

Magdalena Ratalewska
Edward Stawasz

Rozdział 12

Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach

Istota i rodzaje innowacji

Źródła innowacji

Innowacyjność przedsiębiorstw

Atuty i słabości MSP w dziedzinie innowacji

Wpływ innowacji na rozwój biznesu

Wprowadzenie	389
12.1. Istota i rodzaje innowacji	390
12.1.1. Pojęcie i istota innowacji	390
12.1.2. Rodzaje innowacji	393
12.2. Źródła innowacji	397
12.3. Innowacyjność przedsiębiorstw	399
12.4. Atuty i słabości MSP w dziedzinie innowacji	404
12.5. Wpływ innowacji na rozwój biznesu	408
12.5.1. Wpływ innowacji na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa	408
12.5.2. Wpływ innowacji na wyniki finansowe przedsiębiorstwa	409
12.5.3. Wpływ innowacji na budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa	411
12.6. Studia przypadków	413
Ćwiczenia	419
Bibliografia	419

Wprowadzenie

Nasilanie się presji konkurencyjnej w coraz bardziej otwartym i globalnym świecie wymusza wysoką innowacyjność oraz poprawę jakości oferowanych produktów i usług. Jednym z kluczowych warunków tych przeobrażeń jest rozwój nowoczesnej przedsiębiorczości, zorientowanej na innowacyjność i modernizację produkcji, mogącej z powodzeniem konkurować na rynkach światowych. Wskazuje się na potrzebę wytworzenia mechanizmów w celu umożliwienia trwałej innowacyjności i zdolności do ekspansji sektora małych i średnich przedsiębiorstw [Bogdanienko 2007].

W niniejszym opracowaniu *innowacyjność przedsiębiorstw* określa się najogólniej jako zdolność oraz motywacja firm do poszukiwania i komercyjnego wykorzystywania jakichkolwiek wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków do tworzenia nowych produktów i technologii, metod organizacji, prowadzących do wzrostu poziomu nowoczesności i wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw czy realizacji ambicji technicznych przedsiębiorcy. Najskuteczniejszym sposobem przekształcenia innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną staje się przede wszystkim budowa zdolności innowacyjnej, ogólnie określanej jako zdolność do ciągłej transformacji wiedzy i idei w nowe produkty, procesy i systemy dla korzyści przedsiębiorstw, gdyż firmy raczej konkurują zdolnościami do rozwoju nowych produktów niż nowymi produktami.

Pojawienie się problematyki innowacyjności MSP w naukach ekonomicznych i zarządzania wiąże się z rosnącą gospodarczą rolą sektora MSP w krajach wysoko rozwiniętych od początku lat 70. XX w., a następnie ze zwiększonym zainteresowaniem badaczy, praktyków i polityków zagadnieniami przedsiębiorczości oraz konkurencyjności przedsiębiorstw (lata 90. i początek XXI w.). Zainteresowanie innowacyjnością MSP w Polsce datuje się od wczesnych lat 90. XX w., co w sposób naturalny wynika z rosnącej roli tego sektora w transformującej się gospodarce, jego wpływu na nowoczesność i konkurencyjność całej gospodarki.

Podmioty o mniejszej skali, z uwagi na swoje specyficzne cechy (tzw. przewagi behawioralne), pełnią zauważalną i rosnącą rolę jako ważne źródło wielu wynalazków i innowacji, a także katalizator postępu technicznego w gospodarce. Rola ta jest jednak zróżnicowana i zależy m.in.

od specyfiki sektorowej, rodzaju innowacji realizowanych przez przedsiębiorstwa w toku cyklu życia produktu, barier wejścia na rynek i innych czynników, w tym polityki innowacyjnej państwa. Mały podmiot podejmujący innowacje zmuszony jest – z racji ograniczonych zasobów i kompetencji – do poszukiwania ich w swoim otoczeniu, stykając się z siecią wyspecjalizowanych partnerów, którzy mogą oferować niezbędne usługi. Rozwój środowiska i sieci innowacyjnych jest zatem istotnym czynnikiem innowacyjności MSP [Jewtuchowicz 2005; Nowakowska 2011; Stawasz 2010].

Studia poświęcone specyfice innowacji w MSP pokazują, że innowacje niekoniecznie są wynikiem formalnych prac badawczo-rozwojowych (B+R), lecz raczej wypływają z rozwoju bieżącego biznesu, współpracy z klientami lub optymalizacji procesów biznesowych. Innowacje często obejmują nieformalne B+R (eksperymenty, uczenie, ewaluację i adaptację technologii), a to może rzutować na trudności z odróżnieniem rozwoju innowacji od innych rodzajów działalności biznesowej, szczególnie w mikro- i małych przedsiębiorstwach, w których prace rozwojowe są zintegrowane z bieżącą działalnością [Matusiak 2010].

Celem niniejszego rozdziału jest omówienie specyfiki innowacyjności MSP. Przybliżono pojęcie i źródła innowacji, różne ujęcia innowacji, przedstawiono również pojęcie przedsiębiorstwa innowacyjnego i zdolności innowacyjnej oraz wpływ innowacji na wyniki rynkowe, finansowe i konkurencyjność MSP.

12.1. Istota i rodzaje innowacji

12.1.1. Pojęcie i istota innowacji

Pojęcie *innowacja* (od łac. *innovare* – odnowić) oznacza nowość, celowo wprowadzoną zmianę w technice, organizacji, działalności gospodarczej lub w innej sferze ludzkiego życia [Matusiak (red.) 2011, s. 111].

W literaturze ekonomicznej występuje dwojakie rozumienie pojęcia innowacji: jako rezultatu i jako procesu. Rozróżnienie to nie jest tylko zabiegiem formalnym, lecz także ma konsekwencje merytoryczne. Innowacja traktowana jako rezultat odnosi się do każdego dobra, usługi, procesu lub pomysłu postrzeganego przez odbiorcę/użytkownika jako nowe [Jasiński 2014, s. 14; Kotler 1994, s. 322]. Jest to *marketingowe ujęcie innowacji*, natomiast z punktu widzenia przedsiębiorstwa oferowane

Pojęcie
innowacji

Innowacje
jako rezultat

jest biznesowe i strategiczne ujęcie innowacji. *Biznesowe ujęcie innowacji* kładzie nacisk na jej ekonomiczny aspekt: innowacja oznacza tu pomyslną komercjalizację nowatorskich pomysłów i opracowań, wprowadzoną w celu uzyskania wymaganego zwrotu finansowego z inwestycji w planowanym okresie [Andrew, Sirkin 2008, s. 13]. *Strategiczne rozumienie innowacji* natomiast uwypukla jej związek z tworzeniem przewag strategicznych przedsiębiorstwa: innowacja w tym ujęciu oznacza wprowadzenie nowatorskich pomysłów i opracowań w celu osiągnięcia przez przedsiębiorstwo strategicznych zamierzeń, w tym przede wszystkim trwałej/zrównoważonej przewagi konkurencyjnej, akceptacji działania w ekosystemie (środowisku gospodarczym, społecznym, politycznym itp.) [Hamel 2007, s. 32–34; Tidd, Bessant, Pavitt 2005, s. 5 i n.; Pomykański 2001].

W znaczeniu drugim – zwanym czynnościowym – zjawiska innowacyjne obejmują nie tylko końcowy rezultat realizacji określonego nowatorskiego rozwiązania, lecz także działania poprzedzające powstanie innowacji [Janasz, Kozioł 2007, s. 33–34]. Innowacja w tym ujęciu jest *procesem innowacyjnym*, na który w najszerszym rozumieniu składają się: powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projektowe, produkcja, marketing, dystrybucja i upowszechnianie. Z zaprezentowanej definicji wynika, że proces innowacyjny jest wewnętrznie zróżnicowany i wielofazowy. Jego natura nie została dotąd w pełni wyjaśniona. W minionym półwieczu proponowano w literaturze przedmiotu rozmaite modele opisu procesu innowacyjnego, co wynikało z odmiennej interpretacji czynników sprawczych innowacji, odmiennego ujęcia kolejności, powiązań poszczególnych działań i faz procesu oraz praktyki w dziedzinie innowacji.

Nowoczesne ujęcia procesu innowacyjnego – określane mianem *dynamicznego interakcyjnego (sprzężeniowego) modelu innowacji, procesu sieciowego oraz otwartego modelu innowacji* – definiują ten proces najogólniej jako ciąg interakcji od powstania idei innowacji do jej wdrożenia i upowszechnienia, którego celem jest zmiana produktowa, technologiczna, organizacyjna i społeczna. Proces ten charakteryzuje się nowym sposobem zastosowania nauki i technologii, zapewniającym rynkowy sukces. W tych ujęciach kładzie się nacisk na specyficzne współoddziaływanie (sprzężenia zwrotne) pomiędzy „rynkowymi” i „technologicznymi” fazami innowacji, na powiązania pomiędzy różnorodnymi źródłami wiedzy (nauką, techniką oraz działalnością rozwojową i wdrożeniową).

