

ZNACZENIE INNOWACJI HORYZONTU ROZWOJU POTENCJAŁU NA PRZYKŁADZIE MODELU WSPÓŁPRACY MIĘDZY NAUKĄ A BIZNESEM FIRMY NETLINE GROUP

Magdalena JURCZYK – BUNKOWSKA, Krzysztof JUNGOWSKI

Streszczenie: Artykuł omawia istotę innowacji horyzontu rozwoju potencjału na przykładzie modelu współpracy nauki i biznesu opracowanego dla firmy z branży IT. Pokazano i skomentowano kryteria, ze względu na które wyodrębniony został ten typ innowacji. Odniesiono się do potrzeby i efektów zastosowania tej klasyfikacji procesów innowacji. Najistotniejsza część artykułu dotyczy jednak samego modelu współpracy firmy NetLine ze szkołami wyższymi, jako jej partnerami. Pokazano genezę jego powstania oraz wskazano warunki, w których należy oczekiwać efektów zastosowania go.

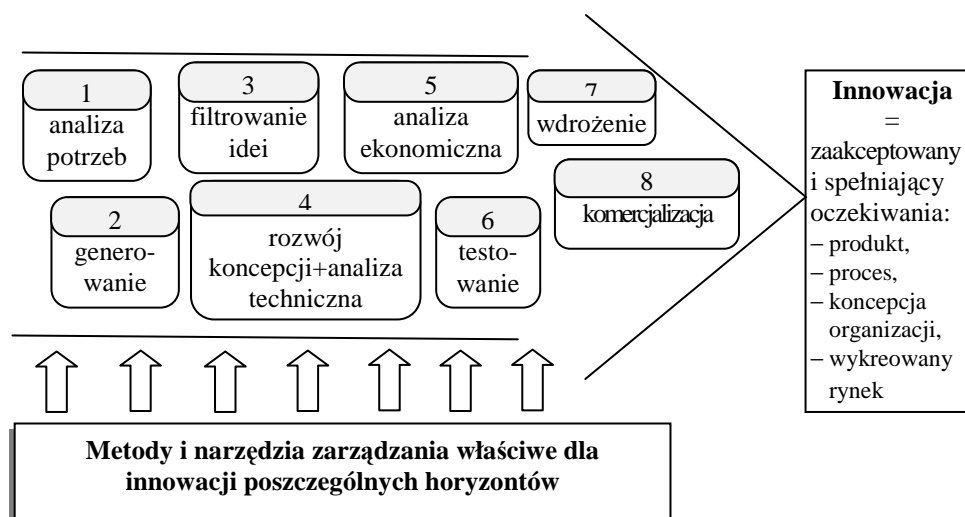
Słowa kluczowe: zarządzanie innowacjami, klasyfikacja innowacji, zasoby kadrowe, branża IT, współpraca nauki z biznesem.

1. Wprowadzenie

Innowacja stała się w ostatnich latach kluczem sukcesu rynkowego. Wiąże się to z koniecznością przystosowania firm do zmian wywołanych przez globalizację. Światowe rynki zasobów i towarów oraz powiązana z tym wysoka konkurencyjność, są jej skutkiem. Jednym z zasobów niezbędnych do prawidłowego funkcjonowania firmy są kadry. Trudno jednak już mówić o globalnym rynku zasobów ludzkich. Mimo, że jest to wyraźny trend jego rozwoju. Branża IT jest najbliższa realizacji tej idei. Wynika to w znacznym stopniu z jej specyfiki, której podstawą jest istnienie światowych koncernów wytwarzających produkty znane i użytkowane na wszystkich kontynentach. Okazuje się, że nawet w tym przypadku aspekty kulturowe i komunikacyjne utrudniają swobodne korzystanie rozproszonych z zasobów ludzkich na świecie.

Niniejszy artykuł podejmuje problematykę zarządzania innowacjami. Omawia ją na przykładzie innowacyjnego modelu współpracy Firmy NetLine Group ze szkołami wyższymi. Jednym z celów jego wdrożenia jest realizacja procesu pozyskania odpowiednich kadr. Podstawowym celem artykułu jest jednak wskazanie potrzeby wprowadzenia klasyfikacji innowacji ze względu na horyzont czasu, który obejmują i zakres funkcjonalny. Podział taki jest istotny ze względu na realizację funkcji zarządzania. Wynikają bowiem z niego stosowane metody i narzędzia służące analizie i rozwiązywaniu problemów (rys.1). Innowacja powstaje w wyniku procesu. Jest to uporządkowany ciąg pewnych działań, który wymaga zarządzania nim. Polega to na podejmowaniu takich działań, by cel został osiągnięty sprawnie i skutecznie. Istotny jest zatem właściwy dobór metod i środków realizacji poszczególnych etapów procesu innowacji oraz sposobów koordynacji działań. Zaproponowana w kolejnym punkcie artykułu klasyfikacja stanowi podstawę wyodrębnienia innowacji horyzontu rozwoju potencjału. Ich znaczenie przedstawiono na przykładzie modelu współpracy między nauką a biznesem opracowanego przez firmę NetLine Group. W punkcie trzecim artykułu znalazł się opis tego rozwiązania.

