie to unikaj światła jarzeniowego.
- 9) Odpowiednio wykorzystuj kolory: czerwony, pomarańczowy, żółty, brązowy dodają ludziom energii. Niebieski, zielony i szary uspokajają.
- 10) Zastanów się nad wykorzystaniem muzyki. Muzyka ma olbrzymi wpływ na zachowania człowieka. Marsze wojenne sprawiały, że tysiące mężczyzn z podniesioną głową szły na śmierć w historycznych bitwach. Muzyka może skutecznie uspokajać klaustrofobików w windzie. Nic dziwnego, że ma także wpływ na kreatywność. Ciekawe wydaje się wykorzystanie muzyki z filmów, ponieważ pozwala ona przywoływać doświadczenia z przeszłości.
- 11) Zwróć uwagę na temperaturę powietrza w biurze: temperatura w biurze ma znaczenie. Odkryto, że zbyt wysoka temperatura mózgu obniża jego kreatywność. W pewnym eksperymencie wdmuchiowano ochotnikom zimne powietrze do ust i zauważano pozytywne efekty, jeśli chodzi o kreatywność.
- 12) Zwróć uwagę na ubiór pracowników – w niektórych firmach zakazuje się przychodzenia do pracy w garniturze. Doug Hall w swojej książce *Jump Start Your Brain*, rekomenduje, aby w firmie było pudełko na zegarki („Watch Box”). Uczestnicy sesji kreatywnych powinni przed rozpoczęciem pozbawić siebie możliwości kontroli czasu. W pudełku lądują także inne insygnia władzy takie jak: krawaty.
- 13) Spraw, aby w twojej firmie znalazło się miejsce, w którym pracownicy czują się jak w domu.
- 14) Pozwól swoim pracownikom na re-aranżację przestrzeni biurowej?
- 15) Dbaj o dress-code ... nie dbając o dress code; pozwól pracownikom ubierać tak, jak lubią. Być może wzbudzi to kontrowersje wśród innych pracowników a także klientów ale jednocześnie możesz sobie zjednać innych klientów – młodzi ludzie uwielbiają, gdy obsługują ich „wyluzowani” pracownicy.

Źródło: opracowanie własne

Motywowanie pracowników klasy kreatywnej należy oczywiście zbudować na solidnej bazie finansowej. Pensja powinna zapewniać życie na odpowiednim poziomie to znaczy umożliwiać konsumpcję dóbr wyższego rzędu. Jednak płaca jest jedynie czynnikiem „higienicznym”. Jeśli jest zbyt niska pracownicy odejdą od nas do konkurencji. Natomiast powyżej pewnego poziomu zwiększanie wynagrodzenia nie powoduje, że pracownicy są bardziej produktywni. Zamiast płacy należy pracowników kreatywnych motywować za pomocą takich bodźców, jak:

1. Wykorzystywanie ich kreatywności w codziennej pracy poprzez przydzielanie zadań, które mają charakter kreatywny a nie odtwórczy.
2. Zapewnienie uznania np., jeśli zadaniem jest wykonanie raportu to autorzy powinni być uwi-docznieni jako jego twórcy. Tworzenie takiego samego dokumentu bez możliwości podania nazwisk autorów jest bardzo demotywujące.
3. Ewaluacja oparta na wynikach pracy a nie nakładach np. jeśli dany pracownik często opuszcza spotkania, ale jednocześnie jest dobrze oceniany przez współpracowników i na czas wykonuje twórcze dzieła – nie powinno się go karać za „niezdyscyplinowanie”.
4. Ochrona pracowników kreatywnych przed biurokracją.
5. Zatrudnianie pracowników jak najbardziej zróżnicowanych pod każdym względem. Powinniśmy chronić firmę przed zatrudnianiem zbyt wielu pracowników podobnych do siebie. Należy moni-

torować takiej obszary, jak: np. odsetek absolwentów tych samych szkół lub takich samych wydziałów, pochodzących z tych samych części kraju, grup społecznych, byłych pracodawców, osób o podobnych zainteresowaniach, należących do tych samych klubów, także ludzi podobnych ze względu na cechy demograficzne takie jak wiek, rasa, płeć.

6. Jeżeli ktoś podczas rozmowy o pracę wydawał się osobą sympatyczną, a jednak powoli zaczyna robić sobie wrogów, spróbujmy określić, czy dzieje się tak z powodu braku kompetencji, czy też osoba ta kwestionuje istniejące zasady.
7. Zapewnijmy ochronę i wsparcie ludziom nielubianym z powodu swoich odmiennych przekonań. Jeśli zostaną zmuszeni do milczenia, stracą swoją wartość, zaczną myśleć i zachowywać się jak inni lub odejdą.
8. Próbując wybrać pomiędzy ludźmi, którzy posiadają umiejętności *potrzebne* firmie, zatrudniamy tych, którzy posiadają dużą wiedzę, umiejętności i doświadczenie w dziedzinach, które *wydają się* niezwiązane z danym stanowiskiem.
9. Uczmy ludzi jak dostrzec różnicę pomiędzy konfliktem interpersonalnym a intelektualnym. Aby przeskoczyć ich w zakresie właściwych (niewłaściwych) sposobów prowadzenia sporów, organizujemy zajęcia, wprowadzamy system mentorski oraz inne działania własnego pomysłu.
10. Promujemy innowację poprzez nagradzanie za sukcesy i porażki oraz karanie za brak działania. Promujemy i zatrudniamy takich ludzi, którzy ponieśli inteligentne porażki, i powiedzmy pracownikom, że to jeden z powodów, dla których powierzono im ważne stanowiska.
11. Zatrudnijmy ludzi, którzy są prawdziwymi optymistami w kwestii sukcesu projektu lub firmy, a także potrafią wpoić nadzieję innym. Optymizm *nie* oznacza lekceważenia problemów lub zaprzeczania ich istnieniu; optymizm to traktowanie ich jako stanu przejściowego, z którego można wyciągnąć naukę, która z kolei zapewni sukces, jeśli będziemy jej przestrzegać.

W latach 90. XX wieku, aby przyciągnąć białe kołnierzyki wystarczyło zaoferować im 4 bądź 6-krotną wysokość średniej krajowej. Z czasem być może pracodawcy będą się reklamowali w następujący sposób:

- Oferujemy biuro odległe o 2 kilometry od rezerwatu przyrody,
- W mieście znajduje się opera, filharmonia, 3 jeziora, najwięcej ścieżek rowerowych w Polsce,
- Wyjeżdżając w piątek po pracy wieczorem możesz nocować już w pensjonacie nad morzem lub z widokiem na stok narciarski,
- Czas dojazdu do pracy z domu poniżej 45 minut gwarantowany,
- W promieniu 40 km od miasta znajduje się 15 jezior, 100 pensjonatów na wsi,
- W mieście tworzy 1000 artystów.
- Itd.

Pytanie dla rozwoju Twojego biznesu: Jak zarządzasz klasą kreatywną w Twojej firmie?¹⁵²

1. Czy znasz zainteresowania pozazawodowe swoich pracowników?
2. Czy tworzysz warunki do godzenia swoich hobby z życiem zawodowym (np. czy bez problemu udzieliłś urlopu bezpłatnego twojemu informatykowi, jeśli będzie chciał uczestniczyć w koncercie jazzowym)?
3. Czy wiesz co naprawdę motywuje twoich kreatywnych pracowników (i dlaczego nie są to pieniądze)?
4. Czy rozumiesz, że dostęp do dóbr kulturalnych jest równie istotny jak dobra pensja? (i że wysoka pensja nie jest w stanie skompensować w długim okresie braku dostępu do tych dóbr?)
5. Czy w twojej firmie prowadzi się rozmowy o kulturze?
6. Czy w recepcji są dostępne kolorowe albumy z wybitnymi dziełami architektury lub słynnymi obrazami bądź zdjęciami?

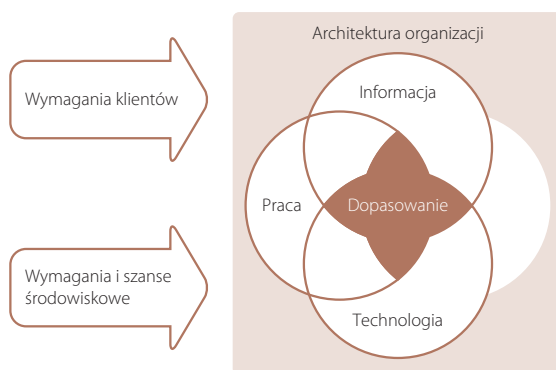
¹⁵² Pytania te dotyczą schematów myślowych związanych z postrzeganiem innowacyjności – „prawidłowe” odpowiedzi to: a: tak; b: nie; c: nie; d: nie.

2.3.3. Systemy Wysoce Efektywnej Pracy (*High Performance Work Systems*)

W dużych i średnich firmach zatrudniających powyżej 150 pracowników organizacja pracy oparta na osobistych relacjach pomiędzy pracownikami jest utrudniona, ponieważ ludzki mózg posiada ograniczone zdolności do zapamiętywania twarzy i kojarzenia ich z osobami. Nowoczesne organizacje zatrudniające większą liczbę pracowników muszą się zdać na nowoczesne systemy zarządzania, które zastąpią kontrolę, jaką daje przynależność do małej grupy społecznej. Jednym z takich rozwiązań są tzw. *High Performance Work Systems*, jest to nazwa nadana nurtowi działań menedżerskich, które mają na celu stworzenie w organizacji środowiska, w którym pracownik jest bardziej zaangażowany i odpowiedzialny. Dokładniej HPWS został sprecyzowany przez Georga Bohlandera jako „specyficzna kombinacja praktyk HR, struktury zatrudnienia i procesów, które maksymalizują wiedzę, umiejętności, zaangażowanie oraz umiejętność przystosowania się pracownika”¹⁵³. Na Systemy Wysoce Efektywnej Pracy składają się:

1. Koncepcja „zwiększonej możliwości udziału przy podejmowaniu decyzji” dla pracowników. Możliwość udziału w procesie podejmowania decyzji jest kluczowym elementem HPWS, ponieważ pozwala pracownikowi podejmować decyzje, które wpłyną na jego najbliższe otoczenie, co w konsekwencji będzie oddziaływać na całą organizację.
2. Szkolenia: zapewniają pracownikom posiadanie niezbędnych umiejętności do wykonywania bardziej efektywnej pracy, jak również możliwość przyjmowania większej odpowiedzialności w organizacji.
3. Bodźce motywacyjne dla pracowników. Dwa poprzednie elementy pomagają przygotować pracowników i organizacje do udanego wdrożenia HPWS, ale bez bodźców motywacyjnych system w większości przypadków by upadł. Środki motywacyjne mogą przybrać formę niematerialną, jak czas wolny, elastyczny czas pracy, lunchy grupowe i inne specjalne korzyści pracownicze.
4. Technologia jest w chwili obecnej szeroko dostępna na całym świecie i musi być rozważana jako część rozwoju każdej organizacji. W systemach wysoce efektywnej pracy technologia nie musi być kluczowym elementem przewagi, lecz musi stwarzać „infrastrukturę do komunikacji i wymiany informacji w związku z biznesową wydajnością”.

W wolnym tłumaczeniu, System Wysoce Efektywnej Pracy jest projektem organizacji, który łączy pracę, ludzi, technologię i informację w taki sposób, aby zoptymalizować powiązania między nimi w związku z osiągnięciem wysokiej wydajności w warunkach pełnego zaspokojenia potrzeb konsumenta oraz innych środowiskowych oczekiwań i możliwości (schemat 33).



Schemat 33. Istota wysokoefektywnych systemów pracy

Źródło: Nadler, D. A., Nadler, M. B., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press

Proces wdrażania HPWS składa się z następujących elementów:

1. **Stworzenie rozwiązań biznesowych nastawionych na zmiany** – Organizacje muszą znaleźć drogę, aby przekonać pracowników, że zmiany są niezbędne oraz przyniosą korzyści.
2. **Stworzenie planu komunikacji** – Organizacje muszą stworzyć obustronne kanały komunikacji, tak aby kadra zarządzająca i pracownicy mogli wymieniać się informacjami.
3. **Przywiązanie pracowników** – Organizacje muszą upewnić się, że pracownicy rozumieją zmiany i widzą je jako przynoszące obustronne korzyści, zarówno dla organizacji, jak i dla pracowników. Dodatkowo organizacje muszą dostać sygnał gotowości oraz zaangażowania pracowników, aby zakończyć wdrożenie sukcesem.
4. **Przejście w HPWS** – Kiedy projekt jest ukończony, a korzyści zostały jasno przedstawione wewnątrz organizacji następuje wdrożenie HPWS.
5. **Nieustanne ocenianie** – Po wdrożeniu organizacja musi stale oceniać system. Ocena powinna być zdeterminowana tym, czy system został wdrożony tak, jak go zaprojektowano, czy pracuje zgodnie z projektem oraz czy osiąga wyniki przewidziane w projekcie.

Jak pokazują trzy pierwsze kroki, proces przedstawiony powyżej próbuje budować wdrożenie systemu wokół komunikacji. Czwarty krok przemiany na nowy system powinien być prostoliniowym procesem jeśli HPWS jest dobrze zaprojektowany i pierwsze trzy kroki zostały wykonane. Ostatni etap w procesie składa się z ciągłego oceniania HPWS, aby upewnić się, że wydajność zaspokaja potrzeby organizacji.

2.3.4. Rola kultury i sztuki w kreowaniu innowacji

Na początku XXI wieku zauważalne jest we wszystkich krajach rozwijających się i rozwiniętych zażarta konkurencja mająca na celu zwiększenie innowacyjności krajów i regionów. Do wyścigu o prymat najbardziej innowacyjnych regionów aspirują takie kraje jak Rosja, Emiraty Arabskie, Belgia, Holandia i dziesiątki innych. Aspiracje „liderów innowacji” mają także miasta takie, jak Singapur, Disney, Londyn i wiele innych. W okresie pogorszenia klimatu gospodarczego wszystkim regionom, krajom i miastom zależy na uwypukleniu swoich przewag konkurencyjnych. W ostatnich latach coraz większą wagę przywiązuje się do niekonwencjonalnych uwarunkowań stymulujących innowacyjność. Sformułowana przez Richarda Floride koncepcja innowacyjności po raz pierwszy została przedstawiona szerszemu gronu w roku 2003. Obecnie koncepcje tam zawarte stały się już głównym nurtem np. 3T (Talenty-Technologia-Tolerancja). Podobnie rośnie rola kultury, która kiedyś była uznawana za sektor zupełnie niepowiązany ze wzrostem gospodarczym. Dzisiaj kultura jest traktowana, jako rezerwuariat nowych pomysłów a także energii dla przedstawicieli klasy kreatywnej, którą to energię mają oni „spalać” tworząc nowe pomysły w biznesie. Można powiedzieć, że tworzenie dóbr kulturalnych takich jak przedstawienia teatralne, pokazy mody, prezentacje literatury itp. są obecnie uznawane za „źródło zasilania” dla biznesu.

Kultura jest nie tylko źródłem inspiracji lecz także sama w sobie może stać się źródłem wpływów dla lokalnej gospodarki np. w Warszawie Centrum Nauki Kopernik odwiedziło w roku 2011 ponad milion zwiedzających, a Muzeum Powstania Warszawskiego ponad pięćset tysięcy (choć od jego otwarcia minęło już prawie 8 lat). Stanowi to dla miasta nie tylko bezpośrednie korzyści w postaci wpływów z biletów, ale także, pośrednio, w postaci środków wydawanych na zakwaterowanie, gastronomię, pamiątki i inne zakupy. Doskonale wiedzą o tym władze Londynu, które oferują bezpłatny wstęp do jednych z najlepszych muzeów na świecie. Nie jest to jednak działalność czysto altruistyczna. Dostęp do ogromnego dziedzictwa Imperium Brytyjskiego praktycznie za darmo (*British Museum, Tate Gallery, National Gallery*) lecz miliony odwiedzających te muzea turystów wydają swoje pieniądze w londyńskich hotelach i restauracjach.

Ponadto ośrodki atrakcyjne turystycznie są źródłem promocji danego miasta bądź regionu np. Łódź dzięki adaptacji starych budynków przemysłowych na centra kulturalne i rozrywkowe znalazła się na 43. miejscu rankingu New York Times na 45 miejsc, które warto odwiedzić w 2012 roku. Potencjał kulturalno-rozrywkowy ma także doniosłe znaczenie, jeśli chodzi o kryteria wyboru miejsca pracy przez menedżerów i specjalistów.

Sektory kreatywne są szeroko rozumiane jako kreatywne przedsiębiorstwa, które są w szczególności zorientowane na rynek, a zajmują się kreacją, produkcją, dystrybucją i/lub rozprzestrzenianiem kreatywnych dóbr i usług poprzez media¹⁵⁴.

Do sektorów kreatywnych zalicza się 13 gałęzi gospodarki¹⁵⁵ lecz trzeba zaznaczyć, że niektóre z tych gałęzi są także klasyfikowane jako *knowledge-intensive business services* (KIBS) (np. reklama, oprogramowanie):

- reklama;
- architektura;
- sztuka i antyki;
- gry komputerowe;
- rękodzieło;
- projektowanie;
- projektowanie mody;
- film i wideo;
- muzyka;
- sztuka teatralna;
- publikacje;
- oprogramowanie;
- telewizja i radio.

Na podstawie badań prowadzonych od 2005 roku w Litwie, Łotwie i Estonii wynika, iż tak zwane przemysły kreatywne (*Creative Industries*) mają bezpośredni wpływ na zatrudnienie oraz na kreowanie wartości dodanej. Chiny – obecna potęga gospodarcza również w dużym stopniu inwestuje w kulturę oraz w innowacje (np. na podstawie planu rozwoju współpracy z Unią Europejską). Chiny są liderem Azji pod względem rozwoju twórczej gospodarki. Dowodem na to mogą być wyniki ostatnich rekordowych badań, z których wynika, że Chiny osiągnęły ponad 50 miliardów wartości dodanej, która przyczynia się do blisko 2,5% wzrostu PKB. Natomiast w Unii Europejskiej CCI (*Cultural and Creative Industries*) generują zyski znacznie wyższe niż np. przemysł motoryzacyjny.

¹⁵⁴ Patrz: Marta Mackiewicz, Beata Michorowska, Agata Śliwka, Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych (*creative industries*), Ecorys, Warszawa, listopad 2009.

¹⁵⁵ Marta Mackiewicz, Beata Michorowska, Agata Śliwka, Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych (*creative industries*), Ecorys, Warszawa, listopad 2009, s. 8.

Ramka 51. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: czy chcesz zarobić na kulturze?

Kultura poprzez dziesięciolecia była w naszym kraju traktowana instrumentalnie. Potem, w ramach odreagowania przedstawiciele kultury stworzyli silne lobby, którego celem miało być odcięcie kultury od wpływów świata polityki i biznesu. Jednak doświadczenia światowe wskazują, że obu światom: biznesu i kultury potrzebna jest raczej symbioza niż wzajemna nieufność. Dobrym przykładem takiego nowego podejścia jest „Stary Browar” w Poznaniu. Jest to jedna z największych galerii handlowych w Polsce, zlokalizowana w historycznej części Poznania, doskonale wkomponowana architektonicznie w lokalną zabudowę. Jednym z głównych celów rozwoju „Starego Browaru” jest zasada 50/50, która polega na łączeniu biznesu i sztuki. Idea 50/50 jest filozoficzną bazą wszystkich projektów realizowanych w „Starym Browarze”. Zakłada ona, że 50% każdego z nich stanowi sztuka, podczas gdy drugie 50% determinuje specyfika danego przedsięwzięcia. Zbalansowanie obu pierwiastków umożliwia doświadczenie sztuki w codziennych sytuacjach, także w Starym Browarze^{50 50}, w którym jej elementem komplementarnym jest biznes. W galerii tej organizowane są cyklicznie wystawy i performance najlepszych artystów z Polski i zagranicy. Mali przedsiębiorcy także mogą zastanowić się, w jaki sposób połączyć działalność czysto komercyjną ze wspieraniem rozwoju sztuki.

Źródło: opracowanie własne

Kultura ma także wpływ na pozyskiwanie pracowników wyższych szczebli. Jeśli miasto ma do zaoferowania atrakcyjne śródmieście z dużą ofertą kulturalną staje się ono dzięki temu pożądanym miejscem na inwestycje, szczególnie w sektorze usług (np. centra usług offshoringowych w Polsce znajdują się w zasadzie tylko w tych miastach, które mają atrakcyjną starówkę i ofertę kulturalną). W Polsce promocja kultury odbywa się dzięki takim inicjatywom jak noc naukowców czy noc muzeów. Poza nocami naukowców ogromnym zainteresowaniem cieszą się także takie wydarzenia jak Festiwal Teatralny Malta w Poznaniu.

Ramka 52. Definicje sektorów kreatywnych

Sektory kreatywne to cykle kreacji, produkcji i dystrybucji dóbr i usług, które używają kreatywności i kapitału intelektualnego jako podstawowego nakładu. Tworzą zestaw działań opartych na wiedzy, skoncentrowanych, ale nieograniczonych do sztuki, potencjalnie generujących przychody z handlu i praw własności intelektualnej. Obejmują produkty namacalne i nienamacalne, artystyczne usługi zawierające kreatywną treść, wartość ekonomiczną i cele marketingowe. Sektory kreatywne dostarczają produkty i usługi, które szeroko łączą się z kulturalną, artystyczną lub zwykle rozrywkową wartością. Zawierają książki, publikacje w magazynach, sztukę wizualną (malarstwo, rzeźbiarstwo), sztukę teatralną (teatr, operę, koncerty, taniec), nagrania, filmy kinowe i telewizyjne, modę, zabawki i gry komputerowe.

Źródła: UNCTAD (2008), *Creative Economy Report 2008*, s. 13; T. Flew, *Beyond ad hocery: Defining Creative Industries*, s. 3-6

Charles Landry w swoim badaniu wyróżnił sześć, na pozór, zupełnie odmiennych miast bądź regionów: Lille, Bolonia, Bilbao, Kraków, Liverpool oraz Zagłębie Ruhry¹⁵⁶. Każdy z tych ośrodków jest rozpoznawalnym pod innym względem: Liverpool kojarzy się z kultem Beatlesów, Bilbao z Muzeum Guggenheima – symbolem odnowy, Kraków kojarzony z odnową kultury po upadku muru berlińskiego, Lille z rozwijającą się kulturą i technologią; Bolonia korzystając z wieloletniej tradycji rzemiosłnictwa zaczęła prowadzić usługi, co odróżniało ją od reszty kraju oraz Zagłębie Ruhry – jedno z bardziej innowacyjnych regionów, które na przestrzeni niewielu lat zmieniły swój industrialny wizerunek na wizerunek centrów innowacyjnych usług. Czynnikiem spajającym powyższe jednostki jest innowacyjność i perspektywiczność, która według Landry’ego osiągnięta została za pomocą wykorzystania potencjału kulturalnego poszczególnych ośrodków.

Gdy posługujemy się pojęciem „przemysłów kulturowych” chcemy nadać kulturze znaczenia i nobilitować ją, jak czynnik wpływający na wzrost gospodarczy (a nie tylko jako „koszt” w wydatkach publicznych, który

¹⁵⁶ <http://www.charleslandry.com/>, [20.01.2012].

muszą ponosić podatnicy, w tym przedsiębiorcy). Obecnie uważa się, że znaczenie kultury dla rozwoju wynika z następujących szczegółowych przesłanek¹⁵⁷:

1. **Udział w kulturze oznacza wszechstronną edukację** – Kontakt z kulturą działa na sposób myślenia a nabywane kompetencje dzięki np. edukacji artystycznej są wykorzystywane w innych dziedzinach życia.
2. **Kultura sprzyja spójności społecznej i tworzeniu kapitału społecznego** – Kultura pomaga integrować różne grupy społeczne, mobilizować je do działania na rzecz dobra wspólnego, włączać do publicznego życia zmarginalizowane grupy.
3. **Kultura wzmacnia tożsamość** – Uczestnictwo w kulturze wzmacnia tożsamość (zarówno lokalną, regionalną, jak i ponadnarodową) i poczucie przynależności do określonej wspólnoty lub kręgu wartości.
4. **Kultura sprzyja rozwojowi demokracji** – Dostęp do kultury sprzyja kształtowaniu świadomości obywatelskiej i kompetencji niezbędnych do uczestnictwa w życiu publicznym.
5. **Kultura sprzyja dialogowi społecznemu** – Kultura kształtuje postawy sprzyjające tolerancji, pielęgnuje wartości społeczeństwa obywatelskiego.
6. **Kultura bezpośrednio wpływa na gospodarkę** – Kultura staje się współcześnie czynnikiem rozwoju ekonomicznego, na równi z pracą, kapitałem i technologiami. Sektor kultury stwarza miejsca pracy, jest jednym z elementów bazy rozwoju ekonomicznego miast i regionów, pełni ważne funkcje egzogeniczne, wpływa na atrakcyjność określonych lokalizacji.
7. **Efekty zewnętrzne działalności kulturalnej** – Działania w sferze kultury przynoszą pozytywne efekty zewnętrzne w postaci rozwoju sektorów komplementarnych.

Kultura to także miejsce, w którym można realizować swoje talenty przedsiębiorcze. Wielu artystów nie posiada zdolności do autopromocji i potrzebuje wsparcia ze stron przedsiębiorstw nastawionych na zysk w zakresie promocji, organizacji i dystrybucji szeroko rozumianej „sztuki”. Koncert tenorów w filharmonii jest z pewnością doznaniem pozazmysłowym ale ktoś musi dostarczyć rekwizyty, zaprojektować scenę, zapewnić nagłośnienie, zorganizować bankiet itd. W miarę jak rośnie „konsumpcja” dóbr kulturalnych wraz z nią rośnie popyt na komercyjne usługi związane z obsługą różnego rodzaju imprez kulturalnych a także sportowych.

Podsumowując, nawet tak z pozoru nieistotny czynnik, jak potencjał kulturalny danego regionu może mieć znaczący wpływ na jego atrakcyjność i rozwojowość. Jednostki kulturalne rzadko przynoszą bezpośrednie korzyści finansowe dla miast, ale stanowią ogromną wartość dodaną, która może przesądzić o lokalizacji inwestycji czy wyborze miejsca pracy. Stanowią one również wizytówki metropolii i tym samym spełniają rolę w zakresie promocji. Nie można zapomnieć o wkładzie, jaki wnoszą one w kształtowanie potencjału intelektualnego i kreatywności społeczeństwa, w szczególności dzieci i młodzieży, a są one kluczowe w procesie wprowadzania innowacji. Kreatywność i pobudzająca ją kultura przenikają do pozostałych sfer i rozwijają je. Bez nich prawdopodobne jest spowolnienie dynamiki przedsiębiorstw, a co za tym idzie osłabienia ich konkurencyjności.

¹⁵⁷ Patrz: Marta Mackiewicz, Beata Michorowska, Agata Śliwka, Analiza potrzeb i rozwoju przemysłów kreatywnych (*creative industries*), Ecorys, Warszawa, listopad 2009, s. 15- 16.

2.4. Stymulowanie kreatywności poprzez design – design w zarządzaniu usługami, przykłady firm usługowych odnoszących sukcesy dzięki designowi

Bardzo przydatnymi przy projektowaniu usług narzędziami są model jakości usług. Różnią się one od modeli jakości zaprojektowanych na potrzeby jakości produktów materialnych. Model jakości *Servqual* (od *service* – usługa oraz *quality* – jakość) powstał pierwotnie na potrzeby usług bankowych, lecz okazał się na tyle uniwersalny, że zaczęto go stosować także w innych organizacjach usługowych. U jego podstaw leży założenie, że jakość powstaje w różnych obszarach – składnikach jakości. W tabeli 35 przedstawiono dziesięć wymiarów jakości. Innowacyjność usługi można zaplanować spoglądając przez pryzmat tych dziesięciu wymiarów).