Innowacje stają się coraz bardziej procesem *sieciowym*, w którym występuje coraz większa liczba uczestników o bardzo wyspecjalizowanych

Innowacje
jako proces

umiejętnościach i zasobach, różniących się specyfiką i motywami działania. Współczesne przedsiębiorstwo potrzebuje dla swojego innowacyjnego rozwoju sprzyjającego otoczenia, które jest dzisiaj rozpatrywane nie tylko jako miejsce lokalizacji, lecz także jako system składający się z sieci przedsiębiorstw, złożonych relacji między nimi, rodzaju siły roboczej, infrastruktury i jakości życia. Istotną rolę mają tu do odegrania władze lokalne, instytucje publiczne i prywatne oraz duże przedsiębiorstwa, lokalne systemy wspierania badań, kształcenia, finansowania przedsięwzięć innowacyjnych. MSP muszą współpracować z innymi przedsiębiorstwami i instytucjami [Conway, Steward 2009, s. 92 i n.]. Współpraca za pośrednictwem sieci ułatwia przezwyciężenie tych ograniczeń, pomaga mniejszym przedsiębiorstwom w angażowaniu się we wspólne rozwiązywanie problemów [Poznańska 2004]. Środowisko podmiotów sieci, istniejące jako struktura o wyraźnie określonym zasięgu lokalnym czy regionalnym, pełni tu rolę „inkubatora procesów innowacyjnych” [Jewtuchowicz 2005, s. 151].

Pojęcie *otwartych innowacji* powstało, aby odróżnić tradycyjny proces innowacyjny, realizowany wewnątrz firmy i jedynie z wykorzystaniem jej wewnętrznych zasobów, od procesu, który coraz powszechniej funkcjonuje na rynku, a polega na wykorzystaniu idei i zasobów powstających zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz firmy oraz wewnętrznych i zewnętrznych sposobów wprowadzenia nowego produktu czy nowej technologii na rynek [Matusiak (red.) 2011, s. 176–177; Chesbrough 2003].

Pojęcie otwartych innowacji

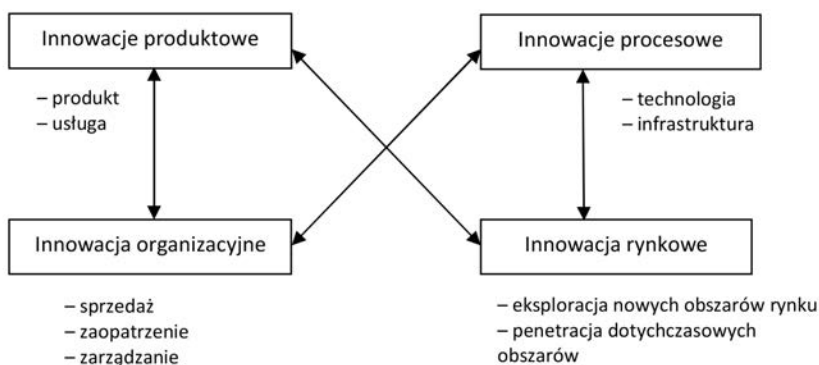
Działalność innowacyjna ma wiele cech specyficznych, odróżniających ją od rutynowej działalności gospodarczej:

- innowacje pociągają za sobą wykorzystywanie nowej wiedzy bądź nowe zastosowanie czy połączenie istniejącej wiedzy,
- wiążą się z niepewnością w odniesieniu do oczekiwanych rezultatów technicznych, rynkowych i ekonomicznych, a także zakładanego czasu realizacji oraz nakładów, wpływając w efekcie na ich końcowy sukces bądź niepowodzenie,
- wymagają z reguły inwestycji i przedsiębiorczości (osoby oraz zachowań organizacyjnych),
- wiążą się z transferem korzyści płynących z udziału w procesie twórczym, które rzadko są w pełni wykorzystywane przez firmę będącą ich źródłem; przedsiębiorstwa, w których działalność innowacyjna polega na przyswajaniu innowacji z zewnątrz, mogą odnosić korzyści z transferu wiedzy lub stosowania oryginalnych innowacji.

12.1.2. Rodzaje innowacji

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele różnych klasyfikacji innowacji. Klasyczny podział wykorzystuje *kryterium przedmiotowe*, zgodnie z którym można wyróżnić cztery kategorie (zob. rys. 12.1): innowacje w produkcie (*product innovation*), innowacje w procesie (*process innovation*), innowacje organizacyjne (*organisational innovation*) oraz innowacje marketingowe (*marketing innovation*). Dwa pierwsze rodzaje bywają określane ogólną nazwą innowacji technicznych (*TPP – technological product and process innovations*), a dwa pozostałe – ogólną nazwą innowacji nietechnicznych (*non-technological innovations*) [Matusiak (red.) 2011, s. 108–110].

Obszary
innowacji



Rysunek 12.1. Obszary innowacji w układzie przedmiotowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Niedzielski [2013], s. 34.

Innowację w produkcie (zwaną również innowacją produktową) stanowi wszelka zmiana, polegająca na udoskonaleniu wyrobu już produkowanego bądź na rozszerzeniu struktury asortymentowej o nowy produkt, a następnie wprowadzeniu go na rynek, natomiast innowacja w procesie wytwórczym (zwana również innowacją procesową) to zmiana w stosowanych metodach wytwórczych.

Innowacje
produktowe

Innowacje organizacyjne (proceduralne) to zmiany w organizacji procesu produkcyjnego, bez uwzględnienia zmian organizacyjnych w szerokim znaczeniu tego słowa.

Innowacje
organizacyjne

Innowacje produktowe mogą być procesem samodzielnym, podobnie jak innowacje procesowe lub organizacyjne. Często jednak te innowacje występują wspólnie, zwłaszcza jeśli wytwarzanie nowego wyrobu

nie jest możliwe przy użyciu tradycyjnej technologii wytwarzania oraz rozwiązań w zakresie organizacji produkcji. Z drugiej strony – innowacje procesowe mogą wymuszać zmiany w strukturze i organizacji produkcji. Z reguły jednak większość innowacji procesowych mniej lub bardziej pośrednio oddziałuje na wyroby, podczas gdy innowacje produktowe często nie wymuszają żadnych bądź poważniejszych zmian w technologii wytwarzania i w organizacji produkcji.

Podział przedmiotowy innowacji powinien uwzględniać charakter działalności przedsiębiorstw; dotyczy to w szczególności podziału na produkcję i usługi. Innowacje w obszarze usług mają bowiem nieco inne charakterystyki od tych zachodzących w obszarze produkcji, wynikające z odmienności produktu i usługi (zob. tab. 12.1) [Niedzielski 2013, s. 120–121].

Tabela 12.1. Cechy systemowe produkcji i usług z punktu widzenia innowacji

Cecha	Produkcja	Usługi
Charakterystyka produktu	materialny, łatwy do przechowywania	niematerialny, brak możliwości przechowywania
Prawa własności intelektualnej	silna ochrona: patenty	słaba ochrona: prawa autorskie
Orientacja na technologie	„pchanie” technologii uwarunkowane rozwojem nauki i stanem techniki	„ciągnięcie” technologii uwarunkowane zachowaniem bądź wymaganiami klienta i podażą rozwiązań technologicznych
Źródło badań, innowacji	wewnętrzne	pozyskiwane z zewnątrz
Długość cyklu innowacji	krótki	długi (z wyjątkiem usług informacyjnych)
Zakres przestrzenny systemu	krajowy – międzynarodowy	lokalny – krajowy – międzynarodowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Howells [2000], s. 8.

Inna klasyfikacja innowacji ma miejsce ze względu na *kryterium oryginalności*, związane z pierwszym zastosowaniem nowego rozwiązania technicznego. Zgodnie z tym kryterium terminem „innowacja” należy określać pierwsze zastosowanie produkcyjne nowej wiedzy, natomiast kolejne zastosowania określane są mianem dyfuzji (upowszechnień). W praktyce, dosłowne skopiowanie jakiejś innowacji nie występuje zbyt często ze względu na konieczność przeprowadzenia mniejszych czy większych modyfikacji w samym rozwiązaniu oraz w sposobie jego wprowadzenia do produkcji. Dlatego też można mówić

o innowacjach pionierskich (oryginalnych, kreatywnych), będących wynikiem oryginalnych rozwiązań, które dotąd nie były produkcyjnie wykorzystywane oraz o innowacjach adoptowanych (powielających, naśladowczych), które w danym miejscu i czasie przynoszą określone korzyści produkcyjne i rynkowe. Jako przykład innowacji powielającej może służyć produkcyjne wykorzystanie określonego wynalazku na podstawie zakupionej licencji. Warto zauważyć, że mimo decydującej roli innowacji pionierskich, innowacje powielające należy traktować jako bardzo ważny czynnik upowszechniania zmian. O gospodarczym znaczeniu innowacji powielających mogą świadczyć przykłady szybkiego rozwoju krajów, które „specjalizują się” w naśladowaniu obcych rozwiązań [Stawasz 1999, s. 15].

Przykład 1

Przedmiot i stopień nowości innowacji w MSP

Z badań 263 innowacyjnych polskich MSP wynika, iż wprowadziły one 881 zmian innowacyjnych w latach 2006–2009 w wyniku wdrożenia innowacyjnych rozwiązań (biorąc pod uwagę zmiany w pięciu obszarach działalności przedsiębiorstw oraz trzy stopnie nowości). Średnia liczba zmian innowacyjnych przypadających na jedno przedsiębiorstwo wyniosła 3,3. Jeśli chodzi o przedmiot wprowadzonych zmian, to przeważają zmiany produktowe i technologiczne (odpowiednio 77,6% i 76% MSP wdrożyło zmiany w tym obszarze). Mniej powszechne były zmiany w obszarze organizacyjnym – od 57,8% MSP (zmiany w marketingu) do 25,1% MSP (zmiany w strukturach organizacyjnych).

