

ARTUR NOWAK

STRATEGICZNE ASPEKTY ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ ORAZ INNOWACJI PRODUKTOWEJ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

1. WPROWADZENIE

We współczesnej literaturze, która dotyczy procesów osiągania i utrzymania wysokiej jakości (zarządzania jakością) oraz wzmożonej innowacyjności technologiczno-organizacyjnej podkreśla się ich strategiczne znaczenie. Postrzega się je jako przemyślane i w szczególny sposób zorganizowane zespoły działań nakierowane na osiągnięcie wysokich zdolności (kompetencji) strategicznych oraz stworzenie warunków, w których w sposób twórczy wykorzystuje się dostępną w przedsiębiorstwie bazę technologiczną. Podkreśla się, że stałe ulepszanie technologii lub organizacji daje znaczące rezultaty w postaci wysokiej jakości wyrobów oraz usług, co przy wzmożonej innowacyjności (rozumianej jako badania podstawowe, nakierowane na rewolucję technologiczną) jest jednym z kluczowych warunków utrzymania przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo¹.

Większość prac koncentruje się jednak albo na jakości, albo na innowacyjności. Rzadko podejmuje się próby łączenia obu tematyk w całość pozwalającą na bardziej szeroką i głębszą analizę strategicznej roli procesów zapewniania jakości oraz procesów innowacyjnych. Stan ten jest zapewne wynikiem trudności w prawidłowym rozdzieleniu zjawisk należących do problematyki zarządzania jakością od zjawisk odnoszących się do innowacji. Interesującym spostrzeżeniem, które można poczynić przeglądając literaturę o jakości i o innowacji jest to, że zalecenia odnoszące się do tworzenia warunków korzystnych dla rozwoju efektywnego systemu zarządzania jakością oraz systemu opracowania i wdrażania innowacji w bardzo poważnym stopniu się ze sobą pokrywają. W oparciu o choćby pobieżną analizę literatury dotyczącej obu zakresów działań przedsiębiorstw wynika, że zarządzanie jakością i procesami innowacji produktowych silnie się ze sobą łączą w dwu warstwach: w warstwie teleologiczno-normatywnej, odnoszącej się do opisu sprzyjających warunków oraz wyznaczenia sposobów osiągnięcia wysokiej innowacyjności i jakości, oraz w warstwie strategicznej, odnoszącej się do opisu możliwych pozytywnych skutków osiągnięcia wysokiej innowacyjności oraz jakości w zakresie długookresowego dopasowania przedsiębiorstwa do jego otoczenia. W tym drugim ujęciu następuje oczywiście umiejscawianie skutków wynikających z ulepszenia procesów innowa-

¹ Np. Porter, M. E., *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York 1990. s. 45 - 53.

cyjnych oraz jakościowych w bogatym kontekście środowiskowym przedsiębiorstwa. Przy takim podejściu często bliżej określa się kierunki i intensywność działań podnoszących innowacyjność oraz działań jakościowych oraz definiuje ich rolę w umacnianiu pozycji konkurencyjnej jednostek gospodarczych. Niniejszy artykuł stanowi próbę bliższego zdefiniowania wspólnej dla zarządzania jakością oraz procesom innowacji produktowej płaszczyzny działań przedsiębiorstwa oraz zarysowania na tym tle zakresu jak najlepszego wykorzystania tych dwu procesów dla celów strategicznych przedsiębiorstwa. Artykuł jest napisany z punktu widzenia osób kierujących procesami jakościowymi i innowacyjnymi.

2. OBSZARY POWIĄZAŃ PROCESÓW INNOWACJI PRODUKTOWEJ I ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ

Związek jakości z innowacyjnością jest łatwo dostrzegalny dla badaczy, którzy stosują holistyczne podejście do przedsiębiorstwa. Dlatego związek ten został dostrzeżony przez W. Edwardsa Deminga, który na jednym ze swoich wykładów powiedział, że "kontrolowanie odchyleń jakościowych, eliminacja braków, usprawnienie procesów produkcyjnych są jedynie ceną wejścia na drogę konkurencyjności. Równie ważne jest systematyczne szukanie nowych cech produktu (i procesu), które najlepiej służyłyby stałemu podwyższaniu jakości. Ostatecznie zadaniem zarządzania jest ulepszanie całego systemu, aby był on zdolny do przestawienia się od ciągłego ulepszania do ciągłej innowacji w zakresie całej kategorii produktów, o których klient jeszcze nawet nie myślał"². Wnioskując z poglądów Deminga, można stwierdzić, że zarządzanie procesami jakościowymi powinno być tak ukierunkowane, by z czasem dochodziło do wykształcenia przez przedsiębiorstwo zdolności do szerszej innowacji antycypacyjnej. Warto zauważyć, że pogląd taki jest zgodny z koncepcją Portera dotyczącą źródeł konkurencyjności narodów, według której główną rolę odgrywa tu stałe ulepszanie struktur i procesów oraz właśnie antycypacja innowacyjna³. Związek zdolności innowacyjnych i jakościowych pojawia się w samym łańcuchu wartości przedsiębiorstwa, rozumianym jako zespół działań odnoszących się do zaprojektowania określonego dobra, jego wyprodukowaniu, dostarczenia na rynek i wspierania marketingowego a mającego na celu wytworzenie wartości dodanej⁴. Związek ten nie przedstawia się już tutaj jako relacja sekwencyjna, tak jak to było u Deminga, gdzie zarządzanie jakością miało się z czasem przerodzić w antycypacyjną zdolność tworzenia zupełnie nowych kategorii produktów. Jest to związek symultaniczny, w którym działania jakościowe i innowacyjne przeplatają się i tworzą pewną nową całość. Według wąskiego ujęcia, zarządzanie jakością i zapewnianie jakości mogą

² Deming cytowany przez Gabor w: Gabor, A., *The Man Who Discovered Quality*, Random House, New York 1990, s. 10.

³ Porter, M. E., *Competitive Advantage of Nations*, op. cit. s. 45 - 53.

⁴ Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York 1985, s. 36-39.

być uważane za część strategii produkcyjnej (operacyjnej) przedsiębiorstwa. Przy takim rozumieniu procesów jakościowych, Porterowska koncepcja łańcucha wartości uznałaby system jakości w takim ujęciu za część składową działań podstawowych w jakiś sposób jednak powiązanych z innymi składnikami łańcucha⁵. Z kolei według tradycyjnego ujęcia, na innowację produktową składają się działania zmierzające do włączenia jak największej, nowej wartości do istniejących lub zupełnie nowych dóbr poprzez ich technologiczne opracowanie oraz komercjalizację. W takim przypadku podstawowy impuls innowacyjny byłby tworzony przez funkcję badań i rozwoju, którą Porter zalicza do działań wspomagających w łańcuchu wartości. Interesujące jest przy tym to, że sam Porter w nowszych publikacjach korzysta jednak z dużo bardziej zgeneralizowanej koncepcji innowacji nie wskazując jednoznacznie, gdzie dokładnie miałyby ona być umiejscowiona w łańcuchu wartości a raczej podkreślając jej generalną rolę strategiczną tworzenia przewag konkurencyjnych⁶.