Tabela 35. Model jakości *Servqual*

Nazwa składnika	Jak klienci postrzegają ten składnik jakości? (przykład szkoły językowej)	Pytania kontrolne pozwalające na powstanie nowych pomysłów służących innowacyjności
Materialność <i>wygląd siedziby firmy i wystój wnętrza, wyposażenie, ubiór pracowników, estetyka materiałów reklamowych</i>	• Czy wygląd budynku przyciąga uwagę? • Czy sekretarka/recepcjonistka jest elegancko ubrana? • Czy foldery reklamowe szkoły są atrakcyjnie wydane? • Czy sale dydaktyczne mają odpowiednie wyposażenie (Internet, głośniki itp.).	• Czy można pomalować siedzibę firmy (zatrudniając studenta kierunków artystycznych, graficiarza itp.)? • Czy nasi pracownicy mogą się inaczej ubierać? • Czy nasze materiały reklamowe są spójne pod względem graficznym (<i>corporate identity</i>)? • Czy dojazd do firmy jest właściwie oznaczony?
Rzetelność (<i>reliability</i>): <i>zdolność do wykonania usługi zgodnie z obietnicą i dokładnie</i>	• Jeżeli sekretariat obiecuje, że skontaktuje się w ciągu 15 dni, to czy dotrzymuje słowa? • Czy procedury jakości są przestrzegane? • Czy wykładowca jest obecny na czacie w wyznaczonych godzinach? • Czy lekcje odbywają się zgodnie z planem?	• Czy możemy wprowadzić do oferty dodatkowe gwarancje? Czy jesteśmy w stanie ich dotrzymać? • Czy nasza firma jest punktualna? • Czy odpowiadamy na maile klientów? • Czy jesteśmy najbardziej rzetelną firmą wśród naszych konkurentów? (jeśli nie: dlaczego?)
Zdolność reagowania (<i>responsivness</i>): <i>chęć pomocy w sytuacjach, gdy klienci mają problem</i>	• Jeżeli są problemy z dyscypliną wśród lektorów, to kierownictwo szkoły językowej reaguje na czas? • Czy następuje aktualizacja treści programów nauczania?	• Czy pracownicy kontaktowi są wyposażeni w pełnomocnictwa do szybkiego reagowania na usterki? • Jak wiele są w stanie zrobić nasi pracownicy poza to co należy do ich rutynowych obowiązków? • Czy pracownicy wyższego szczebla zarządzania są odgradzeni od klienta czy też wsłuchują się w jego głos?
Kompetencje <i>wiedza i umiejętności pracowników oraz zdolność do realizacji zadań</i>	• Czy lektor potrafi przekazywać wiedzę uczniom? • Czy lektor, który jest native-speakerem potrafi wyjaśnić zasady gramatyczne swojego języka macierzystego? • Czy jego wiedza jest na bieżąco doskonała? • Czy robi wrażenie kompetentnego? • Czy jest przygotowany na niestandardowe, kryzysowe sytuacje i czy potrafi właściwie reagować?	• Czy inwestujemy w szkolenia naszych pracowników? • Czy zatrudniamy najlepszych fachowców branży? • Czy uczestniczymy w targach, kongresach i konferencjach aby poznać najnowsze trendy na rynku? • Czy nasi pracownicy są autorytetami w swojej dziedzinie? • Czy nasi pracownicy są zapraszani do wypowiedzi i wygłaszania opinii w mediach branżowych?

Uprzejmość szacunek dla rozmówcy, przyjazne nastawienie, takt	• Czy lektor nie traktuje słuchaczy z wyższością? • Czy jest uprzejmy? • Czy okazuje zniecierpliwienie? • Czy słuchacze są traktowani jako partnerzy w procesie wychowawczym dziecka?	• Czy nasi pracownicy lubią rozmawiać z ludźmi? • Czy klienci są traktowani jako część procesu obsługi czy też jako przeszkoda w jego realizacji?? • Czy pracownicy mają szansę na bieżąco wymieniać się doświadczeniami między sobą?
Wiarygodność uczciwość, zaufanie	• Czy szkoła ma dobrą reputację? • Czy nauczyciele podejmują decyzje zgodne z zasadami etyki? • Czy szkoła nie stara się zatajać nadużyć lub zachowań nieetycznych? • Czy gospodarowanie środkami finansowymi nie budzi zastrzeżeń? • Czy zwracane są należne wpłaty?	• Czy gramy fair play? • Czy w przypadku niejasności prawnych wykorzystujemy naszą przewagę nad klientem czy też idziemy na ugodę? • Czy stosujemy komponenty wyprodukowane zgodnie z poszanowaniem środowiska?
Bezpieczeństwo zabezpieczenie przed wypadkami, ryzykiem	• Czy korzystanie z budynku szkoły językowej jest bezpieczne? • Czy lektorzy są przeszkoleni w zakresie pierwszej pomocy? • Czy w szkole zdarzają się wypadki?	• Czy w naszej firmie klienci mogą się czuć bezpiecznie? • Czy pracownicy podchodzą do kwestii bezpieczeństwa na serio czy z „przymrużeniem oka”?
Dostępność łatwość w skontaktowaniu się, dostępność geograficzna	• Jak skontaktować się z kierownictwem szkoły? • Czy można się dodzwonić do sekretariatu? • Czy szkoła jest dostępna dla rodziców w czasie przerwy wakacyjnej? • Czy przed szkołą znajduje się parking?	• Czy godziny otwarcia naszej firmy są dostosowane do trybu życia naszych klientów? • Czy oferujemy możliwość kontaktu przez Internet? • Czy posiadamy serwis przystosowany do urządzeń mobilnych? • Czy droga dojazdowa do siedziby firmy jest dobrze oznakowana? • Czy jesteśmy widoczni w Googlemaps?
Komunikatywność przekazywanie właściwych informacji we właściwym czasie zrozumiałym językiem	• Czy nauczyciel potrafi wyjaśnić zagadnienie? • Czy lektor w rozmowie ze słuchaczami wykorzystuje nieznaną nikomu zasadę? • Czy w razie zmian w planie lekcji słuchacze dowiadują się o tym z wyprzedzeniem?	• Czy komunikując się z klientami posługujemy się „ich językiem” (czy unikamy technicznego, prawniczego, „belferskiego” tonu)? • Czy korzystamy z kanałów komunikacji, z których korzystają nasi klienci (np. Twitter, Facebook)? • Czy mówimy do klienta językiem „korzyści” a nie językiem atrybutów?
Zrozumienie znajomość problemów, chęć poznania potrzeb odbiorcy usługi	• Czy ktoś z pracowników w szkole rozpoznaje moją twarz? • Czy lektorzy interesują się osobowością słuchaczy? • Czy lekcje są organizowane w dogodnym terminie? • Czy słuchacze są dobierani do grup, w których będą się czuli komfortowo?	• Czy pracownicy potrafią odczytać wyraz twarzy klienta? • Czy pracownicy potrafią odczytać mowę ciała? • Czy do obowiązków pracowników należy rozmowa z klientem o jego problemach? • Czy nasza firma jest w stanie pomóc naszym klientom w rozwiązaniu ich codziennych problemów niezwiązanych z profilem naszej działalności (np. czy w fitness klubie personel pomoże klientowi, któremu zepsuł się samochód)?

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: V.A. Ziethaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Delivering...*, s. 18

Service design (projektowanie usług, wzornictwo usług) to działalność związana z innowacyjnym zarządzaniem przedsiębiorstwem usługowym. Dotyczy integracji „miękkich” i „twardych” elementów usługi takich, jak ludzie (pracownicy, klienci), komunikacji wizualnej i interpersonalnej, infrastruktury.

Celem service designu jest dążenie do tworzenia „markowych doświadczeń klienta”, które będą unikatowe i atrakcyjne dla konsumentów, ale w szerszym kontekście, niż projektowanie pojedynczych touchpointów, czy interfejsów. Service design patrzy na całą usługę z punktu widzenia klienta, stara się odszukać obszary problemowe i poprawić je, o ile to możliwe dodając wartość jakiej nie ma konkurencja¹⁵⁸.

Usługa powinna być przyjazna dla użytkownika. Projektowanie usług to dyscyplina związana zarówno z tworzeniem od podstaw nowych usług, jaki i doskonaleniem (usprawnianiem) istniejących. Wiodące centrum badawcze dotyczące projektowania usług znajduje się w Kolonii. Prof. Dr. Michael Erlhoff z Köln International School of Design (KISD) jest uważany za pierwszego propagatora tej dyscypliny wiedzy. W roku 2004 uruchomiono the Service Design Network w celu zintegrowania środowiska ekspertów z zakresu projektowania usług na całym świecie ([www. http://www.service-design-network.org/](http://www.service-design-network.org/)). Doświadczenie (w oryginale: „experience”: lecz lepszym tłumaczeniem tego terminu jest „doznanie”) jest to każdy kontakt, każda interakcja, w którą klient zachodzi z marką bądź produktem materialnym czy też usługą¹⁵⁹. To połączenie działalności przedsiębiorstwa, stymulowanych zmysłów i wywoływanych uczuć dotyczących wszystkiego, co uczyni lub, czego nie zrobi przedsiębiorstwo. Na pojęcie to składają się zarówno atrybuty produktów materialnych i usług, jak również podświadome zmysłowe i emocjonalne komponenty wynikające z całkowitego doświadczenia – sumy kontaktów z przedsiębiorstwem.



Schemat 34. Strona główna Service Design Network

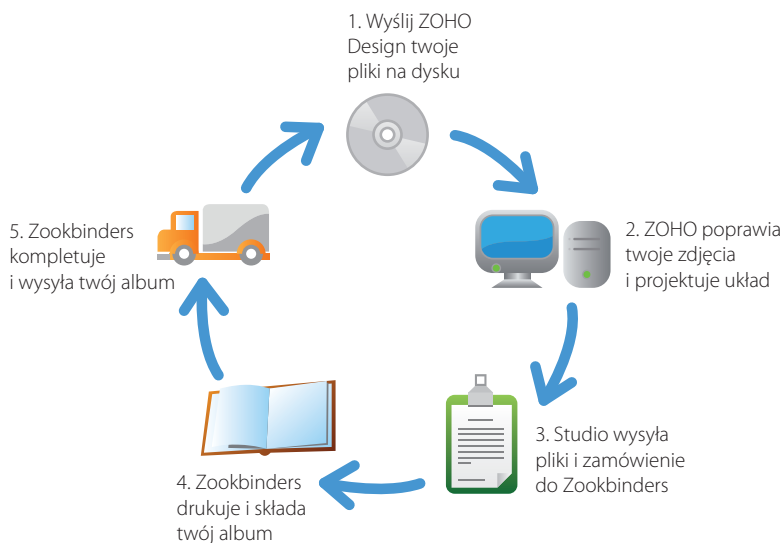
Źródło: <http://www.service-design-network.org/>

Projektowanie usługi powinno odbywać się wokół trzech następujących zagadnień:

1. Identyfikacja głównych aktorów zaangażowanych w tworzenie usługi, przy użyciu odpowiednich narzędzi badawczych.
2. Definicja możliwych scenariuszy, wariantów przebiegu, sekwencji działań ze strony wszystkich zaangażowanych aktorów. Ma to na celu zidentyfikowanie odpowiednich zasobów potrzebnych do zapewnienia jakości oraz planów działania.
3. Przedstawienie graficzne przebiegu usługi przy użyciu innowacyjnych technik zabiegów graficznych ilustrujących istotę procesu obsługi oraz jej przebieg w czasie (patrz np. schematy 35 i 36).

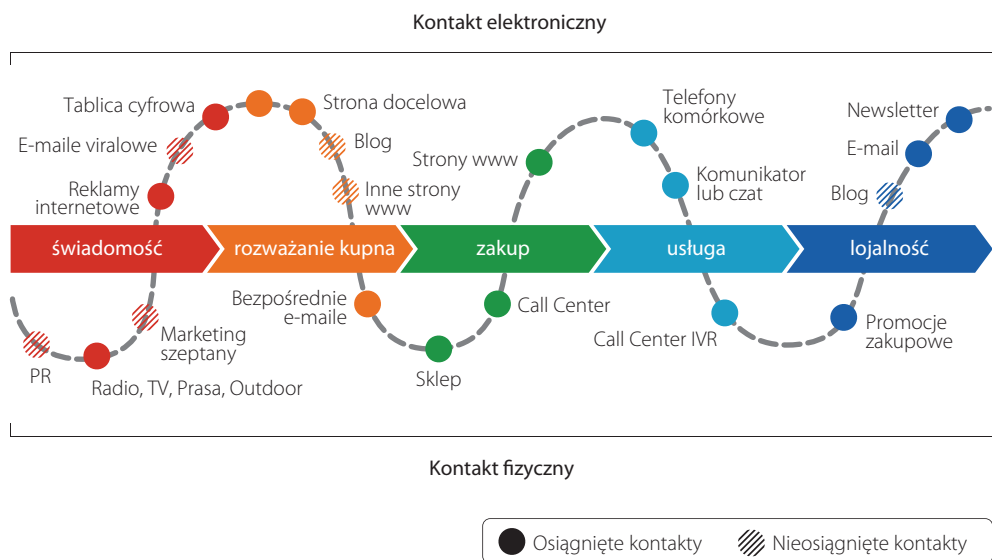
¹⁵⁸ <http://interaktywnie.com/iab/od-projektowania-interakcji-do-projektowania-uslug-20167>, [17.02.2012].

¹⁵⁹ Patrz: E. Hauser, *Are you experienced?*, „Promo”, June 2005, s. 104.



Schemat 35. Przykład graficznej reprezentacji usługi (projektu)

Źródło: <http://www.zookbinders.com/photo-album-design-services>



Schemat 36. Przykład graficznej reprezentacji usługi (projektu) ze szczególnym uwzględnieniem interakcji z klientem w internecie

Źródło: <http://www.zookbinders.com/photo-album-design-services>

Projektowanie usług opiera się na następujących zasadach:

1. Koncentracja na użytkowniku usługi – spojrzenie na nią z jego punktu widzenia.
2. Współtworzenie przy pomocy wszystkich aktorów zaangażowanych w ten proces.
3. Sekwencjonowanie – przedstawienie procesu realizacji usługi w czasie.
4. Ewidencjonowanie: niematerialne elementy usługi powinny w jej projekcie być „zmaterializowane” – opisane, nazwane, narysowane itp.
5. Należy brać pod uwagę całość procesu (nie stosować myślenia z podziałem na segmenty/silosy).

Na usługę świadczoną przez naszą firmę patrzymy jako na podróż, którą odbywa klient. W czasie tej podróży doświadczenia klienta mają miejsce także przed jak i po samym zakupie (konsumpcji usługi). „Podróż” to tylko metafora – nie musi odnosić się do usług turystycznych czy transportowych.. W czasie takiej podróży ma miejsce wiele punktów kontaktowych (*touchpoints*) pomiędzy naszą firmą a klientem. Innowacje, które wprowadzimy w naszej firmie mogą dotyczyć zarówno całej „podróży” jak i niektórych jej elementów. Każdy punkt kontaktowy to szansa na wprowadzenie innowacji w firmie usługowej.

Ramka 53. Podróż klienta na przykładzie klasy wyższej linii lotniczych Virgin Atlantic (*Virgin Atlantic Upper Class*)

Przelot liniami lotniczymi Virgin Atlantic to więcej, niż podróż międzykontynentalna samolotem. Usługa została zaprojektowana jako niestwarzający absolutnie żadnych kłopotów proces pełen pozytywnych doświadczeń. Po dokonaniu rezerwacji pasażerowie klasy wyższej (*Upper Class*¹⁶⁰) są odbierani przez szofera lub motocyklistę (*Limo-Bike*) i przewożeni na lotnisko. Odprawa odbywa się w czasie jazdy na lotnisko. Pasażerowie są wysadzani tuż przy bramce kontroli celnej na lotnisku blisko wejścia do klubu dla podróżnych (*Virgin Atlantic Clubhouse*). W klubie znajduje szeroki zakres usług od restauracji, poprzez bar, usługi masażysty i fryzjera. W czasie weekendów odbywają się tam występy muzyczne. Na pokładzie samolotu pasażerowie mają do dyspozycji miejsca siedzące, które można rozłożyć do pełnej pozycji poziomej. W samolocie znajduje się bar, gdzie pasażerowie mogą się spotkać i porozmawiać. Można także na pokładzie samolotu zamówić masaż. Po przylocie na lotnisko docelowe pasażerowie mogą odpocząć w pomieszczeniu relaksacyjnym, zjeść śniadanie, wziąć prysznic, zamówić masaż, zostać odwiezieni do miejsca docelowego. Chociaż rdzeniem usługi jest sam przelot przez Atlantyk to linie lotnicze Virgin Atlantic wokół tego procesu zaprojektowały dużą liczbę doświadczeń klienta.

Źródło: Chris Voss, Leonieke Zomerdiijk, *Innovation In Experiential Services – An Empirical View*, London Business School, London 2007

Oprócz tworzenia doświadczeń przed- i po- zakupie usługi elementami tworzenia doświadczeń są:

1. Środowisko fizyczne zwane „sceną”.
2. Pracownicy tworzący doświadczenie – „aktorzy”.
3. Proces świadczenia usługi – „scenariusz”.
4. Współuczestnicy w procesie świadczenia usługi – inni klienci zwani „publicznością”.
5. Niewidzialne dla klienta „kulisy” – wsparcie ze strony firmy dla procesu obsługi.

Ramka 54. Jak linia żeglugowa *Royal Caribbean* zarządza dramaturgią procesu świadczenia usługi?

Dla zapewnienia klientowi niezapomnianych doświadczeń należy starannie zaplanować początek procesu obsługi, jej zakończenie oraz punkty przełomowe (*peaks*). To dzięki tym momentom zostaniemy zapamiętani przez klienta.

Pierwszy i ostatni dzień rejsu powinien odbywać się na morzu. W dzień pierwszy pasażerowie mają szansę zapomnieć o troskach i przystosować się do nowych warunków. Ostatni dzień z kolei to czas na podsumowanie i przygotowanie się na zejście z pokładu. Na pokładzie pasażer ma wrażenie, że ciągle dzieje się coś nowego. Dzięki temu może zawsze wybrać coś, co go najbardziej interesuje.

W czasie ostatniej, pożegnalnej nocy pasażerowie uczestniczą w uroczystej kolacji, na której w sposób subtelny przypomina im się, komu zawdzięczają wspaniałe spędzony rejs. Wszyscy członkowie załogi wychodzą na scenę i machając chustkami żegnają się z pasażerami.

Źródło: Chris Voss, Leonieke Zomerdiijk, *Innovation In Experiential Services – An Empirical View*, London Business School, London 2007

¹⁶⁰ Virgin Atlantic stosuje zamiast powszechnie przyjętej Business Class nazwę Upper Class. W Wielkiej Brytanii Upper Class rozumiane jest także jako „wyższe sfery, śmietanka towarzyska”.

W tabeli 36 opisano tę koncepcję w sposób bardziej szczegółowy.

Tabela 36. Przykładowe obszary innowacji w doświadczeniach klienta

Obszary innowacji	Opis	Przykład restauracji	Wskazówki dla przedsiębiorcy – jakich innowacji można dokonać w tym obszarze
Rdzeń usługi		Smaczne posiłki	Starać się podążać za modą ale nie usuwać z oferty tradycyjnych elementów.
Scena	Ustalenie miejsca kolejki do obsługi, zapewnienie widoczności (np. wiadomo, że przyczyną zatorów w przejściach np. na stacji metra bądź galerii handlowej nie są wąskie przejścia lecz złe oznakowanie. Ludzie przemieszczają się wolniej gdy są dezorientowanie. Z tego powodu np. w stacjach metra w Nowym Jorku usuwa się słupy podtrzymujące strop ponieważ utrudniają one orientację).	Atmosfera panująca w restauracji, wystój wnętrza	Zaprojektować wejście do siedziby firmy w sposób budzący zachwyt klientów (tak zaprojektowano m.in. nowy stadion Arsenal Emirates Stadium) Angażować wszystkie pięć zmysłów klienta (projektowanie sensoryczne – ang. <i>sensory design</i>): wzrok, słuch, dotyk, zapach i smak (np. obsługa <i>Virgin Atlantic</i> na pokładzie samolotu; bilet wstępu do Guinness Storehouse w Dublinie ma postać kamyka z uwięzioną w środku kroplą piwa <i>Guinness</i>).
Aktorzy	Pracownicy powinni być pomocni, kompetentni, oferować szybką reakcję na problemy zgłaszane przez klientów i przy tym być uprzejmi. Powinni wzbudzać zaufanie.	Maniery kelnerów, znajomość menu, szybkość reagowania na skargi dotyczące potraw.	Angażować klientów we współtworzenie usługi Dokonywać częstych badań satysfakcji klientów i wykorzystywać wyniki badań Zatrudniać pracowników obdarzonych dużą umiejętnością empatii (zrozumienia uczuć innych) Przeszkolić personel kontaktowy w firmie usługowej w rozpoznawaniu różnych kategorii klientów i dostosowywaniu stylu komunikacji do tych segmentów Dbać o wysoki poziom satysfakcji z pracy wśród pracowników (najważniejszym czynnikiem decydującym o poziomie satysfakcji jest relacja z bezpośrednim przełożonym)
Scenariusz	Należy odpowiednio zarządzać napięciem odpowiednio rozkładając „punkty kulminacyjne” (tak, jak to się dzieje w dobrym scenariuszu filmu)	Sposób obsługi klienta przed podaniem posiłku	Klienci zwykle nie zapamiętują wszystkich szczegółów obsługi. Ludzka pamięć przechowuje „migawki” z przeszłości a nie „filmy”. Dlatego należy z premedytacją zaplanować proces obsługi jako cykl wydarzeń w obsłudze klienta. Jakość obsługi powinna mieć trend rosnący: najlepsze wydarzenia należy skumulować pod koniec procesu obsługi. Należy zaplanować niespodziewane, miłe dla klienta zdarzenia (np. uroczyste wręczenie dyplomu 1000 klienta w obecności innych klientów itp.) Przed przystąpieniem do obsługi klienta można zaplanować fazę relaksacyjną w czasie której klient jest psychicznie przygotowywany do właściwej usługi (np. pokój relaksacyjny przed lotem transatlantyckim lub przed trudnym szkoleniem) Zaplanować spektakularne zakończenie procesu obsługi (np. zwiedzanie muzeum browaru Guinnessa kończy się w barze położonym w najwyższym punkcie Dublina) (patrz także: Ramka 55).

Widownia	Nawet najwyższej jakości „scena”, „aktorzy” i „scenariusz” na nic się zdadzą jeśli całemu „spektaklowi” będzie towarzyszyć widownia, która popsuje doświadczenia. Hałaśliwi, wulgarni, nie dbający o higienę klienci tworzą negatywne doświadczenia.	Inni klienci restauracji pasujący swoim zachowaniem i ubiorem do wystroju (np. bez dzieci, nie-turyści itp.)	Dotychczas firmy przywiązują niewielką wagę do zarządzania zachowaniami klientów. Chociaż korzystanie z telefonów komórkowych w miejscach publicznych istotnie zmniejsza komfort podróży. PKP Intercity nadal nie rozważa zajęcia się tym problemem w taki sposób jak zajęto się kwestią palenia tytoniu w wagonach. W kawiarniach <i>Le Pain Quotidien</i> zaprojektowano specjalne stoły umożliwiające konsumpcję kawy w taki sposób aby nie można było odróżnić samotnych klientów od klientów w towarzystwie. Dzięki temu osoby samotne mogą swobodnie zasiąść przy stole zajmowanym przez inne osoby, samotni klienci nie czuli wnętrza. Dzięki temu kawiarnie the <i>Le Pain Quotidien</i> skutecznie przyciągają samotnych klientów poza godzinami szczytu. Znany producent motocykli Harley Davidson stworzył klub użytkowników Harley Owners Group (H.O.G.) w roku 1983. Celem było zwiększenie lojalności klientów i zaoferowanie im dodatkowych pozytywnych doświadczeń wynikających z użytkowania motocykli. Obecnie liczba członków przekracza jeden milion na całym świecie. Więzy, jakie tworzą się pomiędzy użytkownikami sprawiają, że jazda harleyem staje się bardziej wyjątkowa. Właściciele harleyów z tego powodu więcej korzystają ze swoich pojazdów: więcej wydają na części zamienne i akcesoria. Harley Davidson łącząc swoich klientów w kluby oferuje niezapomniane doświadczenia.
Kulisy	Każda firma usługowa posiada personel wsparcia, który nie ma bezpośredniego kontaktu z klientami.	Dobrze zorganizowana kuchnia, solidny personel, na którym można polegać, nowoczesne wyposażenie	Innowacje w usługach dotyczą w pierwszej kolejności procesu obsługi klienta, lecz na zapleczu firmy usługowej znajduje się wielki potencjał do wprowadzania innowacji technologicznych np. w hotelu można doskonalić system prania pościeli, w restauracji zmienić proces smażenia mięsa, w biurze podróży zmienić system rezerwacji itp.

Źródło: opracowanie własne

W parkach rozrywki *Walt Disney World* działa system *Role and Purpose*. Jego celem jest uświadamianie pracownikom zaplecza, jak wielką rolę odgrywają w sukcesie ich firmy np. sprzątacze wiedzą, że to z ich powodu *Walt Disney World* jest znany z czystości. Poza tym są szkoleni w tym, aby udzielać gościom parków rozrywki wskazówek, zabawiać dzieci itp.

Człowiek postrzega otaczający go świat w postaci migawek. Nasz mózg zapamiętuje zdjęcia, a nie urywki filmów. W konsekwencji nasze postrzeganie świata sprowadza się do tysięcy punktów kontaktu. Czy klient znalazł drogę do ubikacji z poczekalni? Czy firma wysłała niepotrzebny monit do klienta, który już dawno opłacił rachunek? Czy przeprosiła go za błąd swojego pracownika? Czy autobus przyjechał zgodnie z planem? Czy nauczyciel sprawiedliwie ocenił mój sprawdzian? Czy ubikacja była czysta? itd.

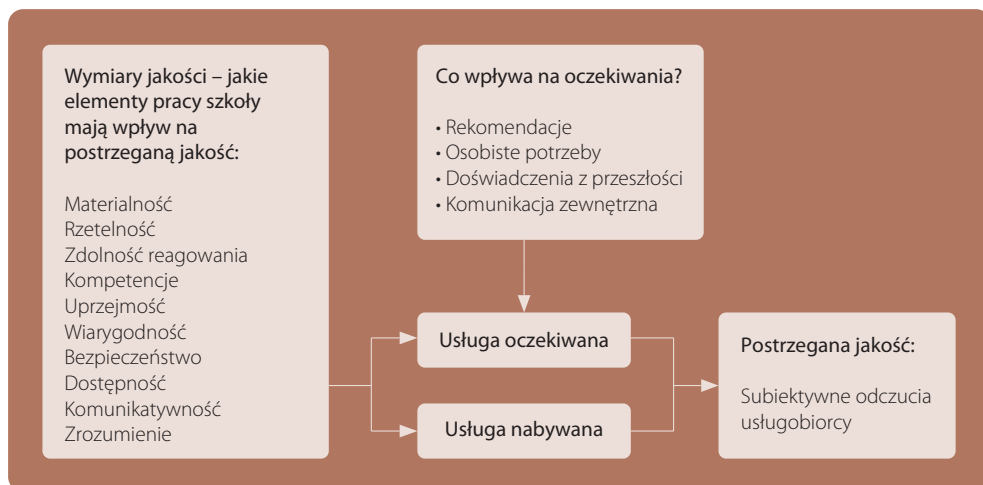
Ramka 55. Jak planować scenariusz obsługi klienta?