Jeśli chodzi o przedmiot i stopień nowości wprowadzonych zmian, to przeważają wdrożenia nowych lub istotnie ulepszonych produktów będących nowością w skali krajowej (blisko 2/3 MSP). Ponad połowa przedsiębiorstw wdrożyła nowe lub istotnie ulepszone produkty będące nowością wyłącznie dla przedsiębiorstwa. W dalszej kolejności występują: wdrożenia nowych lub istotnie zmodyfikowanych struktur organizacyjnych będących nowością wyłącznie dla przedsiębiorstwa (41,3% MSP) oraz wdrożenia nowych lub istotnie zmienionych technologii będących nowością wyłącznie dla przedsiębiorstwa (41,7% MSP).

Źródło: badania przeprowadzone w ramach projektu MNiSzW pt. *Polityka wspierania innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji* [Stawasz 2011, s. 251–252, 254].

Kolejnym kryterium klasyfikacji innowacji jest *skala zmian*. Według tego kryterium, powszechnie dzieli się innowacje na radykalne (przełomowe, nieciągłe, rewolucjonizujące produkcję) oraz przyrostowe (usprawniające produkcję, postęp). Ustalenie granicy między tymi rodzajami innowacji nie jest rzeczą prostą. Można przyjąć za kryterium omawianego podziału relatywną wielkość nakładów wiedzy i inwestycyjnych na realizację innowacji, a także względne znaczenie

wywołanych przez nią efektów ekonomicznych, konsekwencje dla gospodarki, branży i/lub przedsiębiorstw wprowadzających nowe rozwiązania. Analizy procesów innowacyjnych dowodzą, że innowacje usprawniające dominują ilościowo, podczas gdy innowacje radykalne zdarzają się bardzo rzadko. Te ostatnie związane są z większym ryzykiem, np. z tytułu niedopracowania rozwiązań technicznych oraz wymagają lepiej rozwiniętych kanałów zewnętrznych w celu zdobycia niezbędnych informacji, równocześnie są zdolne do wywołania skokowych zmian w gospodarce. Nie oznacza to jednak, że gospodarcze znaczenie innowacji usprawniających może być pomijane w analizach działalności innowacyjnej. Mogą one być – w wyniku serii następujących po sobie ulepszeń – ważnym czynnikiem poprawy poziomu produkcji i efektywności gospodarczej [Stawasz 1999, s. 15–16].



Rysunek 12.2. Piramida innowacji

Źródło: Hamel [2007], s. 32.

Interesującą klasyfikację innowacji przedstawił G. Hamel, wyróżniając cztery rodzaje innowacji ułożone według ich częstotliwości oraz wkładu w tworzenie wartości i trwałości przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, tworzące swoistą *piramidę innowacji* [Hamel 2007, s. 32] (zob. rys. 12.2):

- 1) innowacje operacyjne – koncentrują się na bezbłędnym realizowaniu czysto biznesowych procesów firmy, takich jak przygotowanie

produkcji, produkcja, marketing, realizacja zamówień, obsługa klienta; tworzą one podstawę piramidy innowacji, co oznacza, że stanowią dominujący obszar zmian w firmie (według częstotliwości),

- 2) innowacje produktowe – stanowią produkt/usługę o znaczącej zmianie, który jest w stanie w np. krótkim czasie zmienić nieznaną firmę w znaną,
- 3) innowacje strategiczne – zwane także odnową strategiczną; obejmują stworzenie nowego modelu biznesowego, który odnosi się do sposobu, w jaki firma prowadzi swoją działalność,
- 4) innowacje zarządzania – w znaczący sposób odmieniają istniejące formy organizacyjne i sposób działalności firmy, a poprzez to umożliwiają realizację jej celów (np. zwiększenie produktywności organizacji); są to innowacje znajdujące się na najwyższym piętrze piramidy innowacji, najrzadsze i o największym wpływie na rozwój firmy.

12.2. Źródła innowacji

Pojęcie źródeł innowacji jest ściśle związane z zagadnieniem tworzenia oraz pozyskiwania wiedzy użytkowej. Dla innowatorów wprowadzających nowe rozwiązania istotne znaczenie ma bowiem rozpoznanie i zapewnienie sobie dostępu do różnorodnych źródeł, z których można czerpać impulsy i inspiracje do opracowania nowych rozwiązań czy też gotowe rozwiązania. Pojęcie to jest wieloznaczne, wypełnione bogatą treścią.

Źródła
innowacji

W literaturze poświęconej działalności innowacyjnej można spotkać wiele różnych ujęć pojmowania źródeł innowacji. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wdrażającego zmiany można wymienić następujące źródła kreowania zmian:

- 1) transfer technologii,
- 2) działalność sfery B+R,
- 3) prowadzenie badań marketingowych rynku krajowego i zagranicznego,
- 4) wykorzystanie metod gromadzenia pomysłów, np. „burzy mózgów”,
- 5) doradztwo firm konsultingowych,
- 6) stymulowanie postaw pracowników i kierownictwa.

P. F. Drucker – wybitny znawca problematyki innowacji – wyróżnia siedem źródeł okazji do innowacji, które należy przede wszystkim śledzić, a następnie wprowadzać jako zmiany do praktyki gospodarczej, dzieląc je na wewnętrzne (czyli znajdujące się wewnątrz każdego przedsiębiorstwa i dostrzegalne dla ludzi z przedsiębiorstwa) oraz zewnętrzne (tzn. wiążące się ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa czy przemysłu). Wewnętrzne źródła okazji do innowacji obejmują:

- 1) nieoczekiwane powodzenie lub niepowodzenie oraz nieoczekiwane zdarzenie zewnętrzne,
- 2) niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej,
- 3) innowację wynikającą z potrzeb procesu,
- 4) zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku.

Natomiast zewnętrzne źródła okazji do innowacji to:

- 5) demografia,
- 6) zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach oraz
- 7) nowa wiedza zarówno w dziedzinie nauk ścisłych, jak i innych.

Innowacje mogą wynikać zarówno z analizy jednego ze źródeł wewnętrznych, jak i zastosowania nowej wiedzy. Bardziej wiarygodne i przewidywalne są wewnętrzne źródła okazji do innowacji niż źródła zewnętrzne. Za najmniej efektywne źródło innowacji traktowana jest „nowa wiedza”, ze względu na wysoką nieprzewidywalność skutków technicznych i ekonomicznych wprowadzanej zmiany [Drucker 1992].

Koncepcja określana mianem „funkcjonalnych źródeł innowacji” zakłada, że w procesie tworzenia i realizacji nowego rozwiązania technicznego biorą udział różne przedsiębiorstwa i instytucje, które są wzajemnie powiązane w sposób funkcjonalny i czerpią z tego procesu rozmaite korzyści ekonomiczne, techniczne i rynkowe. Partnerami tego procesu są: wytwórcy wyrobu lub usługi, klienci, użytkownicy, dostawcy i kooperanci oraz inne podmioty biorące w nim udział. W ramach tej funkcjonalnej współpracy partnerzy wymieniają między sobą – także w sposób nieformalny – informacje rynkowe i techniczne, *know-how*, prototypy, koncepcje i pomysły, będące inspiracją do powstania nowego rozwiązania technicznego, a następnie podjęcia jego zastosowania produkcyjnego [von Hippel 2000].

Podręcznik Harvard Business Essentials wymienia sześć podstawowych źródeł innowacji: 1) nowa wiedza, 2) wykorzystywanie pomysłów klienta, 3) uczenie się od czołowych użytkowników, 4) projektowanie empatyczne, 5) „fabryki wynalazków” i „zespoły skunksów” oraz 6) innowacje otwartego rynku [Luecke 2005, s. 53].

Przykład 2

Źródła innowacji w MSP

Z badań 263 innowacyjnych polskich MSP wynika, iż w latach 2006–2009 do podstawowych źródeł wprowadzonych zmian innowacyjnych MSP zaliczały się: zakupy maszyn i urządzeń, kreatywność kierownictwa oraz prowadzenie badań rynkowych, a w dalszej kolejności: prowadzenie własnych prac B+R oraz pomysłowość pracowników i konferencje, targi, wystawy. Rozkład procentowy poszczególnych źródeł przedstawiał się następująco:

• zakup nowych maszyn i urządzeń	25,5
• pomysłowość kierownictwa	22,1
• prowadzenie własnych obserwacji rynku	21,7
• prowadzenie własnych prac badawczych i rozwojowych	8,4
• pomysłowość pracowników	3,8
• konferencje, targi i wystawy	3,8
• wyniki obcych prac B+R	3,0
• naśladowanie obcych rozwiązań	2,3
• informacje i wiedza ogólnodostępna	1,9
• zakup patentów, licencji, know-how	1,1
• inne	6,5

Źródło: badania przeprowadzone w ramach projektu MNiSzW pt. *Polityka wspierania innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji* [Stawasz 2011, s. 259–260].

12.3. Innowacyjność przedsiębiorstw

Innowacyjność przedsiębiorstw to cecha podmiotów gospodarczych oznaczająca ich zdolność i motywację do tworzenia oraz wdrażania innowacji. Bardzo często mierzona jest ilością tworzonych i wdrażanych innowacji, a także nakładami przeznaczanymi przez przedsiębiorstwa na działania w tym zakresie w stosunku do sprzedaży.

