

Józef OBER
Politechnika Śląska
Wydział Organizacji i Zarządzania
jozef.ober@polsl.pl

Janusz KARWOT
Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Rybniku

INNOWACYJNOŚĆ JAKO ELEMENT STRATEGII W ZARZĄDZANIU

Streszczenie. Celem poznawczym artykułu jest wskazanie roli innowacyjności w strategii efektywnego zarządzania przedsiębiorstwem w czasach globalizacji gospodarki. Celem praktycznym jest analiza i ocena innowacyjnego procesu zarządzania na przykładzie Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji sp. z o.o. w Rybniku.

Słowa kluczowe: innowacje, zarządzanie innowacjami, innowacyjność, globalizacja

INNOVATION AS AN ELEMENT OF STRATEGY IN MANAGEMENT

Abstract. The cognitive aim of the article is to indicate the role of innovation in the strategy of effective business management in times of globalization. The practical objective is to analyze and evaluate the innovative management process on the example of the PWiK Rybnik Enterprise.

Keywords: innovation, innovation management, globalization.

1. Pojęcie, rodzaje i cele innowacji

W czasach globalizacji gospodarki i dynamicznych zmian w otoczeniu przedsiębiorstwa, by zdobyć i utrzymać przewagę konkurencyjną na rynku, muszą uwzględnić wiele uwarunkowań społecznych, technicznych, ekonomicznych i gospodarczych. Jednym z nich jest między innymi innowacyjność.

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji i prób analiz innowacji. Sam termin „innowacja” pochodzi od łacińskiego słowa *innovatis*, czyli odnowienie. Oznacza ono „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma”¹. Innowacje można też określić jako „coś, czego dotychczas nie było, coś, co ma zupełnie nową technologię”². Zmiany, które następują, są nie tylko celowe – nowe stany muszą spełniać warunki, których wymaga dane przedsiębiorstwo. Innowacja w ujęciu czynnościowym mówi o tym, jaki rodzaj lub proces zmian następuje, natomiast ujęcie rzeczowe przyjmuje, że innowacja jest czymś nowym: wynalazkiem, nową technologią czy sposobem działania. Czasami jest także rozpatrywana jako modyfikacja w dotychczasowym sposobie działania³. Stabilność i zmiana to cechy, które mają równie ważne znaczenie dla firmy. Pierwsza z nich ma pozytywny wpływ na korzyści nie tylko ekonomiczne, społeczne, lecz także samodoskonalące (uczenie się). Druga zaś jest niezbędna, jeśli chcemy mówić o postępach w produktach, procesach i technologiach⁴.

Z kolei innowacyjność w literaturze definiowana jest jako:

- „skłonność i zdolność tworzenia nowych oraz doskonalenia istniejących produktów, nowych technologii i organizacji, a także systemów zarządzania i motywacji”⁵;
- „skłonność i zdolność przedsiębiorstwa, gospodarki bądź regionu do realizacji innowacji, której składowymi są pozostające do dyspozycji zasoby oraz metody stosowane przy ich wykorzystaniu”⁶;
- „zdolność przedsiębiorstw do tworzenia i wdrażania innowacji oraz faktyczna umiejętność wprowadzania nowych i ulepszonych wyrobów, nowych, ewentualnie zmienionych procesów technologicznych czy organizacyjno-technicznych”⁷.

Tak więc przez innowacje należy rozumieć wprowadzenie do praktyki w przedsiębiorstwie nowego bądź znacznie ulepszonych rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru albo usługi), procesu, marketingu czy też organizacji. W przypadku wprowadzenia rozwiązania produktowego jego istotą jest zaoferowanie go na rynku, natomiast w odniesieniu do trzech pozostałych innowacji sprowadza się to do wykorzystania ich w działalności przedsiębiorstwa. W ten sposób zarysowują się cztery rodzaje rozwiązań innowacyjnych:

¹ Koziół J.K.: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007, s. 11.

² Bakalarczyk S.: Innowacje bankowe, bankowość elektroniczna, bankowość inwestycyjna i inżynieria finansowa. Politechnika Łódzka, Łódź 2006, s. 181.

³ Gałęski B.: Innowacja a społeczność wiejska. KiW, Warszawa 1971, s. 26.

⁴ Weiss E.: Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 59.

⁵ Kotowicz-Jawor J.: Syntetyczna charakterystyka funkcjonowania mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju w rozwiniętej gospodarce rynkowej, [w:] Kotowicz-Jawor J. (red.): Determinanty funkcjonowania mechanizmów rozwoju. IRISS, seria „Raporty”, z. 57, 1997, s. 10.