Przy projektowaniu innowacyjnych usług warto pamiętać o zastosowaniu poniższych zasad tworzenia niezapomnianych doświadczeń:

1. Kończ stanowczo – w potocznym mniemaniu zarówno początek, jak i koniec prezentacji (wystąpienia) są równie ważne. Z badań behawiorystycznych wynika jednak, że liczy się tylko zakończenie.
2. Pozbądź się złych doświadczeń jak najwcześniej – ludzie wolą najpierw doświadczyć dyskomfortu, a potem przyjemności niż na odwrót. Dyskomfort to także konieczność stania w kolejce. Czasami trzeba wydłużyć usługę, aby zatrzeć złe wrażenie po początkowej nieprzyjemności.
3. Zdobądź lojalność, dając możliwość wyboru – dawcy krwi odczuwają mniejszy ból, jeżeli mają prawo wyboru ręki, z której pobierana jest ich krew. Ludzie są szczęśliwsi, gdy mają szansę dokonania wyboru. Czasami może to być wybór tylko symboliczny. Lekarze niekiedy konsultują z pacjentem sposób leczenia. Niektóre linie lotnicze pozwalają pasażerom dokonać wyboru co do tego, kiedy pasażerowie mogą zjeść posiłek. Większość hoteli pozwala klientom albo na budzenie przez telefon, albo na użycie budzika. Jedna z firm serwisujących kserokopiarki w odpowiedzi na skargi klientów spowodowane długim czasem oczekiwania na serwisanta postanowiła, zamiast zwiększyć zatrudnienie serwisantów, dać większy wybór klientom co do godziny przybycia. Nie tylko zwiększono satysfakcję klientów, lecz także okazało się, że trzeba mniej serwisantów. Klienci w rzeczywistości nie chcieli szybszej obsługi, lecz wyboru.
4. Stwórz rytuały i ich przestrzegaj – Ludzie znajdują komfort i przyjemność w rytuałach. Odstąpienie od rytuału często jest postrzegane przez klientów jako przyczyna niepowodzenia („konsultant z przekrzywionym krawatem pomylił się”). Oczywiście ubiór konsultanta nie miał nic wspólnego z błędem. Nieotrzymanie cotygodniowego telefonu lub niepoinformowanie kogoś o czymś to częste przyczyny niezadowolenia.

Źródło: *Use Behavioral Science*, Harvard Business Review

Na schemacie 37 przedstawiono wpływ, jaki mają poszczególne składniki na jakość całkowitą. Przedstawione na rysunku oczekiwania od percepcji (postrzegania) odróżnia to, że oczekując jakiegoś zdarzenia lub wyniku, zakłada się, że coś powinno się zdarzyć. Jeśli natomiast coś jest dostrzegane, to jednocześnie znany jest rezultat.



Schemat 37. Model jakości Servqual

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: V.A. Zeithaml, A. Parasuraman, L.L. Berry, *Delivering...*, s. 23

Tabela 37. „Punkty kontaktowe” na przykładzie zarządzania szkołą językową

Obszar funkcjonowania szkoły	Opis
Sekretariat	Czy personel rozmawiający z klientami zainteresowanymi kursem języków obcych jest przygotowany jedynie do przekazywania informacji, czy także do dialogu? Czy w sekretariacie pracują osoby posiadające doświadczenie w nauczaniu języków obcych?
Kontakt z rodzicami (dotyczy kursów dla młodzieży)	Czy rodzice znają oceny swoich uczniów? Czy nauczyciele troszczą się o bieżące informowanie rodziców o problemach dzieci? Czy uwzględniane są skargi i zażalenia rodziców?
Bezpieczeństwo	Czy wszyscy nauczyciele potrafią udzielić pierwszej pomocy? Czy nauczyciele znają procedury postępowania w przypadku wypadków? Czy nauczyciele potrafią zidentyfikować objawy narkomanii?
Doświadczenia w czasie odbywania zajęć	Czy na lekcjach dzieją się zabawne rzeczy? Jak często uczestnicy zajęć się śmieją? Czy uczestnicy kursów czują, że szkoła językowa to miejsce pożytecznego spędzania wolnego czasu? O czym będą pamiętać uczestnicy po zakończeniu kursu? Jakie wspomnienia będą przekazywać innym? Czym wyjątkowym wyróżnia się nasz kurs na tle innych?

Źródło: opracowanie własne

Psychologiczne studia nad percepcją ujawniły wiele ciekawych faktów, których znajomość pozwoli właściwie zinterpretować usługę. Z badań wiadomo, że ludzie zwykle¹⁶¹:

1. Zmieniają swoje modele poznawcze znacznie wolniej, niż przyjmują to statystycy; jeżeli firma miała w przeszłości złą reputację, a właściciel od jakiegoś czasu stara się ją polepszyć, to nie powinien się zrażać, tym, że reputacja nie polepsza się tak szybko, jakby tego oczekiwał.
2. Widzą trendy i korelacje w strumieniach losowo wybranych danych; jeśli dwóch klientów w krótkim czasie zrezygnuje z usług naszej firmy to ktoś może uznać, że to jakiś trend. Zwykle zjawiska występujące losowo mają tendencję do powtarzania się w krótkim okresie (prawo serii).
3. Poszukują i przyjmują do wiadomości tylko takie informacje, które potwierdzają ich przekonania, a ignorują fakty niepotwierdzające ich przekonani; tak właśnie może przyłgnąć do jakiegoś nauczyciela potoczna opinia, np. że zawsze się spóźnia.
4. Zmieniają swoją pamięć (mózg) w ten sposób, aby zapamiętać to, co chcą; dlatego można zrozumieć frustrację nauczycieli, gdy stwierdzają, że uczniowie nic nie umieją, chociaż materiał był powtarzany na lekcji wielokrotnie.
5. Wymyślają wydarzenia, które nigdy się nie wydarzyły; takie zjawisko tylko częściowo należy przypisać złej woli rozmówcy; nasz umysł jest w stanie wymyślać fikcyjne wydarzenia tylko po to, żeby utrwalić jakieś przekonanie.
6. Przeceniają oni ich własny wpływ na wydarzenia, a nie doceniają czynników obiektywnych; tak często rodzą się konflikty, gdy niektórzy członkowie zespołów czują się niedocenieni.
7. Przekazują zbyt wiele władzy liderom, np. wielu rodziców często rezygnuje z aktywnej pracy w Komitecie Rodzicielskim pozostawiając pracę małej grupce aktywnych rodziców.
8. Widzą siebie jako sprawców wydarzeń lub widzą przyczyny wydarzeń w swoim środowisku: przypisują sukcesy własnym zaletom, a porażki czynnikom obiektywnym.

Jakość usług można oceniać za pomocą tzw. „momentów prawdy”. Moment prawdy to pojęcie wprowadzone przez Jana Carltona, który był prezesem linii lotniczych SAS. Moment prawdy to określenie wszystkich – nawet

¹⁶¹ *The Social Constitution of Organizations and its implications for Organizational learning*, J. Child, S.J. Heavens (w.); M. Dierks, A.B. Autals, J. Child, I. Nonaki (red.), *Handbook of organizational learning and knowledge*, Oxford 2001, s. 328.

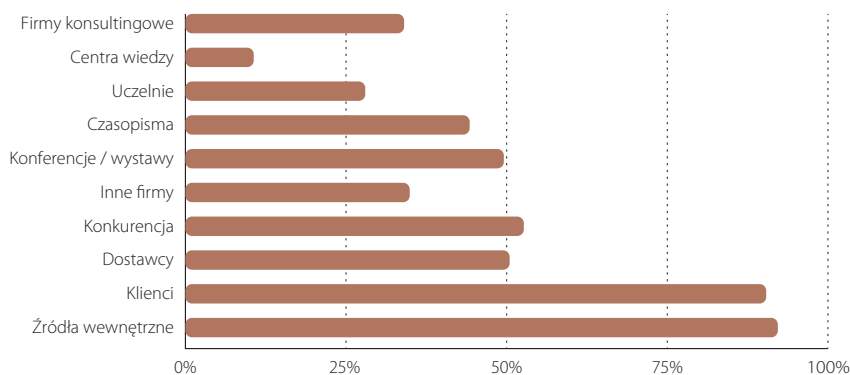
najbardziej subtelnych i epizodycznych przelotnych kontaktów firmy z klientem. Chodzi zarówno o doznania pozytywne (np. spodziewam się, że po wejściu do biura podróży zostaną powitany, wysłuchany, sprawnie i taktownie obsłużony; oczekuję, że na pokładzie samolotu w każdej chwili mogę skorzystać z pomocy stewardessy) jak i tych niepożądanych (mimo wywieszki na drzwiach sprzątaczką puka do pokoju; pilot wycieczki spóźnia się, recepcjonistka w hotelu nie wstaje na powitanie i każe mi czekać aż zakończy „papierkową robotę” itp.). Pojęcie „moment prawdy” dotyczy także interakcji klienta z naturą nieożywioną takich, jak strona internetowa firmy, możliwość późniejszego opuszczenia hotelu (*late check-out*), a nawet czytelność znaku informacyjnego w obiekcie turystycznym – każdy z tych elementów stanowi dla klienta chwilę prawdy. Inne punkty kontaktowe, których znaczenie często nie uświadamiają sobie usługodawcy to np. wygląd parkingu i komfort poruszania się po nim, pojazdy organizacji (autokary, samochody służbowe, ich oznakowanie, kolory, nowoczesność), wnętrze budynku (kolorystyka, muzyka, nawet to czy są w nim prawdziwe czy sztuczne rośliny), oznaczenia, prospekty, katalogi, papier firmowy lub uniformy stosowane w przedsiębiorstwie. W tych punktach zetknięcia z działalnością przedsiębiorstwa kształtują się wrażenia, przekształcające się następnie w odczucia, przekonania i być może trwałe wyobrażenia o usługach firmy. Kontrolowanie i wzmacnianie tych kontaktów jest zadaniem tak ważnym, że żadna organizacja nie może sobie pozwolić na pozostawienie ich samym sobie¹⁶².

2.5. Klienci jako współtwórcy innowacji

Innowacje tworzone przez firmy można zasadniczo podzielić na dwa rodzaje ze względu na pochodzenie wiedzy:

1. Innowacje pochodzące z badań naukowych prowadzonych przez/na rzecz przedsiębiorstwa (*Research-driven innovation*). Sukces tych innowacji zależy od zdolności firmy do przełożenia wiedzy pochodzącej z badań na produkty i usługi, które będą kupowane przez klientów.
2. Innowacje służące redukcji kosztów (*price-driven innovation*) – przykładem są tanie linie lotnicze lub sklepy dyskontowe.
3. Innowacje pochodzące ze ścisłej współpracy z klientem (klientami) (*user-driven innovation*).

Koncepcja innowacji tworzonych przez użytkowników powstała dzięki pracom profesora Erica von Hippela z MIT. Z badań przeprowadzonych w przedsiębiorstwach duńskich wynika, że głównym źródłem inspiracji dla nich była wiedza wewnętrzna ale zaraz potem była to wiedza klientów (patrz: schemat 38).



Schemat 38. Źródła inspiracji dla powstawania innowacji

Źródło: Jørgen Rosted, The Ministry of Economic and Business Affairs' Division for Research and Analysis, User-driven innovation. Results and recommendations, FORA, nr 13/2005, Kopenhaga

Na schemacie 39 przedstawiono proces realizacji innowacji z udziałem użytkowników (*the user-driven innovation process*). Rozpoczyna się od obserwacji i innych metod jakościowych. Proces obserwacji można także „wydelegować” do klientów: wówczas mamy do czynienia z crowdsourcingiem.



Schemat 39. Proces realizacji innowacji z udziałem użytkowników

Źródło: Jørgen Rosted, The Ministry of Economic and Business Affairs' Division for Research and Analysis, User-driven innovation. Results and recommendations, FORA, nr 13/2005, Kopenhaga

Crowdsourcing niesie w zasadzie same korzyści. Zawsze można zrezygnować z jakiegoś pomysłu, a w większości jednak działają one na korzyść firmy. Dzięki temu tworzy się silna więź pomiędzy firmą (marką), a klientem. Użytkownicy mają świadomość tego, że współtworzą dany projekt, a niektóre pomysły są ich autorskimi pomysłami. Opublikowany w roku 2009 raport „McKinsey Report on Prizes and Innovation” opisuje zjawisko tworzenia otwartych innowacji¹⁶³. Zdaniem autorów mamy do czynienia z renesansem „filantropijnych nagród”, które były jednym z motorów innowacyjności w XIX wieku. Idea otwartych innowacji pozwala na *jednoczesną* realizację celów prywatnych i publicznych. Do tych drugich zaliczyć można:

- Zwiększanie ogólnego poziomu wiedzy w społeczeństwie,
- Włączanie zasad demokratycznych do tworzenia przedsiębiorczych inicjatyw i idei przedstawicieli różnych środowisk (w domyśle złamanie monopolu „ekspertów” na tworzenie wiedzy),
- Zwiększenie kompetencji naukowych w społeczeństwie,
- Mobilizowanie i odkrywanie nowych talentów np. portal InnoCentive zgromadził bazę ponad 160 tys. osób zainteresowanych rozwiązywaniem problemów (*problem solvers*).

Uważa się, że wiedza może istnieć nie tylko w umyśle człowieka, lecz także w zespole (grupie, społeczności). Pewne aspekty skuteczności działań indywidualnych są uwarunkowane obecnością i zaangażowaniem innych osób. Eric Boanabeau nazywa takie zjawisko inteligencją roju (*Swarm Intelligence*)¹⁶⁴. W praktyce oznacza to, że żaden z członków zespołu nie posiada pełnej wiedzy na temat rozwiązania problemu, lecz jako członek zespołu jest w stanie zadanie rozwiązać kolektywnie. Jako jednostka jest niedoinformowany – i co za tym idzie nieskuteczny – jako członek zespołu jest niezastąpiony dzięki pamięci grupowej i komplementarnym umiejętnościom innych członków grupy. Pewna wiedza jest charakterystyczna tylko dla zespołów ludzi, np. sposoby komunikacji, wspólnie akceptowane procedury, powszechnie uznane metody rozwią-

¹⁶³ „And the winner is ...” *Capturing the promise of philanthropic prizes*, McKinsey and Company, 2009.

¹⁶⁴ Patrz m.in.: E. Boanabeau, Ch. Meyer, *Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business*, „Harvard Business Review” 2001, nr 5.

zywania problemów i poszukiwania rozwiązań. Takiej wiedzy nie wykorzystamy indywidualnie. Dostęp do pewnych rodzajów wiedzy oraz czerpanie korzyści wynikających z jej zastosowania są możliwe wyłącznie w pracy zespołowej, np. umiejętność gry w orkiestrze można ćwiczyć i wykorzystywać tylko w grupie muzyków. Muzyk umiejętnie grający na skrzypcach, nawet na poziomie mistrzowskim niekoniecznie znajdzie angaż w orkiestrze, ponieważ może się okazać, że nie będzie on dobrym członkiem zespołu filharmoników. To właśnie założenie, że wiedza nie rezyduje wyłącznie w umyśle pojedynczego człowieka, lecz także w grupach ludzi i relacjach między nimi, daje bodziec do zainteresowania sieciami ludzkimi w ramach badań nad innowacyjnością w usługach. Malcolm Gladwell pisze o istnieniu „domyślnej wspólnej pamięci” – pamięci transaktywnej. Jest ona związana z życiem we wspólnocie lub innej grupie (jak wynika z obserwacji autora, nieprzekraczającej liczebności 150 członków)¹⁶⁵. Kontrola grup o większej liczebności wymaga zastosowania regulaminów i sformalizowanych zasad regulujących relacje między ludźmi¹⁶⁶ a to z kolei zabija kreatywność. Jak zauważa Johan van Mol *crowdsourcing* może zaszkodzić podstawom egzystencji garstki kreatywnych osób (na przykład projektantów graficznych), którzy będą zmuszeni stawiać w szranki do konkursów wraz z wielką liczbą amatorów tworzących niskiej jakości treści¹⁶⁷.

Najbardziej typowym wykorzystaniem użytkowników do współtworzenia innowacji jest *crowdsourcing* (od połączenia słów angielskich: *crown* – tłum i *outsourcing*). *Crowdsourcing* znajduje coraz szersze zastosowania. Platformy wspomagające tworzenie badań naukowych (Research & Development) oferują uczestnikom nagrody pieniężne za rozwiązanie zadanych przez „zleceniodawców” pytań. Na przykład portal *ide-aconnection.com* oferuje m.in.:

- 1) Referencje – zleceniodawca oferuje nagrodę za zarekomendowanie partnera do współpracy, który odpowiada oczekiwaniom zleceniodawcy,
- 2) Nagrody pieniężne w wysokości 500-20 tys. dolarów za rozwiązanie problemu, które zostanie zaakceptowane przez zleceniodawcę (większość zleceń jest poufna).

Platformy wspomagające marketing, design i tworzenie pomysłów koncentrują się na tworzeniu elementów strategii marketingowych. Portal **ideabounty.com** wspomaga tworzenie haseł reklamowych. Z portalu mogą korzystać zarówno zleceniodawcy (przede wszystkim agencje reklamowe poszukujące nowych pomysłów) jak i kreatywne osoby, które w zamian za swoje pomysły otrzymują wynagrodzenie. Portal **crowd-spring.com** wspiera tworzenie logo i projektów graficznych. Skupia 88 896 projektantów graficznych z całego świata. Średnia liczba odpowiedzi na zapytanie zamieszczone na tym portalu to 110. Z portali crowdsourcingowych korzystają nie tylko początkujące agencje reklamowe, ale także globalne korporacje. Na przykład Microsoft w kwietniu 2011 roku za pomocą portalu **crowdspring.com** poszukiwał logo dla swojego kanału na portalu **youtube.com**. Zamówienie zostało precyzyjnie opisane za pomocą takich parametrów, jak: cechy odbiorcy docelowego, trzy ważne formacje, które zleceniodawca chciałby zakomunikować odbiorcy z pomocą logo, style ilustracji, kolorystyka, lista przymiotników najlepiej opisujących projekt.

Platformy zajmujące się futurologią służą przewidywaniu trendów rozwojowych w różnych dziedzinach wiedzy, zwykle z dziedziny finansów np. „Dow Jones zostanie przejęty przez News Corps?”. Udzielane przez internautów odpowiedzi są przedstawiane, jako „akcje”, które można kupować. Zakup lub sprzedaż tych: „akcji” oznacza, że wyrażamy pozytywną bądź negatywną opinię na temat danego pomysłu. Użycie mechanizmu rynkowego sprawia, że „mądrość tłumu” generuje najbardziej prawdopodobną odpowiedź. Tego

¹⁶⁵ M. Gladwell, *Punkt przełomowy*, Świat książki, Warszawa 2005, s.171-175.

¹⁶⁶ Tamże.

¹⁶⁷ J. van Mol, *Why Crowdsourcing creative services is Bad*, www.buckmister.be [30.03.2011].

typu rozwiązania można także stosować wewnątrz organizacji – wówczas „tłum” stanowić będą pracownicy firmy. Wewnętrzny rynek pomysłów może dotyczyć takich zagadnień, jak:

- Prognozy finansowe,
- Przewidywanie trendów rynkowych,
- Tworzenie nowych relacji z klientami,
- Obniżenie ryzyka wprowadzenia nowego produktu na rynek.

Tego typu rozwiązania są już stosowane w praktyce. Dom wydawniczy O'Reilly Media wykorzystuje crowdsourcing do przewidywania sprzedaży różnych tytułów książek, *Erickson Retirement Communities* używa rozwiązań Inkling w celu przewidywania poziomu satysfakcji klienta w zarządzanych przez tę firmę domach spokojnej starości, *Los Alamos National Labs* używa portalu Inkling do oceny swoich pomysłów przez środowisko naukowe.

W Internecie można znaleźć portale wspomagające tworzenie różnego rodzaju *rozwiązań z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi*. Na przykład portal *spudaroo.com* oferuje internautom – *zleceniobiorcom* następujące różnego rodzaju usługi takie, jak opracowanie:

- Biznes Planu (od 750 USD),
- Tekstu na bloga (sic!) (od 75 USD)
- Prezentacji PowerPoint (od 150 USD)
- Tekstu promocyjnego (od 350 USD).

Z kolei portal **clickworker.com** oferuje możliwość wykonywania „mikro-prac” (*microjobs*). Są to drobne zadania służące realizacji większych projektów. Wynagrodzenie jest znane przed przystąpieniem do realizacji zadania. Zwykle realizatorzy zadań otrzymują wynagrodzenie na poziomie 9 USD/h.

Istnieją portale, których innowacyjność polega *na łączeniu ludzi i tworzeniu innowacji dzięki relacjom*. Do tego typu portali *crowdsourcingowych* możemy zaliczyć np. portale pozwalające na kreatywne współtworzenie unikatowych przedmiotów codziennego użytku: **spreadshirt.de**, **jujups.com** bądź **threadless.com** pozwalają na tworzenie spersonalizowanych wzorów na różnego rodzaju elementach ubioru lub upominkach, tapetach, obcasach itp.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że *crowdsourcing* jest nie tylko obszarem działania małych innowacyjnych firm. *Portale crowdsourcingowe* posiadają także wiodące koncerny międzynarodowe takie jak Fiat, Sara Lee, Procter&Gamble, BMW, Kraft, Vodafone. Wśród międzynarodowych koncernów sektora usług warto zwrócić uwagę na portal firmy Starbucks „My Starbucks Idea” (**mystarbucksidea.force.co**).

Internauci mogą zgłaszać pomysły w takich kategoriach jak produkt, zarządzanie doświadczeniem oraz budowanie relacji (*Involvement Ideas*). W kategorii produkt znajdziemy niemal 25 tys. pomysłów dotyczących kawy, znacznie mniej dotyczących przekąsek (11 tys.) czy produktów niespożywczych (*merchandise and music*) (5,5 tys.). W kategorii dotyczącej projektowania doświadczenia klienta znajdziemy ponad 6 tys. pomysłów na usprawnienie procesu zamawiania produktów, płatności i odbioru zamówienia oraz 10 tys. pomysłów dotyczących atmosfery i lokalizacji.

Crowdsourcing pozwala na współtworzenie działań, które tradycyjnie były realizowane przez jednego twórcę np. istnieje portal pt.: „A Swarm of Angels” (**aswarmofangels.com**), którego celem jest stworzenie dobrego filmu z budżetem 1 mln dolarów. Na podobnej zasadzie działa prawdopodobnie najbardziej znana inicjatywa *crowdsourcingowa* tzn. Wikipedia.

Na koniec warto zauważyć, że *crowdsourcing* jest wykorzystywany także w sektorze publicznym. Portal **ibridgenetwork.org** służy do łączenia naukowców w celu rozwiązywania problemów badawczych. *Crowdsourcingiem* zainteresował się niemiecki kościół katolicki a portal *Picinic Green Planet* (**greenchallenge.info**) ma za zadanie zbieranie pomysłów służących ochronie środowiska naturalnego na naszej planecie.

Podsumowanie rozdziału 2.

Rozwijanie innowacyjnego biznesu jest obecnie zadaniem równie trudnym jak zawsze. Jednak niektóre z istotnych barier dla innowacyjności, jakie istniały 10 czy 20 lat temu stały się mniej znaczące: przedsiębiorcy mogą liczyć na wsparcie instytucji (prywatnych i publicznych), których misją jest ułatwienie rozpoczęcia lub rozwój innowacyjnej działalności gospodarczej w usługach.

Zmiany społeczne sprawiają, że na rynku pracy pojawiło się nowe pokolenie pracowników o specyficznych cechach osobowościowych. Jeśli przedsiębiorcy chcą w pełni wykorzystać kreatywny potencjał tych pracowników, powinni dobrze poznać ich naturę i priorytety życiowe i aspiracje.

Najbardziej innowacyjne firmy, które chcą skutecznie konkurować swoimi usługami na globalnym rynku powinny skierować swoje wysiłki na opanowanie perfekcyjnej obsługi klienta. Ale na tym nie koniec. Perfekcyjna obsługa (niestety) w wielu branżach usługowych już nie jest wyróżnikiem (podobnie jak wysoka jakość produktów materialnych nie gwarantuje już sukcesu na rynku). Kluczem do naprawdę innowacyjnego biznesu w sektorze usług jest zdolność do oferowania niezapomnianych doznań klientom. Doznania od usług odróżnia to, że w usługach płacimy za fakt wykonania czynności za nas (dla nas). W przypadku doznań płacimy za fakt przeżywania czegoś i zapadania doznań w naszej pamięci.

Rozwój gospodarczy sprawia, że zmienia się struktura wydatków gospodarstw domowych. Coraz mniej wydajemy na samochody. Od kilku lat obserwujemy proces „nasywania” gospodarstw domowych dobrami przemysłowymi takimi jak samochody, pralki. Coraz więcej Polaków staje się właścicielami mieszkań. Nadchodzi więc nieuchronnie czas na konsumpcję dóbr wyższego rzędu. Polacy będą kupować coraz więcej biletów na koncerty, odwiedzać galerie sztuki i muzea. Jest to z jednej strony szansa na rozwój wielu nowych biznesów ale także ważna informacja dla pracodawców. Pracodawcy muszą brać pod uwagę dostęp do dóbr kulturalnych jako jeden z czynników motywujących do pracy dla pracowników klasy kreatywnej. Długookresowe strategie rozwoju innowacyjnych firm powinny brać pod uwagę współczesne upodobania pracowników należących do klasy kreatywnej. A liczą się dla nich jakość przestrzeni biurowej, jakość przywództwa oraz jakość miasta/regionu, w którym mieszkają.

W roku 1989 upadł komunizm w Europie. Od tego czasu obserwujemy demokratyzację życia politycznego w Europie. W Afryce Północnej byliśmy świadkami wiosny ludów w roku 2011. Dokładnie analogiczne zjawiska są obserwowane w biznesie. Klienci już nie są usatysfakcjonowani tym, że innowacyjne produkty i usługi są wymyślane „za nich” przez korporacje. Nadchodzi era demokratyzacji innowacji.

Dla rozwoju innowacyjnych biznesów potrzebny jest sprzyjający im klimat. Polska gospodarka rozwija się bardzo dynamicznie w czasach kryzysu i pomimo istnienia wielu przeszkód zakładanie i rozwój biznesu w Polsce staje się coraz łatwiejsze z powodu rosnących możliwości wsparcia ze strony funduszy wysokiego ryzyka, kapitału zaangażowanego itp.

3. Studia przypadków

3.1. Stymulowanie powstawania innowacji z pomocą konkursów i nagród. Skąd współczesne zainteresowanie konkursami w tworzeniu innowacji?

Powstawanie innowacji jest procesem spontanicznym, który trudno jest uregulować za pomocą sztywnych zasad i wymagań. Słynny amerykański ekonomista Alfred Marshall opisywał rynek z za pomocą metafory nożyczek. Aby nożyczki skutecznie przecinały materiał muszą składać się z dwóch ostrzy. Według Marshalla tak samo funkcjonują rynki: podaż i popyt to dwa współgrające ze sobą ostrza. W ostatnich latach zaniebdano niestety stronę popytową innowacji a poświęcano zbyt wiele uwagi tworzeniu innowacji za wszelką cenę bez względu na to, czego pragnął rynek. Dzisiaj na nowo odkrywana jest strona popytowa na rynku wiedzy: ponownie odkrywamy siłę jaką mają konkursy z nagrodami dla tworzenia popytu na innowacyjne rozwiązania¹⁶⁸. Dla małych i średnich firm ponownie odkrycie „popytowej strony innowacji” jest bardzo dobrą wiadomością. Małe przedsiębiorcy nie mają wielkich budżetów na badania i rozwój, nie stać ich na kosztowne wieloletnie programy badawcze. Wielkie koncerny stać na to aby „grać” w grę, w której można „wygrać” 5-10 mld dolarów za 10 lat lub też stracić bezpowrotnie taką samą sumę. Dla małego przedsiębiorcy każda nieudana inwestycja w innowacje może okazać się gwoździem do trumny jego firmy. Pojawiające się w ostatnich latach konkursy pozwalają małym firmom skoncentrować swoje wysiłki twórcze na jasno sprecyzowanych kierunkach. W konkursach przedsiębiorca zna z góry oczekiwania (co ma zrobić? Jaka będzie nagroda?). W takich warunkach organizator konkursu – „zamawiający” innowację (np. urząd państwowy, zamożny filantrop, fundusz wysokiego ryzyka, duży koncern międzynarodowy i tym podobne podmioty) ustala parametry (cechy) innowacji natomiast nie wyznacza żadnych reguł, co do sposobów jej stworzenia. Jest to duża szansa na wejście do globalnej gry dla przedsiębiorstw działających w Polsce.