Wskazana tam został również problem, w związku z którym został on opracowany. Omówiono kontekst otoczenia Firmy, jako podstawę dla sformułowania założeń rozwiązania. W dalszej części tego rozdziału przedstawiono efekty, których oczekuje się po wdrożeniu modelu. Ostatnią część artykułu stanowi podsumowanie i wnioski pokazujące znaczenie innowacji horyzontu rozwoju potencjału dla firm w kontekście zaprezentowanego przykładu



Rys. 1. Zarządzanie procesami innowacji

2. Klasyfikacja innowacji ze względu na potrzeby zarządcze

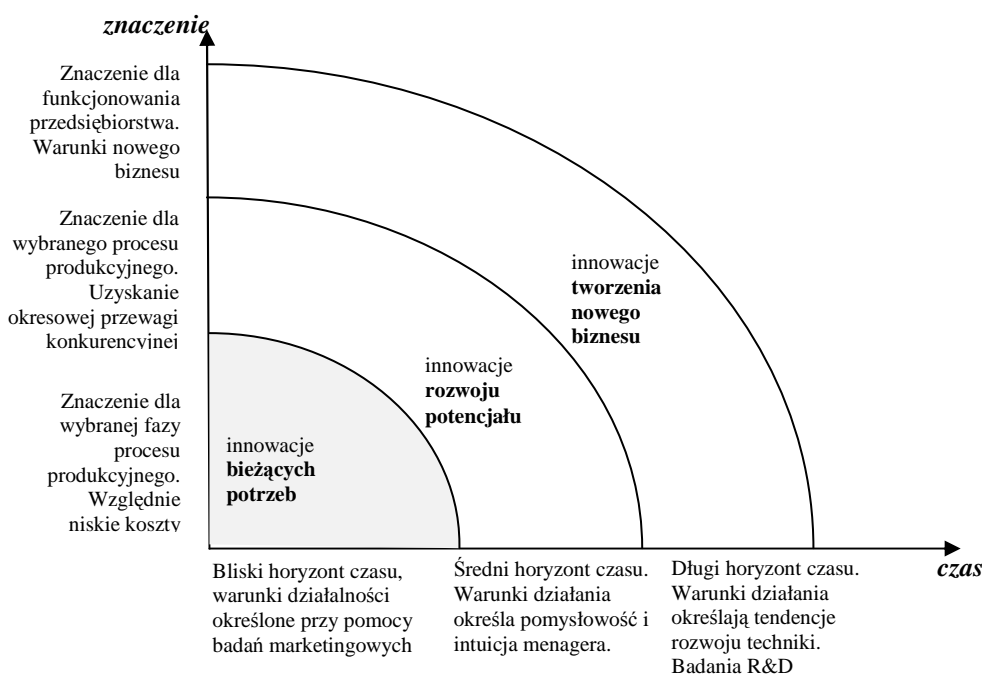
Jak wspomniano we wprowadzeniu, przyjęte w badaniach statystycznych i marketingowych klasyfikacje innowacji nie dają podstaw do tworzenia systemów ciągłego i skutecznego zarządzania nimi. Proponuje się, przyjąć podział innowacji ze względu na ich zakres i horyzont czasowy (rys.2). Taki podział jest stosowany w różnych obszarach zarządzania. Wskazanie, czy dane decyzje należą do wymiaru strategicznego, taktycznego, czy operacyjnego determinuje szczebel organizacyjny rozpatrywania problemów, stosowane metody analizy i narzędzia wspomagania podejmowania decyzji. Zbliżoną w pewien sposób koncepcję klasyfikacji innowacji zaproponował G. Moore [1]. Została ona tutaj rozwinięta dla szczegółowego pokazania zasadniczych różnic pomiędzy procesami, w wyniku których powstają poszczególne typy innowacji:

- innowacje horyzontu bieżących potrzeb,
- innowacje horyzontu rozwoju potencjału,
- innowacje horyzontu tworzenia nowego biznesu.

Innowacje horyzontu bieżących potrzeb wynikają z bezpośredniej działalności przedsiębiorstwa. Są to zazwyczaj pomysły racjonalizatorskie, np.: zmiany materiałów, narzędzi, bądź też warunków działania wpływające w efekcie na skrócenie czasu trwania danej fazy procesu lub obniżenie jego kosztów. Innowacje te charakteryzują się krótkim czasem wdrożenia i stosunkowo niskimi kosztami. Potrzeby, w związku z którymi się pojawiają mogą wynikać ze zmian popytu, konieczności poprawy warunków pracy, podniesienia jakości, itp. Prace związane z tą grupą innowacji zamykają się w okresie

bieżącego budżetowania, a ich wdrożenie nie jest zbyt skomplikowane.