⁶ Nowacki R.: Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Nowacki R., Staniewski M.W. (red.): Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2010, s. 16.

⁷ Weiss E.: op.cit., s. 61.

- innowacje marketingowe – oznaczające wprowadzenie w sferze działalności marketingowej nowych bądź ulepszonych rozwiązań (zmian) w ramach produktu, jego wyposażenia, marki, opakowania, pozycjonowania, polityki cenowej, działalności promocyjnej albo modelu zarządzania biznesowego wynikającego z nowej strategii marketingowej;
- innowacje produktowe – oznaczające wprowadzenie na rynek przez przedsiębiorstwo nowego produktu materialnego bądź niematerialnego albo znaczące ulepszenie produktów dotychczas oferowanych pod względem ich charakterystyki bądź przeznaczenia (co może dotyczyć parametrów technicznych, komponentów, materiałów, oprogramowania, łatwiejszej obsługi przez użytkownika oraz innych cech funkcjonalnych);
- innowacje procesowe – oznaczające wdrożenie w działalności przedsiębiorstwa nowych – bądź znacznie ulepszonych metod wytwarzania albo dostaw;
- innowacje organizacyjne – oznaczające zastosowanie nowej koncepcji organizacji działalności biznesowej, organizacji miejsc pracy bądź organizacji relacji z partnerami zewnętrznymi⁸.

Powyżej podano przykładowe kryteria podziałów innowacji. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele innych kryteriów podziału, np. takich jak: analiza rynku jako punktu odniesienia⁹, ze względu na stopień ich nowości, z punktu widzenia podanych wymiarów (obszaru, nowości, zakresu zmian, genezy)¹⁰, kryterium nośnika lub przedmiotu innowacji¹¹.

Istota innowacji jest procesem złożonym z faz wzajemnie ze sobą powiązanych, zjawiskiem społecznym, które wymusza naruszenie starych wzorców zachowań, procesem uczenia się. Wymaga nakładów i wiąże się z ryzykiem, czasami burzy istniejący ład w przedsiębiorstwie.

Jednym z głównych celów innowacji jest rozwój społeczeństw, który bez innowacji nie byłby w ogóle możliwy. Przedsiębiorstwa, które chcą przetrwać, są zmuszone podjąć wyzwanie oraz postawić na rozwój swoich produktów, procesów technologicznych i biznesowych, a także metod organizacyjnych, tak by lepiej niż inni spełniać wymagania klienta. Obecnie konsumenci zwracają szczególną uwagę na jakość produktów i usług, obsługę oraz serwis. W wielu przypadkach cena przestała mieć już decydujące znaczenie. Innowacje są związane z potrzebą obrony pozycji konkurencyjnej, a konkurowanie przez innowacje radykalne polega na stworzeniu nowych warunków na rynku¹².

⁸ Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T.: *Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007, s. 11.

⁹ Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A.: *Zarządzanie innowacjami*. PWE, Warszawa 2014, s. 24.

¹⁰ Karlik M.: *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów*. Poltext, Warszawa 2014, s. 18-19.

¹¹ Świtalski W.: *Innowacje i konkurencyjność*. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005, s. 90.

¹² Jurczyk-Bunkowska M.: *Istota innowacyjności i jej cele*, [w:] Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A.: *Zarządzanie innowacjami*. PWE, Warszawa 2014, s. 25.

Konieczność obniżenia kosztów, znalezienia nowych możliwości napędza innowacje. Często proponowane rozwiązania są radykalne. Ważnym czynnikiem, który stymuluje poszukiwanie nowych produktów, jest coraz krótszy cykl ich życia, czego przyczyną jest coraz łatwiejszy dostęp do nowych technologii. Innowacje powstają także w wyniku zmiany przepisów prawnych, np. związanych z ochroną środowiska. Bardzo istotne są również zmiany demograficzne i społeczne. Starzenie się społeczeństw w Europie oraz wzrost bogactwa niższych klas społecznych w krajach azjatyckich powodują konieczność znalezienia rozwiązań niezbędnych dla zaspokojenia dawniej mało znaczących potrzeb. Liczna konkurencja stwarza potrzebę znalezienia punktu stabilizującego. Dobrym sposobem na gwarancję lojalności klientów jest popularyzacja wizerunku firmy. Innowacje znakomicie sprawdzają się w tej roli, gdyż są zauważalne, chętnie dyskutowane oraz pozytywnie odbierane¹³.