Klasycznym przykładem może być konkurs na zbudowanie statku powietrznego zasilanego energią elektryczną, który będzie w stanie przelecieć dookoła kuli ziemskiej. Podobnie producent samochodów lub agencja rządowa zajmująca się ochroną środowiska mogą ogłosić konkurs na zbudowanie samochodu, który przejedzie 100 km na jednym litrze benzyny. Już w roku 1714 Parlament Brytyjski ustanowił The Longitude Prize, która dała motywację zegarmistrzowi Johnowi Harisionowi do stworzenia morskiego chronometru, instrumentu, który rozwiązał problem pomiaru długości geograficznej na morzu. W czasach Napoleona ustanowiono nagrodę dla autora technologii konserwacji żywności. To wówczas stworzono znaną i stosowaną do dziś technologię puszkowania żywności. Słynny lotnik Charles Lindberg zdobył nagrodę The Orteig Prize dla pierwszego lotnika, który bez międzylądowania pokona trasę z Paryża do Nowego Jorku. Nagrody mogą także stymulować zachowania zbiorowości. W telewizji brytyjskiej pojawił się program, w którym nagrodą była kwota 250 tys. dolarów ustanowiona dla osoby, która zdoła stracić najwięcej kilogramów swojej wagi (mierzone w procentach wagi wyjściowej).

¹⁶⁸ Patrz: Luke Georgiou, *Demanding Innovation. Lead markets, public procurement and innovation*, NESTA, Provocation 02: February 2007, s. 4.

W dzisiejszych czasach obserwujemy renesans nagród i konkursów. Autorzy raportu "And the winner is..."¹⁶⁹ szacują, że obecnie na świecie funkcjonuje co najmniej 219 różnego rodzaju konkursów z nagrodami o wartości powyżej 100 tys. dolarów a całkowita pula nagród w tych konkursach przekroczyła w 2007 roku 375 mln dolarów. Zapowiadane są nagrody o znacznie wyższej wartości dla rozwiązania globalnych problemów np. Kongres Stanów Zjednoczonych zaproponował pulę nagród w wysokości 80 mld dolarów (sic!) dla twórców innowacyjnych leków.

Niedawno sklep internetowy Overstock.com ogłosił konkurs z nagrodami 1 milion dolarów dla osoby lub zespołu, którzy/która opracuje oprogramowanie doskonalące system składania zamówień. Qualcomm i X Prize Foundation – grupa firm znana z organizacji konkursów na pierwszy prywatny lot w kosmos ogłosiła konkurs z nagrodą 10 mln dolarów dla twórcy aplikacji na telefon komórkowy, która będzie w stanie diagnozować problemy zdrowotne człowieka równie skutecznie, jak lekarz rodzinny¹⁷⁰. Kalifornijska grupa oferująca ubezpieczenia zdrowotne The Heritage Provider Network, ogłosiła konkurs z nagrodą wartą 3 mln dolarów dla twórcy algorytmu pozwalającego przewidzieć, którzy pacjenci będą potrzebować hospitalizacji w ciągu najbliższych 12 miesięcy. Obecna administracja Prezydenta Baracka Obamy zatwierdziła w grudniu 2010 roku ustawę the America Competes Act pozwalającą agencjom rządowym na sponсорowanie konkursów o nagrodach do wartości 50 mln dolarów. Powstała także strona rządu USA służąca tworzeniu innowacji w sektorze usług publicznych: challenge.gov¹⁷¹.

W kwietniu 2011 roku w London Business School odbyła się konferencja The Prize Summit, której głównym celem było przedyskutowanie znaczenia konkursów dla stymulowania innowacyjności. W Wielkiej Brytanii, która jest uznawana za jeden z najbardziej innowacyjnych krajów na świecie (szczególnie w sektorze usług) tylko 11% małych i średnich przedsiębiorców uważa, że rząd wystarczająco wspiera innowacyjność¹⁷². Konkursy z nagrodami są skutecznym narzędziem nie tylko dla stymulowania innowacji w usługach publicznych. Znany producent rozwiązań informatycznych firma Cisco uruchomiła własny program wspierający innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw pod nazwą: Business Heroes. Firma Shell Springboard (www.shellspringboard.org) to kolejny przykład tego, jak wielkie korporacje wspierają rozwój sektora MSP za pomocą konkursów. Shell International wspiera przedsiębiorstwa sektora MSP kwotą 40 tys. funtów za rozwiązania redukujące emisję CO₂. Max Robinson, założyciel firmy, wygrał w roku 2009 konkurs Global Security Challenge organizowany przez koncern BAE Systems (<http://www.globalsecuritychallenge.com/>). Dzięki zwycięstwu w konkursie udało mu się zebrać dla swojej niewielkiej firmy kapitał w wysokości 12,3 miliona funtów w ciągu dwóch lat.

70% brytyjskich MSP uważa, że najsukcesowniejnymi motywatorami do tworzenia innowacji są wyzwania oraz system wynagradzania doskonałości dla najlepszych. Z niezależnego badania przeprowadzonego przez OmniCompete oraz YouGov wynika, że brytyjskie MSP preferują instrumenty takie jak konkursy, jeśli chodzi o swoje zagazowanie w tworzenie innowacji¹⁷³. Z badania wynika m.in., że: 68% badanych firm

¹⁶⁹ And the winner is Ms Kinesy&Company.

¹⁷⁰ Steve Lohr, *Change the World, and Win Fabulous Prizes*, New York Times, 22.03.2011.

¹⁷¹ Challenge.gov to administrowana przez rząd USA platforma obsługiwana przez the U.S. General Services Administration (GSA) w partnerstwie z portalem ChallengePost. Celem platform jest wykorzystanie najbardziej utalentowanych ludzi i najlepszych talentów do rozwiązywania największych wyzwań, przed jakimi stoi naród amerykański. Platforma jest oparta na systemie nagród i konkursów. Jak sama nazwa wskazuje (*challenge* – ang. wyzwanie) portal zawiera wyzwania i służy poszukiwaniu rozwiązań dla nich. Portal Challenge.gov zawiera wyzwania przed jakimi stoją agencje rządowe. Dla innowatorów, którzy przedstawią konkretne rozwiązania przeznaczona jest pula nagród. Portal powstał po ogłoszeniu przez Prezydenta Obamę w dniu 21 września 2009 roku Strategii Innowacji: *Strategy for American Innovation*.

¹⁷² *The Prize Summit: Summary of key debates*, <http://www.theprizesummit.com>, [20.12.2011].

¹⁷³ Badanie objęło 523 dyrektorów firm sektora MSP w Wielkiej Brytanii i było przeprowadzone w marcu 2011 r. Patrz: *Compete to Innovate*, <http://www.omnicompete.com>, [22.12.2011].

sektora MSP oczekuje wsparcia zewnętrznego w tworzeniu innowacji poprzez określenie szczegółowych wyzwań a 71% badanych uważa, że formalne uznanie w otoczeniu jest ważnym czynnikiem motywującym do innowacyjności. Oba wyżej wymienione oczekiwania znajdują swoje odzwierciedlenie w konkursach, o których mowa w niniejszym rozdziale¹⁷⁴.

Jason Pinto, investment manager w funduszu *Amadeus Capital Partners* uważa, że rosnąca popularność konkursów może stanowić także... zagrożenie dla innowacyjności. Niektóre małe firmy mogą porzucić własne strategie rozwoju innowacji w pogoni za nagrodami pieniężnymi oferowanymi w konkursach zewnętrznych. Tym niemniej konkursy dla innowatorów powoli wyłaniają się jako alternatywa dla finansowania innowacji w ramach „tradycyjnej” działalności funduszy wysokiego ryzyka (VC), które zamiast zapewniać finansowanie dla firm na wczesnych stadiach rozwoju (*early stage, seed capital*) coraz bardziej interesują się finansowaniem konkursów. Zdaniem Jasona Pinto konkurs to lepsza forma inwestowania w innowacje niż inwestowanie w nieznaną firmę „dwóch gości w szopie” – ang. *two guys in a shed*¹⁷⁵.

Jakie parametry posiadają nagrody stymulujące powstawanie innowacji?

Poniżej przedstawione zostały cechy idealnej nagrody stymulującej MSP do tworzenia innowacyjnych rozwiązań. Nagrody takie powinny być:

1. Zauważalne dla mediów – niosą w sobie element spektaklu teatralnego. Dzięki temu są w stanie wpłynąć na ludzkie postrzeganie rzeczywistości („Tak, można pokonać raka” lub „Tak, jesteśmy w stanie zbudować samochód przyjazny dla środowiska”).
2. Elastyczne – wychodzą poza utrwalone schematy myślenia o rynku.
3. Inkluzywne, czyli otwarte dla wszystkich chętnych spełniających warunki formalne – w konkursach mogą uczestniczyć na równych zasadach zarówno licealiści jak i laureaci Nagrody Nobla, domorośli majsterkowicze i utytułowani wynalazcy, gospodynie domowe, emeryci. Dodatkowo Internet pozwala na angażowanie w rozwiązywanie problemu grup ludzi lub osób, które kiedyś z różnych przyczyn były wykluczone z udziału w takich konkursach.
4. Przyznawane zwycięzcom jako premia za ich sukces – fundator nagrody nie ponosi żadnych kosztów dopóki, dopóty nie zostanie zaprezentowane spełniające kryteria konkursu rozwiązanie.

Z tego względu nagrody są znacznie tańszym sposobem stymulowania innowacyjności niż na przykład granty na badania.

Nagrody pełnią wiele funkcji m.in.:

1. *Są formą uznania i podziękowania dla najlepszych.* Uznanie może dotyczyć spraw bardzo ogólnych takich jak nagroda dla liderów w krajach Afryki: Achievement In African Leadership (Mo Ibrahim Foundation) lub bardzo specyficznych np. nagroda MPrize za skuteczne przedłużenie życia myszy laboratoryjnej.
2. *Wpływają na postrzeganie przez społeczeństwo istotnych problemów naukowych i społecznych,* np. nagroda Pulitzera wpływa na odbudowę prestiżu zawodu dziennikarza prasowego a Pokojowa Nagroda Nobla wpływa na postrzeganie istotnych globalnych problemów społecznych.
3. *Koncentrują rozproszone wysiłki badawczy na jednym celu* np. firma Netflix zdołała przyciągnąć uwagę 34 tysięcy uczestników konkursu. Celem firmy jest poprawa algorytmu cyfrowego zapisu filmów o 10%. Dzięki konkursowi Netflix zdołał zrealizować swój cel.

¹⁷⁴ Na stronie: <http://listverse.com/2009/09/01/10-fascinating-prize-challenges/> [25.12.2011] można odnaleźć więcej inspirujących przykładów na to, jak konkursy z nagrodami przyczyniły się do powstawania innowacyjnych rozwiązań.

¹⁷⁵ Ben Rooney, *Business Prizes Replacing VC Funds for Hi Tech Start Ups*, 8 kwietnia 2011.

4. *Pomagają odkryć nowe talenty* – historia postępu jest bogata w przykłady domorosłych wynalazców, którzy dzięki ogłaszaniem konkursom mogli ujawnić swoje talenty. Na przykład konkurs NASA na rękawicę dla astronauty wygrał Peter Homer, bezrobotny inżynier. Platforma internetowa *Innocentive* jest oparta na wykorzystywaniu domorosłych talentów w różnych dziedzinach rozwoju nauki. Wartość nagród w ogłaszanych na *Innocentive* konkursach waha się pomiędzy pięcioma tysiącami dolarów a jednym milionem dolarów. Portal zorganizował już grubo ponad tysiąc konkursów i zgromadził społeczność niemal 200 tysięcy innowatorów.
5. *Wzmacnianie poczucia wspólnoty* – dobrym przykładem jest nagroda Milken Edukator Award w Stanach Zjednoczonych. Jej celem jest promowanie dobrych praktyk w nauczaniu i uczeniu się.
6. *Edukacja i podnoszenie poziomu wiedzy w społeczeństwie* – samo uczestnictwo w konkursie przyczynia się do doskonalenia kompetencji. Niektórzy sponsorzy nagród uznają ten aspekt konkursów za równie ważny co sam wynik. Na przykład misją konkursu FIRST Robotics Competition jest stworzenie w społeczeństwie kultury, w której największymi bohaterami stają się naukowcy. Zdobywcy nagrody są oceniani nie tylko za sam efekt końcowy, ale także za zdolność do pracy zespołowej, wytrwałość. Konkurs przyciąga tysiące studentów z całego świata.
7. *Pomagają zebrać kapitał potrzebny na finansowanie innowacji* – inwestorzy chętnie interesują się konkursami, ponieważ zmniejszają one ryzyko finansowania oraz przyciągają uwagę najbardziej innowacyjnych talentów. Aby zilustrować, czym jest zmniejszenie ryzyka finansowania można podać przykład konkursu na opracowanie statku powietrznego zdolnego do lotu suborbitalnego. W konkursie Ansami X PRIZE uczestnicy konkursy wydali w sumie 100 mln dolarów, aby zdobyć nagrodę wartą 10 mln dolarów. Wynika to z faktu, że uczestnicy konkursów takich jak ten są przesadnymi optymistami, jeśli chodzi o ich szanse na zwycięstwo.

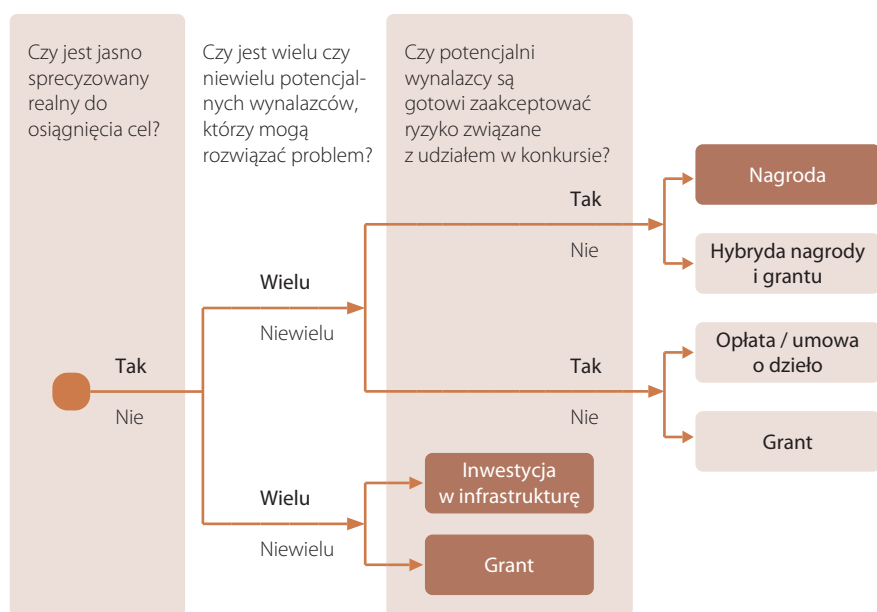
W jakich sytuacjach stosowanie nagród jest efektywne?

Przedsiębiorcy poszukujący nowych rozwiązań mogą wykorzystać doświadczenia z istniejących już konkursów i zaprojektować własny system nagradzania (konkurs) najlepszych rozwiązań. Konkursy mogą być kierowane zarówno do pracowników, dostawców jak i klientów naszej firmy. Konkurs z nagrodami jest efektywnym narzędziem do tworzenia innowacji jeśli spełnione zostaną następujące warunki:

1. łatwo jest sprecyzować cel – np. redukcja czasu potrzebnego na rozładowanie ciężarówki o 60 sekund.
2. Wiemy ile osób może potencjalnie brać udział w konkursie.
3. Wiemy, że osoby te będą skłonne zaryzykować udział w konkursie (inwestując w niego swój czas a czasami także pieniądze).
4. Konkurs ma zapewnioną odpowiednią otoczkę symboliczną. W przeciwnym wypadku pulę przeznaczoną na nagrody można przeznaczyć na zwykły fundusz motywacyjny dla innowatorów.
5. Konkurs jest odpowiednio przygotowany od strony merytorycznej. Aby to osiągnąć czasami potrzeba kilku lat przygotowań.

Na schemacie 40 przedstawiono drzewo decyzyjne, które powinno ułatwić każdemu przedsiębiorcy podjęcie decyzji, czy innowacje w jego firmie mogą być tworzone za pomocą konkursów. Trzykrotna pozytywna odpowiedź na pytania:

- *Czy jest jasno sprecyzowany realny do osiągnięcia cel?*
- *Czy jest wielu czy niewielu potencjalnych wynalazców, którzy mogą rozwiązać problem?*
- *Czy potencjalni wynalazcy są gotowi zaakceptować ryzyko związane z udziałem w konkursie?*



Schemat 40. Kiedy warto organizować konkursy?

Źródło: Opracowanie własne w oparciu o: „And The Winner is ...”, Mc Kinsey, s. 37

Oznacza, że problem, przed którym stoi przedsiębiorca może zostać rozwiązany za pomocą konkursu jeśli przedsiębiorca zdecyduje się na opracowanie i ogłoszenie konkursu z nagrodą za innowacyjne rozwiązanie. Najważniejsze jest precyzyjne ustalenie celu i misji konkursu. Najpierw należy sformułować misję konkursu np. „zwiększenie świadomości ekologicznej i przyjaznych dla środowiska zachowań konsumentów”. Kapituła nagrody Booker Prize posługuje się misją: „Zwiększenie jakości literatury czytanej przez społeczeństwo”. Oczywiście misja konkursu powinna odpowiadać aspiracjom naszej grupy docelowej np. producent samochodów luksusowych niekoniecznie wpisuje się w założenia misji „ochrony środowiska” jeśli chce zmniejszyć zużycie paliwa w swoich samochodach od 15% z poziomu 15 l/km. Następnie należy zidentyfikować bariery, które stoją na przeszkodzie do realizacji misji oraz jej cel. W tabeli 38 przedstawiono przykłady.

Tabela 38. Przykłady formułowania misji dla konkursów z nagrodami

Nazwa organizatora konkursu	Misja	Bariery stojące na przeszkodzie do realizacji misji	Cel misji
Milken Educator Awards	Polepszyć jakość edukacji w szkołach średnich	Duża stopa rezygnacji z pracy wśród najlepszych nauczycieli z powodu braku bodźców i kontaktów z innymi dobrymi nauczycielami	Świętować, naglašniać sukcesy i aktywizować utalentowanych nauczycieli
Ansami X Prize	Stymulować rozwój prywatnych środków transportu w kosmos	Wysokie koszty podróży kosmicznych; przekonanie panujące wśród inwestorów i potencjalnych nabywców tego typu usług, że tylko agencje państwowe są w stanie zorganizować bezpieczne podróże w kosmos.	Zademonstrować pojazd kosmiczny wielokrotnego użytku, który będzie w stanie wejść w przestrzeń kosmiczną i powrócić do niej dwukrotnie w ciągu 10 dni.

Źródło: And the winner is Mc Kinsey&Company, s. 42

Do kogo kierować ofertę udziału w konkursie?

Po ustaleniu celów konkursu i jego misji należy zastanowić się, do kogo będziemy kierowali naszą ofertę. Udział w konkursie powinien być dla tych osób nie tylko formą uzyskania nagrody pieniężnej. Nasz idealny uczestnik konkursu to ktoś, kto lubi wyzwania i – przede wszystkim – ktoś, kogo cechuje pasja w rozwiązywaniu problemów. Ken Davidian, pracownik NASA odpowiedzialny za organizację konkursów dla innowatorów zapytany o ich motywacje odpowiedział: cel, chwała, odwaga i złoto (goal, glory, guts and gold). „Złoto” jako synonim nagrody pieniężnej jest zwykle najmniej ważnym motywatorem dla uczestników konkursów. Dla innowatorów największą motywacją jest samo uczestniczenie w rozwiązywaniu trudnego, ale realnego jednocześnie wyzwania. Większość oferowanych obecnie w konkursach nagród można sklasyfikować w sposób przedstawiony w tabeli 39.

Tabela 39. Rodzaje nagród

Rodzaj nagrody	Cel nagrody	Co motywuje innowatorów?
Dobry przykład	Przykuć uwagę publiczności do tematu, wyznaczyć standardy	• Docenić wyjątkowość • Mieć wpływ na postrzeganie zagadnienia przez publiczność
Ekspozycja	Przedstawić najlepsze praktyki w danej dziedzinie oraz szanse na rozwój	• Docenić wyjątkowość • Zmobilizować inwestorów do wsparcia
Wzmocnić społeczność	Docenić wysiłki społeczności ludzi	• Docenić wyjątkowość • Wzmocnić spójność wspólnot i sieci profesjonalistów • Zmobilizować inwestorów do wsparcia
Partycypacja	Edukować i zmieniać zachowania uczestników poprzez uczestnictwo w konkursie	• Wzmocnić spójność wspólnot i sieci profesjonalistów • Edukowanie/poprawa umiejętności
Stymulowanie rynku	Wprowadzenie sił rynkowych do zasad obowiązujących w ramach konkursu, redukowanie kosztów tworzenia innowacji poprzez wprowadzenie zasad konkurencji, odkrywanie talentów	• Docenić wyjątkowość • Zmobilizować inwestorów do wsparcia • Wzmocnić spójność wspólnot i sieci profesjonalistów • Mieć wpływ na postrzeganie zagadnienia przez publiczność
Rozwiązanie konkretnego problemu (<i>point solution</i>)	Rozwiązanie trudnego, dobrze zdefiniowanego problemu poprzez innowacyjne rozwiązanie	• Wzmocnić spójność wspólnot i sieci profesjonalistów • Odkrywanie talentów

Źródło: *And the winner is ...* Mc Kinsey&Company, s. 48

Tworzenie i realizacja konkursu z nagrodami

Konkursy zawdzięczają wiele ze swojej unikatowości temu, że są niecodzienne, odrywają uczestników od codziennej rutyny. Przypominają trochę swym duchem średniowieczne turnieje rycerskie. Dzięki niemu uczestnicy konkursu czują, że uczestniczą w czymś wyjątkowym. Dobrze zorganizowany konkurs powinien przyciągnąć utalentowanych uczestników przyciągnąć uwagę mediów, uhonorować uczestników no i oczywiście zapewnić powstanie innowacyjnych rozwiązań. Dla niektórych organizatorów konkursów już sama otoczka związana z konkursem i jego nagłośnienie w mediach są wystarczająco silnym motywem do jego organizacji. Z drugiej strony przedsiębiorca decydujący się na stworzenie konkursu z nagrodami powinien być świadom, że koszty nagrody w niektórych przypadkach wynosić mogą zaledwie 10% całkowitych kosztów związanych z jego organizacją. Niestety wielu organizatorów konkursów zaniedbuje proces organizacji przeznaczając na niego zbyt mało funduszy. W tabeli 40 przedstawiono działania, jakie należy podjąć organizując konkurs.

Tabela 40. Organizacja konkursu z nagrodami

Etap przyciągania uwagi mediów	Etap przeprowadzania konkursu	Etap celebrowania konkursu
Wyślij informacje do mediów Poszukaj innych inicjatyw, które wpisują się w misję twojego konkursu: nawiąż kontakt z ich organizatorami – zaprosz ich jako partnerów Skontaktuj się z organizacjami i portalami internetowymi, które grupują potencjalnych uczestników twojego konkursu Zaprojektuj proces zgłaszania Opracuj regulamin konkursu Wymyśl kreatywną (od strony graficznej, koncepcyjnej, emocjonalnej itp.) otoczkę konkursu – konkurs powinien mobilizować do działania i budzić emocje	Stwórz wsparcie dla uczestników w postaci pomysłów, kanałów komunikacji pionowej (z tobą) i poziomej (między uczestnikami) Stwórz nagrodę, która będzie wystarczająco silnym motywatorem do udziału w konkursie	Ogłoś wyniki konkursu w taki sposób, aby przedstawić doskonałość stworzonych rozwiązań Upowszechniaj wyniki odkrycia wśród wszystkich zaangażowanych w konkurs Nadaj otoczkę medialną całemu wydarzeniu (np. zorganizuj galę), zaprosz patronów medialnych, przedstawicieli agencji rządowych
	Wyłóż zwycięzców, którzy odpowiadają wcześniej ustalonym kryteriom zdobycia nagrody	
Pamiętaj: na każdym etapie powinienes jak najwięcej wysiłku włożyć w nagłośnienie w mediach poszczególnych etapów konkursu		

Źródło: *And the winner is ...* Mc Kinsey&Company, s. 61.

Proces organizowania konkursu można powierzyć wyspecjalizowanym w tego rodzaju działaniach portalom internetowym, spośród których można wymienić np. Idea Crossing, InnoCentive, NineSigma, Spigot i Big Carrrtt.co. Portale te posiadają wiedzę o tym, jak zaprojektować odpowiedni system motywacyjny. Generalnie rzecz biorąc organizacja konkursów jest procesem mało przewidywalnym i trzeba wielu lat doświadczeń organizacyjnych, aby odpowiednio zaprojektować konkurs. Niektórzy organizatorzy konkursów decydują się na outsourcing wybranych elementów tego procesu np. proces oceniania przez sędziów (*judging*). Z jednej strony odciąża to organizatora od wielu obowiązków, lecz z drugim sprawia, że posiadamy mniej kontroli nad tym, jakie rozwiązanie zostanie wyłonione, jako zwycięskie. Z tego powodu *The Templeton Foundation* zdecydowała, że cały proces oceniania zostanie powtórnie przeniesiony do wnętrza firmy. Z kolei NASA swoje konkursy organizuje w partnerstwie z wieloma organizacjami non-profit i deleguje uprawnienia do wyboru zwycięzcy na zewnątrz.

Żaden konkurs nie posiada na starcie kapitału reputacji takiego jak Nagroda Nobla lub Nagroda Pulitzera. Aby szybko zdobyć reputację, nagroda w konkursie powinna spełniać następujące kryteria:

1. Powinna odnosić się do pozytywnych wartości wyznawanych przez całe społeczeństwo bądź jakąś jego część.
2. Cele powinny pozostać ponadczasowe.
3. Jury konkursu powinno wybrać najlepsze rozwiązania na przejrzystych zasadach.
4. Sponsor nagrody powinien udokumentować w jaki sposób zwycięskie rozwiązanie przyczyniło się do poprawy, jakości życia.
5. Doświadczenia zebrane przez uczestników powinny zachęcać kolejnych innowatorów do udziału w następnych edycjach konkursu.

6. Uczestnicy konkursów stanowią wielki kapitał, który organizator może wykorzystać na wiele sposobów. Nie liczy się tylko zwycięzca, lecz wszyscy, którzy zdobyli się na odwagę wzięcia udziału w konkursie.
7. Spośród uczestników konkursu można wyłonić utalentowanych kandydatów na pracowników naszej firmy – konkurs może więc stać się specyficznym narzędziem rekrutacyjnym (ale tylko, jeśli będzie to „produkt uboczny” – a nie cel sam w sobie).
8. Nagroda w konkursie może być tak zaprojektowana, aby motywowała zwycięzcę do wytrwałej pracy, np. w konkursie Mo Ibrahim Foundation dla liderów zmian w krajach afrykańskich zwycięzca otrzymuje swoją nagrodę (5 mln dolarów USA) w ratach po 200 tys. przez 10 lat. Jeśli według kapituły konkursu lider po tym okresie nadal będzie działał w zgodzie z wartościami, które deklarował w chwili ogłoszenia werdyktu, będzie otrzymywał tę kwotę corocznie aż do swojej śmierci.