Innowacje rozwoju potencjału dotyczą średniookresowego horyzontu czasu. Są wdrażane dla uzyskania przewagi konkurencyjnej w danych warunkach funkcjonowania biznesu i jego otoczenia. Wynikają z obserwacji potrzeb i kreatywności zarządzających. Ich wdrożenie przekracza najczęściej okres bieżącego budżetu i zamyka się w 2-3 takich okresach. Wdrożenie tego typu innowacji jest bardziej złożonym procesem, niż innowacji bieżących potrzeb, wymagają najczęściej współpracy kilku działów. Przykładem może być wprowadzenie sprzedaży bezpośredniej, zmiana technologii wytwarzania, wprowadzenie zintegrowanego systemu zarządzania. Innowacje rozwoju potencjału znacznie wzmacniają realizację danego procesu w przedsiębiorstwie. Będą miały najczęściej nowatorski charakter choć niekoniecznie radykalny. W niniejszym artykule przedstawiono i omówiono przykład tego typu innowacji.



Rys. 2. Klasyfikacja innowacji ze względu na zakres i horyzont czasowy

Innowacje horyzontu tworzenia nowego biznesu wynikają z prac badawczo-rozwojowych. Ich podstawą są długoterminowe prognozy oparte na analizie tendencji rozwoju techniki i technologii, a także trendów zmienności popytu. Charakteryzują się długim czasem opracowania oraz bardzo złożonym procesem w wyniku którego są opracowywane i wdrażane. Wprowadzane rozwiązania cechują się wysokim stopniem nowości w aspekcie całych systemów, nie tylko komponentów. Często będą to innowacje radykalne, dające w efekcie nowy biznes dla przedsiębiorstwa i długotrwałą przewagę konkurencyjną. W związku z tym, a także dużymi inwestycjami wiążą się z większym, niż pozostałe ryzykiem. Przyczynia się do tego długi czas przygotowania i wdrożenia tego typu innowacji. Biorąc pod uwagę czas trwania procesu dla innowacji tego typu należy też liczyć się ze zmianami w otoczeniu firmy, co również wpływa na poziom podejmowanego ryzyka.

3. Model współpracy nauki i biznesu firmy NetLine Group, jako przykład innowacji rozwoju potencjału

Proces innowacji obejmuje trzy główne fazy: „front-end”, faza rozwoju projektu (ang.: *development project*), oraz fazę komercjalizacji (ang.: *commercialization*) [2]. Pierwsza z nich stanowi początek całego procesu, jest związana z pojawianiem się idei i pomysłów. Jej wynikiem powinny być jasno sformułowane wymogi rozwoju innowacji wraz z odniesieniem do strategii firmy. Ponadto w tej fazie powinno być już oszacowane zapotrzebowanie na zasoby, w tym zasoby finansowe [3]. Jest to najbardziej kłopotliwa faza procesów innowacyjnych [4, 5] i w związku z tym stanowi obszar, nad którym należy się skoncentrować myśląc o poprawie innowacyjności firm. W związku z tym w niniejszym artykule zostanie przedstawiony proces tworzenia innowacji horyzontu rozwoju potencjału w taki sposób, że odnosi się on także do realizacji tej właśnie fazy procesu.

3.1. Obszar działalności NetLine Group Sp. z o.o.

Początki działalności Firmy NetLine Group, to rok 1998. Firma od początku zajmuje się projektowaniem, opracowywaniem i wdrażaniem rozwiązań informatycznych. W swojej ofercie posiada różnego rodzaju aplikacje wspomagające realizację podstawowych funkcji zarządczych. Proponowane klientom rozwiązania mają postać modułów, które można z pewną swobodą konfigurować w pakiety najlepiej spełniające oczekiwania odbiorców. Oprócz tworzenia i sprzedaży własnego oprogramowania NetLine realizuje integrację systemową w ramach technologii sieciowych oraz bezpiecznej infrastruktury. Prowadzi także sprzedaż zintegrowanych systemów zarządzania: SAP, Microsoft Dynamics oraz kompleksowo realizuje usługi w zakresie projektowania i wdrożenia systemów teletechnicznych. Doświadczenie Firmy umożliwia jej kompleksową obsługę, obejmującą konsulting w zakresie personalizacji oprogramowania, instalację, szkolenia i szeroko rozumiany serwis oferowanych produktów. NetLine Group jest obecnie jedną z najdynamiczniej rozwijających się firm branży IT w Polsce. Jej wzrost można obserwować już od kilku lat. Trafne decyzje zarządcze, w połączeniu z utrzymaniem stałego, wysokiego poziomu jakości obsługi klienta przyniosło efekt w postaci ok. 100 mln obrotu w 2010 roku. O znakomitej pozycji Firmy świadczy jednak przede wszystkim rozwój notowany mimo niestabilności światowej gospodarki i spadku wartości polskiego rynku IT. NetLine Group Sp. z o. o w X edycji rankingu Gazele Biznesu, przygotowanym przez "Puls Biznesu" oraz "Coface Poland", zajęła trzecie miejsce w Polsce wśród 4008 firm, notując trzyletnią dynamikę wzrostu na poziomie 1321%.