2. Źródła powstawania innowacji

Źródła powstawania innowacji mogą mieć bardzo zróżnicowany charakter. Często stanowią one odpowiedź na problemy istniejące w środowisku człowieka, a szanse ich komercyjnego powodzenia są wtedy większe niż w przypadku innowacji kreujących nowe potrzeby. Ponadto determinacja w poszukiwaniu innowacyjnych rozwiązań wzrasta w warunkach kryzysowych – można wówczas mówić nawet o „poszukiwaniu zdesperowanym”¹⁴, najpierw ograniczającym się do rozwiązań alternatywnych, bliskich procesom, produktom oraz rynkom już dobrze znanym, a w dalszej kolejności – do bardziej odległych alternatyw. Tego typu podejście było stosowane zwłaszcza w przypadku przedsiębiorstw, które musiały gwałtowniej zmienić profil produkcji. Często inspiracją do tego typu działań było przyjrzenie się pracom, które dotychczas były wykonywane przez pracowników jako półlegalne, nierejestrowane oficjalnie zlecenia na zewnątrz¹⁵.

Czynnikami stymulującym powstawanie innowacji mogą być też niedostatki dotyczące czynników produkcji, np. wysokie ceny utrzymania powierzchni magazynowej miały wpływ na pojawienie się innowacji organizacyjnej – metody dostaw „dokładnie na czas”. Tak więc powstawanie innowacji jest często w istocie rezultatem rozproszonych poszukiwań potencjalnych możliwości zaoferowania nowego produktu albo usługi, ewentualnie także form bardziej efektywnego ich dostarczania. Zakres wykorzystywanych w tym celu źródeł informacji jest szeroki oraz oprócz prowadzonych czy zamawianych prac naukowo-

¹³ Ibidem, s. 25.

¹⁴ Cyt. za Lundvall B.A.: [w:] Geodecki T., Mamica Ł. (red.): Polityka innowacyjna. PWE, Warszawa 2014, s. 22.

¹⁵ Mamica Ł.: Istota i pojęcie innowacyjności oraz polityki innowacyjnej, [w:] Geodecki T., Mamica Ł. (red.): Polityka innowacyjna. PWE, Warszawa 2014, s. 22.

-badawczych obejmuje m.in. dostawców i klientów, a także szkoły wyższe oraz inne instytucje publiczne. Wchodzenie w interakcje stanowi więc naturalny sposób poszukiwania innowacyjnych rozwiązań. Lundvall mówi nawet o „uczeniu się przez interakcje”, które prowadzi do powstawania innowacji produktowych, będących wynikiem kontaktów producentów oraz użytkowników¹⁶.

Efektywnym sposobem wykorzystania interakcji do zwiększenia poziomu innowacyjności firm, zwłaszcza mniejszych, jest udział w łańcuchu o charakterze kooperacyjnym. Dostarczanie części bądź świadczenie usług na rzecz dużych konsorcjów, będących liderami na rynku, pozwala na stosunkowo tanie pozyskanie nowych technologii oraz wdrożenie standardów jakości, a często również na uzyskanie potwierdzających to certyfikatów. Duże korporacje stają się więc, poprzez system kooperantów, ośrodkami dyfuzji innowacji w swoim otoczeniu, w tym o charakterze organizacyjnym. O ile początkowo tego typu relacje były oparte głównie na systemie prostych zakupów, o tyle z czasem zaczęły przybierać formę subkontraktowania, często związaną z przekazaniem technologii produkcji. Ze względu na wysokie koszty transakcyjne przy zbyt rozbudowanej liczbie dostawców w naturalny sposób kształtują się przedsiębiorstwa, które współpracując ze swoimi dostawcami, oferują bardziej zaawansowane podzespoły. Konkurencyjność oraz innowacyjność przedsiębiorstw zaczynają być w znacznym stopniu determinowane przez sieć powiązań, w której uczestniczą. Coraz większą rolę odgrywają też dostępność i jakość zasobów (w tym zwłaszcza ludzkich), które są dostarczane przez otoczenie zewnętrzne. O możliwościach wykorzystania tych zasobów decydują uwarunkowania socjokulturowe¹⁷. Zasób zgromadzonej w przedsiębiorstwie wiedzy, zarówno sformalizowanej, jak i tej mającej charakter niewypowiedziany, tzw. wiedzy milczącej, stanowi najszybciej oraz najtaniej dostępną bazę tworzenia innowacji. Wspomagana jest ona przez wykształcone umiejętności składające się na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Dzięki relacjom z kontrahentami oraz klientami sposób wykorzystania tego zasobu może być relatywnie szybko weryfikowany, źródło przewagi mogą bowiem stanowić doświadczenia zarówno pozytywne, jak i negatywne. Nawet bankructwo przedsiębiorstwa jest często związane z wydzieleniem najbardziej innowacyjnych oraz konkurencyjnych zasobów, które w nowej formule prawno-organizacyjnej mogą zostać ponownie wykorzystane.