Brak dokładnego wskazania umiejscowienia działań innowacyjnych wydaje się być u Portera nieprzypadkowy, bowiem wiąże się on z przyjęciem przez tego badacza szerszego spojrzenia na samą wartość innowacyjną produktu, bliższą równie zgeneralizowanej, bo rozszerzającej się na wszystkie ogniwa łańcucha wartości, koncepcji zarządzania jakością. W tym szerszym ujęciu innowacja jest jakby zamrożonym, zmaterializowanym w produkcie lub usłudze, ostatnim etapem całego łańcucha wartości uprzedmiotawiającym przy tym wszystkie walory jego użyteczności, a zwłaszcza jego jakość i wydajność. Inni badacze także zaczynają dokonywać swego rodzaju poszerzenia, generalizacji pojmowania jakości. Wiedzie to do przeprowadzania analiz jej dotyczących w kontekście całego, a nie jedynie fragmentarycznego, łańcucha wartości przedsiębiorstwa oraz na tle pozycji strategicznej przedsiębiorstwa, do którego ów łańcuch się odnosi⁷. W wyniku tak szerokiego ujęcia dwu podstawowych dla tworzenia i podtrzymywania korzystnej pozycji strategicznej przedsiębiorstwa pojęć i ujęcia ich w karby koncepcji tworzenia wartości można przewidywać dalszą silną konwergencję badań nad jakością i innowacyjnością przedsiębiorstw, a nawet sformułowania jednolitej dla obu zjawisk teorii tworzenia wartości.

Nowsze publikacje podkreślają, że ani jakość, ani innowacje nie są zespołami działań zachodzących jednorazowo. Są one raczej procesami konsekwentnie wykazującymi ciągłość przestrzenno-czasową, które rozciągają się poza tradycyjnie rozumiane granice przedsiębiorstwa⁸. Badania empiryczne wskazują w konsekwencji na konieczność rozszerzenia uwagi strategicznej przedsiębiorstwa na cały łańcuch wartości obejmujący np. także dostawców a nawet ostatecznych konsumentów produktu czy usługi⁹.

⁵ Ibid. s. 36 - 52.

⁶ Porter, M. E., *Competitive Advantage of Nations*, Harvard Business Review, March-April 1990, s. 73 - 92.

⁷ Np. Parthasarthy, R., Sethi, S. P., *The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure*, The Academy of Business Review, No. 1, 1992, s. 89 - 107.

⁸ Nowak, A., *Management of Innovation in International Business: Strategic Approach*, praca doktorska obroniona na Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w 1996 roku, nie publikowana, s. 103 - 117.

⁹ Np. Cusmano, M. A., Takeishi, A., *Supplier Relations and Management: A Survey of Japanese, Japanese-Transplant, and U. S. Auto Plants*, Strategic Management Journal, Vol. 12, 1991, s. 563 - 588.

Z uwagi na ciągłość przestrzenno-czasową oraz wyraźne zakotwiczenie jakości i innowacji w łańcuchu wartości, którego efektywność i wydajność przesądza o istnieniu lub braku przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, pojawia się konieczność stwierdzenia, czy i jeżeli tak, to w jaki sposób działania odnoszące się do zarządzania jakością i innowacjami produktowymi się wzajemnie łączą. Na tym tle podjęta będzie próba sformułowania najważniejszych zaleceń co do tego, jak należy rozumieć oba zjawiska i jak stosować te zalecenia w praktyce.

3. UTYLITARNOŚĆ JAKO CECHA WSPÓLNA JAKOŚCI I INNOWACJI

Współczesne koncepcje wartości produktu odwołują się do użyteczności bądź użyteczności efektywności, jako miary zdolności zaspokajania przez dane dobro potrzeb określonej grupy konsumentów. Takie kryterium jest obecne w generalnej, a inspirowanej przez teorię Jeana B. Sasa, definicji innowacji a także podobnie szerokich definicji jakości, w których istotnym kryterium jest nie tylko tworzenie wartości dodanej (*value added*) ale również jej podział pomiędzy przedsiębiorstwo a szeroko rozumianych uczestników dokonywanego przez nie procesu produkcji i wymiany (*stakeholders*)¹⁰.

Spełnieniem postulatu użyteczności efektywności jest produkowanie takich dóbr lub świadczenie takich usług, które najpełniej, jak to możliwe na danym etapie rozwoju technologii i po jak najmniejszych kosztach zewnętrznych, zaspokajają daną potrzebę. Podręczniki kierowania produkcją lub jakością w jakimś stopniu uszczegółwiają to kryterium. Za atrybuty jakości uznają one kategorie wyglądu (estetyki), oczekiwanego działania, niezawodności (np. Stevenson)¹¹, bezpieczeństwa (np. Fearson et al.)¹², a nawet, zwłaszcza w odniesieniu do najnowocześniejszych wytworów techniki, możliwość rozszerzenia funkcji produktu, jego samodzielnego ulepszenia, wtórnego zużycia w postaci odpadu, czy też łatwości montażu (np. Sisodia)¹³.

Jak już wspomniano, w odniesieniu do innowacji, kryterium użyteczności efektywności oznacza w szczególności tworzenie wartości dodanej poprzez wdrażanie kompletnie nowych rozwiązań techniczno-organizacyjnych oraz jej podział pomiędzy firmę a osoby mające interes w wynikach jej działań (*stakeholders*) przy utrzymaniu kosztów zewnętrznych na minimalnym poziomie. Wspólne kryterium definiujące rolę jakości i innowacji w systemie wartościotwórczym przedsiębiorstwa jakim jest użyteczność efektywność wskazuje zarazem, że istnieje pewna różnica w odniesieniu do tych dwu

¹⁰ Nowak, A., op. cit. s. 13 - 18.

¹¹ Stevenson, W. J., *Production /Operations Management*, Irwin, Homewood, Boston 1990, s. 809 - 811.

¹² Fearson, H. E., et al., *Fundamentals of Production /Operations Management*, West Publishing Company, St. Paul, 1979, s. 544.

¹³ Sisodia, R. S., *Why Companies Kill Their Technologies?*, The Journal of Business Strategy, January-February 1992, s. 42 - 52.

procesów. Mianowicie, wartość tworzona w systemie jakości w samej definicji zakłada jej zaakceptowanie i adaptację przez ostatecznych konsumentów danego produktu. W przeciwieństwie do jakości, rezultat innowacji często wymaga jego zrozumienia przez końcowego konsumenta wartości i niesie z sobą ryzyko nieprzyswojenia i niezaadaptowania wartości uprzedmiotowionej w innowacji¹⁴. Stąd też innowacja jest, w porównaniu do zarządzania jakością, działaniem bardziej ryzykownym, a jednocześnie niosącym ze sobą większą możliwość osiągnięcia znacznego, jednorazowego wzrostu wartości, przy jednoczesnym zwiększeniu dla jednostek, które mogłyby korzystać z tej wartości, kosztu alternatywnego pozostania w starym paradygmacie technologicznym sprzed komercjalizacji innowacji.