3.2. Określenie potrzeby innowacyjnego rozwiązania

Zainicjowanie procesu innowacji powinno być związane z określoną potrzebą. Wskazuje ona efekty, jakie powinno przynieść wdrożenie danej innowacji dla funkcjonowania firmy. Koncepcja analizy prowadzącej do takiego określenia potrzeb została pokazana w [6, 7]. Podstawę decyzji, co do uruchomienia procesu innowacji rozwoju potencjału, musi stanowić analiza otoczenia w kontekście dopasowania realizowanych procesów do wymagań rynku. Są one kreowane przez działania konkurencji, regulacje prawne, wprowadzane rozwiązania techniczne, technologiczne, itp. Taka analiza została też przeprowadzona w odniesieniu do omawianego w niniejszym artykule przykładu innowacji. Skrócony jej opis pokazuje aspekty, jakie wzięto pod uwagę dla

określenia obszaru, w którym poszukiwane było innowacyjne rozwiązanie.

NetLine Group Sp z o.o. prowadzi swoją działalność podstawową we Wrocławiu. Jest to dynamicznie rozwijające się miasto, z jednymi z najlepszych uczelni w Polsce. Ze względu na to swoje oddziały lokują tam przedstawicielstwa największych koncernów branży IT. Ta specyfika lokalizacji oraz nagłe zwiększenie potrzeb kadrowych Spółki związane z jej gwałtownym rozwojem zaczęło stanowić ograniczenie w prowadzonej działalności. Tradycyjnie przeprowadzana rekrutacja w pewnym momencie przestała być zadawalająca, gdyż znaczne nakłady czasu i finansów związane ze sprawdzeniem umiejętności potencjalnych kandydatów dawały niewielkie efekty. Wykorzystywano różne rozwiązania opierające się na korzystaniu z firm head-hunterskich, czy pozyskiwaniu pracowników z zagranicy. Przyczyny braku oczekiwanej skuteczności tych działań rozpatrywano wieloaspektowo odnosząc się do podaży pracy na lokalnym rynku, liczby absolwentów pożądanych kierunków, oferowanego poziomu płac, itp. Taka analiza problemu doprowadziła do wniosku, że jednym z problemów jest brak praktycznych doświadczeń wdrożeniowych istotnych dla pracodawców wśród zgłaszających się kandydatów. Odnosić to należy zarówno do biegłości i systematyczności w tworzeniu rozwiązań informatycznych, jak i w braku wśród kandydatów pewnego rodzaju cech np.: umiejętności współpracy, myślenia systemowego, odpowiedzialności. Uczelnie polskie dużą wagę przywiązują do bardzo wysokiego poziomu teoretycznego tworzenia algorytmów. Uzyskują w tym obszarze jedne z najlepszych na świecie wyników. Dla firm w Polsce, będących potencjalnymi pracodawcami absolwentów, ważna jest jednak także, a nawet przede wszystkim, umiejętność „rzemieślniczego” kodowania [8] oraz umiejętność działania w warunkach realnej realizacji przedmiotu umowy – wdrożeń systemów informatycznych dla klientów. Kolejny problem, to umiejętności pracy zespołowej absolwentów kierunków informatycznych. Są one konieczne ze względu na specyfikę polskiego rynku IT, który w większości oferuje produkty opracowane przez światowe konsorcja, dostosowując je do wymagań odbiorcy w kraju lub buduje własne, uwzględniając specyfikę rozwiązania. Takie zadania wymagają od pracowników umiejętności analizy problemów, specyficznych potrzeb klientów, komunikatywności, efektywnej pracy zespołowej, myślenia systemowego (postrzegania swojego zadania jako elementu całości i rozumienia jego wpływu na całość projektu – w tym na pracę wykonywaną przez innych) i dostosowania przyjętych rozwiązań do ograniczeń czasowych i budżetowych.

Podejmując działania ograniczające te niepożądane tendencje NetLine Group zainicjowało kontakty z Politechniką Wrocławską, jako jedną z najaktywniejszych w Polsce instytucji badań informatycznych. Pozwoliło to na opracowanie zasad współpracy, które dla obu stron przyniosły oczekiwane efekty. Na fali tych pozytywnych doświadczeń zarząd NetLine Group pomyślał o wykorzystaniu współpracy z Uczelniami do budowy rynku swoich potencjalnych kadr. Decyzja ta wynikała też z wdrożonych uregulowań prawnych promujących tworzenie związków na zasadzie współpracy pomiędzy uczelniami a przedsiębiorstwami. Ta myśl, rozwinęła się w koncepcję współpracy o szerszym zakresie, którą zaczęto rozwijać początkowo jedynie podejmując próby kontaktów z jednostkami i proponując współpracę przeniesioną z dotychczasowych doświadczeń. Taka realizacja tego projektu zweryfikowała jednak początkowy entuzjazm. Procedury postępowania dla nawiązania współpracy na Politechnice Wrocławskiej, były znane właścicielom Firmy, jako jej absolwentom. Zauważono, że odwzorowanie wypracowanych zasad i procedur nie zawsze jest możliwe, choćby ze względu na różne umiejscowienie w strukturach jednostek prowadzących kształcenie na kierunkach informatycznych. Różnice dotyczą doświadczenia

współpracy uczelni z biznesem, siatek godzin w odniesieniu do określonych przedmiotów kształcenia, praktyk funkcjonowania, itp.