¹⁶ Ibidem, s. 23.

¹⁷ Ibidem.

3. Strategie innowacji

Strategia innowacyjna stanowi pewien sposób myślenia określający ramy, w których podejmuje się decyzje dotyczące rodzaju oraz kierunku prowadzonej działalności innowacyjnej. Przyjęcie strategii innowacyjnej wyraża naturalne współcześnie przechodzenie od koncepcji rozwoju organizacji w układzie produkt–rynek do koncepcji rozwoju organizacji opartego na innowacjach, czyli innowacje–produkt.

Strategie w działalności innowacyjnej można podzielić na cztery typy:

- aktywna – posługują się nią przedsiębiorstwa – liderzy na rynku, chcące prowadzić własną działalność badawczą. W celu zdobywania wiedzy firmy korzystają z różnych źródeł innowacji. Wprowadzane innowacje charakteryzuje radykalność (np. zmieniają charakter produktów i usług). Ten rodzaj innowacji wiąże się z ryzykiem, jednakże często sukces jest wart poniesienia ryzyka;
- bierna – strategia polega na wprowadzaniu zmian przez wychodzenie naprzeciw oczekiwaniom i potrzebom klientów. Ma to zastosowanie m.in. w branży motoryzacyjnej;
- czynna – opiera się na ochronie istniejących rynków i technologii, jednocześnie z przygotowaniem do wykonania zdecydowanego ruchu w przypadku potrzeby wprowadzenia na rynek innowacji. Przedsiębiorstwa, które posługują się tym rodzajem strategii, są narażone na mniejsze ryzyko, ale jednocześnie są zmuszone do czuwania i reagowania, gdy dostęp do infrastruktury badawczej staje się konieczny;
- reagowania – firmy, które opierają się na tym sposobie działania, naśladują własną działalność operacyjną i w celu wprowadzenia zmian czekają na odpowiednią okazję¹⁸.

Inny podział rozróżnia strategie innowacji:

- racjonalistyczną (planistyczną) – jej główne działania to: (1) opisać, zrozumieć i przeanalizować otoczenie, (2) wyznaczyć na podstawie tej analizy kierunek działań, (3) wykonać zadania zgodnie z dobranym kierunkiem działań;
- inkrementalną – która wychodzi z założenia, że przedsiębiorstwo nigdy nie ma dostatecznej wiedzy o swoim otoczeniu, własnych atutach i słabych stronach oraz o tempie i kierunkach przyszłych zmian, dlatego musi być ono przygotowane do adaptowania i modyfikacji strategii w reakcji na nowe informacje i fakty. Jej główne działania to: (1) podejmować przemyślane kroki/zmiany prowadzące ku wybranemu celowi, (2) mierzyć i oceniać skutki tych kroków/zmian, (3) modyfikować (o ile jest to konieczne) cel i decydować o kolejnym kroku/zmianie¹⁹.

¹⁸ Jurczyk-Bunkowska M.: op.cit., s. 47-48.

¹⁹ Tidd J., Bessant J.: Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013, s. 235.

Tak więc wybierając strategię innowacyjną, przedsiębiorstwo powinno brać pod uwagę takie czynniki, jak: istniejące i przyszłe możliwości zbytu, zamierzenia innowacyjne konkurentów, potencjał kadrowy i rzeczowy (środki trwałe itp.), własne zaplecze naukowo-techniczne, dotychczasowy poziom rozwoju technicznego, potencjał finansowy uwzględniający zarówno własne środki finansowe, jak i inne źródła finansowania innowacji.

4. Innowacyjność w zarządzaniu

O innowacyjności w zarządzaniu mówi się, kiedy rozważa się zarządzanie działalnością gospodarczą (biznesem), która jest zorientowana na kształtowanie innowacyjności przedsiębiorstwa²⁰. Nowoczesne zarządzanie przedsiębiorstwem jest takim zarządzaniem, w którym poszukuje się możliwości korzystnej alokacji zasobów bardziej niż w tradycyjnym pojmowaniu zagadnienia. Tak rozumiane zarządzanie koncentruje się na relacjach przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz wymaga umiejętności planowania strategicznego, marketingu, kierowania projektami, kreatywności w rozwiązywaniu problemów, negocjowania z partnerami i reprezentowania własnej organizacji. Umiejętności te są znacznie ważniejsze od realizacji klasycznych funkcji zarządzania skierowanych do wewnątrz przedsiębiorstwa²¹. Tym samym innowacyjność w tym rozumieniu traktowana jest jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania oraz upowszechniania innowacji²².