Drugą ważną różnicą, którą można wykazać w sferze użyteczności efektywności jest to, że wyższa jakość jest kategorią stosunkowo względną w tym sensie, że odnosi się do pewnych powszechnie obowiązujących lub przyjętych *implicite* standardów, które mimo że ewoluują, są zwykle w pewnym opóźnieniu do awangardy postępu technologicznego. Innowacje produktu, przynajmniej te rewolucyjne, same wyznaczają granicę postępu technologicznego. Są więc one samoistnym motorem zmian standardów, w tym standardów jakościowych. Jako skutek uboczny, innowacje mogą przy tym powodować wzrost lub tworzenie nowej jakości. Podsumowując, można powiedzieć, że innowacja sama wyznacza zakres użyteczności efektywności podczas gdy jakość odnosi się najczęściej do już istniejących jej kryteriów. W najbardziej podstawowym sensie, wynika to stąd, że z dwu zjawisk, z zarządzania jakością i z innowacji, jedynie to drugie ma zdolność zupełnego przełamania istniejącego paradygmatu technologicznego, wraz z przypisanym mu systemem standardów jakościowych.

4. JAKOŚĆ I INNOWACJA W ŁAŃCUCHU WARTOŚCI

Strategiczny charakter jakości i innowacji wyraża się w wielu aspektach działania przedsiębiorstwa. Przede wszystkim oba zjawiska odnoszą się do procesów rozciągających się w czasie i wykraczających poza ramy taktyki. Przestrzennie, zarówno jakość, jak i innowacja wykraczają poza granice organizacyjne przedsiębiorstwa i przez to mogą być traktowane jako bardzo istotne elementy jego strategicznego dopasowania do otoczenia. Z powodu tak szerokich ram czasowo-przestrzennych, usprawnienia, zarówno o charakterze jakościowym, jak i innowacyjnym, muszą następować nie tylko w aspekcie uprzedmiotowienia wartości przez sam produkt, ale także na obszarze odpowiedniego jej zabezpieczenia poprzez działania nakierowane na zewnętrznych uczestników łańcucha wartości np. w formie odpowiedniego kształcenia użytkowników produktu. W literaturze przedmiotu podnosi się zwłaszcza konieczność działań, które zapewniają konsekwencję tworzenia a przynajmniej podtrzymywania wartości u dostawców¹⁵ oraz

¹⁴ Np. Rogers, E. M., *Diffusion of Innovation*, Free Press, New York 1991, s. 13 - 19.

¹⁵ Np. Cusmano, M. A., Takeishi, A., op. cit. s. 563 - 588.

u konsumentów wartości - poprzez edukację konsumentów oraz prawidłową obsługę posprzedażną¹⁶.

Konsekwencją bardzo szerokiego rozumienia jakości jest nacisk na pojmowanie zarządzania jakością w kontekście koordynacji wszystkich funkcji przedsiębiorstwa¹⁷, lub zapewnienia zgodności poszczególnych elementów jego zarządzania z celami systemu jakości¹⁸. Wszystkie te postulaty można sprowadzić do kategorii wydajnego i efektywnego łańcucha wartości. Także w przypadku innowacji, z uwagi na jej zdolność tworzenia zupełnie nowego rodzaju użyteczności dla klientów, nacisk na konieczność koordynacji i zapewnienia płynnego współdziałania poszczególnych funkcji przedsiębiorstwa wynika z ich współuczestnictwa w tym łańcuchu.

Istotna rola łańcucha wartości realizuje się w jego końcowym etapie, w którym następuje przeniesienie przynajmniej poważnej części wytworzonej wartości dodanej (*value added*) na klientów, co łączy się z jej wyzwoleniem poza granice przedsiębiorstwa. W przypadku jakości, ten ostatni etap może być uważany za ostateczną weryfikację realnego potencjału wartościotwórczego całego poprzedzającego go łańcucha wartości. Weryfikacja ta dotyczy także, na co szczególnie zwrócił uwagę Porter, efektywności działań zmierzających do ochrony wytworzonej wartości dodanej przed jej zmniejszeniem lub unicestwieniem w fazie użytkowania przez klientów finalnych¹⁹. Z kolei ostateczna weryfikacja innowacji w fazie, gdy wykacza ona poza granice przedsiębiorstwa, które je opracowało wyraża się w procesie jej adopcji/komercjalizacji²⁰.

Istotnym forum, które bardzo silnie uwydatnia związek pomiędzy innowacjami i jakością są zjawiska uczenia się (chodzi zwłaszcza o krzywe doświadczenia mierzone tu stosunkiem efektów działań innowacyjnych i jakościowych do ich kosztów) a także akumulacji środków materialnych sprzyjających utrzymywaniu doświadczeń, ich przekazywaniu w przestrzeni i w czasie, a także będących materialną podstawą wykonania jakichkolwiek strategii, w tym także w zakresie zarządzania jakością czy zarządzania procesami innowacyjnymi. Chodzi tu o zjawisko akumulowania dwu rodzaju swoistych zasobów - tzw. kluczowych umiejętności (*core competences*) oraz aktywów strategicznych (*strategic assets*). Zgodnie z przyjętą w literaturze konwencją, kluczowe umiejętności definiuje się jako zespół doświadczeń wiedzy, systemów, czy wszelkiego rodzaju rozwiązań organizacyjnych, które istnieją w przedsiębiorstwie i które mogą zostać przez nie wykorzystane w celu zmniejszenia czasu wymaganego do wytworzenia nowych strategicznych aktywów lub do powiększenia zapasu strategicznych aktywów już istniejących. Aktywa strategiczne są to materialne zasoby decydujące o utrzymaniu przez przedsiębiorstwo niskich kosztów lub przewag wynikających ze zróżnicowania na danym rynku, które przy tym nie

¹⁶ Np. Stevenson, W. J., op. cit. s. 810 - 818.

¹⁷ Góralczyk, A., *Co to znaczy TQC (CWCQ)?*, Problemy Jakości, Nr 15, 1996, s. 29 - 34.

¹⁸ Niegowska, E., *Kierunki zmian drugiej dużej nowelizacji norm rodziny ISO 9000*, Problemy Jakości, Nr. 2, 1996, s. 8 - 11.

¹⁹ Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, op. cit., s. 36 - 53.

²⁰ Np. Nowak, A., op. cit., s. 13 - 18. Zob. także Rogers, E. M., op. cit. s. 13 - 19.

mogą być doskonale imitowane, zastępowane substytutami i które wykazują dużą tendencję do wysokiej specjalizacji.