Pomiar efektywności konkursów z nagrodami

Z badań firmy McKinsey wynika, że aż 40% organizatorów konkursów „nigdy” lub „bardzo rzadko” dokonuje ewaluacji długookresowych efektów organizowanych przez siebie konkursów. Tylko 23% badanych dokonuje tego corocznie. Łatwo jest z upływem lat zwiększać pulę nagród. Znacznie trudniej jest dokonywać elastycznych zmian w regułach konkursu w miarę jak zmieniają się uwarunkowania zewnętrzne. Nawet kapituły najbardziej prestiżowych konkursów dokonują co jakiś czas zmian w regulaminie, aby dostosować go do aktualnych potrzeb.

Tabela 41. Pomiar efektów konkursów

Obszar pomiaru efektywności konkursu	Pytanie weryfikujące	Przykładowe mierniki
Zidentyfikować najlepsze rozwiązania	Czy wyznaczamy nowe standardy w branży?	Tempo adaptowania nowego rozwiązania na rynku? Czy zwycięzcy naszego konkursu odnoszą nadal sukcesy w innych konkursach i rozwijają swój pomysł?
Wpływać na postrzeganie problemu wśród społeczeństwa	Czy nasza grupa docelowa zmienia swoje przekonania i lepiej rozumie istotę problemu, który chcemy rozwiązać?	Zmiany w zachowaniach grupy docelowej Monitoring mediów wskazuje na pozytywną zmianę opinii
Skoncentrować się na społecznościach lokalnych	Czy w społecznościach lokalnych nasza misja staje się priorytetem?	Wzrost aktywności (inwestycji) w obszarze, który wspieramy Czas poświęcany na rozwiązywanie problemów wyznaczonych przez nasz konkurs
Zidentyfikować i mobilizować do działania nowe talenty	Czy do naszego konkursu zgłaszają się osoby spoza grupy profesjonalistów?	Odsetek amatorów/laików wśród uczestników konkursu Zróżnicowanie demograficzne uczestników konkursu
Wspierać działania w społecznościach lokalnych	Czy pobudzamy ludzi do działania? Czy przyciągamy więcej sponsorów chętnych do wspierania inicjatyw lokalnych?	Wzrost aktywności (inwestycji) w obszarze, który wspieramy Wzrost efektywności działania społeczności lokalnych
Edukować i zwiększać poziom umiejętności	Czy uczestnicy podnoszą swoje umiejętności?	Liczba uczestników Poprawa umiejętności wśród uczestników konkursów
Mobilizować kapitał	Czy przyciągamy uwagę nowych sponsorów i fundatorów nagród?	Wzrost puli nagród Wzrost stopnia samofinansowania się konkursu

Podsumowanie

Konkursy w ostatnich latach stają się coraz bardziej popularnym instrumentem motywowania małych i średnich przedsiębiorstw do działań innowacyjnych. Sponsorami konkursów są zwykle albo agencje rządowe (np. rząd Stanów Zjednoczonych) albo duże korporacje (np. Shell, BAE Systems)¹⁷⁶. W roku 2008 Kongres Stanów Zjednoczonych zaproponował, aby zorganizowano konkursy na wynalezienie nowych leków (pula nagród: 80 mld dolarów), lekkie efektywne baterie do zasilania samochodów (pula: 300 mln dolarów) oraz energię pochodzącą z wodoru (pula: 100 mln dolarów). Wśród głównych zalet konkursów należy wymienić ich dużą efektywność kosztową. Pieniądze od sponsora są przeznaczane wyłącznie na spodziewane i sprecyzowane z góry rozwiązania innowacyjne. Drugą zaletą jest ich bardzo demokratyczny charakter. Każdy, absolutnie każdy, kto ma dobry pomysł na rozwiązanie problemu może stawać do konkursu. Dzięki temu małe i średnie przedsiębiorstwa mogą konkurować na równych prawach z renomowanymi ośrodkami badawczymi i utytułowanymi naukowcami. System stymulowania innowacyjności za pomocą grantów na badania naukowe jest coraz bardziej krytykowany np. na początku naszego wieku wiele subsydiów było przeznaczane na alternatywne źródła energii takie jak etanol pochodzący z plantacji roślin. Dziś wiemy, że nie jest to obiecujący kierunek rozwoju gospodarczego. Z drugiej strony mamy przykłady pozytywne takie jak the X Prize, która została ustanowiona w roku 1996 w wysokości 10 milionów dolarów i była przeznaczona dla pierwszego prywatnego statku kosmicznego, który wleci w orbitę okołozemską – nagroda została przyznana już po siedmiu latach, co jest dowodem na to, że wielkie, niemal przełomowe innowacje mogą być skutecznie pobudzone dzięki konkursom.

3.2. Program „Bon na innowacje”

Program „Bon na innowacje” jest jednym z innowacyjnych pomysłów na stymulowanie innowacyjności wśród polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Jest on realizowany przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości¹⁷⁷. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości działając na podstawie *Rozporządzenia Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi* (Dz.U. Nr 226, poz. 1651, z późn. zm.) ogłasza okresowe nabory wniosków. Przedsiębiorcy mogą dzięki niemu zrealizować swoje pomysły na wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w swoich firmach z wykorzystaniem wiedzy pochodzącej od naukowców. Dotychczas odbyły się IV edycje naboru wniosków. Celem Programu jest zainicjowanie kontaktów mikro lub małych przedsiębiorców z jednostkami naukowymi. Wsparcie w ramach programu *Bon na innowacje* może być przeznaczone wyłącznie na zakup usługi dotyczącej wdrożenia lub rozwoju produktu lub technologii. Program jest skierowany do beneficjentów, którzy w roku złożenia wniosku oraz w ciągu 3 lat kalendarzowych poprzedzających rok złożenia wniosku o udzielenie wsparcia w ramach programu *Bon na innowacje*, nie korzystali z usług jednostki naukowej w zakresie wdrożenia lub rozwoju produktu lub technologii. Wykonawcą usługi może być wyłącznie jednostka naukowa określona w **art. 2 pkt. 9a-e ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 r. o zasadach finansowania nauki** (Dz.U. Nr 96, poz. 615) prowadząca w sposób ciągły badania naukowe lub prace rozwojowe. **Całkowity Budżet Programu w 2011 roku dostępny dla Wnioskodawców wyniósł 8 400 000,00 zł.** Jeden przedsiębiorca może uzyskać wsparcie o wartości maksymalnej 15 000 zł. Wielkość wsparcia może wynosić do 100% wydatków kwalifikujących się do objęcia wsparciem. Przedsiębiorca, który uzyskał wsparcie w ramach Programu, nie może ubiegać się o kolejne wsparcie w ramach tego Programu. W przypadku złożenia wniosków na kwotę wyczerpującą 100%

¹⁷⁶ David Leonhardt, *You Want Innovation? Offer a Prize*, The New York Times, January 31, 2007.

¹⁷⁷ Patrz: <http://www.parp.gov.pl/index/more/20897>

alokacji, PARP informuje na stronie internetowej www.parp.gov.pl z 3 dniowym wyprzedzeniem o dacie zamknięcia naboru wniosków. Wniosek o udzielenie wsparcia należy złożyć za pomocą **Generatora Wniosków** (<https://bni.parp.gov.pl/>), a następnie formalnie potwierdzić złożenie wniosku zgodnie z zapisami w Wytycznych dla Wnioskodawców (pkt. 9 ppkt 4) i 5)) w ciągu **7 dni kalendarzowych** po dniu zablokowania wniosku poprzez:

- wykorzystanie bezpiecznego podpisu elektronicznego z certyfikatem kwalifikowanym oraz platformy e-PUAP pod adresem www.epuap.gov.pl lub
- dostarczenie osobiście lub drogą pocztową (listem poleconym) podpisanego wydruku obrazu wniosku o udzielenie wsparcia wraz z załącznikami potwierdzonymi za zgodność z oryginałem do Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości na adres: ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa.

Wniosek o udzielenie wsparcia uważa się za wypełniony z chwilą jego zablokowania, po dokonaniu pozytywnej walidacji. Złożenie wniosku następuje za pośrednictwem Generatora Wniosków po naciśnięciu przycisku „Złóż wniosek”. Za wniosek o udzielenie wsparcia uważa się wyłącznie wniosek wypełniony w Generatorze Wniosków.

Wnioskodawca nie może złożyć więcej niż jednego wniosku, który by podlegał jednoczesnej ocenie PARP. Wyłącznie w przypadku negatywnego wyniku oceny, w ramach prowadzonego naboru, Wnioskodawca ma prawo złożyć poprawiony wniosek ponownie.

Całkowity budżet Programu Bon na innowacje dostępny w 2011 roku to 8 400 000 zł. Otrzymane dofinansowanie może być przeznaczone na zakup usługi dotyczącej wdrożenia lub rozwoju produktu albo technologii oferowanych przez jednostki naukowe. Wydatki z otrzymanego wsparcia mogą być poniesione przez przedsiębiorcę dopiero po dniu złożenia kompletnego wniosku. Wykonawcą finansowanej usługi może być tylko i wyłącznie jednostka naukowa, która ma siedzibę w Polsce i prowadzi w sposób ciągły badania naukowe lub prace rozwojowe¹⁷⁸.

Z doświadczeń dotychczasowych edycji wynika, że cieszył się zainteresowaniem małych przedsiębiorstw oraz mikroprzedsiębiorstw. Z roku na rok przybywało wnioskodawców. W I edycji (2008 r.) udzielono wsparcia 82 beneficjentom na łączną kwotę ponad 1,2 mln zł. W II edycji (2009 r.) udzielono wsparcia aż 443 beneficjentom na kwotę ponad 6,5 mln zł. W III edycji (2010 r.) wsparcie uzyskało 575 beneficjentów na kwotę około 8,5 mln zł.

Wsparcie z PARP na innowacyjne projekty mogą otrzymać małe lub mikroprzedsiębiorstwa ze wszystkich branż. O dofinansowanie projektów innowacyjnych w ramach programu Bon na innowacje, PARP podpisał umowy m.in. z firmą zakład Ślusarski Piecuch Kazimierz z miejscowości Smętowo (pomorskie) na wdrożenie innowacyjnych rozwiązań w usługach i produkcji. Podobne umowy zawarto z Ośrodkiem Wypoczynkowym Marysieńka z Przysucha (mazowieckie) na wdrożenie do praktyki hotelarskiej swoich prac badawczych. Piętnaście tysięcy złotych dotacji otrzymał także producent kotłów Jan Steczkiewicz z miejscowości Narol (podkarpackie) oraz firma Technologie Informatyczne Paweł Marcinkowski z Warszawy. Dotacje do 100 proc. wartości kosztów zrealizowanego projektu otrzymał również Zakład Odlewniczo-Mechaniczny z Kielc. Pomoc na wdrożenie innowacyjnych rozwiązań mogą otrzymać nie tylko tego typu firmy.

Przedsiębiorcy często wyrażają opinię, że wysokie koszty opracowania i wdrożenia innowacji, znacznie przekraczające możliwości kapitałowe większości przedsiębiorców, przy jednoczesnym utrudnionym dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania są istotną barierą dla wprowadzania rozwiązań innowacyjnych. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, w warunkach polskich poziom innowacyjności przekłada się bezpośrednio na rentowność firmy. Przedsiębiorstwa innowacyjne są zdecydowanie bardziej rentowne od tych, które nie ponoszą nakładów na innowacje. Związek taki istnieje również w innych rozwiniętych gospodarkach, a w szczególności dotyczy przedsiębiorstw działających w sektorach wysokiej techniki o dużej wartości dodanej¹⁷⁹. Program „Bon na innowacje” można więc traktować jako swego rodzaju zaproszenie do zwiększenia rentowności swojej firmy.

3.3. Przykłady wykorzystania innowacyjności w sektorze usług

W podrozdziale niniejszym zostaną przedstawione studia przypadków omawiające przykłady innowacji w sektorze usług. Mają one służyć inspiracjom dla polskich małych i średnich przedsiębiorstw. Studia przypadków opisują innowacyjne działania podejmowane w różnych krajach i różnych branżach. Zakres tych działań pokazuje jednoznacznie, że innowacje w usługach są obecnie bardzo istotnym elementem rozwoju innowacyjnej gospodarki.

3.3.1. Program Innowacje w usługach (*Innovation in services*) w Niemczech

Program „Innovation in Services” został zainicjowany w Niemczech w połowie lat 90. XX wieku przez Federalne Ministerstwo Edukacji i Badań. Program ten reaktywowano w roku 2006. Jego celem było skoordynowanie badań nad innowacjami w usługach z praktycznymi zastosowaniami. Do roku 2006 opublikowano następujące raporty:

- „Benchmarking to boost innovation, growth and employment In the Service Sector”;
- „Knowledge-intensive Services (KIS)”;
- „Service Engineering and Service Design”;
- „Standardization and quality in the service sector”;
- „Work organization, management and tertiarization”;
- „Innovative services in small to medium-sized enterprises (Craft Trades)” – raport dotyczył zawodów rzemieślniczych.

Dzięki raportowi Services Engineering udało się w Niemczech sformalizować procesy projektowania usług a także wprowadzono nauczanie tego przedmiotu do programów uniwersyteckich.

Dzięki standaryzacji zwiększono atrakcyjność rynkową usług (*marketability*) oraz zdefiniowano minimalne standardy.

Po roku 2006 w książce „Services Made In Germany – A Travel Guide”, innowację usługową zdefiniowano poprzez „proces rozwoju wewnątrz organizacji i wynikającą z niego nową konfigurację aktywności (po stronie samego przedsiębiorstwa, jego klientów, dostawców i innych aktorów w ramach specyficznego kontekstu)¹⁸⁰. Program badawczy „Innovations In Services” posiada budżet 70 mln euro i koncentruje się

¹⁷⁹ Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013, Ministerstwo Gospodarki RP, Warszawa 2006, s. 18.

¹⁸⁰ Z. K. Fidermuc Maler, K. Zuelke-Robinet, Fostering Services Innovation Through Research in Germany: The “Innovation in Services” Programme [w:] Promoting Innovation In the Service Sector, s. 134.

na nowych zjawiskach społecznych takich, jak: rozwój rynków, konwergencja dóbr materialnych i usług, postęp w obszarze technologii informatycznych oraz znaczenie innowacji w usługach. W programie postawiono na ścisłe związki nauki z praktyką, co oznacza m.in. wzajemne uczenie się ze strony nauki i sektora biznesu. Głównym celem programu jest zapewnienie gospodarce niemieckiej takiej samej doskonałości w sektorze usług oraz badaniach naukowych nad sektorem usług, jaką może się poszczycić w przemyśle. Jednym z mechanizmów gwarantujących współpracę nauki i przemysłu w tym programie jest struktura finansowania projektów badawczych: 50% środków w budżecie projektu musi pochodzić z biznesu. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw ten udział może jeszcze wzrosnąć o dodatkowe 10%. W opisie rezultatów projektu jego partnerzy muszą dokonać generalizacji wniosków tak, aby były one możliwe do wykorzystania w innych firmach. W latach 2004 – 2014 zrealizowano bądź będą realizowane projekty badawcze w priorytetach przedstawionych w tabeli 42.

Tabela 42. Priorytety programu „Innovation in services” w Niemczech

Obszar finansowania	Okres	Liczba projektów	Budżet ze środków publicznych (mln euro)	Charakterystyka projektów
Zwiększenie zdolności eksportowych oraz internacjonalizacja usług	2004-2009	66	24	Podstawowe aspekty związane z eksportem usług, nowe wizje zarządzania, tworzenie międzynarodowych sieci współpracy
Integracja produktów i usług	2006-2010	83	19	„Hybrydowe tworzenie wartości, rozwiązania dostosowane do indywidualnych potrzeb klientów
Jakość usług oraz wykwalifikowana siła robocza w usługach	2006-2010	57	16	Szczególny nacisk kładziony na usługi nieprofesjonalne to znaczy związane z mniej zaawansowanymi pod względem wykorzystania wiedzy usługami (np. hotelarstwo, gastronomia)
Technologia i usługi w obliczu zmian demograficznych	2008-2011	80	25	Starzenie się społeczeństwa, serwicyzacja gospodarki
Zarządzanie produktywnością w usługach	2010-2014	120	31	Optymalizacja produktywności w usługach, transfer wiedzy pomiędzy przemysłem a nauką.

Źródło: Z. K. Fidermuc Maler, K. Zuelke-Robinet, Fostering Services Innovation Through Research in Germany: The “Innovation in Services” Programme [w:] Promoting Innovation In the Service Sector, s. 138.

Doświadczenia programu w Niemczech wskazują na:

1. Duże znaczenie, jakie w gospodarce niemieckiej, (która jest największą gospodarką UE i jedną z największych na świecie) przywiązuje się do sektora usług.
2. Innowacyjność w sektorze usług wymaga wsparcia ze strony funduszy publicznych.
3. Innowacyjność w sektorze usług musi zostać objęta systematycznymi programami – nie może odbywać się spontanicznie.
4. Polska może skorzystać z doświadczeń niemieckich wykorzystując „rentę zapóźnienia” to znaczy uczyć się na błędach i skrócić czas potrzebny na serwicyzację gospodarki dzięki wykorzystaniu doświadczeń gospodarkę rozwiniętych takich, jak Niemcy.

3.3.2. Innowacje w branży usług rekreacyjnych¹⁸¹

Gospodarki krajów azjatyckich są często przedstawiane w Polsce jako wzorcowe przykłady skoku cywilizacyjnego. Dzisiaj Korea Południowa jest jednym z najzamożniejszych krajów świata lecz w bardzo niedalekiej przeszłości była krajem od Polski uboższym: PKB Polski i Korei Południowej zrównały się w połowie lat 80. XX wieku. Wraz z rozwojem przemysłu następuje w tych krajach także rozwój innowacyjnego sektora usług. Dobrym przykładem na to, że Azjaci potrafią być innowacyjni także w sektorze usług jest przykład malezyjski. Gabinety odnowy biologicznej typu Spa stają się coraz bardziej popularne w Malezji. Wynika to z rosnącego poziomu życia społeczeństwa i wynikającej z niego troski o zdrowie fizyczne. Malezyjskie gabinety Spa oferują unikatowe zabiegi takie, jak tradycyjne masaże, kąpiele w wywarach z kwiatów i ziół, zanurzanie w olejkach i substancjach złuszczących skórę, napoje lecznicze itd. Poza odnową biologiczną gabinety oferują klientom terapie wywodzące się z innych egzotycznych miejsc takich, jak Bali, Tajlandia, Indie, Chiny i Indonezja. W celu zapewnienia sobie przewagi konkurencyjnej na rynku wiele gabinetów odnowy wchodzi w alianse strategiczne z podmiotami z branży turystycznej (np. linie lotnicze, hotele, portale internetowe dla podróżnych), korporacjami międzynarodowymi, klubami sportowymi i rekreacyjnymi (fitness), producentami produktów kosmetycznych itd. Obecnie około 50% istniejących gabinetów funkcjonuje samodzielnie a około 40% jest zlokalizowanych w hotelach, kurortach i schroniskach itp. Branża Spa jest świadoma swojego potencjału i podejmuje starania w celu zwiększenia swojej innowacyjności.

Zwiększenie innowacyjności branży Spa stało się celem projektu badawczego realizowanego w Malezji. Z historycznego punktu widzenia usługi typu Spa zostały wynalezione przez starożytnych Rzymian około roku 400 p.n.e. (nazwa pochodzi od łacińskiego *Solus Per Aqua* – leczenie poprzez użycie wody) i służyły odnowie biologicznej rzymskich legionistów. Obecnie w Malezji funkcjonuje około 180 gabinetów typu Spa. Innowacyjność branży polega na:

- 1) Ułatwieniu dostępu do informacji o dostępnej ofercie dzięki specjalnym branżowym portalom internetowym,
- 2) Segmentację oferty i wynikające z niej usprawnienie dystrybucji usług. W Malezji funkcjonuje kilka segmentów rynku:
 - Spa przeznaczone dla codziennego użytkowania przez mieszkańców, skoncentrowane na kliencie krajowym,
 - Luksusowe Spa, zlokalizowane w najbardziej atrakcyjnych lokalizacjach obok luksusowych hoteli np. na wyspie Langkawi, w Penang i Kwala Lumpur.
 - Spa docelowe – budowane jako główna atrakcja dla turystów. W ofercie znajdują się kilkudniowe terapie (programy odnowy biologicznej), które zapewniają dłuższy pobyt turystów.
 - Spa medyczne/terapeutyczne – akcent tutaj jest położony na oferowanie terapii medycznych, które koncentrują się na zapewnieniu zdrowia klientów. Takie Spa funkcjonują pod nadzorem lekarzy medycyny.

¹⁸¹ Studia przypadków opisane w podrozdziałach 3.3.2 – 3.3.11 opracowano na podstawie: Case Studies in Service Innovation, Centre for Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester in collaboration with SRII Service Innovation SIG, Pre-conference version June 7th 2010.

3.3.3. Zamówienia publiczne przyjazne dla środowiska naturalnego¹⁸², Wielka Brytania (przykład innowacji społecznych)

Zamówienia publiczne stanowią pokaźną część gospodarki Wielkiej Brytanii (około 1/3 PKB). Istotą tworzenia systemu zamówień publicznych sprzyjających środowisku naturalnemu w Wielkiej Brytanii jest stworzenie takiego systemu kryteriów przetargowych, który brałby pod uwagę aspekty środowiskowe a nie tylko ekonomiczne zamawianych produktów i usług. W tym celu dokonano przekonstruowania systemu zamówień publicznych. Jednostka formułująca zapytania ofertowe może na każdym etapie postępowania przetargowego włączać do niego aspekty środowiskowe. Musi się to odbywać w takiej formie, aby nie zamykać dostępu do przetargu żadnemu dostawcy z krajów Unii Europejskiej. Kryteria mogą być tak sformułowane aby przy założonym poziomie zaspokojenia potrzeb zleceniodawcy obciążenie dla środowiska naturalnego było jak najmniejsze np. jednostka samorządu terytorialnego może zakupić flotę samochodów, która będzie się charakteryzowała najniższą emisją CO₂ wśród oferentów.

W kryteriach przetargowych bierze się pod uwagę następujące kryteria:

1. Zużycie energii.
2. Emisja dwutlenku węgla/metanu i innych szkodliwych związków.
3. Zanieczyszczenie wody.
4. Produkcja śmieci i odpadów.
5. Substancje niebezpieczne.
6. Zużycie wody.
7. Biodyweryfikacja.
8. Wpływ na lokalne środowisko.

Europejska etykieta ekologiczna (*EcoLabel*) służy do oznaczania produktów, które są przyjazne dla środowiska. Poza tym przy ocenie wartości składanych w przetargach publicznych ofert bierze się pod uwagę następujące mierniki:

1. Tworzenie nowych miejsc pracy uwzględniających kryteria równości szans edukacji.
2. Zdrowie społeczeństwa.
3. Pozytywny wpływ na społeczność lokalną.
4. Rozwój międzynarodowej sieci dostaw (*global supply chains*).

Nowe standardy oceny ofert w zamówieniach publicznych są stosowane coraz powszechniej w brytyjskiej administracji i przetargach finansowanych ze środków publicznych. Oto kilka pozytywnych przykładów:

1. Dostawy usług gastronomicznych dla szkół podstawowych – przyznawana jest nagroda za wzrost zakupów od lokalnych dostawców, wykorzystywanie ryb z hodowli oraz drobiu hodowanego na otwartych przestrzeniach.
2. Minimalizacja zużycia energii i używanie materiałów przyjaznych dla środowiska.
3. Program Building Schools For The Future – nagradzane są szkoły, w których wykorzystuje się systemy przyjazne dla środowiska, np. wykorzystanie wody deszczowej, biomasy itp.
4. Program Building Schools For The Future – wykorzystanie przetargów publicznych do wspierania lokalnej przedsiębiorczości poprzez serię spotkań z lokalnymi dostawcami i warsztaty szkoleniowe,

¹⁸² Studia przypadków opisane w podrozdziałach 3.3.2 – 3.3.11 opracowano na podstawie: Case Studies in Service Innovation, Centre for Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester in collaboration with SRII Service Innovation SIG, Pre-conference version June 7th 2010.

które pozwolą lokalnym firmom na zdobycie kompetencji dorównującym dostawcom o większym potencjale.

5. Dzielenie przetargów publicznych na mniejsze moduły tak, aby mogły do nich stawać lokalne przedsiębiorstwa o mniejszym potencjale.

3.3.4. Innowacyjność w *call centre* obsługującym klientów zainteresowanych zarządzaniem finansami osobistymi¹⁸³, Wielka Brytania

W *call centres* w Wielkiej Brytanii zastosowano innowację technologiczną polegającą na wprowadzeniu systemów automatycznego rozpoznawania głosu (*Interactive Voice Response* – IVR) w celu usprawnienia komunikacji z klientami, obniżenia kosztów, wydłużenia godzin dostępności usługi, a także polepszenia jakości obsługi (doświadczenia klienta) poprzez segmentację klientów. Opis studium przypadku dotyczy *call centre* obsługującego firmę Chale Saunders z Manchesteru w Wielkiej Brytanii. Jest to firma działająca w branży usług finansowych oferująca pożyczki dla klientów indywidualnych, w tym także konsolidację zadłużenia. Firma posiada system IVR, z pomocą którego klienci mogą kontaktować się za pomocą telefonu oraz Internetu. Firma rozpoczęła swoją działalność w roku 2003 jako pośrednik usług finansowych. Strategia firmy zakładała zbudowanie silnej marki i dużego udziału w rynku. Aby realizować tę strategię zatrudniano operatorów, którzy byli dobrze wykształceni a także dobrze opłacani. Operatorzy oferowali spersonalizowane usługi dla klientów. Firma zwiększyła zatrudnienie do 20 pracowników, miała bardzo dobrą reputację i przynosiła zyski. Wtedy pojawił się pomysł oferowania klientom nie tylko usług finansowych innych podmiotów, lecz także stworzenia własnych produktów usługowych. Obecnie firma dzięki licznym akwizycjom i fuzjom oferuje pełną gamę usług finansowych.

Obecnie firma funkcjonuje dzięki stworzeniu precyzyjnie zdefiniowanego systemu klasyfikowania zapytań od klientów. Pracownicy obsługujący klienta posiadają dużą dozę swobody w oferowaniu rozwiązań dla klienta. Proces obsługi klienta został podzielony na etapy. Na pierwszym etapie, gdzie dokonywana jest selekcja klientów ze względu na rodzaj zapotrzebowania zatrudnieni są pracownicy o niższych kwalifikacjach i mniejszych wynagrodzeniach. Dzięki podzieleniu procesu na etapy można było zatrudnić w firmie pracowników o zróżnicowanych kwalifikacjach: najprostsze zadania są wykonywane przez najstabiliej opłacanych i posiadających najniższe kwalifikacje pracowników. Dzięki podziałowi pracowników na mniej wykwalifikowanych i wysokokwalifikowanych firma mogła się pochwalić wzrostem zatrudnienia z 20 do 120 pracowników w ciągu dwóch lat.

3.3.5. „Zwinny jak gazela” – studium przypadku firmy konsultingowej z Finlandii¹⁸⁴

Studium przypadku opisuje firmę z branży usług ICT, która dokonała awansu z pozycji poddostawcy do poziomu lidera rynku w Finlandii, który wyprzedził oddziały wiodących międzynarodowych firm doradczych.