W tradycyjnym ujęciu innowacji *zdolność innowacyjna* rozumiana jest jako wkład do procesu innowacji (głównie jako formalne nakłady na B+R), w rezultacie którego powstaje wynik innowacji (nowe produkty, technologie). Jednak nacisk wyłącznie na wiedzę techniczną i naukową jako źródła innowacji może być problematyczny dla przedsiębiorstw o mniejszej skali. Studia poświęcone innowacjom w MSP pokazują, że innowacje niekoniecznie są wynikiem formalnych B+R, lecz są skutkiem rozwoju bieżącego biznesu, współpracy z klientami lub optymalizacji procesów biznesowych [Forsman, Rantanen 2011]. Ponadto, oficjalne statystyki nie uwzględniają w pełni wydatków na

Zdolność innowacyjna w tradycyjnym ujęciu kładzie nacisk głównie na wiedzę techniczną i naukową.

prace B+R o małej skali. Powoduje to w efekcie *niedoszacowanie* wyniku badawczego MSP.

Nowsze ujęcie zdolności innowacyjnej wywodzi się z koncepcji dynamicznych zdolności i kładzie nacisk na umiejętność przedsiębiorstwa do rekonfiguracji swoich zasobów w obszarze innowacji w reakcji na zmieniające się środowisko rynkowe i technologiczne, tworzące liczne wyzwania dla rozwoju biznesu [Teece 2008]. Zdolność innowacyjna jest przedstawiana jako koncepcja złożona, wieloczynnikowa i wieloobszarowa, obejmująca wiele zasobów oraz czynników o charakterze wewnętrznym i zewnętrznym organizacji, ze szczególną rolą dynamicznych zdolności do ciągłej transformacji wiedzy i idei w nowe produkty, procesy i systemy przynoszące w efekcie korzyści dla przedsiębiorstw [Martinez-Roman, Gamero, Tamayo 2011; Conway, Steward 2009]. Szerokie, kompleksowe ujęcie obszarów/czynników zdolności innowacyjnych proponują Lawson i Samson, wymieniając następujących siedem obszarów: wizja i strategia, baza kompetencji, system informacyjny i inteligencja organizacyjna, orientacja na klienta, zarządzanie wiedzą (kreatywność i idee), systemy i struktury organizacyjne, kultura organizacyjna i klimat w organizacji, zarządzanie technologią. Czynniki te mogą mieć różny wpływ na wynik innowacji, zwłaszcza gdy są rozpatrywane w izolacji lub w różnych częściach organizacji, bez uwzględnienia synergicznych relacji między nimi [Zastempowski 2013; Lawson, Samson 2001].

Zdolność innowacyjna w nowym ujęciu jest złożoną wieloczynnikową i wieloobszarową koncepcją.

Tworzenie skutecznych strategii innowacyjnych MSP wymaga zatem budowy wewnętrznej i zewnętrznej zdolności innowacyjnej, nie rozstrzygając kwestii znaczenia i roli ani wzajemnych powiązań obu tych zdolności w procesie innowacji. Kształtowanie wewnętrznej zdolności innowacyjnej odnosi się do rozwoju umiejętności zarówno kadr menedżerskich, jak i pozostałych pracowników w zakresie tworzenia wiedzy i wdrażania innowacyjnych rozwiązań, formułowania strategii innowacyjnych oraz budowania struktur i kultury organizacyjnej sprzyjających tworzeniu i absorpcji innowacji czy wynalazczości pracowniczej [Zastempowski 2013]. Budowa zewnętrznej zdolności innowacyjnej obejmuje tworzenie sieci powiązań ze sferą nauki i techniki, z partnerami rynkowymi w dziedzinie innowacji oraz korzystanie ze wsparcia publicznego w zakresie innowacji.

Znaczenie poszczególnych czynników dla skutecznego budowania zdolności innowacyjnej MSP uzależnione jest m.in. od prowadzonej lub zamierzonej działalności innowacyjnej, orientacji innowacyjnej przedsiębiorstwa, faz cyklu życia innowacji, skali organizacji, typu otoczenia itp. W tym pierwszym przypadku zdolność innowacyjna – a więc

układ i znaczenie poszczególnych czynników – będzie odmienna w przypadku innowacji przyrostowych i innowacji radykalnych, podobnie w przypadku przedsiębiorstw o różnej skali, działających w ustabilizowanym bądź turbulentnym środowisku [Conway, Steward 2009; Terziovsky (ed.) 2007].

W odniesieniu do przedsiębiorstw o małej skali interesująca jest klasyfikacja zdolności innowacyjnej, zbudowana na bazie koncepcji zdolności absorpcji i koncepcji procesu uczenia się. Wyróżnia ona pięć rodzajów zdolności innowacyjnej:

- 1) *przedsiębiorcze* – zdolność do identyfikacji okazji, siła intencji (powiązanie ze strategią), skłonność do ryzyka, zdolność do krystalizacji celów i wiedzy dla równoważenia ich z zasobami,
- 2) *sieciowe* – orientacja relacji, wrażliwość na uczenie się poprzez sieci, intencja i zdolność do internalizacji wiedzy partnerów oraz zdolność do budowy i utrzymania zaufania między partnerami,
- 3) *dotychczasowa wiedza* – wzmacnia zdolność do modyfikacji i adaptacji zewnętrznej wiedzy oraz ułatwia ich transformację w nowe kombinacje wiedzy,
- 4) *menedżerskie* – umiejętności zarządzania oraz przywództwo, w tym umiejętności zarządzania zmianą i projektami,
- 5) *organizacyjne* – elastyczność i szybkość działania w implementacji zmiany, gdzie popyt kieruje procesami, a kultura innowacyjna jest kombinowana z postawami zorientowanymi na odbiorcę [Forsman 2009].

O innowacyjności przedsiębiorstw decyduje także *motywacja innowacyjna*, definiowana jako mechanizm akceptowania nowości, generujący postawę podmiotu gospodarczego wobec podejmowania innowacji. Do determinant motywacji innowacyjnej przedsiębiorstw zalicza się czynniki środowiskowe (zmiany w otoczeniu, presję konkurencyjną, wymagania interesariuszy, a także czynniki środowiskowe kształtujące klimat innowacyjny, a wśród nich politykę innowacyjną i system innowacyjny), organizacyjno-społeczne (kulturę organizacyjną, strategię i orientację przedsiębiorstwa, mechanizmy wpływu społecznego) oraz psychologiczne (przedsiębiorczość i stosunek do zmiany).

Analiza spodziewanych profitów i strat, jakie może przynieść dla przedsiębiorstwa uczestnictwo w procesach innowacyjnych, może skłonić je do przyjęcia akceptacyjnej lub obronnej postawy wobec innowacji. Istotną rolę odgrywają również czynniki pozaekonomiczne, takie jak ambicje twórcze i samorealizacja przedsiębiorców, menedżerów i pracowników, a zwłaszcza orientacja przedsiębiorcza. Aktywność innowacyjna jest bowiem traktowana jako szczególne narzędzie

Motywacja
innowacyj-
na decyduje
o innowacyj-
ności przedsię-
biorstw

przedsiębiorczości [Drucker 1992]. Przedsiębiorczy jest ten, kto poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako czynnik społecznej i gospodarczej innowacji. Dla przedsiębiorcy innowacja jest istotnym narzędziem zapewniającym rozwój i konkurencyjność; daje niezależność, często przynosi sukces, poczucie własnej wartości.

Biorąc pod uwagę politykę innowacyjną państwa wspierającą innowacyjność firm w krajach Unii Europejskiej, można wyróżnić trzy kategorie innowacyjnych MSP. Podstawą klasyfikacji jest tutaj kontekst sektorowy, w którym operują przedsiębiorstwa:

1. *Przedsiębiorstwa działające w przemysłach tradycyjnych* (włókienniczy, odzieżowy, skórzany, metalowy, meblarski). Ich konkurencyjność zależy głównie od zdolności do utrzymywania wysokiego poziomu elastyczności, reagowania na potrzeby rynku, utrzymywania kontaktów z klientami oraz niskich cen. Większość z tych firm nie prowadzi „formalnych” prac B+R, ale raczej zaangażowana jest w prace związane z wzornictwem i podnoszeniem jakości wyrobów. Innowacje w tym przypadku polegają bardziej na drobnych modyfikacjach w istniejących produktach lub metodach wytwarzania, niż na wprowadzaniu znaczących zmian w technice.
2. *Nowoczesne przedsiębiorstwa stosujące strategie tzw. niszy rynkowej* – w przemyśle instrumentów naukowych, elektronicznym, projektowania wspomaganego komputerowo; użytkują one technologie w celu podniesienia swojej konkurencyjności w specyficznych niszach rynkowych zorientowanych na użytkownika. Są to przedsiębiorstwa będące podwykonawcami dla innych firm, produkujące wyspecjalizowane elementy i podzespoły na zlecenie często bardzo precyzyjnie określonych potrzeb użytkowników. Większość ich „technologii” pochodzi od ich klientów, a wiele przedsiębiorstw nie prowadzi „sformalizowanych” prac B+R. Korzystają one szeroko z zewnętrznych źródeł innowacji (wyższych uczelni, instytutów badawczych czy innych firm), prowadząc także w pewnym zakresie własne prace B+R.
3. *Przedsiębiorstwa oparte na nowej technologii* – tworzone do zastosowań najnowszych technologii. Działają w obszarach zaawansowanych technologii, o wysokim ryzyku, takich jak: biotechnologie, technologie energetyczne, zaawansowane materiały, technologie informacyjne, półprzewodniki. Cechuje je prowadzenie własnych badań, często w szerokim zakresie, wysoki odsetek naukowców i inżynierów w ogólnym zatrudnieniu. Firmy te często korzystają także z kontaktów z wyższymi uczelniami, instytutami badawczymi i innymi przedsiębiorstwami – ważnymi źródłami nowoczesnych technologii.