W świetle analizy funkcji zarządzania jakością i innowacji w akumulacji aktywów strategicznych, oba te obszary działania przedsiębiorstwa mają wyraźnie jednokierunkowe działanie, tworząc i wzbogacając zasoby strategiczne oraz powodując nawarstwianie się kluczowych umiejętności. W ujęciu Dietrickxa i Coola, proces ten przybiera postać kombinacji zasobów mających wartość handlową z istniejącym zapasem aktywów strategicznych w procesie nabierania doświadczenia w praktycznym działaniu²¹. Poprzez mechanizm wykorzystania zakumulowanych zasobów materialnych i niematerialnych bez względu na źródło tej akumulacji, oba aspekty działania firmy się nawzajem wzbogacają i wzmacniają. Szczególnie wydają się to w przypadku zarządzania jakością i procesami tworzenia oraz wdrażania innowacji (zwłaszcza innowacji inkrementalnych, czyli nierewolucyjnych, które nie niszczą istniejącego paradygmatu technologicznego przedsiębiorstwa ani branży, w której ono działa). Z drugiej strony, nakładanie się doświadczeń i zasobów strategicznych w czasie wiedzy ostatecznie do gwałtownych zmian technologicznych o charakterze rewolucyjnym, tzn. takich, które powodują konieczność zerwania z dotychczasową technologią w ramach całej branży²². Wniosek ten potwierdzają studia nad systematycznymi badaniami i rozwojem w kontekście łańcucha wartości przeprowadzone przez Lynn, Morone, i Paulsona²³. Wynika z nich, że jedną z bardzo ważnych funkcji badań i rozwoju jest akumulacja i logiczna integracja doświadczeń i wiedzy i stworzenie mechanizmu sprzężenia zwrotnego na jakimkolwiek etapie łańcucha wartości. Podkreśla się, że w tym ujęciu zarządzanie jakością i innowacjami musi mieć charakter iteracyjny. Potwierdzają to również badania Franko²⁴, Cusmano²⁵ i Kasha²⁶.

Z uwagi na zauważalną jednorodność strategicznych aktywów oraz kluczowych zdolności stojących u podstaw zarządzania jakością oraz procesami innowacyjnymi, a także na korzystny wpływ tych obu zjawisk na zdolność zatrzymania, akumulacji oraz odpowiednio szybkiego uwolnienia tych aktywów oraz zdolności można wysunąć tezę, że tworzą one jednolitą platformę zmiany techniczno-organizacyjnej w przedsiębiorstwie. Innymi słowy, wszelkie ulepszenia techniczno-organizacyjne, zarówno wynikające z wdrażania środków z zakresu zarządzania jakością jak i z wysiłku innowacyjnego, mają wspólną podstawę (tzw. platformę organizacyjną), na podstawie której przedsiębiorstwo dalej rozwija swe możliwości innowacji i ulepszeń²⁷, a przez to, konsekwentnie do twierdzenia Portera, zwiększa możliwość uzyskania lub umocnienia korzystnej pozycji strategicznej.

²¹ Dietrickx, I., Cool, K., *Asset Stock Accumulation*, Management Science, Vol. 35, 1989, s. 1504 - 1514.

²² Np. Barrier, M., *Innovation As a Way of Life*, Nation's Business, July 1994, s. 18.

²³ Lynn, G. S., Morone, J. G., Paulson, A. S., *Marketing and Discontinuous Innovation: The Probe and Learn Process*, California Management Review, Vol. 38, No. 3, 1996, s. 8 - 33.

²⁴ Franko, L. G., *Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and the R&D Factor As One Reason Why*, Strategic Management Journal, Vol. 10, 1989, s. 449 - 474.

²⁵ Cusmano, M. A., *Manufacturing Innovation: Lessons from the Japanese Auto Industry*, Sloan Management Review, Vol. 30, No. 1, Fall 1988, s. 29 - 39.

²⁶ Kash, D. E., *Perpetual Innovation: The New World of Competition*, Basic Books, Inc., New York 1989, s. 38-58.

Platforma organizacyjna może być różnie definiowana. Tu proponuje się traktować ją jako zakumulowany zasób strategicznych i kluczowych zdolności, obejmujący również zdolność szybkiej konfiguracji i aktywizacji tych zasobów i zdolności w celu uzyskania jak najkorzystniejszego dopasowania do otoczenia. Za formę definicji platformy organizacyjnej można uznać także koncepcję Petersa i Watermana znaną też pod nazwą koncepcji McKinsey (7-S), w której przybrałaby ona postać połączonych ze sobą w jednym, teleologicznie uzasadnionym, systemie strategii, struktury, stylu kierowniczego, systemów, wspólnych wartości, załogi pracowniczej i umiejętności²⁸. W obu podejściach ważną rolę w procesach jakości oraz innowacji przypisuje się procesowi nabywania niewyspecjalizowanego z punktu widzenia jakości ani innowacji doświadczenia techniczno-organizacyjnego, jego retencji oraz uwalniania. Na taki brak wyraźnej koncentracji platformy organizacyjnej w zakresie zarządzania jakością albo procesów innowacyjnych wskazują badania empiryczne. Na przykład analiza usprawnień wynikłych z nabywanego doświadczenia w branży petrochemicznej przeprowadzona przez Stobaugha, w której badacz ją przeprowadzający miał świadomość odrębności innowacji i jakości, wskazuje, że ulepszenia stąd wynikłe wyrażały się w ogólnej poprawie wydajności działań. Mogły się one wiązać z opracowaniem i komercjalizacją zupełnie nowych procesów wytwarzania produktu, rozszerzaniu korzyści skali, i pionowej integracji w celu zmniejszenia rozmiarów rynku, na który mógłby wejść potencjalny nowy konkurent, ale bez skutków, wyraźnie koncentrujących się w sferze innowacji czy zarządzania jakością²⁹.

Jednym z krytycznych kluczowych zdolności w zakresie jakości i innowacji jest zdolność skutecznego wdrażania i komercjalizacji wypracowanych rozwiązań techno-organizacyjnych, którą można nazwać zdolnością uwalniania platformy organizacyjnej. Aby platforma organizacyjna była efektywna, powinna ona wykazywać brak wyspecjalizowania w sferze badań i rozwoju. Powinna ona równie silnie wspierać badania podstawowe, wiodące do rewolucyjnych przemian jakościowych oraz technologicznych, jak i badania stosowane, nakierowane na uzyskanie zmian inkrementalnych w obu dziedzinach. Oznacza to, że kluczowe zdolności oraz strategiczne aktywa niezbędne do wdrożenia i komercjalizacji nowych rozwiązań organizacyjnych i technologicznych nie powinny wykazywać zbytnej specjalizacji nie tylko w zakresie jakości czy innowacji, ale także w sferze innowacji rewolucyjnych traktowanych odrębnie od innowacji ewolucyjnych.

Funkcja badań i rozwoju ma niewątpliwie doniosłą rolę w łańcuchu wartości przedsiębiorstw. Jej podstawowy wymiar strategiczny w aspekcie

²⁷ Koncepcja przedstawiona po raz pierwszy przez autora w: Nowak, A., *Strategic Relationship Between Quality Management and Product Innovation*, Mid-Atlantic Journal of Business, Vol. 33, No. 2, June 1997, s. 119 - 135.

²⁸ Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R., *Structure Is Not Organization*, Business Horizons, June 1980 cytowani w: Peters, T. J., Waterman R. H., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, Harper & Row, New York 1982, s. 204.