Termin „zarządzanie innowacjami” jest definiowany jako poszukiwanie takich rodzajów innowacji, które stwarzają warunki do większej efektywności w znajdowaniu odpowiednich rozwiązań w nawiązaniu do wyzwań, jakie stawiają rynek, konkurencja czy klienci²³.

Umiejętność zarządzania innowacjami na rynku jest obecnie priorytetowa dla przedsiębiorstwa²⁴. Zarządzanie innowacjami „obejmuje wybór nowej technologii, techniki, organizacji pracy, czy też kwestie pozyskiwania nowych rozwiązań, różne sposoby ich wykorzystania, z uwzględnieniem kwestii prawnych, ekonomiczno-finansowych, społecznych, administracyjnych, strukturalno-procesowych, środowiskowych oraz strategicznych. Złożoność procesów innowacyjnych wymaga systemowego podejścia do zarządzania tą sferą działalności, gdyż innowacja jest pracą zorganizowaną, systematyczną oraz racjonalną”²⁵.

²⁰ Pomykalski A.: Innowacyjność w zarządzaniu biznesem, [w:] Bieniak H., Kraśnicka T. (red.): Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008, s. 137.

²¹ Ibidem, s. 137.

²² Gołębiowski G.: Innowacyjność w zarządzaniu finansami – charakterystyka pojęcia i próba identyfikacji w przedsiębiorstwach w Polsce, [w:] Nowacki R., Staniewski M.W. (red.): Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2010, s. 99.

²³ Stawasz E.: Zarządzanie innowacjami, [w:] Matusiak K. (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005, s. 288.

²⁴ Jurczyk-Bunkowska M.: System zarządzania innowacjami, [w:] Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A.: Zarządzanie innowacjami. PWE, Warszawa 2014, s. 207.

²⁵ Stawasz E.: op.cit., s. 207.

Zarządzanie innowacjami obejmuje również relacje z otoczeniem zewnętrznym. W każdym ujęciu zarządzania innowacjami podstawę stanowi realizacja strategii przedsiębiorstwa jako fundament dla pozostałych decyzji²⁶.

Proces uczenia się wchodzi w skład zarządzania innowacjami. Konsekwencją tego procesu powinny być zachowania polegające na właściwym reagowaniu na wyzwania innowacyjności. W zarządzaniu innowacjami chodzi w dużej mierze o utrzymanie wysokiego poziomu innowacyjności. Mianem przedsiębiorstwa innowacyjnego określa się taką firmę, która w danym okresie wprowadziła do swoich struktur przynajmniej jedną innowację²⁷.

5. Proinnowacyjna działalność Przedsiębiorstwa Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Rybniku

Przedsiębiorstwo Wodociągów i Kanalizacji Sp. z o.o. w Rybniku, chcąc usystematyzować i zaktualizować system zarządzania, postanowiło wprowadzić system zarządzania, jakością zgodnie z wytycznymi normy ISO 9001. W 2004 r. firma TUV Nord Polska Sp. z o.o. przyznała PWiK Sp. z o.o. w Rybniku certyfikat potwierdzający zgodność SZJ w przedsiębiorstwie z wymaganiami normy modelowej ISO 9001. Podjęte działania pozytywnie wpłynęły na zadowolenie klientów. Sugerując się dotychczasowymi sukcesami, postanowiono wprowadzić i zintegrować z obecnym systemem system zarządzania środowiskowego według normy ISO 14001, a następnie system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy według normy PN-N-18001, co w następstwie spowodowało otrzymanie certyfikatów ISO. Prowadzona Polityka Zintegrowanego Systemu Zarządzania pokazuje, że PWiK Sp. z o.o. w Rybniku troszczy się o zadowolenie klientów z jakości usług, dba o bezpieczeństwo pracowników oraz o ochronę środowiska²⁸.

PWiK Sp. z o.o. w Rybniku należy do grupy liderów w swojej branży. Firma osiąga 70 mln przychodów rocznie²⁹ i posiada tym samym największy kapitał zakładowy na Śląsku. W subregionie zachodnim spółka znajduje się na czołowym miejscu pod względem sprzedaży usług wodno-kanalizacyjnych. Firma była wielokrotnie nagradzana. Jest niejedno-krotnym laureatem konkursów „Przedsiębiorstwo Fair Play”, „Solidna Firma”, „Polski Sukces”, „Solidny Pracodawca Śląska 2009”, „Pracodawca Organizator Pracy Bezpiecznej”, „Innosilesia 2011 i 2012”, „Czarny Diament”, „Krajowi Liderzy Innowacji i Rozwoju”, a także wielu innych.