Kierując się uzyskanym doświadczeniem, jako główne ograniczenia współpracy wskazano:

- obawy z obu stron, co do rezultatów podejmowanych wysiłków;
- brak jasnego określenia i zrozumienia celów, którymi kieruje się partner – nieumiejętność sprecyzowania oczekiwań;
- ograniczenia proceduralne związane z podejmowaniem ryzyka przez jednostki finansowane ze środków publicznych;
- brak ujednoliconych procedur podejmowania i rozwijania współpracy z biznesem na różnych uczelniach uniemożliwiające szybką reakcję na kierowane zapytania ofertowe;
- problemy przepływu informacji w rozbudowanych strukturach uczelni;
- obawy związane z prawodawstwem dotyczącym własności intelektualnej.

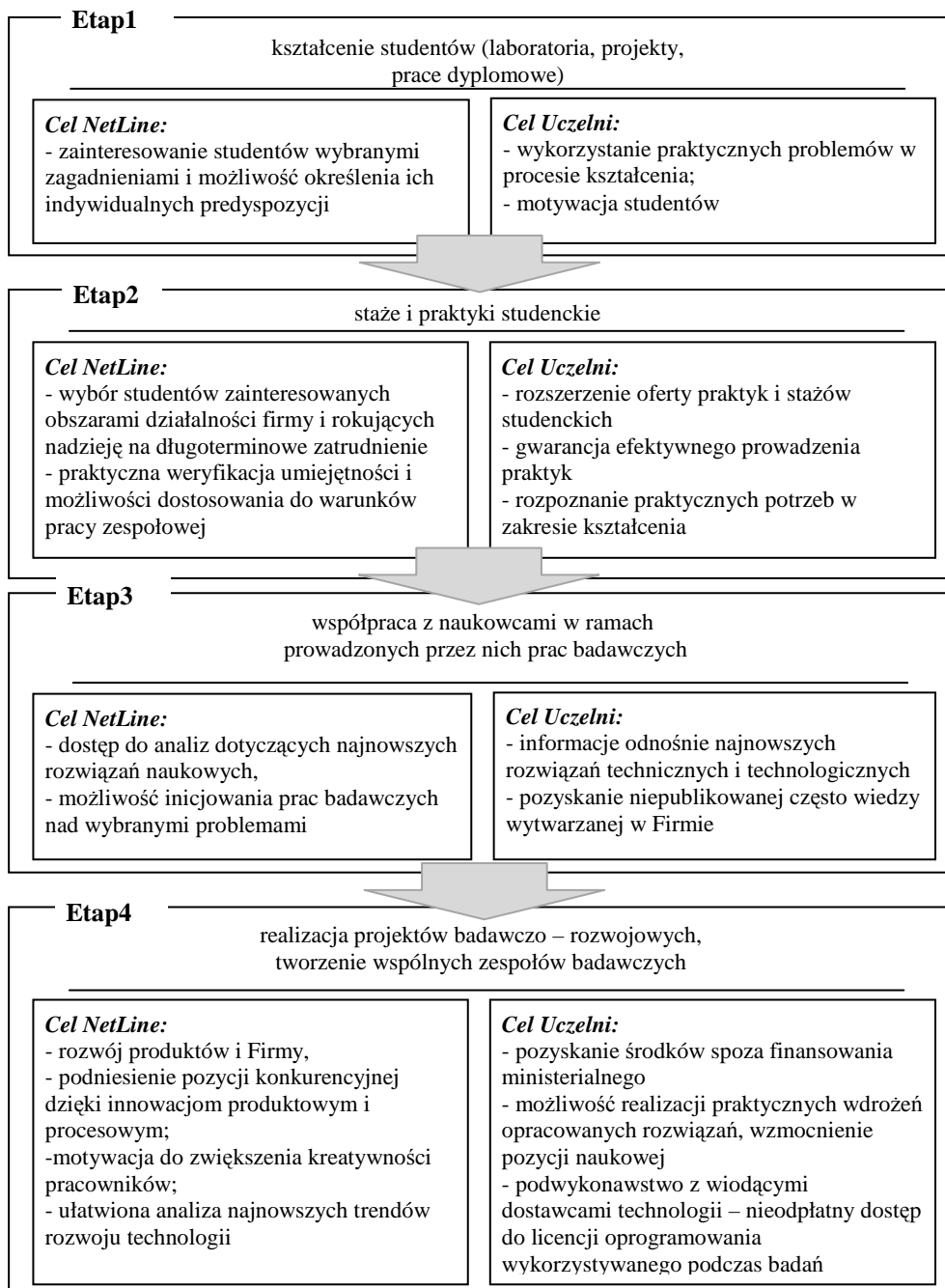
Pokazana analiza była podstawą do opracowania innowacyjnego, jak na polskie warunki rozwiązania, jakim jest przygotowany model współpracy Firmy NetLine z Uczelniami.