Dla oceny innowacyjności MSP użyteczna może być typologia, w której przyjęto dwa kryteria analizy: a) zdolności innowacyjnej, dzielące podmioty na dwie grupy (podmioty o wysokiej i niskiej zdolności innowacyjnej) oraz b) aktywności innowacyjnej, dzielące podmioty na dwie grupy (podmioty aktywne i bierne w podejmowaniu innowacji) [Niedzielski, Rychlik 2007]. Nałożenie obu kryteriów analizy pozwala na wyodrębnienie czterech grup innowacyjnych MSP (rys. 12.3):

- 1) dreptacz – podmiot bierny w podejmowaniu innowacji i o niskiej zdolności innowacyjnej,
- 2) szperacz – podmiot aktywny w podejmowaniu innowacji, jednak o niskiej zdolności innowacyjnej,
- 3) niedźwiedź – podmiot bierny w podejmowaniu innowacji, ale o wysokiej zdolności innowacyjnej (z reguły nie w pełni wykorzystywanej),
- 4) tygrys – podmiot aktywny w podejmowaniu innowacji i o wysokiej zdolności innowacyjnej.

Aktywność innowacyjna	wysoka	Szperacz	Tygrys
	niska	Dreptacz	Niedźwiedź
		niska	wysoka
		Zdolność innowacyjna	

Rysunek 12.3. Czterogrupowa typologia przedsiębiorstw innowacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Niedzielski, Rychlik [2007], s. 83–87.

Przykład 3

Typologia innowacyjności MSP

Z badań 181 innowacyjnych polskich MSP wynika, iż w latach 2006–2009 aktywnych innowacyjnie było 59,7% przedsiębiorstw, a biernych w dziedzinie innowacji 40,3% (biorąc za kryterium innowacyjności udział procentowy sprzedaży wyrobów nowych i zmodernizowanych w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw w 2009 r.). 2/3 MSP to były podmioty o niskiej zdolności innowacyjnej, a 1/3 – podmioty o wysokiej zdolności innowacyjnej (biorąc za kryterium zdolności innowacyjnej wskaźnik procentowy udziału wydatków na prace B+R w ogólnej sprzedaży przedsiębiorstw).

Przyjmując czterogrupową typologię innowacyjności przedsiębiorstw, rozkład procentowy MSP w badanej próbie kształtował się następująco:

• dreptacze	47,0
• szperacze	20,0
• niedźwiedzie	12,7
• tygrysy	19,9

Źródło: badania przeprowadzone w ramach projektu MNiSzW pt. *Polityka wspierania innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji* [Stawasz 2011, s. 285–286].

12.4. Atuty i słabości MSP w dziedzinie innowacji

W studiach poświęconych innowacjom podejmuje się próby identyfikacji różnych czynników wspierających pogląd o zależności między skalą firm a ich innowacyjnością, który brzmi: „im większa skala firmy, tym większa jej innowacyjność”. Na podstawie danych statystycznych wskazuje się na ogólną przewagę sektora dużych firm w innowacjach w porównaniu z sektorem MSP, głównie ze względu na mniejszy odsetek firm z sektora MSP określanych jako innowacyjne (por. tab. 12.1). Przewaga większych firm w innowacjach jest widoczna zwłaszcza w dziedzinie prac B+R, które zazwyczaj wymagają wysokich nakładów, zaangażowania specjalistycznego personelu i wyposażenia, odznaczają się długim okresem realizacji oraz wysoką niepewnością, a więc wymaganiami trudno osiągalnymi dla MSP. Warto jednak zauważyć, że nie eliminuje to znaczącego wkładu mniejszych firm do wynalazków i innowacji. A gdy już mała firma podejmuje działalność badawczą i innowacyjną, to można przypuszczać, iż nie ustępuje pod względem intensywności tej działalności większym podmiotom. Dotyczy to głównie firm, które: 1) zaczynają rozwijać lub eksploatować nowy wynalazek; 2) angażują się w programy badawcze w bardzo wąskich dziedzinach, aby utrzymać swoją pozycję techniczną; 3) usiłują przetrwać w przemysłach, w których wprowadzanie nowych konkurencyjnych produktów wymaga nakładów na prace B+R [Stawasz 1999, s. 72–73].

Powyższe wywody wskazują, że zarówno duże, jak i małe podmioty mają swój udział w tworzeniu wynalazków i innowacji dzięki ich specyficznym zaletom, pozwalającym im na uzyskanie przewagi w tej dziedzinie. Z drugiej strony zaś potencjał przedsiębiorstwa niesie ze sobą ograniczenia, które mogą – odmiennie dla małych i dużych firm – utrudniać ich pozycję w procesach innowacyjnych. Wkład firm o różnej skali w ewolucję przemysłu wskazuje raczej na występowanie

Tabela 12.1. Innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2013*

Skala firm	Produkcja	Usługi
10–49 zatrudnionych	10,4	9,3
50–249 zatrudnionych	31,7	19,4
Powyżej 250 zatrudnionych	57,7	45,6

* Wskaźnik innowacyjności mierzony jako odsetek przedsiębiorstw określanych jako innowacyjne.

Źródło: GUS [2014], s. 36.

dynamicznej komplementarności ról małych i dużych przedsiębiorstw w innowacjach [Stawasz 1999, s. 57].

Mocnych i słabych stron firm o różnej skali w dziedzinie innowacji upatruje się w specyficznych dla danego typu przedsiębiorstwa cechach (ekonomicznych, organizacyjnych i technicznych itp.). Istotne znaczenie mieć mogą również możliwości nawiązania współpracy z innymi firmami czy uzyskania wsparcia zewnętrznego, wzmacniające ich innowacyjność i pozycję w dziedzinie innowacji. Przewagi i słabości obu grup przedsiębiorstw w dziedzinie innowacji można podzielić na behawioralne i materialne.

Argumenty wspierające pogląd o przewadze innowacyjnej firm o dużej skali są głównie *natury materialnej* – dotyczą korzyści, jakie ta grupa podmiotów może osiągać z efektu skali i zakresu prowadzonej działalności, pozycji rynkowej itp. Tych argumentów nie można w podobnym zakresie wykorzystać w odniesieniu do firm mniejszych, dysponujących ograniczonymi zasobami (niewystarczający kapitał lub trudności w jego pozyskaniu, brak odpowiednio wyszkolonej kadry menedżerskiej i technicznej, dostęp do bazy informacyjnej) i słabszą pozycją rynkową. Stąd też innowacyjnych przewag MSP, przynajmniej w niektórych sektorach gospodarki, upatruje się w innych grupach czynników, głównie o *charakterze behawioralnym*, takich jak: dynamizm przedsiębiorczy, elastyczność działania, zdolność do szybkiej koncentracji i adaptacji, zalety wewnętrznej komunikacji małych firm, duże możliwości przystosowawcze do zmiennych warunków rynkowych, działanie w wąskich niszach rynkowych oraz specjalizacja produktowa. Można tutaj wymienić przynajmniej trzy grupy czynników wzmacniających przewagę innowacyjną firm o małej skali [Stawasz 1999, s. 52–53]:

1. Struktury zarządzania bardziej elastyczne i przedsiębiorcze, mniej sformalizowane, sprzyjają działaniom proinnowacyjnym. Taka sytuacja jest bardziej prawdopodobna w przypadku mniejszych podmiotów gospodarczych w porównaniu z dużymi. Mniej sformalizowana struktura organizacyjna, podejmowanie decyzji w małym gronie osób, mniej skomplikowana komunikacja wewnętrzna to cechy, które sprzyjają szybszej reakcji na zmienne warunki otoczenia, większej skłonności do ryzyka w wyborze projektów innowacyjnych, dając w efekcie pewną przewagę innowacyjną małym podmiotom.
2. Działalność innowacyjna może pełniej rozwijać się w środowiskach wolnych od ograniczeń biurokratycznych czy administracyjnych, w których swoboda działania twórców, ścisła zależność między indywidualnym wysiłkiem a potencjalną nagrodą dzięki sukcesowi innowacji są bardzo ważnymi motywami do podejmowania pracy nad tworzeniem nowości. Takie warunki mogą częściej występować w przypadku mniejszych przedsiębiorczych firm niż w dużych firmach.
3. Małe firmy, zwłaszcza nowe, mają z reguły mniejszy kapitał zamrożony we wcześniejszych generacjach technologii niż duże, ustabilizowane firmy. Wynikają z tego istotne konsekwencje ekonomiczne i techniczne dla tych podmiotów. Nowe firmy, niezwiązane tak silnie ze stosowanymi powszechnie generacjami technologii, będą bardziej otwarte na nowości techniczne dające im szansę na uzyskanie przodownictwa technologicznego.