²⁶ Ibidem, s. 209.

²⁷ Juchnicz M., Grzybowska B.: Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce. PARP, Warszawa 2010, s. 38.

²⁸ ISO: www.pwik-rybnik.pl.

²⁹ Dane uzyskane z analizy materiałów firmy.

- Solidny Pracodawca Śląska 2009 – nagroda przyznana Spółce w 2010 r. jako jednemu z najlepszych pracodawców w Polsce, prowadzącemu modelową politykę personalną w firmie, oferującemu wysokiej jakości usługi i produkty. Jedną z zalet, która była brana pod uwagę, jest dzielenie się na łamach prasy własnymi doświadczeniami.
- INNOSILESIA 2012 – PWiK Sp. z o.o. w Rybniku zostało docenione za współpracę z Politechniką Śląską w Gliwicach w ramach realizowanego w 2012 r. projektu „Inteligentny, zintegrowany system monitorowania i zarządzania siecią wodociągów na terenie działalności PWiK Sp. z o.o. w Rybniku”. Firma zajęła III miejsce w konkursie pod nazwą „Współpraca sfery przedsiębiorstw i nauki”, organizowanym przez Urząd Marszałkowski.
- Krajowi Liderzy Innowacji i Rozwoju – w 2012 r. spółka otrzymała wyróżnienie za wdrożenie systemu odczytów radiowych w ogólnopolskiej edycji konkursu w kategorii Innowacyjna Usługa.
- Przedsiębiorstwo Fair Play – PWiK Sp. z o.o. w Rybniku niejednokrotnie zdobyło ten certyfikat potwierdzający solidność firmy. Konkurs propaguje etykę w działalności gospodarczej oraz wspieranie rozwoju firm.
- Solidna Firma 2012 – certyfikat jest przyznawany za terminowe regulowanie zobowiązań i dbanie o środowisko naturalne. PWiK Sp. z o.o. w Rybniku otrzymało ów certyfikat w 2013 r.
- Rynkowy Lider Innowacji 2014 – spółka znalazła się w gronie laureatów edycji tego ogólnopolskiego programu promocyjnego. Program popularyzuje pozytywne wzorce i metody wdrażania strategii innowacyjnych oraz pro jakościowych, jest on skierowany do tych polskich firm, instytucji czy jednostek naukowych, które realizują projekty innowacyjne.
- Ogólnopolski Ranking Najlepszych Przedsiębiorstw Wodociągów i Kanalizacji – firma niejednokrotnie znalazła się w pierwszej dziesiątce w kraju według rankingu Strefy Gospodarki Dziennika „Gazety Prawnej”. W 2015 r. spółka zajęła 6. miejsce. Kryterium oceny podlegały nie tylko finanse firmy, lecz także nakłady na podnoszenie kwalifikacji zawodowych oraz szkolenia, awaryjność sieci, działania z obszaru CSR (społecznej odpowiedzialności biznesu). Celem rankingu było pokazanie czołówki branży wodociągowo-kanalizacyjnej oraz przedstawienie podstawowych informacji związanych z tą branżą.

W dzisiejszych czasach w gospodarce opartej na wiedzy coraz ważniejsza jest współpraca sektora przemysłowego ze środowiskiem naukowym. Te działania mają na celu zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki. PWiK Sp. z o.o. w Rybniku od kilkunastu lat prowadzi działalność innowacyjną we współpracy z sektorem naukowo-badawczym, szczególnie z ośrodkami śląskimi, np. Głównym Instytutem Górnictwa w Katowicach czy Politechniką Śląską w Gliwicach. Nad opracowaną strategią czuwa sekcja badawczo-rozwojowa

realizująca założone cele innowacyjne spółki. Cele te są ze sobą powiązane w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu.

W perspektywie unijnej 2007-2013 spółka realizowała projekty innowacyjne współfinansowane z funduszy Unii Europejskiej oraz jeden projekt współfinansowany z funduszy krajowych z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Otrzymywane środki zostały przekazane w szczególności na nowe, innowacyjne produkty i usługi, coraz nowocześniejsze wyposażenie, które umożliwia dalsze prace badawczo-rozwojowe, a także wdrażanie najlepszych rozwiązań.