Po pierwszym roku działalności firma wygenerowała przychody na poziomie niemal 1 mln euro i zysk po opodatkowaniu wynoszący 30% przychodów, posiadała sześciu partnerów, którzy byli współwłaścicielami i zatrudniała także 10 studentów studiów podyplomowych. Po okresie szybkiego wzrostu ekspansja firmy

¹⁸³ Studia przypadków opisane w podrozdziałach 3.3.2 – 3.3.11 opracowano na podstawie: Case Studies in Service Innovation, Centre for Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester in collaboration with *SRII Service Innovation SIG*, Pre-conference version June 7th 2010.

¹⁸⁴ Studia przypadków opisane w podrozdziałach 3.3.2 – 3.3.11 opracowano na podstawie: Case Studies in Service Innovation, Centre for Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester in collaboration with *SRII Service Innovation SIG*, Pre-conference version June 7th 2010.

uległa zahamowaniu. W latach 2001 i 2002 nastąpił gwałtowny spadek liczby zamówień w branży IT co dotkliwie odczuła opisywana firma.

Wtedy wprowadzono do firmy innowację. Została ona opracowana dzięki współpracy 21 skandynawskich firm branż IT. Celem projektu było stworzenie modelu zarządzania kapitałem intelektualnym nazwany PIP (*Putting Intellectual Capital into Practice*, czyli „wykorzystanie kapitału intelektualnego w praktyce”. Opracowano zestaw wskaźników pomiarowych podzielnych na trzy kategorie:

1. Kapitał ludzki: fluktuacja personelu, edukacja, umiejętności i kompetencje, satysfakcja personelu i postawy, kompetencje zarządu.
2. Kapitał strukturalny – architektura IT, jakość innowacji, rozwój kompetencji, warunki pracy, ład korporacyjny.
3. Kapitał relacji – klienci, marketing, marka i image, rozpoznawalność wiedzy, sieci biznesowe.

Sama innowacja nie polegała na opracowaniu wskaźników, lecz na wykorzystaniu ich obliczaniu stopy ryzyka wewnętrznego (WACC – *weighted average cost capital*). W latach 2003–2007 firma intensywnie inwestowała w rozwój tych wskaźników. Dzięki modelowi firma rosła w tempie 50% w latach 2001–2007. Firma zdobywała wiele nagród dla dynamicznych przedsiębiorstw sektora MSP m.in. była kilkakrotnie na liście 100 najszybciej rosnących firm dzięki wzrostowi organicznemu (TOP 100 Organic Growth Companies In Europe).

3.3.6. Platformy informatyczne wspierające rozwój biznesu¹⁸⁵

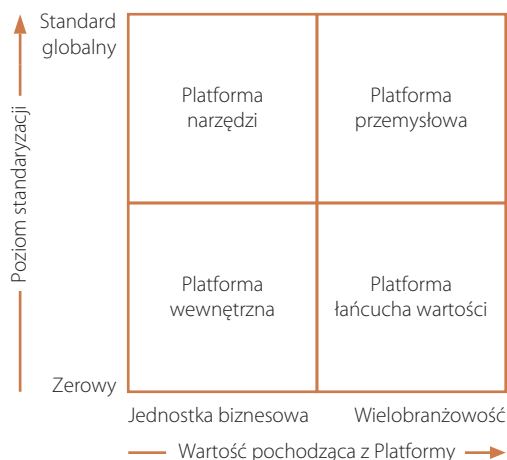
Wprowadzenie platform informatycznych jest innowacją, która może mieć charakter przełomowy tzn. gdzie w krótkim czasie następuje schyłek starych technologii. Często prowadzi to do upadku całych branż. Firmy takie jak Google, Ebay, PayPal, IBM czy Microsoft są właścicielami wiodących platform w swojej branży. Platforma oferuje kombinację procesów, zdolności i zasobów potrzebnych do prowadzenia biznesu w ekosystemie. Wyzwanie polega na tym, aby dostosować model prowadzenia biznesu do platformy. Dzięki temu można osiągnąć duże korzyści. Polegać one mogą na standaryzacji usług zwanej komodyzacją (*comododitisation*). Komodyzacja oznacza nadawanie usługom cech produktów wytwarzanych masowo. Jest zjawiskiem odwrotnym wobec serwicyzacji, która z kolei polega na dodawaniu wartości do produktów. materialnych poprzez wzbogacanie ich o usługi. W sektorze usług wiele przedsiębiorstw może wdrażać innowacje polegające na skrajnym uproszczaniu procesu obsługi. Platforma biznesowa powinna się charakteryzować następującymi cechami:

1. Dostarczać korzystającej z niej organizacji wyjątkowych udogodnień.
2. Powinna mieć charakter otwarty bazujący na określonych standardach.
3. Wszyscy użytkownicy powinni mieć możliwość wprowadzania innowacji do platformy.
4. Wszyscy użytkownicy powinni czerpać korzyści dzięki wykorzystaniu platformy.
5. Twórca platformy powinien mieć możliwość czerpania z tego tytułu korzyści finansowych, które pozwolą mu na rozwój platformy.
6. Rozwój platformy może odbywać się bez zakłóceń dla jej bieżącego funkcjonowania.

Te cechy powinny służyć poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie, jak aktualne prowadzony przez firmę biznes można zamienić na formę platformy biznesowej. Aby przyciągnąć innych użytkowników twórca platformy powinien zdobyć ich zaufanie. Można to osiągnąć za pomocą albo poprzez stworzenie niezależnego

¹⁸⁵ Studia przypadków opisane w podrozdziałach 3.3.2 – 3.3.11 opracowano na podstawie: Case Studies in Service Innovation, Centre for Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester in collaboration with SRII Service Innovation SIG, Pre-conference version June 7th 2010.

standardu pozwalającego na działanie sił konkurencji wśród użytkowników albo też można stworzyć społeczność użytkowników zmotywowanych do rozwoju platformy.



Schemat 41. Typologia czterech rodzajów platform

Źródło: Case Studies in Service Innovation, Centre for Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester in collaboration with *SRII Service Innovation SIG*, Pre-conference version June 7th 2010

Zmiennymi, które trzeba wziąć pod uwagę przy tworzeniu platform są status, standard oraz sposób wykorzystania wartości przy pomocy platform (patrz schemat 41). Obecnie tworzenie platform daje wielu małym i średnim firmom szansę na znaczące zwiększenie przychodów dzięki możliwości zwiększenia obrotów przy zachowaniu lub redukcji kosztów. Platforma jest rodzajem rynku, na którym działają prawa popytu i podaży. Konkurencja dotyczy nie tylko zachowań kupujących i sprzedających na tym rynku, lecz także konkurencji pomiędzy platformami. Opisana tutaj technika tworzenia platformy została wykorzystana na potrzeby czterech firm działających w następujących branżach: handel detaliczny, produkcja i bankowość. Dla każdej z firm udało się zidentyfikować od dwóch do sześciu szans na stworzenie platformy biznesowej a autorzy pomysłu stworzyli standardy lub elementy ekosystemu niezbędne do wdrożenia takich platform.

3.3.7. Wykorzystanie przedstawicieli handlowych do tworzenia innowacji w firmie branży usługowej¹⁸⁶

Studium przypadku dotyczy tworzenia innowacji w firmie usługowej, w której brali udział przedstawiciele handlowi w średniej wielkości fińskiej firmie ubezpieczeniowej. W usługach klient jest współtwórcą wartości, lecz można tworzyć innowacje także poprzez zaangażowanie klienta we współtworzenie innowacji (*customer-driven innovations*, patrz: rozdział II). W takim ujęciu klienci są angażowani we współtworzenie usługi znacznie wcześniej – przed momentem jej „konsumpcji”. Zaangażowanie klientów w tworzenie usługi zapewnia ich lepsze dopasowanie do potrzeb klienta i zwiększa kreatywność pracowników firmy usługowej. Pierwsza innowacja polega na tym, że proces podejmowania decyzji dotyczącej klienta w Internecie został radykalnie skrócony (sam fakt aplikowania w Internecie nie jest już w Finlandii innowacyjny). Firma nie wymaga zaświadczeń ani orzeczeń lekarskich – jedynie prosi o takie zaświadczenia już po podpisaniu umowy, jeśli sytuacja nie jest jasna. Druga innowacja polega na segmentacji podań.

¹⁸⁶ Studia przypadków opisane w podrozdziałach 3.3.2 – 3.3.11 opracowano na podstawie: Case Studies in Service Innovation, Centre for Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester in collaboration with *SRII Service Innovation SIG*, Pre-conference version June 7th 2010.

W szczególności polega to na uważnym analizowaniu podań pochodzących od osób starszych. Ta grupa wiekowa jest szczególnie zaniedbywana a nawet lekceważona przez firmy ubezpieczeniowe. Seniorzy są powszechnie uznawani za klientów mało dochodowych a na dodatek o podwyższonym ryzyku. Segmentacja podań polega na przeprowadzaniu jednogodzinnej rozmowy z klientem. Usługa jest bezpłatna i nie obliguje klienta do podpisania umowy. W czasie takiej rozmowy często ujawniane są specyficzne problemy finansowe klienta, które firma ubezpieczeniowa często jest w stanie rozwiązać. Taka diagnoza potrzeb klienta (która jest de facto formą jakościowych badań marketingowych) pozwala na ujawnienie potrzeb, których nie wykazałaby zwykła ankieta.

Punktem wyjścia do tworzenia innowacji były wyniki pogłębionych badań jakościowych. W celu zebrania opinii klientów stworzono „jury klientów”. Do takiego „jury” zaproszono sześciu starannie wybranych klientów. Opinie klientów były sprawdzane w ciągu trwających trzy i pół godziny warsztatów. Po każdym warsztacie wyniki były dyskutowane wśród pracowników firmy. Tematem każdego warsztatu była konkretna oferta ubezpieczenia na życie – dzięki temu dyskusja miała pragmatyczny charakter. Klientów proszono o to, aby wyobrazili sobie, jakie cechy powinna mieć usługa ubezpieczenia na życie za pięć lat. W czasie kolejnych warsztatów klienci byli proszeni o przedstawienie swoich opinii na temat tego, co dla nich oznacza „dobra usługa ubezpieczeniowa”. Na samym końcu, w czasie czwartego warsztatu klienci byli proszeni o wypowiedzenie się na temat tego, jak powinno wyglądać idealne spotkanie firmy z klientem. Klienci odgrywali role, w której jeden był pracownikiem firmy ubezpieczeniowej a drugi klientem. Pozostali klienci byli publicznością i mieli odpowiedzieć na pytania: Na czym polega szczere zrozumienie potrzeb klienta? Jakie informacje są ważne dla klienta i jak powinny być one przedstawiane? Na czym polega zaoferowanie rozwiązania problemu dla klienta?

Wyniki uzyskane w czasie badań jakościowych zostały wykorzystane do doskonalenia usług a rezultaty finansowe pokazały, że były to zmiany służące firmie.

3.3.8. „SMS ratujący życie”¹⁸⁷

Malaria jest istotnym problemem społecznym w Afryce subsaharyjskiej. W Tanzanii 93% populacji jest zagrożone malarią. Malaria jest chorobą uleczalną, lecz chory pozbawiony odpowiedniej opieki medycznej jest narażony na utratę życia. Ocenia się, że w Tanzanii corocznie choruje 11 milionów mieszkańców a około 60-80 z nich umiera. Innowacja polega na wprowadzeniu możliwości monitorowania dostępności leku na malarię w nawet najbardziej niedostępnych miejscach. Rozwiązanie tego problemu polega na wykorzystaniu sieci telefonii komórkowej, Internetu oraz sms-ów w celu wizualizacji dostępnych zasobów szczepionki w poszczególnych obszarach w 129 ośrodkach zdrowia i 226 wioskach. W ciągu 12 miesięcy udało się opracować system repozytorium wiedzy, przeszkolić pracowników i wdrożyć model funkcjonowania w ramach dwudziestojednodniowego pilotażowego projektu w trzech regionach Ułanie, Kigoma Rural i Lindi Rural. Regiony te zamieszkuje łącznie około 1,2 mln mieszkańców.

Wprowadzono system monitorowania, który cechowały:

1. Prostota obsługi.
2. Szybkość reagowania.
3. Dokładność danych.

¹⁸⁷ Studia przypadków opisane w podrozdziałach 3.3.2 – 3.3.11 opracowano na podstawie: Case Studies in Service Innovation, Centre for Service Research, Manchester Business School, The University of Manchester in collaboration with *SRII Service Innovation SIG*, Pre-conference version June 7th 2010.

Celem projektu było:

1. Udostępnienie aktualnej informacji na temat dostępności pięciu kluczowych leków.
2. Zademonstrowanie, że najwyższej jakości informacje mogą być dostępne przy pomocy nieskomplikowanej infrastruktury informatycznej takiej jak sms i telefony komórkowe.
3. Zademonstrować efektywność modelu partnerstwa publiczno-prywatnego.

Dzięki wdrożeniu pilotażowego projektu osiągnięto następujące cele:

1. Wdrożono rozwiązanie docelowe w całej Tanzanii.
2. Wdrożono tę innowację w innych krajach Afryki subsaharyjskiej.
3. Przetarto szlaki do zastosowania podobnych systemów przy monitorowaniu dostępności innych leków.

3.3.9. Pomiar kapitału intelektualnego w instytucie badawczym (Austria)

Holding *Austrian Research Centers* (www.arcs.ca.at) powstał w roku 2001 jako konsorcjum najważniejszych austriackich ośrodków naukowych zgrupowanych w siedmiu miejscowościach (trzy dalsze ośrodki wkrótce zostaną włączone do sieci). Dzisiaj Seibersdorf jest znany w całym środowisku naukowym w Austrii i nie tylko. ARC Holding tworzy siedem spółek zależnych, z których największą jest ARC Seibersdorf Research GmbH (Seibersdorf Research). Seibersdorf jest spółką, w której 51% udziałów ma rząd austriacki a 49% przedsiębiorstwa prywatne. Subsidia i środki zagwarantowane (*core funding*) stanowią 34% budżetu firmy – 66% funduszy pozyskiwane jest na rynku na zasadach konkurencyjnych. Obecnie w wielu polskich jednostkach badawczych proporcje te są odwrócone. Strategia Seibersdorf opiera się na pięciu celach strategicznych. Każdy z tych celów dotyczy wiedzy organizacyjnej (*knowledge goals*) (Ramka 56). Misją organizacji jest generowanie wiedzy, która ma być wykorzystywana w zastosowaniach praktycznych oraz transfer wiedzy i technologii. Jedną z głównych kompetencji firmy jest umiejętność realizacji interdyscyplinarnych projektów w strukturach sieciowych, w których ważne jest pogodzenie dwóch kultur organizacyjnych: kultury naukowo-universyteckiej oraz kultury przedsiębiorczości i biznesu¹⁸⁸.

Ramka 56. Cele strategiczne związane z rozwojem zasobów wiedzy

1. Transfer wiedzy

Aby móc produkować innowacyjne produkty i usługi w oparciu o wynalazki powstałe w uniwersytetach musimy funkcjonować jako łącznik pomiędzy wiedzą a jej wykorzystaniem. Transfer wiedzy osiągamy poprzez sieci, konsulting, publikacje, wspólne badania i rozwój projektów.

2. Interdyscyplinarność

Rozwój nowych technologii poprzez łączenie wyników badań z różnych dyscyplin. Od pracowników oczekujemy, że będą brać udział w interdyscyplinarnych projektach i sieciach badawczych.

3. Zarządzanie badaniami naukowymi

Wprowadzenie zarządzania wiedzą, nowoczesnych metod oceny i ewaluacji, ryzyka projektów i szkoleń. Naszym celem jest osiągnięcie większej orientacji na procesy i wartości w badaniach.

4. Umiejdzynarodowienie

Chcemy brać udział w międzynarodowych projektach badawczych. Będziemy otwierać oddziały międzynarodowe, wchodzić w spółki typu joint-venture. Będziemy promować wymianę pracowników, otwartość na inne kultury i realizację wspólnych projektów badawczych z partnerami zagranicznymi.

5. Firmy odpryskowe (*spin-offs*) i inwestycje

Wzorując się na angloamerykańskich wzorach, zamierzamy tworzyć struktury, procesy i kulturę organizacyjną, które będą sprzyjać zorientowanej na rynek eksploatacji wyników badań naukowych w postaci nowych produktów i przedsiębiorstw.

¹⁸⁸ Patr: J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006.

Sprawozdanie z realizacji danego celu rozpoczyna się od przedstawienia misji. Raport kapitału intelektualnego *Seibersdorf research GmbH*. zawiera opis stopnia realizacji każdego z pięciu celów strategicznych. Warto zauważyć, że żaden z celów w swoim brzmieniu nie odnosi się bezpośrednio do wyników ekonomicznych. Efektywność ekonomiczna jest traktowana jako REZULTAT, a nie cel sam w sobie: np. dla celu 1 (Transfer wiedzy: „Zysk jest naszym sukcesem”). Dalej raport zawiera skondensowane sprawozdanie – opis działalności (około 2000-3000 znaków). Potem przedstawiany jest arkusz zawierający dane liczbowe (wskaźniki) oraz wskaźniki jakościowe. Wskaźniki dla każdego z pięciu są z natury inne, lecz łączy je struktura ujęta we wspólny schemat. W tabeli 43 przedstawiono sprawozdanie z realizacji celu pierwszego: transferu wiedzy.

CEL 1: Transfer wiedzy

Pracownicy *Seibersdorf* obronili w sumie 24 prace magisterskie i doktorskie w roku 2001. 50% kierowników działów badawczych prowadzi wykłady na uniwersytetach. W roku 2001 liczba referatów prezentowanych na konferencjach naukowych przez naszych pracowników wzrosła do 1,8 na badacza. 55% wszystkich wydatków na B+R jest przeznaczana na niezależne badania naukowe. Opublikowano 70 artykułów w periodykach naukowych. Przychody z projektów kontraktowych wyniosły 25,4 mln euro. *Seibersdorf* posiada siedem oddziałów regionalnych w różnych częściach Austrii. 46% kontraktów pochodzących z przemysłu pochodzi z małych i średnich przedsiębiorstw. *Seibersdorf* koordynuje działania pięciu różnych sieci badawczych. 29% kontraktów pochodzi od agencji rządowych. Zorganizowano 4 panele dyskusyjne („science talks”). Przedstawione w tabeli 43 strzałki i emotikony służą wizualizacji informacji. Strzałki wskazują dynamikę trendu w realizacji celów a emotikony służyć mają ogólnej ocenie tego, czy nastąpiła realizacja celu.

Tabela 43. Sprawozdanie z realizacji celów strategicznych *Seibersdorf*

	Rok poprzedni	Rok poprzedni	Rok bieżący	Cel na rok bieżący	Realizacja celu	Cel na rok następny
Kapitał ludzki (4)						
• Zasoby ludzkie						
Fluktuacja personelu	11.7	14.9	10.9	→	☺	
Liczba pracowników rezygnujących z pracy	56	72	42	↗	☺	
Liczba naukowców	30	44	19	↘	☺	
• Dalsza edukacja				↗	☺	→
Liczba dni szkoleniowych na pracownika	3.55	5.62	5.19			
strzałki						
Kapitał relacyjny (3)						
• Współpraca w projektach i sieci	9	9.3	2.3	↗	☹	↗
• Upowszechnianie wiedzy i sieci (na jednego badacza)	50	50	50			
	1.14	1.53	1.40			
Kluczowe procesy (3)						
• Nowe kontrakty (z wyłączeniem małych kontraktów)				→	☺	
• Udział badań niezależnych w badaniach ogółem	194	204	221			
	43	46.4	54.7			
Rezultaty (20)						
• Udział w komitetach				→		
	136	189	128		☺	
Ogólna interpretacja: Pomimo niesprzyjających warunków w makrootoczeniu udało nam się utrzymać ogólny poziom badań na poziomie z roku poprzedniego Nie zanotowano wzrostu wartości kontraktów Więzi z uniwersytetami zostały znacząco wzmocnione a jakość wyników badań wzrosła.						☺

UWAGI: 1. Dla uproszczenia w tabeli dokonano skrótów. W nawiasach podano liczbę wskaźników w pełnej wersji. 2. Niektóre wskaźniki służą do pomiaru realizacji więcej niż jednego celu np. wskaźnik „udział w komitetach” należy do kategorii REZULTATY/Cel 1: Transfer wiedzy oraz REZULTATY/ Cel 2: interdyscyplinarność. 3. Wskaźniki opisujące realizację każdego z celów zostają później przedstawione w skonsolidowanym raporcie.

Cel 2: Interdyscyplinarność

W Seibersdorf badania prowadzone są w ramach siedmiu kategorii. 14% wszystkich projektów dotyczyło zagadnień multidyscyplinarnych a 5,6% badaczy legitymuje się więcej niż jednym stopniem akademickim (np. magister chemii i magister lub doktor matematyki). Firma była członkiem 128 komitetów naukowych. Do pomiaru interdyscyplinarności służą wskaźniki:

Np. pogrupowane w trzy tym razem kategorie (nie stosuje się PROCESÓW). Do pomiaru interdyscyplinarności, oprócz klasycznych wskaźników stosowana jest metoda *BibTechMon™* opracowana w *Seibersdorf*. Służy ona do strukturalizacji i wizualizacji skomplikowanych powiązań sieciowych w strukturach badawczych. Podstawowym źródłem informacji są tutaj publikacje pracowników. Koła w diagramie reprezentują poszczególne działy badawcze w całym holdingu, w Austrii oraz na arenie międzynarodowej. Materiałem badawczym są publikacje. Okręgi na diagramie oznaczają poszczególne działy i jednostki organizacyjne. Wielkość okręgu odpowiada liczbie publikacji a kolor jest kodem dla konkretnych działów badawczych w strukturze organizacyjnej. Odległość pomiędzy okręgami odzwierciedla intensywność kontaktów.

Cel 3: Zarządzanie nauką (research management)

Na system zarządzania w Holdingu składają się cztery poziomy:

- Poziom holdingu
- Poziom organizacji badawczych
- Dyscypliny badawcze w nich realizowane
- Strategiczne obszary badawcze

Budżetowanie odbywa się na poziomie najwyższym i jest zorientowane na tematy badawcze. Spośród 12 programów tematycznych realizowanych w holdingu Austrian Research Centers (ARC) dziesięć prowadzonych jest w Seibersdorf. Monitoring odbywa się dzięki istnieniu rad naukowych. Wśród 13 wskaźników, które w sumie tworzą kartę wyników realizacji celu 3 wymienić warto (w nawiasach podano wskaźniki dla roku 2001):

- Odsetek kobiet na stanowiskach kierowniczych (2,6%)
- Satysfakcja personelu (mierzona za pomocą kwestionariuszy w skali 1-5) (2,27)
- Liczba dni szkoleniowych/pracownika z zakresu obsługi komputera w ciągu roku (0,78)
- Współczynnik sukcesu¹⁸⁹ (27%; w roku 2000 – 40%)
- Udział badań niezależnych w ogólnym budżecie badawczym (54,7%)

Cel 4: Umieźdzynarodowienie

Spośród wszystkich projektów badawczych 2,3% było finansowane przez Unię Europejską, 34% klientów pochodziło z zagranicy. Pracownicy Seibersdorf przedstawili średnio 1,79 referatu na międzynarodowych konferencjach. Spośród dziewięciu wskaźników, pogrupowanych na cztery kategorie, które w sumie tworzą kartę wyników realizacji celu 4 wymienić warto (w nawiasach podano wskaźniki dla roku 2001):

- Współczynnik sukcesu dla programów finansowanych przez UE (27%)
- Odsetek pracowników zagranicznych (5,6%)
- Liczba programów międzynarodowych (4)
- Odsetek klientów zagranicznych (22%)

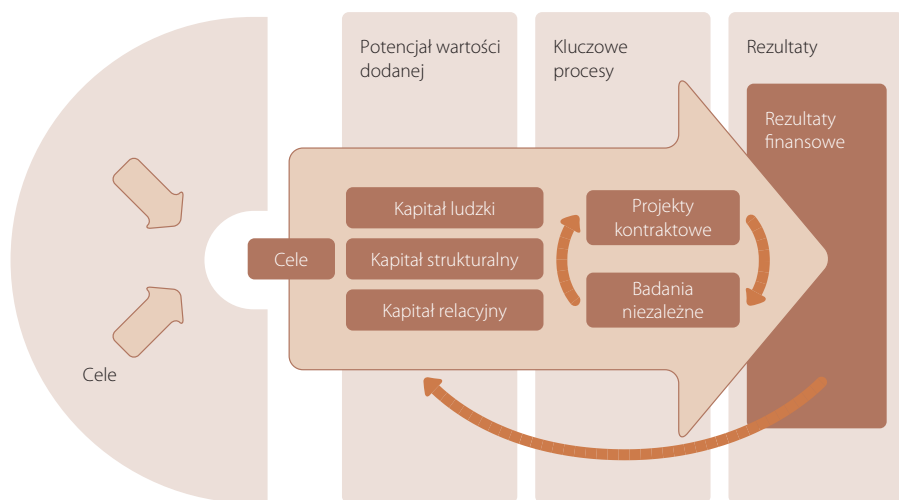
¹⁸⁹ Jeden z najważniejszych wskaźników oceny jakości wiedzy w firmie. Można go z powodzeniem stosować w innych branżach. Opisuje on stosunek liczby projektów wygranych do ogólnej liczby projektów (przetargów), do której stał badacz (firma). Jest pochodną nie tylko jakości wiedzy, lecz także jej produktywności np. w naukach społecznych opracowywanie wniosków ofertowych (projekt proposals) może zająć nawet 10% ogólnego czasu pracy badacza w skali roku! Spadek wartości tego wskaźnika oznacza również spadek produktywności badacza, który zamiast prowadzić badania naukowe pisze kolejne wnioski.

Koncepcja zarządzania kapitałem intelektualnym zrodziła się w Seibersdorf w połowie lat 1990. Wtedy to padło stwierdzenie, że jest to firma oparta na wiedzy, czyli *knowledge company*. Postanowiono poprawić przejrzystość aktywów intelektualnych. Stworzono ARC IC Model (schemat 42) oparty na następujących założeniach:

1. Definiowane są cele szczegółowe (na podstawie strategii).
2. Kapitał intelektualny (strukturalny, ludzki i relacyjny) stanowi nakład potrzebny do wytworzenia wartości dodanej. Tworzenie wartości dodanej odbywa się dzięki procesom. Wynikiem tych procesów są rezultaty finansowe oraz niefinansowe (zorientowane na zysk, wyniki naukowe oraz społeczeństwo).

Cel 5: Firmy odpryskowe (spin-offs) i inwestycje

Cel piąty opisuje osiem wskaźników np. rotacja personelu, dochody z licencji, liczba zgłoszonych wniosków patentowych. Raport z realizacji pięciu celów strategicznych wieńczy zbiorcza karta wyników: INTELLECTUAL CAPITAL REPORT 2001 zbudowana w oparciu o schemat będący jednocześnie modelem zarządzania strategicznego (schemat 42):



Schemat 42. Model raportu kapitału intelektualnego ARC

Źródło: J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006

Skonsolidowany raport kapitału intelektualnego ARC odzwierciedla strukturę wprowadzoną na poziomie opisu realizacji strategii (celów strategicznych). Raport zawiera wszystkie wymienione tam wskaźniki w formie skonsolidowanej. W raporcie widnieją także wskaźniki benchmarkingowe przedstawiające wartość analogicznego wskaźnika dla *German Aerospace Center (DLR)*.