3.3. Opis modelu współpracy firmy NetLine z uczelniami wyższymi

Założenia modelu zostały przygotowane z bazując na idei współpracy w dłuższym okresie czasu. Jest to związane z długością trwania cyklu kształcenia, z jednej strony a z drugiej z oczekiwaniem dalszego rozwoju Firmy. Poniżej wypunktowane zostały wytyczne przyjęte dla opracowania modelu. Zostały one określone w trakcie trwania fazy „front-end” procesu innowacji. Pozyskiwane pomysły rozwiązania problemu były wstępnie weryfikowane i wyodrębniono z nich te założenia, które dawały przesłankę powodzenia w ich wdrożenia. Wytyczne te zostały później wykorzystane dla opracowania ostatecznego modelu:

1. Wspólna realizacja celów. Wspólnota interesów.
2. Uniwersalność, możliwość podejmowania współpracy z różnymi jednostkami kształcącymi i prowadzącymi badania naukowe w obszarze informatyki.
3. Wieloetapowość pozwalająca na budowę zaufania u partnerów poprzez poznawanie zasad i specyfiki działania.
4. Uwzględnienie czynników zewnętrznych i wewnętrznych takich jak: regulacje prawne, organizacyjne, profil działań naukowych, strategia rozwoju.

W modelu podkreśla się tworzenie długookresowej i sprawnej sieci powiązań pomiędzy określoną jednostką Uczelni, a NetLine Group. Składa się on z czterech etapów powiązanych ze sobą (rys.3). Taki układ pozwala na stopniowe zapoznanie się ze specyfiką funkcjonowania każdej z organizacji. W efekcie ma to prowadzić do sukcesywnego usprawniania współpracy poprzez np.: upraszczanie zasad i warunków komunikacji. Na każdym etapie zdefiniowane zostały główne cele. Określono je tak, by strony miały podstawę do poszukiwania i podejmowania działań, będąc świadome osiągnięcia wzajemnych korzyści. Ramy czasowe nie zostały wyznaczone z uwagi na różnorodność miejsca i czasu podejmowanej współpracy. Zauważono, iż są one zależne od zbyt wielu zmiennych, by mogły być odgórnie zdeterminowane. Nie przyjęto też ograniczeń jeżeli chodzi o potencjał naukowy i dydaktyczny. Wskazano tylko, że chodzi o jednostki zajmujące się nauką i dydaktyką w obszarze informatyki.



Rys. 3. Model tworzenia i rozwoju współpracy pomiędzy uczelniami a NetLine Group

Zakłada się również pewien formalizm współpracy. Ma on dawać podstawę do wymiany informacji i doświadczeń, a także podejmowania wspólnych inicjatyw. Jego

celem jest też świadomość potrzeby szybkiego podejmowania decyzji na różnych szczeblach mocno zhierarchizowanej struktury uczelnianej. Formalne zapisy umowy powinny jednak być na tyle elastyczne, by nie ograniczały działań żadnej ze stron.

Opracowany został także plan działań prowadzący do wdrożenia modelu. Zakłada on zainteresowanie jednostek naukowych możliwościami współpracy. Elementami tego planu są uczestnictwo w konferencjach mających na celu zbliżenie pomiędzy nauką a biznesem, wspólne publikacje, uczestnictwo w wydarzeniach takich jak: festiwal nauki, czy targi pracy.

Na rysunku 3 strzałka reprezentuje przejście do kolejnego etapu współpracy wiążąc kolejne płaszczyzny wspólnych działań. Praktycznie będzie to moment weryfikacji przez partnerów skuteczności funkcjonowania współpracy, czyli poziomu osiągnięcia założonych celów. Pozytywna weryfikacja będzie się wiązała z przejściem do kolejnego etapu poprzez podjęcie decyzji, co do szczegółowych obszarów współpracy. Takie podsumowanie z uwagi na organizację roku akademickiego jest możliwe do przeprowadzenia z końcem każdego semestru. Przejście do kolejnego etapu nie kończy prowadzenia i dalszego rozwijania wspólnych działań w poprzednim. Założono także możliwość uruchomienia programów pilotażowych na każdym z etapów, co powinno umożliwić podjęcie racjonalnych decyzji odnośnie procedur współpracy związanych np. z komunikacją między organizacjami.