Czynniki dające przewagę innowacyjną MSP

Z uwagi na specyficzne zalety i słabości MSP w dziedzinie innowacji, procesy innowacyjne w tej grupie przedsiębiorstw przebiegają odmiennie niż w dużych firmach. I chociaż wszystkie podmioty muszą posiadać wewnętrzną zdolność do tworzenia nowych produktów, technologii lub metod organizacji, jak również zdolność do absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza przedsiębiorstwem, aby czerpać korzyści z jej efektów, to MSP mają:

Problemy MSP w zakresie innowacji

- większe problemy z wewnętrzną zdolnością innowacyjną niż duże przedsiębiorstwa (choć są takie dziedziny – nisze, gdzie specyficzne cechy MSP pozwalają zdobyć im przewagę techniczną i rynkową),
- większe problemy niż duże przedsiębiorstwa w wyszukiwaniu i ocenie różnorodnych zasobów zewnętrznych, ich asymilacji, transformacji i zastosowaniu, są bardziej wrażliwe na jakość i otwartość otoczenia (choć i tutaj specyficzne cechy MSP pozwalają złagodzić wspomniane ograniczenia).

Przyspieszenie zmian w technice i organizacji, a z drugiej strony problemy z niedostatkami wewnętrznej zdolności innowacyjnej MSP – zmuszają te podmioty do energicznego poszukiwania w otoczeniu niezbędnych zasobów wiedzy, finansowych, technicznych i innych pod groźbą stagnacji lub wręcz wypadnięcia z rynku w rosnącej liczbie dziedzin gospodarki. *Kluczowym czynnikiem innowacyjności* MSP staje się zatem dostęp do zewnętrznych usług na rzecz innowacji oraz rozwój zdolności przedsiębiorstw do absorpcji innowacji i ich zastosowania. Ograniczony dostęp firm do usług zewnętrznych, niska zdolność do absorpcji i zastosowań mogą rzutować na charakter wprowadzanych w nich innowacji – są to z reguły drobne usprawnienia i modyfikacje realizowane na podstawie własnych zasobów i pomysłów. Wyjątkiem mogą być przedsiębiorstwa założone i/lub prowadzone przez wynalazców, mistrzów techniki, zdolnych do samodzielnego tworzenia oryginalnych rozwiązań [Simon 2009].

Istotną rolę w dostępie do zewnętrznych usług na rzecz innowacji ma *wsparcie publiczne* MSP. Może bowiem rzutować na ich zdolność do nawiązywania współpracy, a także na budowanie zdolności do absorpcji i wprowadzania innowacji, zaś w rezultacie – na uzyskany poziom innowacyjności. Dotyczy to wsparcia w dostępie do wyspecjalizowanych usług na rzecz innowacji, np. zmniejszenia kosztów dostępu do informacji, ułatwień w nawiązaniu współpracy z instytucjami badawczymi, finansowymi i doradczymi, upowszechniania nowych rozwiązań technicznych oraz bezpośredniego wsparcia finansowego fazy B+R i wdrożeniowej.

Reasumując – duże firmy mogą mieć większe możliwości osiągnięcia wyższej innowacyjności w porównaniu z podmiotami mniejszymi, gdy równocześnie korzystają z przewag materialnych i behawioralnych w tworzeniu innowacji. Uzyskanie przewag behawioralnych przez duże firmy jest możliwe przy zastosowaniu wewnętrznej organizacji wzorowanej na MSP oraz zarządzania przedsiębiorczego. Taka kombinacja daje im nadzwyczajną przewagę w postaci podejmowania różnych projektów badawczych, szybkości realizacji innowacji, korzystania z efektów ekonomicznych z innowacji, a także umocnienia pozycji rynkowej.

Szansą dla małych innowatorów jest w tych warunkach podejmowanie strategii konkurencyjnych zorientowanych na wysoko wyspecjalizowane technologie, skoncentrowanych na specyficznych dobrach lub usługach oraz wybranych odbiorcach. Ich kluczowym mocnym punktem powinna być zdolność wyboru technologii umożliwiającej zaspokajanie specyficznych potrzeb klientów. Celem firm jest zatem poszukiwanie i utrzymywanie stabilnych nisz rynkowych, systematyczne korzystanie z doświadczeń użytkowników swoich produktów lub usług

i wykorzystywanie kreatywności pracowników. Taka mała innowacyjna firma, wysoce wyspecjalizowana w dziedzinie technologii i rynku, korzystająca ze wsparcia zewnętrznego, może być bardzo atrakcyjnym partnerem dla wielkich innowatorów [Simon 2009, s. 35–38].

12.5. Wpływ innowacji na rozwój biznesu

12.5.1. Wpływ innowacji na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa

Korzyści uzyskane przez przedsiębiorstwo z tworzenia i realizacji innowacji mają wymiar rynkowy, co oznacza poprawę/utrzymanie pozycji przedsiębiorstwa na rynku (wzrost udziału w rynku), wejście na nowe rynki, nawiązanie kontaktów handlowych, uzyskanie wyższych cen itp. Korzyści rynkowe z innowacji są efektem końcowym skomplikowanego procesu innowacji, a zatem nie powstają bezpośrednio, lecz są wynikiem różnego rodzaju działań i ich częściowych wyników w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa. Należą do nich przede wszystkim: 1) niższe koszty oraz 2) poprawa wydajności. Tego typu wyniki (korzyści) stanowią **podstawę** uzyskania kolejnych korzyści w postaci poprawy marki/reputacji lub wyższej wartości produktu/usługi. Efektem końcowym tych działań mogą być korzyści rynkowe [Tidd, Bessant, Pavitt 2005, s. 244–246]. Uzyskanie korzyści w poszczególnych obszarach przedsiębiorstwa jest zależne od rodzaju innowacji (por. rys. 12.4).



Rysunek 12.4. Innowacje, a wynik rynkowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Tidd, Bessant, Pavitt [2005], s. 246.

Innowacje produktowe mają wpływ przede wszystkim na poprawę jakości produktu i kształtowanie marki/reputacji produktu, a w mniejszym stopniu na redukcję kosztów wytwarzania. Z kolei zmiany w procesie wytwarzania i organizacji silniej oddziałują na redukcję kosztów wytwarzania oraz poprawę jakości produktu, a słabiej (pośrednio) na poprawę marki/reputacji produktu.

Przykład 4

Efekty innowacji w MSP

Z badań 263 innowacyjnych polskich MSP wynika, iż do podstawowych efektów wprowadzonych w latach 2006–2009 zmian innowacyjnych zaliczono: zwiększenie asortymentu produktów/usług oraz poprawę jakości produktów, w dalszej kolejności zaś wejście na nowe rynki zbytu lub umocnienie pozycji rynkowej i wzrost obrotów. Są to efekty o charakterze rynkowym. Rozkład procentowy poszczególnych źródeł przedstawiał się następująco:

• zwiększenie asortymentu produktów / usług	31,5
• poprawa jakości produktów	25,5
• wejście na nowe rynki lub zwiększenie udziału na dotychczasowym rynku	14,5
• wzrost obrotów	8,5
• obniżenie kosztów produkcji/pracy	7,0
• zwiększenie wydajności	4,5
• poprawa sytuacji finansowej	3,5
• nawiązanie nowych relacji z innymi podmiotami	2,5
• podniesienie kwalifikacji i kompetencji menadżerów	2,0
• zmniejszenie szkodliwości dla środowiska	0,5

Wprowadzone zmiany innowacyjne poprawiły w 92,4% przedsiębiorstwach ich pozycję konkurencyjną, a w 77% MSP w stopniu dobrym lub bardzo dobrym. Poprawa pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw miała miejsce głównie na rynku krajowym (49,4%), a w dalszej kolejności na rynkach zagranicznych (28,2%) oraz regionalnym (21,2%). W blisko trzech czwartych MSP nakłady poniesione na wprowadzenie innowacji były adekwatne do osiągniętych korzyści, wynikających bezpośrednio z poprawy ich konkurencyjności.

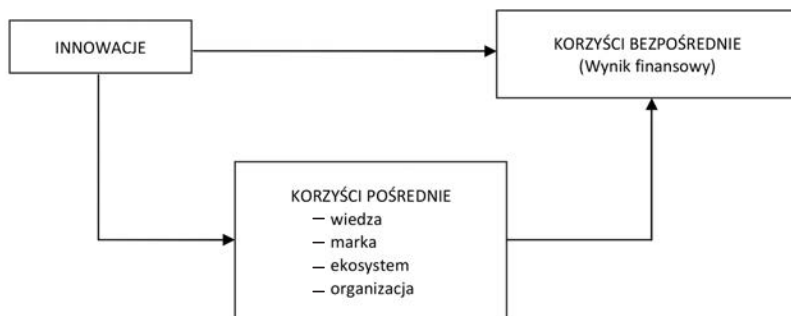
Źródło: badania przeprowadzone w ramach projektu MNiSzW pt. *Polityka wspierania innowacyjności sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji* [Stawasz 2011, s. 256–258].

12.5.2. Wpływ innowacji na wyniki finansowe przedsiębiorstwa

Z ekonomicznego punktu widzenia korzyści uzyskane przez przedsiębiorstwo z tworzenia i realizacji innowacji mają wymiar finansowy, co oznacza osiąganie wyniku finansowego, np. w postaci zysku, poprawy rentowności itp. Skuteczne zarządzanie innowacjami oznacza w tym

przypadku zrealizowanie wymaganego zwrotu z inwestycji w innowacje w zaplanowanym przedziale czasowym. Korzyści finansowe z innowacji można podzielić na bezpośrednie (proces innowacji generuje zysk) oraz pośrednie, gdy proces innowacji generuje korzyści pośrednie (niefinansowe), które dopiero później wpływają na zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia wyniku finansowego [Andrew, Sirkin 2008, s. 14, 23–26]. Korzyści te można podzielić na cztery kategorie: wiedza, marka, ekosystem i organizacja (por. rys. 12.5).