²⁹ Stobaugh, *Innovation and Competition: The Global Management of Petrochemical Products*, Boston, 1988, Harvard Business School Press, s. 13 - 50.

innowacji i zarządzania jakością wyraża się w ukierunkowywaniu specyficznych zasobów znajdujących się w dyspozycji przedsiębiorstwa w procesie skoncentrowanego tworzenia wartości. Sama funkcja badań i rozwoju jednak nie wystarczy do efektywnego tworzenia i komercjalizacji wartości dodanej uprzedmiotawianej w procesach jakościowych i innowacyjnych. Konieczne jest zapewnienie odpowiednich połączeń tej funkcji z innymi ogniwami łańcucha wartości, zwłaszcza poprzez mechanizm komunikacji wewnątrzorganizacyjnej. W skład tego mechanizmu powinien wchodzić skuteczny system retencji danych, ich przetwarzania na dane specyficzne dla danego elementu łańcucha wartości, oraz mechanizm sprzężenia zwrotnego, zapewniający stały napływ informacji z całego przedsiębiorstwa do osób bezpośrednio zaangażowanych w wykonywanie funkcji badań i rozwoju. Warto przy tym zwrócić uwagę, że system wewnątrzorganizacyjnych powiązań i w tym aspekcie stanowi przykład klasycznego modelu transformacji, na przykład w adaptacji Kasta i Rosenzweiga³⁰.

W kontekście powiązań wewnątrzorganizacyjnych funkcja badań i rozwoju stanowi ponadto mechanizm wyzwiania energii skoncentrowanej w procesach innowacji i zarządzania jakością poprzez rozprzestrzenianie, czyli proliferację rozwiązań jakościowych oraz innowacyjnych w ramach przedsiębiorstwa. Połączenia pomiędzy funkcją badań i rozwoju a innymi funkcjami w łańcuchu wartości muszą, w odniesieniu do jakości i innowacji, pełnić równoległe przynajmniej dwie funkcje: transmisyjną i bodźcową.

Funkcja transmisyjna polega na przenoszeniu pogłębionej wiedzy na temat istoty nowego rozwiązania jakościowego lub innowacyjnego do innych komponentów łańcucha wartości. Ta pogłębiona wiedza musi odnosić się do tego rozwiązania w jego pełnej formie. Adaptując klasyczną koncepcję Zaltmana, Duncana i Holbeka, trzeba podkreślić, że wiedza ta musi odnosić się nie tylko do istoty technicznej i organizacyjnej ulepszenia jakości lub innowacji, ale musi iść wstecz procesowi uzyskiwania tego rezultatu - musi nieść ze sobą pełną informację na temat istoty problemu, którego ten rezultat dotyczy. Odpowiadałoby to analizie etapu uzmysłowienia problemu (*problem awareness*) wyszczególnionego przez Zaltmana et al., następnie etapu stwierdzenia ukształtowanych postaw wobec rozwiązania (co byłoby odpowiednikiem etapu formowania postaw - *attitude formation*), poprzez opis procesu decyzyjnego odnoszącego się do wdrożenia rozwiązania, prac nad prototypem rozwiązania, czyli tzw. zastosowania wstępnego, aż po ostateczne rozwiązanie³¹.

Badania empiryczne zdają się wskazywać, że nie da się ominąć tak szczegółowego mechanizmu transmisji i zaniechanie zastosowania go prowadzi, zwłaszcza w przypadku procesów innowacyjnych, do zjawiska dwuetapowego i, w istocie rzeczy, iteracyjnego wdrażania nowych rozwiązań technicznych. Zjawisko to polega na początkowym, "powierzchnowym" zastosowaniu, czy raczej na próbie zastosowania danego rozwiązania bez

³⁰ Kast, F. E., Rosenzweig, J. E. *General Systems Theory: Applications for Organization and Management*, Academy of Management Journal, December 1972, s. 447 - 465.

³¹ Zaltman, G., Duncan, R. L., Duncan, Holbek, J., *Innovations and Organizations*, New York-London-Sydney 1973, s. 58 - 78.

zadowalających rezultatów, po którym następuje etap pełnego zastosowania łączącego się koniecznie z jednoczesną transmisją wszystkich danych potrzebnych do zrozumienia jego istoty. Istnienie zjawiska dwuetapowego i iteracyjnego wdrażania rozwiązań innowacyjnych stwierdził w wyniku swoich badań empirycznych Stobaugh w odniesieniu do przenoszenia nowych rozwiązań technologicznych pomiędzy różnymi przedsiębiorstwami lub odrębnymi jednostkami organizacyjnymi tego samego przedsiębiorstwa³².

Funkcja bodźcowa badań i rozwoju w kontekście zarządzania jakością i procesami innowacyjnymi polega po pierwsze na wpływie transferowanej wiedzy na stan jakości i innowacyjności w innych działach przedsiębiorstwa, jego oddziałach lub filiach, po drugie zaś na wzajemnym pobudzaniu się jakości i innowacji. Pierwszego rodzaju wpływ wynika stąd, że w celu utrzymania spójności techno-organizacyjnej przedsiębiorstwa rozumianej jako zachowania ciągłości jego łańcucha wartości, wszystkie elementy tego łańcucha muszą elastycznie reagować na znaczące zmiany, które pojawiają się zarówno na płaszczyźnie technologicznej, jak i organizacyjnej a wynikają z wdrożenia nowych rozwiązań jakościowych lub innowacyjnych. Stąd można napotkać w literaturze koncepcje podkreślające silny wzajemny związek innowacji technologicznej i organizacyjnej, który to związek daje się rozciągnąć także na sferę zarządzania jakością.

Wzajemne pobudzanie się innowacji i jakości jest oczywiste, jeżeli weźmie się pod uwagę to, że oba procesy bardzo silnie podlegają zjawisku uczenia się (w tym krzywej doświadczenia), że korzystają one ze wspólnej platformy techno-organizacyjnej składającej się ze zakumulowanych kluczowych kompetencji oraz strategicznych aktywów (w tym z mechanizmu ich odpowiedniej akumulacji, integracji, retencji, i ewentualnego uwolnienia), oraz że oba procesy często odnoszą się do tych samych zjawisk zachodzących w przedsiębiorstwie³³. Z tego silnego związku wynika w szczególności duża liczba innowacji będących produktem ubocznym zarządzania jakością.

Należy dodać, że innowacje i zarządzanie jakością, rozumiane jako procesy a nie odosobnione zdarzenia są, strategicznie rzecz ujmując, ważnym instrumentem wybiórczego uwalniania wartości z wytworzonych, zakumulowanych i podlegających retencji aktywów strategicznych oraz kluczowych zdolności.

5. INNOWACJA I JAKOŚĆ JAKO ZAGADNIENIA WIELKICH STRATEGII ORAZ STRATEGII KONKURENCJI

Wielką strategią nazywa się zwykle generalny kierunek działania, poprzez który, przedsiębiorstwo zamierza osiągnąć swoje cele strategiczne. Działania te stanowią w swej istocie planowe urzeczywistnienie zarządza-

Stobaugh, R., op. cit., s. 79 - 94.

Nowak, A., *Strategic Relationship Between Quality Management and Product Innovation*, op. cit. s. 119 -135.

nia strategicznego na jego najwyższym poziomie - poziomie korporacyjnym³⁴.