W latach 2009-2011 wspólnie z Głównym Instytutem Górnictwa w Katowicach PWiK Sp. z o.o. w Rybniku zrealizowało projekt dofinansowany z Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego pn. „Zwiększenie redukcji biogenów przez optymalizację procesu biologicznego oczyszczania ścieków w oczyszczalni ścieków Rybnik Orzepowice”. Wartość projektu wynosiła 1 734 000,00 zł, w tym uzyskano 540 200,00 zł dofinansowania. Celem projektu było stworzenie oraz wcielenie w życie najkorzystniejszych dla oczyszczalni rozwiązań technologicznych i logistycznych. W wyniku przeprowadzonego projektu oczyszczalnia w Rybniku uzyskała nowe pozwolenie wodno-prawne, ponieważ spełniała wymagania stawiane oczyszczalniom powyżej 100 tysięcy RLM.

W latach 2005-2007 zrealizowano projekt współfinansowany przez Unię Europejską w ramach Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego. Projekt pn. „System monitorowania i zarządzania eksploatacją sieci wodociągów i kanalizacji miasta Rybnik” otrzymał 326 000,00 zł dofinansowania przy całkowitych nakładach 734 965,00 zł. Miał on na celu podniesienie jakości świadczonych przez wodociągi usług. Stworzono nowy system informatyczny, którego zadaniem jest monitorowanie sieci wodociągowej i informowanie o ewentualnych niekontrolowanych wyciekach wody. Projekt wpisuje się w ogólnosięciową ideę racjonalnego gospodarowania zasobami naturalnymi i pozytywnie wpływa na środowisko.

Projekt pn. „Zintegrowany inteligentny system monitorowania i zarządzania siecią wodociągów na terenie działalności PWiK Sp. z o.o. w Rybniku”, realizowany w latach 2009-2012, otrzymał 1 215 118,00 zł dofinansowania przy całkowitej wartości projektu 3 176 750,00 zł³⁰.

W 2009 r. PWiK Sp. z o.o. w Rybniku wraz z Politechniką Śląską w Gliwicach rozpoczęło realizację projektu dofinansowanego z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka pn. „Innowacyjny sposób zagospodarowania osadów ściekowych celem spełnienia wymagań dyrektywy Unii

³⁰ Dane uzyskane z analizy materiałów firmy.

Europejskiej w zakresie ochrony środowiska i energetyki”. Całkowita wartość projektu wynosiła 1 204 939,00 zł, udało się uzyskać 487 502,50 zł dofinansowania³¹.

W dzisiejszym świecie, w gospodarce opartej na wiedzy, pozyskane środki na jednego zatrudnionego pozwalają w pełni wdrożyć i kontynuować przez Spółkę PWiK w Rybniku politykę innowacyjności, społecznej odpowiedzialności biznesu oraz w szczególności zrównoważonego rozwoju. Wszystkie te poczynione działania spowodowały zwiększenie wartości kapitału intelektualnego, który jest jednym z najcenniejszych zasobów firmy i jest wyceniany jako wartość *goodwill* (wartość firmy).

W nowej perspektywie unijnej dotacje na lata 2014-2020 z programu Inteligentny Rozwój w ramach działania Projekty B+R przedsiębiorstw w pierwszej kolejności przyznawane są firmom, które planują prace badawcze i rozwojowe³². Przedsiębiorstwo PWiK Sp. z o.o. w Rybniku opracowało strategię dotyczącą innowacyjności na lata 2015-2020 jako element rozwoju i uzyskania przewagi konkurencyjnej w aktualnym otoczeniu. Celem podjętych działań jest uzyskanie statusu innowacyjnego lidera subregionu zachodniego. Firma ma wizję bycia najnowocześniejszym i najbardziej efektywnie działającym na konkurencyjnym rynku przedsiębiorstwem użyteczności publicznej, dającym korzyści klientom, miastu i gminom. Kierunki innowacyjne, w których zamierza poruszać się spółka, to przede wszystkim: inteligentne przedsiębiorstwo w inteligentnym mieście, innowacyjne metody zapewnienia niezawodności sieci pracy wodociągowej i kanalizacyjnej, innowacyjne sposoby edukacji ekologicznej i wdrażanie nowych modeli biznesowych oraz dywersyfikacja źródeł zasilania wody. Dla wszystkich tych założonych celów strategicznych spółka PWiK w Rybniku ma szczegółowy opis wraz z oczekiwanym wynikiem realizacji, ponadto dla owych celów zostały przypisane konkretne osie priorytetowe w ramowej perspektywie unijnej.