Korzyści finansowe i pośrednie innowacji



Rysunek 12.5. Innowacje a wynik finansowy

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Andrew, Sirkin [2008], s. 13–15.

Wiedza powstaje w procesie tworzenia nowych produktów lub usług czy zmian organizacyjnych w formie patentów, praw autorskich, tajemnicy handlowej, wzornictwa i innych aktywów materialnych. Wiedzę można wykorzystać do tworzenia innych produktów lub usług, albo sprzedać jako samodzielny produkt, udzielić na nią licencji bądź świadczyć na jej podstawie usługi konsultingowe, generując w ten sposób wynik finansowy.

Wzmocnienie marki/reputacji firmy (lub produktu) pojawia się jako wynik procesu innowacji, gdyż przedsiębiorstwo będzie uważane za innowacyjne. Może to umożliwić podmiotowi budowanie silniejszych relacji z partnerami, dostawcami i klientami, przekładając się np. na wyższe obroty, wyższe ceny, korzystniejsze warunki kredytowania itp., co w sumie prowadzi do generowania zysków.

Innowatorzy mają większe możliwości tworzenia silnych relacji w ramach swoich *ekosystemów* z kontrahentami, klientami, inwestorami, partnerami, analitykami, mediami, organami regulacyjnymi oraz współpracownikami, w porównaniu z firmami mniej innowacyjnymi. Reputacja innowacyjnej firmy, zwiększenie zasobów wiedzy, wyższa zdolność innowacyjna mogą w zauważalny sposób wpływać na

atrakcyjność przedsiębiorstwa i jego zdolność do podnoszenia efektywności działania, a tym samym osiągnięcia lepszych wyników finansowych.

Innowatorzy mają większe możliwości wpływania na *rozwój organizacyjny*, zwłaszcza w dziedzinie zasobów ludzkich, dzięki swojej reputacji oraz zdolności innowacyjnej. Mogą w ten sposób przyciągać, utrzymywać i rozwijać pracowników kreatywnych, utalentowanych, o wysokich kwalifikacjach i silnie umotywowanych do pracy. Rozwój zasobów ludzkich stwarza warunki do podnoszenia efektywności przedsiębiorstwa.

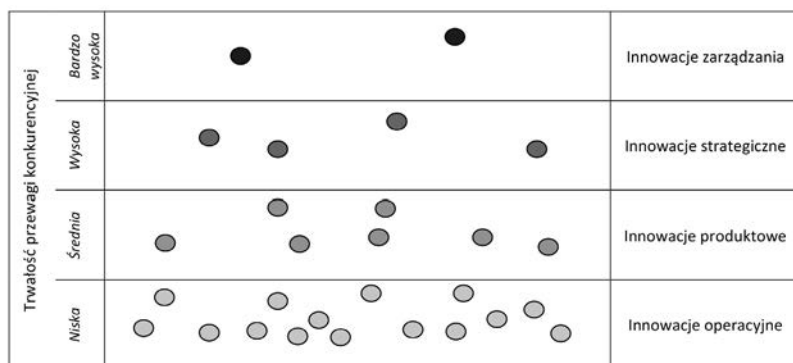
12.5.3. Wpływ innowacji na budowanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Z punktu widzenia zarządzania strategicznego korzyści uzyskane przez przedsiębiorstwo z tworzenia i realizacji innowacji mają wymiar strategiczny, są związane z tworzeniem trwałej przewagi konkurencyjnej na rynku i mogą przynosić zyski w długim okresie czasu [Gough, Olson 2011, s. 221]. Należy podkreślić, że innowacje to wprawdzie ważny czynnik tworzenia przewagi konkurencyjnej, ale samodzielnie (wyłącznie) *nie gwarantują uzyskania jej trwałości*. Wśród powodów takiego stanu rzeczy można wymienić: trudności skutecznego zarządzania procesem innowacji, wysokie koszty i niepewność związaną z innowacjami czy fakt, iż wiele innowacyjnych rozwiązań (przede wszystkim produktowych) można współcześnie łatwo naśladować, co oznacza trudności z zachowaniem na wyłączną własność płynących z nich korzyści [Sipa 2008; Luecke 2005]. Dlatego też warunkiem przekształcenia innowacji w czynnik budowy trwałej przewagi konkurencyjnej jest jej powiązanie z innymi czynnikami, takimi jak: reputacja przedsiębiorstwa, architektura powiązań wewnętrznych i zewnętrznych, lokalizacja, dostęp do strategicznych zasobów i zdolności, uzupełniające aktywa itp. [Kay 1996].

Kolejnym sposobem skutecznego przekształcenia innowacji w trwałą przewagę konkurencyjną jest budowa wymaganej zdolności innowacyjnej. Przedsiębiorstwa bowiem raczej konkurują zdolnościami do rozwoju nowych produktów niż nowymi produktami [Lawson, Samson 2001]. W tym kontekście zdolność innowacyjna przedsiębiorstw może być rozpatrywana jako wskaźnik sukcesu innowacji. Oznacza to, że dla skutecznego zarządzania innowacjami wymogiem jest

skupienie wysiłków nie tylko na tworzeniu produktów czy procesów, lecz – w coraz większym stopniu – kształtowanie rozwiązań organizacyjnych, systemów zarządzania, budowanie proinnowacyjnej kultury, więzi z klientami i otoczeniem sprzyjających innowacjom.

Dla oceny wpływu innowacji na budowanie trwałej pozycji konkurencyjnej użyteczna może być koncepcja „piramidy innowacji” Hamela, ujmująca zarówno innowacje produktowe lub procesowe, jak i te z dziedziny zarządzania, zgodnie z którą poszczególne rodzaje innowacji mają zróżnicowany wpływ na tworzenie trwałej przewagi konkurencyjnej (zob. rys. 12.6).



Rysunek 12.6. Innowacje i ich wpływ na trwałość przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Hamel [2007], s. 32–34.

Innowacje operacyjne i produktowe, stanowiące dominujący obszar zmian w firmach, są w stanie tworzyć przewagę konkurencyjną i przynosić zyski, jednak z reguły w krótkim lub średnim okresie (do kilku lat). Głównym powodem tego stanu rzeczy jest szybkość zmian występująca generalnie we wszystkich dziedzinach techniki, organizacji i rynku; szybkość upowszechniania się nowych rozwiązań i pomysłów, która niweluje przewagi uzyskane dzięki innowacjom.

Innowacje strategiczne obejmują stworzenie nowego modelu biznesowego, który może zapewnić przewagę konkurencyjną i wysoki poziom zysków. Jednak z uwagi na możliwość naśladownictwa przez konkurentów przewaga konkurencyjna z reguły nie jest trwała w dłuższym okresie.

Innowacje w zakresie zarządzania w znaczący sposób odmieniają istniejące formy organizacyjne oraz sposób prowadzenia działalności

przez przedsiębiorstwo – z tego względu są z reguły najtrudniejsze do naśladownictwa i najrzadsze, o największym wpływie na rozwój firmy. Zwykle zapewniają uzyskanie trwałej przewagi konkurencyjnej pod warunkiem, że wykorzystują nowatorskie/przełomowe rozwiązania w zakresie zarządzania, obejmują całokształt metod i działań oraz są częścią szeroko zakrojonego programu ciągu innowacji, których skutki z czasem kumulują się.

Należy podkreślić, że każdy spośród opisanych rodzajów innowacji może mieć swój udział w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, a tym samym w jego sukcesie. Logika wyvodu wskazuje, że tworzą one układ hierarchiczny (piramidalny), w którym wyższe stopnie odpowiadają wyższym poziomom wartości i wzmacniania konkurencyjności – od innowacji operacyjnych do innowacji w zakresie zarządzania.

12.6. Studia przypadków

Przypadek 1

Innowacja produktowa – środki higieniczne

W okresie transformacji polskiej gospodarki (lata 1988–1990) na rynku krajowym dotkliwie odczuwany był niedobór środków higieny osobistej (np. papieru toaletowego, podasek higienicznych). Na rynku dominowało dwóch dostawców krajowych.

W Ośrodku Badawczo-Rozwojowym jednej z branż przemysłu maszynowego opracowano pod koniec lat 80. XX w. prototyp linii produkcyjnej do produkcji podasek higienicznych. Źródłem innowacji były pomysły własne pracowników OBR (wiedza techniczna i doświadczenie produkcyjne) oraz naśladownictwo już istniejących rozwiązań technicznych producentów zagranicznych. Kompilacja obu źródeł pozwoliła na opracowanie produktu nieustępującego pod względem jakości użytkowej produktom zagranicznym (wiodących producentów europejskich), a zarazem przewyższającego je pod względem technologicznym (m.in. poprawa synchronizacji produkcji) i ekonomicznym (zmniejszenie zużycia surowców używanych do produkcji podasek higienicznych, a tym samym osiągnięcie niższych jednostkowych kosztów wytworzenia). Walo-rem ekonomicznym innowacyjnego rozwiązania była także możliwość wykorzystania krajowych materiałów, surowców i części zamiennych do produkcji podasek higienicznych. W porównaniu do dostawców krajowych uzyskane rozwiązanie było bezkonkurencyjne, zarówno pod względem jakościowym, jak i cenowym.