Trudno uznać jednak zarówno innowację jak i jakość za kategorie definiujące odrębne wielkie strategie, mimo, że w literaturze, przynajmniej w odniesieniu do innowacji technologicznych, sformułowano tezę, że stanowi ona typ wielkiej strategii³⁵. Kryterium definiującym wielką strategię jest raczej treść dopasowania strategicznego, czyli sposób używany przez przedsiębiorstwo do uzyskania najlepszego z dostępnych dopasowania strategicznego do otaczającego je środowiska. Według innego możliwego ujęcia treścią dopasowania osiąganego poprzez zastosowanie wielkiej strategii jest dostosowanie strategicznych zasobów oraz kluczowych zdolności, którymi dysponuje przedsiębiorstwo, do długookresowych trendów występujących w jego otoczeniu. Zarówno innowacje jak i procesy zarządzania jakością muszą być w tym kontekście rozumiane jako jedne z ważnych elementów składających się na wielką strategię, ale nie definiujących jej od początku do końca. Z tego względu wyróżnianie przez np. Almaney'ego innowacji technologicznej jako wielkiej strategii nie wydaje się najtrafniejsze i to nawet w odniesieniu do przedsiębiorstw opartych na technologii czyli tzw. *technology-based companies*.

Bardziej kluczowym elementem wielkiej strategii jest rozumiany bardzo szeroko, wcześniej wspomniany, mechanizm uwalniania kluczowych zdolności i aktywów strategicznych, gdyż mechanizm ten determinuje także istotę oraz wielkość wartości dodanej tworzonej w ramach łańcucha wartości danego przedsiębiorstwa. Tak rozumiana strategiczna, wartościotwórcza rola innowacji i jakości w długim okresie została niezbitnie potwierdzona w literaturze przedmiotu, np. przez Deminga³⁶ oraz Portera³⁷.

Relatywnie jednoznacznie strategiczna funkcja procesów innowacyjnych oraz procesów jakościowych uwidacznia się w kontekście konkurencyjności danego przedsiębiorstwa. Porterowskie strategie generyczne opierają się bowiem bardzo silnie zarówno na wartościach tworzonych przez innowacje jak i przez jakość. Odnosi się to nie tylko do strategii opartych na ogólnym czy zogniskowanym różnicowaniu produktu, ale także na ogólnym czy zogniskowanym przywództwie cenowym. W niektórych przypadkach, strategie konkurencji łączą się z procesami innowacyjnymi i zarządzania jakością także w przypadkach, w których następuje połączenie wyraźnego elementu kosztowego z mniej wyraźnym elementem różnicowania, czy też wyraźnego elementu różnicowania z mniej wyraźnym elementem kosztowym w postaci redukcji kosztów, niekoniecznie zmierzającym do uzyskania przywództwa kosztowego w danym segmencie rynku³⁸.

Bardziej skupiona na kwestii jakości i jej roli w tworzeniu pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa jest koncepcja Parthasarthy'ego i Sethi.

³⁴ Almaney, A., *Strategic Management: The Process of Gaining a Competitive Advantage*, Stipes Publishing Company, Champaign 1992, s. 256 - 257.

³⁵ Ibid., s. 258-259.

³⁶ Deming, W. E., *Dr. Deming's Cure for U. S. Management*, Ward's Auto Worlds, November 1981, s. 16.

³⁷ Porter, M. E., *Competitive Advantage of Nations*, op. cit. s. 73 - 92.

³⁸ Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, op. cit., s. 62 - 70, 97 - 115, 119 - 124, 135 - 138.

Według niej podstawowymi strategiami konkurencyjnymi są przywództwo kosztowe (definiowane według konwencji Porterowskiej), przywództwo jakościowe (oparte na dążeniu do zajęcia pozycji lidera danej branży poprzez osiągnięcie wysokich standardów w zakresie wartości użytkowej produkowanego dobra, jego niezawodności, jego funkcjonalności, niekoniecznie jednak po najmniejszym koszcie), oraz strategia elastyczności, polegająca na konkurowaniu na kilku zsegmentowanych rynkach poprzez dostarczania potrzebnego zestawu produktów w potrzebnej ilości, jakości oraz technicznego zróżnicowania i to po możliwie najniższych kosztach. Dodatkowo Parthasarty i Sethi rozróżniają elastyczność zakresu (*scope flexibility*) oraz elastyczność zmiany (*changeover flexibility*).

Elastyczność zakresu polega na osiągnięciu różnorodności produktu, zdolności do dostosowania wielkości produkcji do zamówienia a nawet do wykonania zamówienia według otrzymanego wzoru. Elastyczność zmiany mierzona jest częstotliwością wprowadzania nowych produktów na rynek, minimalizowania czasu potrzebnego na badania i rozwój oraz komercjalizację nowych produktów, a również zmniejszenia czasu od otrzymania zamówienia do dostawy³⁹. Elastyczność zmiany jest z natury rzeczy ściślej związana z zarządzaniem jakością oraz procesami innowacji technologicznej w przedsiębiorstwie, podczas gdy elastyczność zakresu ma większy związek z ulepszeniami natury organizacyjnej.

Wybór typu elastyczności według kryteriów Parthasarthi'ego i Sethi zależy nie tylko od zakresu i treści strategicznego środowiska konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Wyraźny wpływ na sformułowanie strategii bazującej na elementach jakości lub innowacji mają zewnętrznie determinowane regulacje dotyczące standardów jakości dla danej branży czy nawet danego produktu. Wysokie standardy jakościowe sprzyjają wysokiemu poziomowi jakości i wysokiej innowacyjności przedsiębiorstw działających w danej branży, co zresztą zostało niejednokrotnie potwierdzone w rozmaitych publikacjach, np. przez Portera⁴⁰ czy Hofheitz⁴¹. Trzeba jednak w tym miejscu odnotować, że zgłaszane są, w różnych kontekstach, również opinie zgoła odwrotne, które podkreślają raczej możliwość eliminacji mniejszych i mniej silnych ekonomicznie przedsiębiorstw w niszach, które podlegają wysokim i zarazem kosztownym do osiągnięcia, standardom. Takie opinie podziela np. Jantoń-Drozdowska⁴² a także Cetron, Pagano i Port⁴³.

Bez względu jednak na tę niezgodność opinii, trzeba podkreślić że zarządzanie jakością oraz procesami innowacyjnymi jawi się jako stosunkowo spójny element łańcucha wartości. Osiągnięcie wysokiego poziomu w zakresie zarządzania procesami jakościowymi i innowacyjnymi ma wyraźny

³⁹ Parthasarthi, R., Sethi, S. P., op. cit. s. 89 - 107.

⁴⁰ Enslow, B., *Have We Lost Our Faith in Competition?*, wywiad z M. E. Porterem, *Across the Board*, Vol. 27, No. 9, 1990, s. 37 - 46.

⁴¹ Hofheitz, P., *When Will Germany Come Back?*, *Fortune*, April 4, 1994, s. 114 - 116.

⁴² Jantoń-Drozdowska, E., *Umiędzynarodowienie produkcji w EWG a konkurencja*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań 1991, s. 43 - 44.