W trakcie realizacji projektu z sektorem naukowym odbyły się spotkania robocze oraz spotkania poświęcone wzbogacaniu ogólnej wiedzy, które przyjmowały charakter studiów podyplomowych, w ramach których sfera biznesu (PWiK Sp. z o.o. w Rybniku) mogła w sposób szybki pozyskiwać wiedzę teoretyczną z aktualnie realizowanego zakresu, a sfera naukowa praktyczne doświadczenia współpracy z przedsiębiorstwem. Badania i innowacje odgrywają szczególnie ważną rolę w budowaniu konkurencyjnej gospodarki europejskiej. Dynamiczny rozwój firm umożliwiają wprowadzane zmiany oraz innowacje. Szczególną funkcję pełni umiejętne zarządzanie projektem, a także zarządzanie ryzykiem, które zmniejsza ryzyko niepowodzenia.

³¹ Informacje dotyczące dotacji unijnej: www.pwik-rybnik.pl

³² Fundusze unijne: Startują dotacje na innowacje: www.gazetaprawna.pl

Podsumowanie

Podsumowując, można stwierdzić, że na sukces firmy składa się umiejętność znajdowania odpowiednich rozwiązań innowacyjnych dotyczących zarówno produktów, technik, jak i relacji z klientami. Zmiana i nowość to cechy, które charakteryzują innowacje. Przedsiębiorstwo umiejętnie zarządzające innowacjami ma większy potencjał do uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Na sukces innowacji w firmie składa się wiele czynników. Ważne są gotowość do zmian, podejmowanie nowych wyzwań, ale jednym z najważniejszych czynników są pracownicy. Jeśli firma podejmuje działania motywujące, które skłaniają personel do innowacyjności, wpływa to na ich zaangażowanie w działalność innowacyjną firmy, zaangażowanie w realizację jej celów, a co za tym idzie – wzrasta poziom utożsamiania się z organizacją.

Bibliografia

1. Bakalarczyk S.: Innowacje bankowe, bankowość elektroniczna, bankowość inwestycyjna i inżynieria finansowa. Politechnika Łódzka, Łódź 2006.
2. Gałęski B.: Innowacja a społeczność wiejska. KiW, Warszawa 1971.
3. Gołębiowski G.: Innowacyjność w zarządzaniu finansami – charakterystyka pojęcia i próba identyfikacji w przedsiębiorstwach w Polsce, [w:] Nowacki R., Staniewski M.W. (red.): Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2010.
4. Juchniewicz M., Grzybowska B.: Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce. PARP, Warszawa 2010.
5. Jurczyk-Bunkowska M.: Istota innowacyjności i jej cele, [w:] Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A.: Zarządzanie innowacjami. PWE, Warszawa 2014.
6. Karlik M.: Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie. Poszukiwanie i realizacja nowatorskich projektów. Poltext, Warszawa 2014.
7. Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A.: Zarządzanie innowacjami. PWE, Warszawa 2014.
8. Kotowicz-Jawor J.: Syntetyczna charakterystyka funkcjonowania mikroekonomicznego mechanizmu rozwoju w rozwiniętej gospodarce rynkowej, [w:] Kotowicz-Jawor J.: Determinanty funkcjonowania mechanizmów rozwoju. IRISS, seria „Raporty”, z. 57, 1997.
9. Koziół J.K.: Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. PWE, Warszawa 2007.

10. Lundvall B.A.: [w:] Geodecki T., Mamica Ł. (red.): Polityka innowacyjna. PWE, Warszawa 2014.
11. Mamica Ł.: Istota i pojęcie innowacyjności oraz polityki innowacyjnej, [w:] Geodecki T., Mamica Ł. (red.): Polityka innowacyjna. PWE, Warszawa 2014.
12. Niedzielski P., Markiewicz J., Rychlik K., Rzewuski T.: Innowacyjność w działalności przedsiębiorstw. Kompendium wiedzy. Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2007.
13. Nowacki R.: Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa, [w:] Nowacki R., Staniewski M.W. (red.): Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Difin, Warszawa 2010.
14. Pomykański A.: Innowacyjność w zarządzaniu biznesem, [w:] Bieniok H., Kraśnicka T. (red.): Innowacje zarządcze w biznesie i sektorze publicznym. Akademia Ekonomiczna, Katowice 2008.
15. Stawasz E.: Zarządzanie innowacjami, [w:] Matusiak K. (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005.
16. Świtalski W.: Innowacje i konkurencyjność. Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2005.
17. Tidd J., Bessant J.: Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych. Oficyna a Wolters Kluwer Business, Warszawa 2013.
18. Weiss E.: Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe. C.H. Beck, Warszawa 2011.
19. ISO: www.pwik-rybnik.pl.
20. Informacje dotyczące dotacji unijnej: www.pwik-rybnik.pl.
21. Fundusze unijne: Startują dotacje na innowacje: www.gazetaprawna.pl.