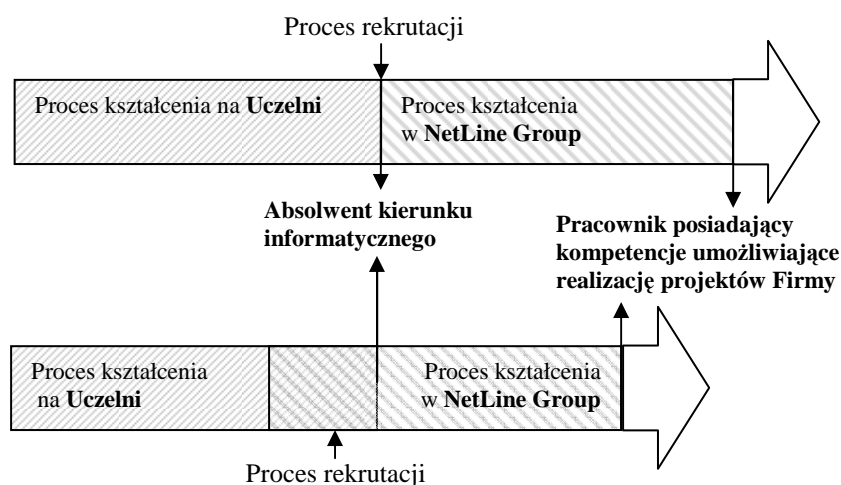
3.4. Oczekiwane efekty współpracy

Najogólniej ujmując efektem współpracy pomiędzy nauką a biznesem ma być transfer wiedzy. Jest ona wytwarzana zarówno na uczelniach, jak i w przedsiębiorstwach. Jednostki naukowe, z uwagi na realizowane przez siebie zadania, tworzą ją systemowo udostępniając jednocześnie poprzez publikacje. Dodatkowo pozyskują one wiedzę wytworzoną w podobnych ośrodkach. Mają także narzędzia i kompetencje pozwalające pozyskaną wiedzę właściwie sklasyfikować i ocenić jej znaczenie.

Przedsiębiorstwa także tworzą i pozyskują wiedzę. Jednak ich działalność zazwyczaj zawężona jest do wybranych obszarów tematycznych, za to mocniej powiązana z praktyką. Bardzo rzadko udostępniają wytworzone na swoje potrzeby rozwiązania problemów. Nie są też zainteresowane prezentacją wiedzy pozyskaną w wyniku uczestnictwa w targach, czy realizowanych projektach. Jest to związane nie tylko z dbałością o własną przewagę konkurencyjną, ale też brakiem motywacji do tego typu działalności.

Omawiając szczegółowo korzyści z wdrożenia proponowanego modelu dla uczelni można odnieść do obu obszarów jej działalności: dydaktyki i prowadzenia działalności naukowej. Celem pierwszego jest wykształcenie osoby, która będzie umiała znaleźć i podjąć pracę. Pomocne w tym względzie jest spojrzenie ze strony pracodawcy będącego dysponentem wiedzy o aktualnych potrzebach rynku w zakresie kompetencji kadr. Szczególnie w przypadku branży IT, w której koszt nowoczesnego oprogramowania uniemożliwia często jego zakup przez Uczelnię. Firma, ze względu na swoje kontakty, ma też możliwości prognozowania zmian w dłuższej perspektywie czasu, co także jest istotne dla kształcenia na kierunkach informatycznych. W obszarze działalności naukowej korzyści są związane z: realizacją wspólnych projektów, wspólnymi publikacjami pokazującymi praktyczne zastosowania opracowanych rozwiązań naukowych, analizą potrzeb rozwoju nauki opartą na doświadczeniach firm oraz praktyczną możliwością weryfikacji badań.

Korzyści dla Firmy są związane z możliwością łatwiejszej rekrutacji poprzez pozyskanie informacji o wiedzy i umiejętnościach absolwentów. Istotna jest też i możliwość wpływania na proces kształcenia poprzez praktyki i zajęcia projektowe. Ma to pozwolić na skrócenie czasu adaptacji pracownika w firmie. Tym samym wpłynie to na zmniejszenie nakładów i ryzyka związanych z jego przygotowaniem (rys. 4.). Firma liczy też na możliwości inicjowania prac badawczych i rozwojowych. Kolejnym elementem jest ułatwienie analizy nowych rozwiązań powstających w wyniku badań prowadzonych przez jednostki naukowe. Ma to prowadzić do zwiększenia wykorzystania innowacyjnych rozwiązań praktyce funkcjonowania firmy.



Rys. 4. Skrócenie czasu przygotowania pracownika, jako jeden z efektów współpracy NetLine Group ze szkołami wyższymi

4. Podsumowanie i wnioski

Omówiony w artykule model jest przykładem innowacji horyzontu rozwoju potencjału. Celem jego wdrożenia była przede wszystkim skuteczniejsza realizacja procesu rekrutacji. Proces ten został wskazany jako ograniczenie rozwoju Spółki NetLine Group. Dodatkowo kolejne etapy rozwijania współpracy mogą stanowić element procesów „new product development” Firmy. Wskazane wnioski związane są z przedstawianym modelem, jako przykładem innowacji rozwoju potencjału.

1. Innowacje horyzontu rozwoju potencjału nie zwrócą się szybko, choć mogą wręcz natychmiast przynieść efekty w postaci podniesienia konkurencyjności. W przykładzie takim efektem może być zainteresowanie absolwentów ofertą pracy NetLine Group oraz możliwość weryfikacji kompetencji absolwentów w trakcie procesu kształcenia. W wyniku tego można spodziewać się skuteczniejszego procesu rekrutacji.
2. Innowacje rozważanego typu zapewniają możliwość kreowania i rozwoju innowacji horyzontu tworzenia nowego biznesu. Odpowiednie zasoby kadrowe oraz powiązanie z jednostkami badawczymi dla firm branży IT jest podstawą podejmowania wyzwania tworzenia nowatorskich rozwiązań, opracowywania nowych produktów. Będą one stanowić następnie o konkurencyjności Firmy w dłuższym okresie czasu.