⁴³ Cetron, M., Pagano, A., Port, O., *The Future of American Business: The U. S. in World Competition*, McGraw-Hill, New York 1985, s. 3 - 24.

efekt uodparniający przedsiębiorstwo na negatywny wpływ konkurencji. Podobny efekt, chociaż niewątpliwie narzucony przez regulacje państwa, musi mieć wysiłek przedsiębiorstwa w celu stałego dostosowywania swoich działań w sferze technologii oraz organizacji do wysokich standardów technicznych. Standardy te można więc uznać za niewątpliwy bodziec innowacyjny i jakościowy. Dodatkowo należy zauważyć, że przedsiębiorstwa, które pierwsze osiągają wyznaczony regulacjami jakościowymi standard dóbr lub usług są nagradzane rentami podobnymi do tych, dostępnych awangardzie przedsiębiorstw występujących na rynku z innowacjami. Z drugiej jednak strony, w przypadku gdy istota rozwiązań technologicznych wiodących do uzyskania standardu nie jest oparta na bardzo wyspecjalizowanych zasobach strategicznych i kluczowych zdolnościach, osiągnięty efekt również nie jest wyspecjalizowany, co łączy się z łatwością jego imitacji. W takiej sytuacji przedsiębiorstwo nie tworzy takiej bariery ochronnej przed konkurencją, która działałaby przez dłuższy czas. W niektórych przypadkach, podobnie jak to jest z pewnymi innowacjami niezbyt silnie opartymi na wyspecjalizowanych zasobach, może ono nawet ponosić koszty osiągnięcia wysokiego standardu jakościowego dla całej branży jednocześnie jednak nie mając możliwości uzyskania premii za ten typ przywództwa technologicznego. Sytuacja taka będzie miała miejsce wtedy, gdy inne przedsiębiorstwa będą w stanie dokonać szybkiej imitacji uzyskanego standardu bez ponoszenia tych kosztów (tzw. *free ride* czyli "wolna jazda" imitatorów)⁴⁴.

Z tego względu, przedsiębiorstwo powinno nawet w przypadku standardów wyznaczanych przez państwo rozwijać własne normy jakości, wyższe niż obowiązujące w danym momencie w branży. Jeżeli chodzi o kwestię wyboru obszaru podnoszenia jakości oraz wdrażania nowych rozwiązań technologicznych, to należy zwrócić uwagę szczególnie na te, w których osiągnięciu istotne byłyby specyficzne dla danego przedsiębiorstwa i tylko dla niego, strategiczne aktywa oraz kluczowe zdolności. Wymagałoby to oczywiście stałego monitorowania środowiska konkurencyjnego w celu stwierdzenia, które aktywa i które zdolności są w danym momencie niedostępne w dostatecznej ilości dla konkurentów. Bardziej praktycznym rozwiązaniem mogłoby być także ocenianie, w jakim stopniu określone nowatorskie rozwiązanie jest oparte na takich wyspecjalizowanych aktywach i zdolnościach przedsiębiorstwa oraz przyjmowaniu do dalszego rozwijania tych, w których ocenia się, że ów związek jest bardzo silny.

6. ROLA SYSTEMU ORGANIZACYJNEGO JAKO ŁĄCZNIKA ZARZĄDZANIA JAKOŚCIĄ Z PROCESAMI INNOWACYJNYMI

Zarządzanie jakością i procesami innowacyjnymi stanowi jeden z najważniejszych aspektów wyboru strategicznego firmy. Wybór ten odnosi się

⁴⁴ Zjawiska tego rodzaju znajdują swoje potwierdzenia empiryczne. Często przyjmują one postać "uczenia się" od konkurencji. Zob. np. Whee Rhee Y., Ross-Laarson, B., Pursell, G., *Korea's Competitive Edge: Managing the Entry into World Markets*, The John Hopkins University Press (zamówienie Banku Światowego), Baltimore, London 1984, s. 44 - 48.

także do organizacji przedsiębiorstwa, co wynika stąd, że będąc elementami strategii, jakość i innowacja w poważny sposób wpływają na zmianę jego struktury organizacyjnej zgodnie z Chandlerowskim prawem: "struktura podąża za strategią"⁴⁵. Ten ścisły związek staje się bardzo widoczny przy wdrażaniu systemów jakości według norm ISO, bowiem prawidłowe ich stosowanie w praktyce zawsze wymaga poważnych zmian organizacyjnych. Normy te obejmują przy tym swoim zakresem procesy innowacyjne, a więc wniosek, że wdrażanie systemu jakości ISO powoduje zmiany organizacyjne można rozciągnąć także na innowacje (zob. np. norma ISO 9001)⁴⁶.

Jak już stwierdzono, procesy zapewnienia jakości oraz procesy innowacyjne korzystają z tej samej platformy organizacyjnej. Platforma ta to w sensie strukturalnym system tworzenia, akumulacji, retencji i uwalniania aktywów strategicznych oraz kluczowych zdolności, którego elementy znajdują się w każdym z komponentów 7-S Petersa i Watermana⁴⁷. Narzuca się w tym miejscu konkluzja, że wymogiem efektywności takiego systemu organizacyjnego jest, by wszystkie jego elementy pasowały do siebie, by były one skoordynowane. Postulat ten dotyczy także najważniejszego strategicznie elementu tego systemu: platformy organizacyjnej.

Prawidłowo zbudowany, spójny i skoordynowany system organizacyjny musi stanowić ważny łącznik pomiędzy procesami innowacyjnymi i jakościowymi a także pomiędzy tymi procesami a innymi elementami łańcucha wartości przedsiębiorstwa. System musi zapewnić bowiem spójność działań należących do łańcucha wartości. Przy dobrym zaprojektowaniu tego systemu, może on stanowić bazę koordynacji działań, grupowania i alokacji zasobów strategicznych oraz kluczowych zdolności a także wymiany informacji. W związku z tymi jego funkcjami, system ten jest ważnym mechanizmem osiągnięcia synergii wysiłków zarówno w zakresie innowacji jak i jakości. W ujęciu Ghoshala i Bartletta, prawidłowo zbudowany system organizacyjny wspierający zmianę technologiczno-organizacyjną powinien, między innymi, charakteryzować się wewnętrzną dyscypliną i jasnymi normami postępowania. Powinien on również posiadać mechanizm szybkiego sprzężenia zwrotnego pomiędzy poszczególnymi częściami składowymi organizacji oraz mieć spójny system sankcji, które służyłyby do korygowania sytuacji niepożądanych⁴⁸.

Istnienie odpowiedniego systemu organizacyjnego powoduje, że jakość i innowacja bez przeszkód wzajemnie na siebie wpływają i wzajemnie się stymulują w tym sensie, że wiedza i doświadczenie nabyte w jednym obszarze stanowią dobrą podstawę do dokonywania pozytywnych zmian w drugim obszarze działań przedsiębiorstwa⁴⁹. To wzajemne oddziaływanie jest tym silniejsze, im bardziej podobny jest charakter danego rozwiązania

⁴⁵ Chandler, A. D., *Strategy and Structure: Chapters in Strategy of the American Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge 1962, s. 3 - 13.