Seibersdorf daje pozytywny przykład na to, jak można pogodzić działalność naukowo-akademicką z silną orientacją rynkową. Jest to organizacja, którą łączy z uniwersytetami przede wszystkim kadra naukowa. Cała struktura zarządzania jest jednak oparta na modelach funkcjonowania spółek komercyjnych. Naukowcy zatrudnieni w strukturze nie-uniwersyteckiej są nadal wydajni i innowacyjni. Ważną zaletą modelu zarządzania ARC jest jego neutralność branżowa: w równym stopniu nadaje się do wdrożenia w spółkach wysokiej technologii jak i w wyższych uczelniach. Jest to model sprawdzony (aczkolwiek nadal jest poddawany kosmetycznym zmianom) i pozytywnie zweryfikowany przez praktykę. Rośnie liczba organizacji w Europie zainteresowanych w udziale w konsorcjum benchmarkingowym, którego szkieletem jest wspomniany model. Raport niestety nie pokazuje jak na razie rezultatów (osiągnięć) klientów np. jak sprzedana klientowi licencja wpłynęła na wzrost jego sprzedaży.

3.3.10. Zarządzanie wiedzą za pomocą metody *After Action Review* (ARR) – innowacje społeczne

Zarządzanie wiedzą często kojarzone jest z zakupem kosztownych systemów informatycznych, hurtowni danych, tworzeniem portali korporacyjnych i intranetów, ponieważ wielu decydentów sądzi, że połączenie wszystkich pracowników siecią komputerową uzdrowi wszystkie bolączki hierarchicznych struktur wielkich firm. W zdominowanym przez technologie informatyczne świecie biznesu zapominamy, że wiele problemów można rozwiązać za pomocą kontaktów bezpośrednich z ludźmi. Najskuteczniejszymi procesami zarządzania wiedzą są nadal rozmowa, dyskusja, dialog, obserwacja, wspólne obcowanie. Dla poparcia tej tezy zostanie zaprezentowane typowe „miękkie”, nie oparte na technologii informatycznej narzędzie zarządzania wiedzą – *After Action Review*. Armia Stanów Zjednoczonych (US Army) jest obecnie największym pracodawcą na świecie. Jak żadna inna organizacja polega na najnowocześniejszej technologii, o czym mogliśmy się przekonać niedawno obserwując wojnę w Iraku. Jednak błędne byłoby stwierdzenie, że armia amerykańska polega wyłącznie na nowoczesnych satelitarnych systemach łączności, symulatorach pola bitwy i inteligentnych broniach. Ważnym elementem systemu szkolenia żołnierzy jest metoda *After Action Review* (ARR), która służy szkoleniu żołnierzy polega na wymianie pomysłów i obserwacji. Wyróżnia się dwa rodzaje AAR: formalne i nieformalne. Formalne AAR musi być zaplanowane, skoordynowane i zorganizowane z wykorzystaniem pomocy szkoleniowych. Nieformalne AAR wymagają mniej przygotowań (tabela 44)¹⁹⁰.

Tabela 44. *After Action Reviews* w armii amerykańskiej

Formalne AAR	Nieformalne AAR
Planowanie rozpoczyna się na 6-8 tygodni przed zakończeniem sesji szkoleniowej. Należy przygotować pomoce dydaktyczne np. mapy terenu, makiety, powiększenia map itp.) a także dobrać obserwatorów i kontrolerów szkolenia (OC's – <i>Observer and Controler</i>). Formalne AAR są przeprowadzane na poziomie kompanii i wyższym (w skład kompanii wchodzi ok. 300 żołnierzy).	Są przeprowadzane w mniejszych grupach. Zajmują mniej czasu ponieważ nie wymagają planowania i złożonych pomocy dydaktycznych.
Główne założenia	
<i>After Action Reviews</i> są przeprowadzane w czasie lub krótko po zakończonym zadaniu. Koncentrują się na założonych celach i zachowaniach uczestników po to, aby określić silne i słabe strony zespołu. Pomagają ustalić przyszłe potrzeby szkoleniowe.	
Proces AAR	
Krok pierwszy: Planowanie Dobrać i przeszkolić OC. Dokonać przeglądu planu szkolenia. Ustalić moment, w którym nastąpi AAR. Ustalić, kto ma być obecny. Wybrać potencjalne miejsce przeprowadzenia AAR. Dobrać pomoce dydaktyczne. Zidentyfikować, które działania mają zostać omówione.	Krok drugi: Przygotowanie Dokonać przeglądu celów szkoleniowych. Zidentyfikować, które działania mają zostać omówione. Obserwować proces szkoleniowy i robić notatki. Zebrać obserwacje od pozostałych OC. Dokonać przeglądu wszystkich obserwacji w celu ustalenia tematu dyskusji i celów szkoleniowych w czasie AAR. Dokonać inspekcji miejsca przyszłego AAR. Przygotować miejsce. Przeprowadzić końcową próbę.
Krok trzeci: Realizacja szkolenia Położyć nacisk na to, aby wszyscy byli zaangażowani. Nie wychodzić poza ramy celów szkoleniowych. Regularnie odnosić się do tematu ćwiczenia. Notować najważniejsze spostrzeżenia.	Krok czwarty: Follow up Ustalić, które zadania wymagają ponownego omówienia i przećwiczenia. Natychmiast przystąpić do naprawy niedociągnięć.

Źródło: opracowanie własne w oparciu o: A.Fazlagić, A. Scoppetta, *After Action Reviews w Zarządzaniu*, Manager, 7/2003, s. 18-21, *Leader's Guide to After Action Reviews*, U.S. Army Combined Arms Command, www.callarmy.mil

¹⁹⁰ Patr: J. Fazlagić, *Zarządzanie wiedzą. Szansa na sukces w biznesie*, Milenium, Gniezno 2006.

AAR jest metodą oceny przebiegu i wyników projektu lub zadania i z tego powodu można ją z powodzeniem wykorzystywać w zastosowaniach „cywilnych”. Pozwala ona managerom i podległym im pracownikom na ponowne „przeżycia” właśnie zakończonego zadania. Jest to rodzaj profesjonalnej dyskusji, która ma na celu zrozumienie i wyciągnięcie wniosków (refleksję). Przykładami zadań, które mogą stać się obiektem AAR: wdrożenie do nowego modelu produktu, ocena pracy nowego biura za granicą, zakończenie sezonu (w handlu, turystyce itp.), wprowadzenie nowej wersji oprogramowania, zakończenie kursu szkoleniowego, zmiana procedur zarządzania (np. uzyskanie certyfikatu ISO), rozmowa telefoniczna z klientem, spotkanie pracowników, wizyta handlowa u klienta. AAR nie musi być wykonywane jako podsumowanie ostateczne większej całości. Równie dobrze sprawdza się w ocenie żądań częściowych (kamieni milowych). AAR nie służy ani „krytycznej ocenie” ani „poszukiwaniu winnych”, lecz ma na celu odkrycia przyczyn zaistniałej sytuacji. Koncentruje się na zadaniach i celach, które były wyznaczone przed zadaniem, zachęca pracowników do czynnego udziału i uczenia się na błędach. Praca grupowa z kolei wywołuje pozytywny efekt „pamięci grupowej”, wzajemna dyskusja pozwala na odtworzenie pełnego obrazu rzeczywistości na podstawie częściowych relacji poszczególnych uczestników. AAR pomaga w odkryciu zachowań pożądanych, które należy powtórzyć i zakodować w pamięci zespołu. AAR powinno być stałym i nieodłącznym elementem zadania. Innymi słowy zadanie, które nie będzie uwierzczone AAR jest uważane za niezakończone.

Dobrze przeprowadzony AAR wymaga od managera kombinacji wiedzy naukowej z talentem organizatorskim. Sztuka polega na tym, aby AAR przywoływało w pracownikach pozytywne skojarzenia. Rozwiązywanie problemu powinno odbywać się w sposób pragmatyczny. Uczestników nie powinien ograniczać status w organizacji ani lęk przed przełożonym. Sztuką jest także utrzymanie nieformalnej atmosfery przy jednoczesnej orientacji na rezultaty.

Aby przeprowadzić AAR w sposób poprawny należy:

1. Zebrać wszystkich uczestników. Jeżeli jest to nieformalny AAR, obowiązuje zasada: nie ma obserwatorów – wszyscy uczestniczą!
2. Dokonać przeglądu/streszczenia/sprawozdania z wykonanego zadania.
3. Podsumować najważniejsze wydarzenia, które miały miejsce w trakcie wykonywania zadania (projektu).
Zadawać pytanie według klucza:
 - Jakie były planowane rezultaty?
 - Jakie osiągnięto rezultaty w rzeczywistości?
 - Dlaczego rezultaty osiągnięte różnią się od planowanych?
 - Czego możemy się nauczyć?
4. Kierownicy podgrup dokonują własnej oceny swoich fragmentów zadania.
5. Prowadzący AAR powinien za wszelką cenę unikać klimatu wzajemnych oskarżeń (Ramka 57).
6. Dokonać podsumowania. Wyniki dyskusji należy zanotować.
7. Należy zachęcić uczestników do dalszej, nieformalnej dyskusji po zakończeniu spotkania.
8. Najważniejsze: zajmij się problemami, które ujawniono w czasie AAR i napraw je!

Ramka 57. Jak zbudować zaufanie w zespole AAR?

- Zadawać pytania: Dlaczego dane wydarzenie miało miejsce? Jaka była reakcja uczestników? Co zrobili, aby zapobiec zjawisku?
- Pytania powinny zachęcać do refleksji. Niektóre z nich mogą być prowokacyjne.
- Uczestnicy powinni wymieniać się doświadczeniami z „pola bitwy” (*war stories*). Dzięki temu powstanie klimat zaufania i wzajemnego zrozumienia.
- Uczestnicy powinni zdać relację, opisując wydarzenia z ich własnego punktu widzenia.
- Poszukiwać powiązań pomiędzy przyczynami i skutkami.

- Zastanowić się nad alternatywnymi scenariuszami. Czy gdybyśmy postąpili inaczej osiągnęlibyśmy inny rezultat? Często uczestnicy zespołów mają tendencję do przeceniania własnego wpływu na wydarzenia.
- Wyrazów niezadowolenia należy wysłuchać z zainteresowaniem i cierpliwością.
- Zawsze podkreślać, pozytywne aspekty zaistniałej sytuacji: „Konkurencja także popełnia błędy!”, „Możemy się dzięki temu wiele nauczyć i nie popełnimy tego błędu w przyszłości”.

Źródło: opracowanie własne

Metoda AAR po małych modyfikacjach została wykorzystana w czasie warsztatów przeprowadzonych przez autorkę dla uczestników programu Regionalne Pakty Zatrudnienia (TEPs – *Territorial Employment Pacts*¹⁹¹). Program funkcjonuje w Austrii od 1999 roku i już przynosi wymierne rezultaty. Po czterech latach funkcjonowania jego uczestnicy nabrali wielu cennych doświadczeń w zakresie współpracy i komunikacji. Transfer wiedzy, który jest jednym z zadań biura koordynującego TEP koncentrował się dotychczas na przekazywaniu „najlepszych praktyk”. W maju 2003 odbyło się kolejne dwudniowe spotkanie uczestników TEP, w którym jak zwykle uczestniczyło około 20 przedstawicieli krajów związkowych (1-3 uczestników z każdego spośród dziewięciu regionów Austrii). Tym razem jednak drugi dzień warsztatów, zamiast wymiany doświadczeń pozytywnych został poświęcony wymianie wiedzy o niepowodzeniach. Temat warsztatu „Reflecting&Learning Pacts” miał skierować uwagę uczestników na niepowodzenia i porażki. Wprowadzono termin WORST PRACTICES ponieważ ma on lepsze konotacje niż odpowiednik niemieckojęzyczny. Okazało się także, że analiza porażki daje więcej doświadczeń niż analiza sukcesu oraz więcej można się z niej nauczyć. Uczestnicy postanowili, że w warsztatach nie mogą brać udziału osoby spoza kręgu TEP, a mianowicie przedstawiciele ministerstwa. Warsztaty zostały przeprowadzone w mniejszym gronie, osób, o tej samej pozycji w strukturze. Różnice regionalne w Austrii nie mają tak wielkiego znaczenia jak np. w Polsce lub Włoszech. Z tego powodu nie istnieje jeden dominujący („lepszy”) region, który przewodzi stawce we wszystkich kategoriach.

Warsztaty przeprowadzono według następującego planu:

Etap 1. Burza mózgów. Każdy z dziewięciu zespołów otrzymuje trzy różnokolorowe kartki. Na każdej z nich ma zanotować jedną „najgorszą praktykę”. Każda z kartek odpowiada jednemu z trzech obszarów funkcjonowania TEP (Struktura – komunikacja, podejmowanie decyzji; Program – pomiar wyników, budżet; Projekty – procesy, realizacja strategii). Zespoły nie mogły się komunikować ze sobą. *Czas trwania:* 5 minut.

Etap 2. Selekcja. Zespół miał wybrać spośród dziewięciu propozycji (przy założeniu, że w zespole było trzech uczestników) jedną najbardziej interesującą. Kryterium wyboru, było to, jak wiele można nauczyć się analizując dany przypadek. Każdy zespół dostarczył pod koniec etapu opis jednej, najgorszej praktyki według schematu:

1. NAZWA „NAJGORSZEJ PRAKTYKI”
2. KTO?
3. CO?
4. DLACZEGO?
5. SUBJEKTYWNA INTERPRETACJA.
6. CZEGO SIĘ NAUCZYLI REALIZUJĄCY ZADANIE?

¹⁹¹ Terytorialne Pakty Zatrudnienia to struktury organizacyjne zrzeszające najważniejszych aktorów życia regionalnego, którzy mają wpływ na kształt rynku pracy w regionie. Wśród uczestników wymienić można: sejmiki samorządowe, urzędy zatrudnienia, izby i zrzeszenia branżowe, związki zawodowe, kuratoria oświaty, urzędy pomocy społecznej. Koncepcji TEP jest z pewnością innowacją w organizacji życia społecznego. Koncepcja ta trafi wkrótce także do Polski (podobny projekt jest obecnie we wstępnej fazie realizacji a obejmuje województwa „ściany wschodniej”). Do zadań koordynujących biura TEP w Wiedniu należy ocena realizacji programów w każdym z dziewięciu krajów związkowych (Bundesland), ewaluacja, organizacja spotkań, doradztwo, nadzorowanie realizacji ustaleń, mediacja i transfer wiedzy pomiędzy uczestnikami.

Etap 3. Wybór tematów. Wybrano trzy spośród ośmiu praktyk (jeden zespół nie potrafił dojść do konsensusu). W głosowaniu wszyscy uczestnicy warsztatów wybrali trzy najbardziej interesujące ich zdaniem przypadki. Na tym etapie ujawniono oficjalnie, z których regionów te przypadki się wywodziły.

Etap 4. Dyskusja. Uczestnicy nie na tym etapie byli już „oswojeni” z własnymi błędami, ponieważ na etapie pierwszym dyskutowali szczegóły i przyczyny niepowodzeń. Dzięki temu czuli się bardziej komfortowo, w momencie, gdy nastąpiła dyskusja nad ich przypadkiem na forum grupy. Dodatkowym elementem sprzyjającym był fakt, że pierwsza grupa, która zaczęła omawiać swój przypadek była wyjątkowo otwarta i przełamała lody. Dzięki temu dyskusja nad pozostałymi dwoma przypadkami była otwarta i owocna.

Etap 5. Podsumowanie. Przedstawiciel TEP, a zarazem moderator warsztatów dokonuje podsumowania i syntetycznej analizy.

Metoda AAR jest zamknięta w tym sensie, że obejmuje swym zasięgiem uczestników jednej organizacji. Zmodyfikowana na potrzeby TEP metoda AAR została tak udoskonalona: w zasadzie stworzono nową odmianę *After Action Review*: nowa odmiana *OPEN REFLECTION CIRCELE* – ORC. Może być ona bardzo przydatna w sieciach organizacji, gdzie współpracuje ze sobą kilka lub kilkanaście podmiotów np. w branży budowlanej, w badaniach naukowych (B+R). ORC można stosować w firmach, w których jest kilka filii obdarzonych pewną dozą samodzielności, w koordynacji pracy oddziałów terenowych itp. ORC powstała na potrzeby sektora publicznego. Naturalnym odbiorcą tej metody zarządzania wiedzą powinny być także polskie urzędy administracji państwowej i samorządowej.

Poprawnie przeprowadzony AAR ma duży pozytywny wpływ na morale pracowników. Jest częścią procesu komunikacji, które szkoli i motywuje pracowników. Pozwala na unikanie błędów, wzmacnia kulturę organizacyjną i jest praktycznym dowodem na to, że można i trzeba się uczyć na własnych błędach.

Metoda ORC jest przydatna w takich strukturach, w których praca odbywa się w sieci niezależnych partnerów. Metoda pozwala na integrację partnerów, przyspiesza proces uczenia się, a w dodatku jest skuteczna i tania.

Rozwój zarządzania wiedzą w Polsce jest uzależniony od tego, w jakim stopniu polscy managerowie zainteresują się praktycznym wdrażaniem rozwiązań takich jak prezentowane w tym opracowaniu. Wchodzimy w okres, w którym organizacje będą oceniane nie w oparciu o dane z przeszłości, lecz w oparciu o ich zdolność do efektywnego wykorzystania kapitału intelektualnego zawartego w nich. W przemyśle samochodowym wartość firmy nie będzie zależała od jej potencjału produkcyjnego, lecz od jej zdolności do projektowania nowych modeli samochodów i umiejętności do wdrażania nowych technologii produkcji. H.McRae dla określenia granicy dzielącej unikatowe zdolności organizacji od tych, które są łatwe do skopiowania posłużył się analogią sztuki i rzemiosła.

3.3.11. Rozwój źródeł energii odnawialnej – szansa dla innowacyjnych firm usługowych

Świat stoi u progu globalnego kryzysu energetycznego. Zasoby konwencjonalnych tradycyjnych źródeł energii w ciągu najbliższych dziesięcioleci ulegną niemal całkowitemu wyczerpaniu. Gospodarka światowa rozwija się, a konsumenci potrzebują coraz więcej energii. Produkcja „brudnej” energii (np. z ropy, węgla) sieje spustoszenie w naszym środowisku naturalnym. Na całym świecie rośnie zainteresowanie nowoczesnymi to znaczy tanimi i przyjaznymi dla ludzi źródłami energii, które pomogą naszemu środowisku

naturalnemu. Uważa się, że globalne zapotrzebowanie na energię w roku 2030 będzie wyższe o 50-60% niż obecnie. Jest to oczywista szansa rynkowa – produkcja energii, szczególnie czystej energii jest i będzie dobrym biznesem. W Dyrektywie 2009/28/WE Komisji Europejskiej w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych ustalono dla krajów UE, w tym Polski obowiązkowe cele w zakresie stosowania OZE. Przewiduje się, że w roku 2030 struktura zużycia energii w Polsce będzie się przedstawiać tak jak przedstawiono w tabeli 45.

Tabela 45. Prognozowana struktura pochodzenia produkcji energii w Polsce w roku 2030

Rodzaj źródła	Udział produkcji
Węgiel kamienny	31,0%
Ropa i produkty naftowe	26,2%
Gaz ziemny	14,5%
Energia odnawialna	12,4%
Pozostałe paliwa	1,3%
Paliwo jądrowe	6,3%
Węgiel brunatny	8,2%

Źródło: F. Krawiec, *Odnawialne źródła energii w świetle globalnego kryzysu energetycznego*, Difin, Warszawa 2010

W sektorze usług dynamicznie rozwija się rynek pracy związany z odnawialnymi źródłami energii. Rosnące zapotrzebowanie na odnawialne źródła energii tworzy w pierwszej kolejności rynek nowych technologii (sektor przemysłowy). Do największych producentów urządzeń do produkcji energii odnawialnej na świecie należą Niemcy i Dania. Jednak nie tylko sektor przemysłowy korzysta na rozwoju tego rynku¹⁹².

Także firmy z branży usługowej mogą skorzystać na rozwoju energii odnawialnej. Budowa instalacji energii odnawialnej wymaga dużego wsparcia ze strony takich usług, jak:

- Specjalistyczny transport (np. przewóz ponadgabarytowych ładunków – elementów elektrowni wiatrowych),
- Usługi budowlane (budowa elektrowni wiatrowych i biogazowni),
- Doradztwo w zakresie wpływu na środowisko naturalne,
- Instalacja urządzeń energii odnawialnej (np. paneli słonecznych na dachach budynków),
- Konserwacja urządzeń.

Ramka 58. Pytanie dla rozwoju TWOJEGO BIZNESU: jak zarobić na OZE?

Inwestowanie w OZE to wielka szansa na rozwój przedsiębiorczości w Polsce. Źródła energii odnawialnej są przyjazne dla środowiska. OZE nie są w stanie w 100% zastąpić tradycyjnych źródeł energii w najbliższych dziesięcioleciach, ale celem jest zwiększenie ich udziału z obecnych 5-10% w zależności od kraju UE do 20-30%. Produkcja energii odnawialnej posiada także trzecią – bardzo ważną zaletę: pozwala na aktywizację gospodarczą. Produkcja, handel i usługi związane z OZE stanowią dochodowy biznes. Na dodatek jest on wspierany przez rządy, którym zależy na tym, aby powstawały coraz to lepsze technologie produkcji OZE. Uważa się, że globalne zapotrzebowanie na energię w roku 2030 będzie wyższe o 50-60% niż obecnie. Jest to oczywista szansa rynkowa – produkcja energii, szczególnie czystej energii jest i będzie dobrym biznesem.

¹⁹² Po roku 1973 społeczeństwo Danii postanowiło postawić na OZE. Skoncentrowano uwagę na efektywnym wykorzystaniu energii i OZE. W rezultacie od 1981 roku do początku XXI wieku gospodarka duńska wzrosła o 70%, a zużycie energii pozostaje prawie na tym samym poziomie. Dzisiaj 1/3 turbin wiatrowych na świecie jest produkowana w Danii.

Zastanów się, czy nie rozwijać swojego biznesu wokół OZE. Oto kilka pomysłów na biznes:

- 1) Nawiąż współpracę z zachodnim producentem OZE (np. z Niemiec lub Danii), który jest zainteresowany stworzeniem sieci handlowej w Polsce.
- 2) Jeśli już prowadzisz działalność gospodarczą, zastanów się czy nie jesteś w stanie dostosować ją profilem do OZE i dzięki specjalizacji uzyskać wyższe marże np.:
 - Firma transportowa -> logistyka elementów elektrowni wiatrowych
 - Projektowanie terenów zielonych -> projektowanie otoczenia biogazowni i elektrowni wiatrowych
 - Usługi szkoleniowe – doradztwo ws. OZE dla samorządów
 - Wdrażanie systemów zapewnienia jakości serii ISO -> Wdrażanie systemów zapewnienia jakości serii ISO w biogazowniach
 - Agencja PR -> agencja promująca „zielone” idee („zielony PR”)
 - Przedszkole – przedszkole ekologiczne z programem nauczania o OZE
 - Biuro tłumaczeń językowych -> biuro tłumaczeń językowych ze specjalizacją w tematyce dotyczącej OZE.
- 3) Jeśli jesteś dobrym innowatorem obserwuj sposoby działania firm obecnych na rynku OZE – zastanów się, czy nie można czegoś usprawnić w ich modelu biznesu (np. Henry Ford wymyślił linie produkującą samochody ponieważ zainspirowała go wizyta w rzeźni w Chicago. Przepływ części w fabryce Forda zaprojektowano tak, jak przepływ półtuszy wieprzowych w rzeźni).

Źródło: opracowanie własne

Posumowanie rozdziału 3.

W rozdziale trzecim przedstawiono różnorodne praktyczne przykłady innowacji w usługach. Studia przypadków przedstawione w tym rozdziale dowodzą, że innowacyjność w usługach jest pojęciem niezwykle szerokim. W zasadzie za innowację możemy uznać każde rozwiązanie niestosowane przez konkurencję, które posiada cechy użyteczności i oryginalności. I takie podejście nie jest nowe: pamiętajmy, że jedną z największych innowacji ery industrialnej było skopiowanie przez Henrego Forda zasady funkcjonowania linii transportującej półtusze wieprzowe w rzeźni w Chicago i zastosowanie tego pomysłu do przemysłowego montażu samochodów. Nowa wiedza zawsze powstaje na granicy wiedzy istniejącej. Przedstawione tutaj studia przypadków pomóc mają w stworzeniu, oryginalnych, szytych na miarę innowacji w przedsiębiorstwach działających w Polsce.

Innowacja zawsze oznaczała kombinację istniejących elementów. Innowacyjność jest dyscypliną praktyczną. Poznanie praktycznych rozwiązań stosowanych w innych krajach, zainspirowanie się nimi i eksperymentowanie to najlepszy sposób do podniesienia innowacyjności firmy. Innowacja rozpoczyna się, gdy ludzie zaczynają dostrzegać problemy i poszukiwać rozwiązań. „Problemem” nie musi być źle działający kran czy brak funkcji w programie komputerowym. Dla osoby twórczej problemem może być także niedosyt wrażeń estetycznych (wówczas taka osoba zaczyna komponować lub malować).

W rozdziale tym przedstawiono przykłady różnego rodzaju rozwiązań, których celem jest zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw. Organizowanie konkursów z nagrodami (jako forma stymulowania innowacji) jest atrakcyjne nie tylko dla przedsiębiorstw komercyjnych. Z takiej formy poszukiwania nowych rozwiązań może korzystać także sektor publiczny. Polscy przedsiębiorcy mogą korzystać z programu „Bona Innowacje”. Program oznacza, że przedsiębiorca może uzyskać do 15 tys. zł na rozwój prac badawczo-rozwojowych, które zrealizuje dla niego jednostka naukowa.

Zakończenie

Wkroczyliśmy w drugie dziesięciolecie XXI wieku a już od ponad 10 lat innowacyjność jest niepodważalnie kojarzona ze wzrostem gospodarczym. Bez innowacyjności nie ma wzrostu PKB a bez wzrostu PKB trudno sobie wyobrazić zaspokajanie potrzeb indywidualnych obywateli i całych państw. Innowacyjność w sektorze usług jest zagadnieniem ciągle tajemniczym i nie do końca rozpoznanym. Jak widzimy na własnych oczach w XXI wieku dobrobyt państw nie zależy w tak dużej mierze od zasobów takich jak ziemia czy surowce. Wystarczyło, aby ceny ropy spadły z poziomu 147 USD/baryłkę w lipcu 2008 roku do poziomu 40 USD aby jeden z liderów grupy BRIC (Rosja) stanął na skraju kryzysu gospodarczego w ciągu zaledwie kilku miesięcy.

Kraje, które w czasie kryzysu są w stanie produkować innowacyjne produkty i usługi przetrwają kryzys w znacznie lepszym stanie niż te, które produkują produkty mniej innowacyjne. Niemcy już w latach 90. XX wieku zostały okrzyknięte „perfekcyjną gospodarką XIX-wieczną”. Niemcy specjalizują się w produkcji produktów *medium-high tech* takich jak samochody osobowe, obrabiarki czy produkty chemiczne. Z kolei Duńczycy wyspecjalizowali się w produkcji produktów XXI-wiecznych – przede wszystkim technologii związanych z ochroną środowiska. Również branże związane z bezpieczeństwem i walką z terroryzmem nie powinny się bać kryzysu. W Stanach Zjednoczonych w XIX wieku ukuto powiedzenie „zbuduj lepszą pułapkę na myszy a ludzie ustawią się w kolejce po twój produkt”.