3. Krótkoterminowe metody określenia własnych zdolności produkcyjnych w kontekście popytu wraz z analizą stanu otoczenia pozwala określić potrzeby dla innowacji horyzontu rozwoju potencjału. W rozważanym przypadku były to analizy zasobów kadrowych odnoszone do przyjętych zleceń oraz raporty dotyczące wyników testów kompetencji rekrutowanych absolwentów. W połączeniu z analizą otoczenia Firmy, której elementem są też szkoły wyższe, opracowano zaprezentowane rozwiązanie – model współpracy.
4. Innowacje rozwoju potencjału wiążą się z dostrzeżeniem pojawiających się w otoczeniu możliwości. Takie obserwacje dają podstawę podjęcia decyzji o rozwiązaniach umożliwiających osiągnięcie bieżącej przewagi konkurencyjnej. W opisywanej sytuacji firmy NetLine inspiracją była m.in. zmiana zasad oceny pracy jednostek naukowych szkół wyższych, ukierunkowująca je na kontakt z przyszłymi pracodawcami.
5. G. Moore [1] podkreśla, że trudność w zarządzaniu innowacjami rozwoju potencjału polega między innymi na tym, że nikt nie czuje się za nie odpowiedzialnym „no-man`s-land in corporation”. Dlatego trzeba w systemie zarządzania innowacjami utworzyć takie struktury, by ten typ innowacji nie został pomijany. Tutaj w dużym stopniu o sukcesie zadecydowało zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla Firmy. Np.: uczestnictwo w inicjujących współpracę spotkaniach z Uczelniami pokazało znaczenie wdrożenia modelu oraz dało partnerom gwarancję podjęcia przez NetLine wysiłków dla jego prawidłowego funkcjonowania.
6. G. Moore [1] zauważa także, że innowacje tego typu mogą być często pomijane i lekceważone. Ma to miejsce, ponieważ w korporacjach działa silne lobby jednostek zajmujących się R&D. Z drugiej strony kierownictwo ma tendencję do koncentracji na aktualnych raportach i sprawozdaniach, przez co dostrzega wyraźnie zazwyczaj tylko potrzeby związane z innowacjami horyzontu bieżących potrzeb. Taka sytuacja powoduje ograniczenia w budżetowaniu, procesów innowacyjnych horyzontu rozwoju potencjału. Środki są przesuwane w kierunku bardziej spektakularnych projektów innowacji horyzontu tworzenia nowego biznesu lub na innowacje bieżących potrzeb, gdyż te cechują się szybkim zwrotem inwestycji. Pominięcie jednak omawianego w artykule wymiaru innowacyjności jest błędem. Stanowi on bowiem podstawę innowacji horyzontu tworzenia nowego biznesu i daje podstawę wdrażania innowacji bieżących potrzeb.

Literatura

1. Moore G.A.: To Succeed In the Long Term, Focus on the Middle Term. Harvard Business Review, July-August 2007.
2. Koen P. (et. al): Providing Clarity and a Common Language to the “Fuzzy front End”. Research Technology Management, 2001, (44) 2, pp. 46-55.
3. Khurana A., Rosenthal S.: Integrating the Fuzzy-Front-End of New Product Development. Sloan Management Review, 38 (2), 1997, pp.103-120.
4. Reid S. E., de Brentani U.: The Fuzzy Front End of New Product Development for Discontinuous Innovations: A Theoretical Model. Journal of Product Innovation Management, 21, 2004, pp. 170-184.
5. Kim J., David Wilemon D.: Strategic issues in managing innovation’s fuzzy front-end. European Journal of Innovation Management, 5 (1), 2002, pp. 27-39.

6. Jurczyk-Bunkowska M.: Określanie obszarów innowacyjności, jako element zarządzania procesem innowacyjnym. [w:] Jakość, innowacyjność i transfer technologii w rozwoju przedsiębiorstw. Materiały V Konferencji naukowo-technicznej: INTELTRANS 2009, Kraków, 2009.
7. Jurczyk-Bunkowska M.: Wybrane elementy planowania innowacji przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Komputerowo Zintegrowane Zarządzanie, pod red Ryszarda Knosali, Polskie Towarzystwo Zarządzania Produkcją, Opole, 2010.
8. Klincewicz K.: Polska Innowacyjność: Analiza bibliometryczna, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania, Warszawa, 2008.

Dr inż. Magdalena JURCZYK – BUNKOWSKA
Katedra Innowacyjnych Procesów Technologicznych
Instytut Innowacyjności Procesów i Produktów
Politechnika Opolska
45-370 Opole, ul. Ozimska 75
tel./fax.: +48 77 423 40 44
e-mail: m.jurczyk@po.opole.pl

Mgr inż. Krzysztof JUNGOWSKI
Wiceprezes Zarządu
NetLine Group Sp. z o.o.
53-012 Wrocław, ul. Wyścigowa 56 F
tel.: +48 71 771 07 00
fax: +48 71 771 07 01
e-mail: krzysztof.jungowski@netline.pl