⁴⁶ *Norma ISO 9001. System jakości: Model zapewnienia jakości podczas projektowania, rozwoju, produkcji, instalacji i serwisu*, Wersja 1994.

⁴⁷ Waterman, R. H., Peters, T. J., Phillips, J. R., op. cit. s. 204.

⁴⁸ Ghoshal, S., Bartlett, C. A., *Linking Organizational Context and Managerial Action: The Dimensions of Quality Management*, Strategic Management Journal, Vol. 15, 1994, s. 91 - 112.

⁴⁹ Nowak, A., *Management...*, op. cit. s. 13 - 21, 202 - 230.

opracowanego i zastosowanego, na przykład w sferze zarządzania jakością, do rozwiązania poszukiwanego w sferze innowacji. Wzajemne powiązanie tego typu wiąże się z tym, że w obu przypadkach przedsiębiorstwo czerpie z podobnej wiedzy i doświadczenia: z podobnych kluczowych zdolności a często i w oparciu o te same aktywa strategiczne.

Opierając się na koncepcji Portera, należy przyjąć, że przedsiębiorstwa mają czasami okazję do korzystania z kluczowych kompetencji oraz w pewnej mierze również z aktywów strategicznych innych firm działających w tzw. branżach powiązanych (*related industries*), bądź branżach wspomagających (*supporting industries*)⁵⁰. Korzystanie z tych obu elementów może odbywać się pośrednio, poprzez zwykłe korzystanie z wartości dodatkowej powstałej w poprzedzających ogniwach łańcucha wartości, bądź też bezpośrednio, gdy firma wyraźnie czerpie z uwalnianych kluczowych kompetencji lub aktywów strategicznych innej firmy. Drugi sposób korzystania z platformy organizacyjnej przedsiębiorstw wyprzedzających własny łańcuch wartości przedsiębiorstwa jest szeroko stosowany w Japonii, gdzie często występuje silne skoordynowanie łańcuchów wartości dostawców i odbiorców. W takim przypadku zarówno procesy jakościowe jak i innowacyjne mają postać zintegrowanej piramidy jakości/innowacji⁵¹.

7. PODSTAWOWE WNIOSKI

Zarządzanie jakością i procesami innowacyjnymi są w zasadzie dwoma aspektami wyboru paradygmatu strategicznego firmy stanowiąc elementy jej tożsamości strategicznej. Tożsamość ta przejawia się w postaci wielkich strategii, oraz strategii konkurencji stosowanych przez przedsiębiorstwo. Elementy ją tworzące są determinowane ale i same w dużym stopniu determinują strukturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Czerpią one bowiem z jego dziedzictwa strategicznego w postaci już nagromadzonych strategicznych aktywów i kluczowych zdolności. Te aktywa oraz zdolności decydują w pierwszym rzędzie o odrębności, unikalności przedsiębiorstwa i mogą stanowić podstawę jego siły konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo efektywnie angażując się w działania z zakresu zarządzania jakością oraz innowacji rozwija różnorodność zdolności oraz zasobów składających się na jego platformę organizacyjną, a także tę platformę umacnia. Z tego względu, tworzy ona mechanizm transmisyjny, dzięki któremu doświadczenia i wiedza nabyta w zakresie zarządzania jakością może być użyta do działań zmierzających do opracowania i wdrożenia innowacji. Kluczową rolę w tym mechanizmie pełnią zdolności tworzenia, akumulowania, retencji i wyzwiania składających się na platformę organizacyjną zasobów i zdolności.

Wspólna platforma organizacyjna zarządzania jakością i innowacji determinuje silny związek obu obszarów działania przedsiębiorstwa, który uwydatnia się w fazie formułowania i wykonania strategii zarówno na

⁵⁰ Porter, M. E., *Competitive Advantage of Nations*, Free Press, New York, s. 100 - 107.

⁵¹ Cusmano, M. A., Takeishi, A., op. cit., s. 563 - 588.

poziomie korporacyjnym (w odniesieniu do wielkich strategii), jak i na poziomie odrębnych jednostek organizacyjnych, *SBU* (w odniesieniu do strategii konkurencyjnych). Najprawdopodobniej z tego powodu niektórzy badacze, np. Almaney czy Parthsarthy i Sethi, przypisują jakości wręcz autonomiczną rolę strategiczną na obu wspomnianych poziomach zarządzania strategicznego. Mimo niewątpliwych wartości tych koncepcji, należy podchodzić do nich z ostrożnością, bowiem wydaje się, że najlepsze efekty strategiczne przedsiębiorstwo uzyska wtedy, gdy wbuduje zarządzanie jakością oraz zdolności innowacyjne (rozumiane jako procesy) w inne, bardziej ogólne strategie obejmujące więcej aspektów jego działania.

Pomimo bardzo dużych podobieństw zarządzanie jakością i zarządzanie procesami innowacyjnymi są inaczej motywowane teleologicznie. Działania przedsiębiorstw w pierwszym obszarze nie burzą istniejącego paradygmatu technologicznego branży, na której one działają. Działania innowacyjne mają, przynajmniej w odleglejszej perspektywie czasowej, zburzyć ten paradygmat. Oba typy aktywności przedsiębiorstw niosą ze sobą różny poziom ryzyka, który jest zdecydowanie większy w przypadku innowacji. Dlatego też, innowacja, a zwłaszcza innowacja antycypacyjna, jako element strategii może być rekomendowana przedsiębiorstwom działającym w stosunkowo niestabilnych branżach, w których następuje bardzo szybki wzrost oraz szczególnie intensywne zmiany technologiczno-organizacyjne. Zalecenie to będzie więc szczególnie aktualne w przypadku przedsiębiorstw z branż wysokich technologii (*hi-tech*).

Pomimo bardzo silnego związku innowacji i zarządzania jakością poprzez mechanizm transmisyjny platformy organizacyjnej zarządzanie tymi obszarami działalności przedsiębiorstw musi mieć odrębny charakter, biorący pod uwagę specyfikę strategiczną danej branży, ryzyko wdrożenia wypracowanych rozwiązań, koszt jego antycypacji oraz oczekiwane wartości oceniane z punktu widzenia klientów.

STRATEGIC ASPECTS OF QUALITY MANAGEMENT AND PRODUCT INNOVATION

S u m m a r y

Quality management and innovation are two important aspects of the company strategic posture. They are fundamental elements of the firm strategic identity. Companies tend to use the same organizational platform for quality and innovation processes execution. Organizational platform is a system within which various, focused and specialized, primary and supportive functions of the company are performed. Quality and innovation processes dovetail and reinforce each other within the company value chain. Effective innovation and quality result in strategic uniqueness of the company's assets and/or competences. Hence, if the enterprise can maintain an effective organizational platform, it will be able to create a sustainable competitive advantage. One of basic functions of the organizational platform is to ensure that added value is being created and shared between the company and its stakeholders. In order to be effective in this area the firm must be effective in increasing its ability to accumulate, retain, and release strategic assets and core competences contingently to strategic situation on the market.