Innowacyjność jest bardzo szerokim pojęciem. Nie trzeba być inżynierem by być innowatorem: bardzo wiele możliwości tworzenia innowacji (i zarabianie na nich) pojawia się w sektorze usług. Sektor usług, dając zatrudnienie i jednocześnie wytwarzając około 70% PKB, jest najważniejszym sektorem gospodarki krajów Unii Europejskiej, a rozwój sektora usług będzie miał kluczowe znaczenie dla rozwoju tych krajów¹⁹³. Sektor ten jest najbardziej obiecującym obszarem dla rozwoju biznesu dla polskich małych i średnich przedsiębiorców. Usługowy biznes wymaga mniejszych nakładów początkowych na założenie pierwszego punktu sprzedaży. Firma usługowa jest relatywnie lepiej zabezpieczona przed tańszą ofertą ze strony firm dalekowschodnich niż biznes produkcyjny. W usługach liczy się kreatywność i innowacyjność. Przedsiębiorca nie musi codziennie żyć w stresie bojąc się, że konkurencja wprowadzi promocję i z tego powodu stracimy klientów w ciągu jednego dnia. W usługowym biznesie reguły sukcesu są zwykle inne niż w handlu i produkcji. Nie zawsze chodzi o to, żeby było „szybciej” i „mniej za te same pieniądze”. Jak zauważył znany ekonomista amerykański William Jack Baumol, znany między innymi jako współtwórca teorii rynków pracy: „Nie można grać Mozarta szybciej i nie można zredukować liczby aktorów w sztuce teatralnej Henryk IV”¹⁹⁴. Istotnym wydarzeniem obrazującym rosnącą rolę sektora usług w gospodarce jest zrównanie wielkości zatrudnienia w sektorze usług z wielkością sektora produkcyjnego (*manufacturing*). W 1970 roku 32% zatrudnionych w gospodarce Stanów Zjednoczonych pracowało w przemyśle. Pod ko-

¹⁹³ *European Competitiveness Report 2002*, European Commission, Commission staff working document, (SEC 2002) 528) Luxembourg 2002, s. 9.

¹⁹⁴ Baumol, W. (2002), „Services as leaders and the leaders of the services”, w: Gadrey and Gallouj (praca zb.), *Productivity, Innovation and Knowledge in Services*, Edward Elgar.

niec lat 90. XX wieku liczba ta spadła do 15%, a zatrudnienie w sektorze usług wynosi w tym kraju około 80% ogółu zatrudnionych¹⁹⁵. W roku 1960 zatrudnienie w usługach wyniosło około 7%, a w produkcji około 25% siły roboczej w Stanach Zjednoczonych. Od tego czasu zatrudnienie w przemyśle systematycznie spada na korzyść zatrudnienia w usługach¹⁹⁶. W znacznie mniejszej gospodarce szwedzkiej zatrudnienie w usługach profesjonalnych w latach 1980-1992 podwoiło się. W krajach Unii Europejskiej pod koniec lat 90. XX wieku zatrudnienie w usługach rosło w tempie 2% rocznie, podczas gdy zatrudnienie w przemyśle w tym czasie spadało¹⁹⁷. Wzrost znaczenia sektora usług jest niezaprzeczalny. W krajach wysokorozwiniętych zarówno zatrudnienie jak i udział w tworzeniu PKB sięga 60-80%.

Szybkość i efektywność upowszechniania innowacji w gospodarce jest istotna dla wzrostu efektywności gospodarowania i wzrostu gospodarczego. Największy efekt gospodarczy niekoniecznie pochodzi od pioniera wdrożenia, lecz od tego kto szybko poszedł w jego ślady i wdrożył innowacyjny projekt, który opanował rynek międzynarodowy. Ewolucja koncepcji innowacji – od modelu liniowego, gdzie punktem wyjścia są badania i rozwój – do modelu systemowego, w którym innowacja stanowi produkt interakcji pomiędzy ludźmi, organizacjami, a ich otoczeniem wykazuje, że polityka innowacyjna musi rozszerzyć swój horyzont myślowy poza same badania¹⁹⁸.

W Europie Zachodniej działa ponad 20 mln przedsiębiorstw, które zapewniają dostatek i podstawy rozwoju temu regionowi Europy. Przedsiębiorstwa te zatrudniają ponad 120 mln ludzi. Przeważająca większość tych przedsiębiorstw zaliczamy do kategorii małych i średnich – MSP (ang. *Small and Medium Enterprises*). Przedsiębiorstwa te stanowią specyficzną populację i dlatego zasługują na osobne omówienie. Poza tym od rozwoju sektora MSP uzależniony jest dalszy rozwój ekonomiczny Europy.

W 1970 roku 32% zatrudnionych w gospodarce Stanów Zjednoczonych pracowało w przemyśle. Pod koniec lat 90. XX wieku liczba ta spadła do 15%, a zatrudnienie w sektorze usług wynosi w tym kraju około 80% ogółu zatrudnionych¹⁹⁹. Jak podaje Karl-Erik Sveiby, w roku 1960 zatrudnienie w usługach wyniosło około 7%, a w produkcji około 25% siły roboczej w Stanach Zjednoczonych. Od tego czasu zatrudnienie w przemyśle systematycznie spada na korzyść zatrudnienia w usługach²⁰⁰. W znacznie mniejszej gospodarce szwedzkiej zatrudnienie w usługach profesjonalnych w latach 1980-1992 podwoiło się. W krajach Unii Europejskiej pod koniec lat 90. XX wieku zatrudnienie w usługach rosło w tempie 2% rocznie, podczas gdy zatrudnienie w przemyśle w tym czasie spadało²⁰¹. Wzrost znaczenia sektora usług jest niezaprzeczalny. W krajach wysokorozwiniętych zarówno zatrudnienie jak i udział w tworzeniu PKB sięga 60-80%. Jednak oprócz niematerialnych usług na rynku oferowanych jest coraz więcej niematerialnych produktów. Peter Hill zauważa, że usługi są niesłusznie nazywane przez ekonomistów „produktami niematerialnymi”²⁰². Prawo własności produktów materialnych jest możliwe do ustalenia, podczas gdy usługi są świadczone,

¹⁹⁵ B. H. Newman, *Accounting Recognition of Human Capital Assets*, Dep. of Accounting, Pace University.

¹⁹⁶ K.-E. Sveiby, *The New organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997, s. 12. Patrz także: *Service Sector in Sweden*, SWEDEN.SE. The Official Gate to Sweden, www.sweden.se

¹⁹⁷ *European Competitiveness Report 2002*, European Commission, Commission staff working document, (SEC 2002) 528) Luxembourg 2002, s. 60.

¹⁹⁸ *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*, Ministerstwo Gospodarki RP, Warszawa 2006.

¹⁹⁹ B. H. Newman, *Accounting Recognition of Human Capital Assets*, Dep. of Accounting, Pace University.

²⁰⁰ K.-E. Sveiby, *The New organizational Wealth*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., San Francisco 1997, s. 12. Patrz także: *Service Sector in Sweden*, SWEDEN.SE. The Official Gate to Sweden, www.sweden.se

²⁰¹ *European Competitiveness Report 2002*, European Commission, Commission staff working document, (SEC 2002) 528) Luxembourg 2002, s. 60.

²⁰² P. Hill, *Tangibles, Intangibles and Services. A New Taxonomy for the Classification of Output*, Canadian Journal of Economics, Vol. 32, Issue 2, s. 426-446.

czyli powodują zmianę w obiekcie (jednostce ekonomicznej)²⁰³. Eurostat do sektora usług intensywnie wykorzystujących wiedzę zalicza: transport wodny i lądowy, usługi pocztowe i telekomunikacyjne, usługi pośrednictwa finansowego, pośrednictwa w obrocie nieruchomościami, obsługi przedsiębiorstw (*business activities*), edukację, ochronę zdrowia, turystykę i rekreację, usługi informatyczne oraz badawcze²⁰⁴.

Opracowanie niniejsze służyć powinno podniesieniu innowacyjności polskiej gospodarki – jest to wielkie wyzwanie dla polskiego rządu i polskich przedsiębiorców. Według danych statystycznych opublikowanych w roku 2012 Polska należy do umiarkowanych innowatorów – wynika z najnowszych danych Komisji Europejskiej. Co roku KE publikuje tzw. tablice wyników innowacyjności, czyli ranking państwa Unii pod względem tego, jak są nowoczesne. Aby to obliczyć, Bruksela bierze pod uwagę 24 różne wskaźniki – od takich jak zasoby ludzkie, wsparcie rządowe dla B+R, poprzez udział przedsiębiorstw w zakresie tworzenia innowacji aż po to, w jaki sposób cała gospodarka odnosi korzyści dzięki nowo wymyślonym produktom, np. jak rośnie zatrudnienie. Średnia z tych wskaźników decyduje o miejscu w rankingu. Licząc w skali od 0 do 1 tegoroczna unijna średnia innowacyjności to ok. 0,540. Polska jest dużo poniżej średniej. Nasz wynik to ok. 0,300. Z takim rezultatem Polska znalazła się w grupie „umiarkowanych innowatorów”, ale na samym jej końcu. Ale jednocześnie spadliśmy w rankingu o jedną pozycję. W 2010 r. mniej innowacyjna od polskiej była jeszcze gospodarka Słowacji. W tym roku Słowacja już przegoniła Polskę. Największe opóźnienia ma Europa w sektorze prywatnym. Jak podkreślają autorzy raportu, jeśli chcemy zbliżyć się do światowej czołówki, europejskie przedsiębiorstwa muszą mocniej zaangażować się w badania i wymyślanie nowych produktów²⁰⁵.

Innowacyjność w firmach usługowych w istocie polega na poświęcaniu szczególnej uwagi procesom tworzenia, upowszechniania i wykorzystania wiedzy w przedsiębiorstwie. Polskim firmom coraz trudniej będzie konkurować w oparciu o cenę na rynku globalnym dlatego innowacyjność jest jedyną rozsądną i realną alternatywą ścieżką rozwoju. Wielu ekonomistów sądzi, że gospodarka oparta na wiedzy pogłębi, a nie zniweluje, różnice pomiędzy krajami bogatymi i biednymi²⁰⁶. Luka w wiedzy pomiędzy krajami bogatymi a biednymi (w tym Polską) jest o wiele większa niż luka wynikająca z różnicy w PKB. Dlatego pilnym zadaniem dla Polski jest zwiększenie inwestycji w wiedzę – w przeciwnym wypadku Polsce grozi wykluczenie z gospodarki globalnej.

²⁰³ P. Hill, *On Goods and Services*, Review of Income and Wealth, 1976, s. 315-338.

²⁰⁴ Tomas Meri, *High-tech knowledge-intensive services*, Statistics in Focus, Science And Technology, Eurostat, 18/2008.

²⁰⁵ Polska wśród najmniej innowacyjnych gospodarek Europy, Gazeta Wyborcza, 08.02.2012.

²⁰⁶ A. Persaud, *The Knowledge Gap*, Foreign Affairs, 3-4/2001, Vol. 80, Issue 2, s.107.

Bibliografia

Rozdział 1.

1. "And the winner is ...": *Capturing the promise of philanthropic prizes*, McKinsey and Company, 2009.
2. Aldridge, *Konsumpcja*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2006.
3. T. M. Amabile, C. H. Handley, S. J. Kramer, *Creativity under the gun*, Harvard Business Review, 8/2002.
4. Barnes, W. F. (2001). *The challenge of implementing and sustaining high performance work systems in the United States: An evolutionary analysis of I/N Tek and Kote*. Doctoral dissertation: University of Notre Dame.
5. Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
6. Bennet, A. and Bennet, D., *The Intelligent Complex Adaptive System*, KMCI Press, Elsevier Butterworth Heinemann, 2004.
7. S. Berkun, *The Myths of Innovation*, O'Reilly Media 2007.
8. Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources* (13th ed.). Mason, OH: Thomson/South-Western.
9. E. Boanabeau, Ch. Meyer, *Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business*, „Harvard Business Review” 2001, nr 5.
10. H. Chesbrough, (2003), *“Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”*, Harvard Business School Press.
11. H. Chesbrough, *Bringing Open Innovation to Services*, Sloan Management Review, <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2011/winter/52211/bringing-open-innovation-to-services/> [12.03.2011].
12. Chapain, Ph. Cooke, L. De Propriis, S. MacNeill, Juan Mateos-Garcia, *Creative clusters and innovation. Putting creativity on the map*, NESTA, Research report: November 2010.
13. Andrew Dubrin, Elizabeth O'Leary, *Przywództwo. Praktyczny poradnik dla tych którzy, nie lubią tracić czasu*, Liber, Warszawa 2001.
14. *The Derivatives Zine, The Devil's Derivatives Dictionary*, lipiec 2000, www.derivativeszine.com
15. *Encyclopedia of the New Economy*, Wired Digital Inc., Waltham 2001, hotwired.lycos.com
16. J. Fazlagić, *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, OnePress, Gliwice 2010.
17. J. Fazlagić, *Innowacje społeczne*, Problemy Jakości, 7/2009.
18. *From stretched to strenghtened, Insights from Global Chief Marketing Officer Study*, IBM Institute For Business Value , Portsmouth 2011.
19. M. Gladwell, *Poza schematem*, Wydawnictwo Znak, Kraków 2009.
20. L. Georgiou, *Demanding Innovation. Lead Markets, public procurement and innovation*, NESTA, 2/2007.
21. M. Goldwell, *Punkt przełomowy*, Świat książki, Warszawa 2005, s.171-175.
22. Grove, S.J., Fisk, R.P., Bitner, M.J., 1992. *Dramatizing the service experience: a managerial approach*. In: *Advances in Services Marketing Management*, JAI Press, Greenwich, CT.
23. Hinrichs, M. V. (2001). *The enactment of high performance work systems in a brownfield site*. Doctoral dissertation : Benedictine University.
24. E. von Hippel, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, Management Science 32, no.7.
25. J. Howe, *5 Rules of the New Labor Pool*, www.wired.com [20.03.2011]
26. Huston, L. and Sakkab, N. (2006), *Connect and Develop: Inside Procter & Gamble's New Model for Innovation*, Harvard Business Review, March 2006
27. *Innovation in response to social challenges*, Policy Briefing, Marzec 2007, Nesta, www.nesta.org.uk
28. *Innovation in Services*, DTI Occasional Paper no. 9, June 2007, s. 46
29. B. Hansson, *Job-related training and benefits for individuals: A Review of evidence and explanations*, OECD EDU Working Paper, No. 19, OECD Paris 2008.
29. *Innovation Management, Chesbrough on Service Innovation*, Wywiad z Henry Chesbrough, <http://www.innovation-management.se/2011/01/19/chesbrough-on-service-innovation/>[12.03.2011].
30. Irons K., *The World of Superservice*, Harlow 1997.
31. J. A. Krames, „*Jack Welch – 24 lekcje najwybitniejszego CEO na świecie*”, Warszawa 2005, Wydawnictwo Studio EMKA.
32. Leonard, D., *Wellsprings of knowledge: building and sustaining the sources of innovation*, Harvard Business School Press, Boston, 1995.

33. Larry Magid, *Struggling With Information Overload*, http://www.huffingtonpost.com/larry-magid/struggling-with-information_b_916186.html
34. *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Oslo Manual 3rd Edition*, Paris 2005: OECD.
35. McDermott R., *Learning Across Teams: The Role of Communities of Practice in Team Organizations*, "Knowledge Management Review", 1999.
36. J. van Mol, *Why Crowdsourcing creative services is Bad*, www.buckmister.be [30.03.2011].
37. Nadler, D. A., Gerstein, M. S., & Shaw, R. B. (1992). *Organizational architecture: Designs for changing organizations* (1st ed.). San Francisco CA: Jossey-Bass.
38. Nadler, D. A., Nadler, M. B., & Tushman, M. L. (1997). *Competing by design: The power of organizational architecture*. New York: Oxford University Press.
39. E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańsk 2003.
40. OECD, www.oecd.org/tds/leed
41. Olson, E. and Eoyang, G., *Facilitating Organization Change: Lessons from Complexity Science*, Jossey-Bass/Pfeiffer, San Francisco, 2001.
42. P. Parker, *Ile kosztuje informacja?* [w:] *Tajniki marketingu: przewodnik po marketingu dla studentów MBA*, K.E. Liber, Warszawa 2001.
43. M. Porter, *Strategie konkurencji*, PWE, Warszawa 1993.
44. M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, London: MacMillan.
45. K. Rogoziński, *Usługi rynkowe*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
46. K. Rogoziński, *Nowy marketing usług*, wyd. II, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań 2000.
47. Jørgen Rosted, The Ministry of Economic and Business Affairs' Division for Research and Analysis, User-driven innovation. Results and recommendations, nr 13/10 2005, Kopenhaga.
48. J. Ridderstrale, K. A Nordstrom, *Karaoke Capitalism. Zarządzanie dla ludzkości*, Onepress, Gliwice 2006.
49. M. Schrage, *Perfect Information and Perverse Incentives: Costs and Consequences of Transformation and Transparency*, http://web.mit.edu/ssp/Publications/working_papers/wp03-1.pdf
50. *Skills for Innovation and research, Directorate For Science, technology and Industry, DSTI/STP/RIHR(2010)8/REV1*, Paris 2010.
51. P. Smith, *Developing Creativity for Learning in the Primary School A Practical Guide for School Leaders*, National College for School Leadership, Nottingham 1999, www.ncsl.org.uk, 06.02.2007.
52. de Sousa, M., *The Sustainable Innovation Engine*, VINE: The journal of information and knowledge anagement systems, Vol. 36, No.4, 2006.
53. R. Sutton, *Zwariowane pomysły, które się sprawdzają. Jak zbudować kreatywną firmę*, Onepress, Gliwice 2008.
54. United Nations Economic Commission for Europe. *Promoting Innovation In The Services Sector. Review Of Experiences And Policies*, ONZ, New York and Geneva, 2011.
55. G. Urzaiński, *Władcy liczb*, „Forbes” 2009, nr 6.
56. Varma, A., Beatty, R. W., Schneier, C. E., & Ulrich, D. O. (1999). High performance work systems: Exciting discovery or passing fad? *Human Resource Planning*, 22(1).
57. William Van Winkle, *Information Overload*, www.gdrc.org/icts/i-overload/infoload.html
58. Chris Voss, Leonieke Zomerdijs, *Innovation In Experiential Services – An Empirical View*, London Business School, London 2007.
59. Y. Wind, C. Crook, R. Gunther, *Umysł. Nasze prawdziwe oczy*, Warszawa 2006.
60. E. Wojnicka, *Otwarte innowacje w usługach*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=1D6E-777770084550A09E015E9EA957B3 [15.03.2011].

Rozdział 2.

1. *"And the winner is ...". Capturing the promise of philanthropic prizes*, McKinsey and Company, 2009.
2. Aldridge, *Konsumpcja*, Wydawnictwo Sic!, Warszawa 2006.
3. Z. Bauman, *Płynna nowoczesność*, Wydawnictwo Literackie, Kraków 2006.
4. S. Berkun, *The Myths of Innovation*, O'Reilly Media 2007.
5. Boanabeau, Ch. Meyer, *Swarm Intelligence: A Whole New Way to Think About Business*, „Harvard Business Review” 2001, nr 5.
6. Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Managing human resources*. Ohio: South-Western Cengage Learning.
7. H. Chesbrough, *Bringing Open Innovation to Services*, Sloan Management Review, <http://sloanreview.mit.edu/the-magazine/articles/2011/winter/52211/bringing-open-innovation-to-services/> [12.03.2011].
8. H. Chesbrough, (2003), *"Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology"*, Harvard Business School Press.

9. Chapain, Ph. Cooke, L. De Propriis, S. MacNeill, Juan Mateos-Garcia, *Creative clusters and innovation. Putting creativity on the map*, NESTA, Research report: November 2010.
10. Sebastian Christow, *Czym jest dla mnie innowacyjność? Co intuicyjnie nazywamy innowacją?* (tekst nie publikowany).
11. T.H. Davenport, L.Prusak, *Working knowledge*, Harvard Business School Press, Boston 1998.
12. *Demand and User-Driven Innovation Policy*, Ministry of Employment and the Economy, Innovation, Helsinki 48/2010.
13. P.F.Drucker, Knowledge – Worker Productivity. The Biggest Challenge, *California Management Review*, Vol. 41, No. 2, Winter 1999, s. 79.
14. P.Drucker, *Spółeczeństwo pokapitalistyczne*, PWE, Warszawa 1999.
15. J. Fazlagić, *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*, OnePress, Gliwice 2010.
16. J. Fazlagić, *Innowacje społeczne*, Problemy Jakości, 7/2009.
17. R. Florida, R. Cushing, *When Social Capital Stifles Innovation*, *Harvard Business Review*, 9/2002, s. 20.
18. L. Georgiou, *Demanding Innovation. Lead Markets, public procurement and innovation*, NESTA, 2/2007.
19. Godin, *The Rise of Innovation Surveys: Measuring a Fuzzy Concept*, Project on the History and Sociology of STI Statistics, Working Paper No. 16.
20. v M. Goldwell, *Punkt przełomowy*, Świat książki, Warszawa 2005, s. 171-175.
21. von Hippel, *Lead Users: A Source of Novel Product Concepts*, *Management Science* 32, no. 7.
22. J. Howe, *5 Rules of the New Labor Pool*, WWW.wired.com [20.03.2011].
23. <http://www.mg.gov.pl/Gospodarka/Innowacyjnosc/Polityka+innowacyjnosc/innowacyjnosc+gospodarki+2007+2013>
24. *Innovation in response to social challenges*, Policy Briefing, Marzec 2007, Nesta, www.nesta.org.uk
25. *Innovation Management, Chesbrough on Service Innovation*, Wywiad z Henry Chesbrough, <http://www.innovation-management.se/2011/01/19/chesbrough-on-service-innovation/> [12.03.2011].
26. Andrzej Jajszczyk, *Pochwała liberalizmu* (tekst niepublikowany).
27. Maciej Karwowski, *Klimat dla kreatywności. Koncepcje. Metody. Badania*, Difin, Warszawa 2009.
28. Jan Kozłowski, Twórczość, innowacje, badania naukowe, kształcenie i polityka: kilka słów o wzajemnym związku pojęć, *Innowacyjne zarządzanie w polskiej oświacie*, Fundacja Rozwoju Systemu Edukacji, Warszawa 2009.
29. *The Measurement of Scientific and Technological Activities: Oslo Manual 3rd Edition*, Paris 2005: OECD.
30. A. Moeini, S. Goldmintz, S. Alamgir, Lead User Innovation, Schulich School of Business, York University, 23.11.2006M. Moldaschl, *Why Innovation Theories Make no Sense*, Department of Innovation research and Sustainable Resource Management (BWL IX), Chemnitz University of Technology, No. 8/2010.
31. *Ministerial report on the OECD Innovation Strategy. Key Findings*, OECD Paris, Maj 2010.
32. J. van Mol, *Why Crowdsourcing creative services is Bad*, www.buckmister.be [30.03.2011].
33. OECD, www.oecd.org/tds/leed.
34. A. Persaud, The Knowledge Gap, *Foreign Affairs*, 3-4/2001, Vol. 80, Issue 2, s. 107.
35. M. Porter, *Strategie Konkurencji*, PWE, Warszawa 1993.
36. M. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, London: MacMillan.
37. K. Rogoziński, *Zarządzanie wartością z klientem*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
38. F.P. Stutz, A.R. de Souza, *The World Economy*, Prentice Hall, New Jersey 1998.
39. R. Sutton, *Zwariowane pomysły, które się sprawdzają. Jak zbudować kreatywną firmę*, Helion, Gliwice 2008.
40. United Nations Economic Commission for Europe. *Promoting Innovation In The Services Sector. Review Of Experiences And Policies*, ONZ, New York and Geneva, 2011.
41. E. Wojnicka, *Otwarte innowacje w usługach*, http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?soid=1D6E-777770084550A09E015E9EA957B3 [15.03.2011].

Rozdział 3.

1. A. Fazlagić, *Gospodarka oparta na wiedzy i zarządzanie wiedzą z perspektywy przyjęcia Polski do Unii Europejskiej*, Zarządzanie wiedzą i informacja w organizacji – Edycja II, IT Press, 21 Maja 2003, Warszawa, Materiały konferencyjne.
2. A.G. Robinson, D.M. Schroeder, *Ideas are Free: How the Idea Revolution is Liberating People and Transforming Organizations*, Berrett-Koehler Publishers 2006.
3. D. Landes, *Kultura przesądza o wszystkim w: Kultura ma znaczenie*, praca zb. pod red. L. E. Harrison, S. P. Huntington, Zysk i S-Ka, Poznań 2003.
4. E. Nęcka, *Psychologia Twórczości*, GWP, Gdańsk 2003.
5. M. Nollke, *Techniki kreatywności. Jak wpadać na lepsze pomysły*, Flashbook, Warszawa 2008.
6. *SMEs in Europe, including a first glance at EU candidate countries*, Observatory of European SMEs, 2002/ No. 2, European Commission.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) jest agencją rządową podlegającą Ministrowi właściwemu ds. gospodarki. Powstała na mocy ustawy z 9 listopada 2000 roku. Zadaniem Agencji jest zarządzanie funduszami z budżetu państwa i Unii Europejskiej, przeznaczonymi na wspieranie przedsiębiorczości i innowacyjności oraz rozwój zasobów ludzkich.

Od ponad dekady PARP wspiera przedsiębiorców w realizacji konkurencyjnych i innowacyjnych przedsięwzięć. Celem działania Agencji jest realizacja programów rozwoju gospodarki wspierających działalność innowacyjną i badawczą małych i średnich przedsiębiorstw (MSP), rozwój regionalny, wzrost eksportu, rozwój zasobów ludzkich oraz wykorzystywanie nowych technologii.

Misją PARP jest tworzenie korzystnych warunków dla zrównoważonego rozwoju polskiej gospodarki poprzez wspieranie innowacyjności i aktywności międzynarodowej przedsiębiorstw oraz promocja przyjaznych środowisku form produkcji i konsumpcji.

W perspektywie finansowej obejmującej lata 2007–2013 Agencja jest odpowiedzialna za wdrażanie działań w ramach trzech programów operacyjnych **Innowacyjna Gospodarka, Kapitał Ludzki i Rozwój Polski Wschodniej**.

Jednym z priorytetów Agencji jest promowanie postaw innowacyjnych oraz zachęcanie przedsiębiorców do stosowania nowoczesnych technologii w swoich firmach. W tym celu Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości prowadzi portal internetowy poświęcony tematyce innowacyjnej **www.pi.gov.pl**, a także corocznie organizuje konkurs **Polski Produkt Przyszłości**. Przedstawiciele MSP mogą w ramach **Klubu Innowacyjnych Przedsiębiorstw** uczestniczyć w cyklicznych spotkaniach. Celem portalu edukacyjnego **Akademia PARP** (www.akademiaparp.gov.pl) jest upowszechnienie wśród mikro, małych i średnich firm dostępu do wiedzy biznesowej w formie e-learningu. Za pośrednictwem strony internetowej **web.gov.pl** PARP wspiera rozwój e-biznesu. W Agencji działa ośrodek sieci **Enterprise Europe Network**, który oferuje przedsiębiorcom informacje z zakresu prawa Unii Europejskiej oraz zasad prowadzenia działalności gospodarczej na Wspólnym Rynku.

PARP jest inicjatorem utworzenia **Krajowego Systemu Usług**, który pomaga w zakładaniu i rozwijaniu działalności gospodarczej. W ponad 80 ośrodkach KSU (w tym: Punktach Konsultacyjnych KSU, Krajowej Sieci Innowacji KSU, funduszach pożyczkowych i poręczeniowych współpracujących w ramach KSU) na terenie całej Polski przedsiębiorcy i osoby rozpoczynające działalność gospodarczą mogą uzyskać informacje, porady i szkolenia z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, a także uzyskać pożyczkę lub poręczenie. PARP prowadzi również portal KSU: **www.ksu.parp.gov.pl**. Partnerami regionalnymi PARP we wdrażaniu wybranych działań są **Regionalne Instytucje Finansujące (RIF)**.

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości

ul. Pańska 81/83, 00-834 Warszawa

tel.: + 48 22 432 80 80

faks: + 48 22 432 86 20

biuro@parp.gov.pl

www.parp.gov.pl

Punkt informacyjny PARP

tel.: + 48 22 432 89 91-93

0 801 332 202

info@parp.gov.pl

ISBN 978-83-7585-158-8