Komercjalizacji innowacyjnego rozwiązania podjęła się ŚH spółka z o.o. założona przez twórców rozwiązania (konstruktorów i technologów), przy wsparciu Komitetu Badań Naukowych.

Wsparcie to dotyczyło dofinansowania zwrotnego prac związanych z dostosowaniem prototypu do wymagań produkcyjnych (w tym uzyskanie płynności ruchu i eliminacja zaburzeń procesu technologicznego) oraz uruchomienia produkcji.

Uruchomienie produkcji i sprzedaży podpasek higienicznych na pełną skalę nastąpiło w 1989 r., zaś w roku następnym spółka wyprzedziła konkurentów. Dynamiczny wzrost sprzedaży w latach następnych sprawił, iż firma uzyskała znaczącą pozycję na rynku krajowym w latach 1990–1995 (w szczytowym okresie spółka produkowała 20 mln sztuk wyrobów). W tym okresie firma prowadziła prace rozwojowe i organizacyjne umożliwiające modernizację produkcji (usprawnienie systemu pakowania, utworzenie regionalnych centrów dystrybucji) oraz poprawę jakości wytwarzania. Zmiany te pozwoliły na utrzymanie pozycji konkurencyjnej firmy na krajowym rynku podpasek higienicznych.

W połowie lat 90. XX w. nastąpił na świecie istotny rozwój technologii wytwarzania środków higieny osobistej, w tym podpasek higienicznych. Spowodowało to przełom w zakresie używania surowców, wydajności i jakości wytwarzania, a także dywersyfikacji asortymentowej produkcji. W porównaniu do rozwiązań oferowanych przez ŚH spółka z o.o. nowe agregaty produkcyjne umożliwiały pięciokrotny wzrost wydajności i wielokrotnie wyższą asortymentowość produkcji. Te przełomowe zmiany techniczno-rynkowe były dziełem wielkich producentów światowych, dysponujących odpowiednim potencjałem finansowym, kadrowym, badawczym, technicznym, produkcyjnym oraz siecią dystrybucji.

ŚH spółka z o.o. nie była w stanie, z uwagi na ograniczone środki finansowe, prowadzić prac B+R i doświadczalnych w skali i na poziomie technicznym porównywalnym do swoich konkurentów zagranicznych, którzy wchodzili w połowie lat 90. XX w. na rynek krajowy, oferując środki higieniczne o bogatszym wachlarzu asortymentowym skierowanym praktycznie do każdej grupy odbiorców (według płci, wieku, zamieszkania, poziomu zamożności) i o wyższych walorach jakościowych (materiał, kolorystyka), ustępując pod względem marketingowym i dystrybucyjnym oraz cenowym.

Spółka podjęła próbę zmian w organizacji spółki, a także opracowania nowego sposobu prowadzenia działalności (m.in. utworzenie działu B+R, budowa ścisłych relacji z klientami, wejście na nowe rynki), jednak zmiany te były fragmentaryczne i nie doprowadziły do istotnej poprawy pozycji konkurencyjnej spółki.

W rezultacie, firma utraciła swoją dobrą pozycję konkurencyjną na rynku krajowym i w 1999 r. zaprzestała produkcji podpasek higienicznych.

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 2

Milkpol S.A., właściciel marki Czarnocin – innowacyjność w branży mleczarskiej

Zaczął się w 1989 r., kiedy to dwaj koledzy podjęli decyzję o założeniu wspólnej działalności gospodarczej. Ich wizją było stworzenie zakładu mleczarskiego, który będzie produkował dobre i zdrowe wyroby mleczne. W kwietniu 1990 r. została zawiązana spółka Milkpol. Dwóch prywatnych inwestorów rozpoczęło swoją drogę do realizacji marzeń. Wybór lokalizacji przedsiębiorstwa nie był przypadkowy. Miejscowość Czarnocin to teren ekologicznie czysty, idealny do prowadzenia tego typu działalności. Inwestycja była finansowana ze środków własnych inwestorów

oraz w znacznym stopniu z kredytów bankowych. Wiedzę i inspirację założyciele spółki czerpali z licznych wyjazdów zagranicznych do Niemiec i Belgii, gdzie w ówczesnym czasie mleczarstwo było na zupełnie innym poziomie niż w postsocjalistycznej Polsce.

W maju 1991 r. z linii produkcyjnej zeszyły pierwsze produkty, pasteryzowane mleko i śmietana, pakowane w opakowania kartonowe. Zatrudnienie obejmowało łącznie 12 osób, w tym specjalistów, niezwykle zaangażowanych w tworzenie „czegoś” nowego i wyjątkowego. Na przełomie lat 1992/1993 zakupiono linię do produkcji twarogu, z którego do dziś dnia słynie spółka, a także linię do produkcji serka ziarnistego typu Grani, zaś w kolejnych latach (1993–1995) następową ciągłą rozbudowa i modernizacja przedsiębiorstwa (dobudowanie drugiej hali produkcyjnej, kotłowni, modernizacja instalacji ciepłowniczej, wymiana linii do pasteryzacji i wirowania mleka, rozbudowa magazynów wyrobów gotowych) oraz rozszerzanie oferty asortymentowej i zwiększanie wolumenu obrotu spółki (uruchomienie produkcji nowych wyrobów, tj. serków homogenizowanych, serków topionych, masełek smakowych, kefiru oraz jogurtu). W latach 2002–2004 dokonano modernizacji hal produkcyjnych, pomieszczeń socjalnych, zakupu nowoczesnego sprzętu laboratoryjnego w celu spełnienia restrykcyjnych wymogów unijnych.

W 2004 r. spółka została wpisana na listę Głównego Lekarza Weterynarii, podmiotów spełniających wymogi unijne w zakresie produkcji wyrobów mleczarskich. Było to ważne wydarzenie, dające kolejne możliwości rozwoju firmy. Potwierdzeniem wysokiej jakości produkowanych wyrobów było otrzymanie w 2005 r. certyfikatu HACCP wydanego przez niemiecką jednostkę certyfikacyjną DQS. Fakt ten otwierał możliwość rozszerzenia struktury sprzedaży, a konsumentom dał gwarancję najwyższej jakości zakupionych produktów mlecznych.

Jedną z przełomowych decyzji była zmiana marki wiodącej spółki. W 2006 r., dzięki dobrej współpracy z władzami gminy Czarnocin i uzyskaniu zgody na używanie jej nazwy, wprowadzono markę Czarnocin jako brand produktów własnych.

Od 2008 r. spółka inwestuje w nowe rozwiązania techniczno-technologiczne, sukcesywnie wprowadza nowe rozwiązania w celu unowocześnienia i usprawnienia linii produkcyjnych, przy jednoczesnym zachowaniu tradycyjnych, zdrowych i wysokiej jakości walorów swoich produktów. Istotnym czynnikiem rozwoju były również działania marketingowe i promocyjne, m.in. udział w licznych targach branżowych, czego efektem były m.in. złote medale (serek Boryna – Grand Prix, ser twarogowy Gusto uznany za produkt roku 2012; nagroda Fair Play, która potwierdza uczciwość i rzetelność działań spółki we wszystkich aspektach jej funkcjonowania).

Obecnie Milkpol S.A. jest jednym z nielicznych prywatnych zakładów mleczarskich opartych w 100% na polskim kapitale, dostarczających swoje wyroby na rynek krajowy. Struktura organizacyjna spółki przez ostatnie 25 lat została znacznie rozbudowana. Firma zatrudnia łącznie 70 pracowników.

Innowacyjność w firmie – mówi prezes zarządu Aleksandra Świerczyńska:

„Innowacyjność jako działania wyróżniające spółkę na tle konkurencji, i nie tylko, widoczna jest na przestrzeni 25 lat funkcjonowania zakładu. Jako jeden z pierwszych zakładów w Polsce Milkpol oferował mleko i śmietanę w opakowaniach kartonowych. Niestety, rynek nie był gotowy na takie zmiany i linia do pakowania w kartony została zamieniona na linię do opakowań foliowych. Kolejnym niestandardowym działaniem na początku lat 90. był sposób dystrybucji wyrobów gotowych. Zawarto umowy z mikroprzedsiębiorstwami transportowymi, które miały dostarczać towar za określoną prowizję. Ten system współpracy ciągle udoskonalany, do dziś sprawnie funkcjonuje w firmie, przynosząc wymierne korzyści dla obu stron. Jednym z najodważniejszych

działań w historii spółki była zmiana formy organizacyjno-prawnej ze spółki z ograniczoną odpowiedzialnością na spółkę akcyjną. Następnie jako pierwszy w Polsce zakład mleczarski akcje spółki Milkpol zostały notowane w ASO NewConnect organizowanym przez Giełdę Papierów Wartościowych w Warszawie. Do dziś dnia jest jedynym zakładem mleczarskim, którego akcje są na giełdzie.

Innowacyjność w działaniu funkcjonuje w strategii Milkpol S.A. Niezmiennie od 25 lat naszym celem jest produkowanie najwyższej jakości nabiału świeżego, takiego, jaki sami chętnie posiadamy w lodówce. Serwis i obsługa klienta jest nieustannie ulepszana, tak aby nasi klienci (mali i duzi) zawsze dostali zamówiony świeży towar na czas w określone miejsce. Dlatego też w bazie danych spółki większość klientów współpracuje więcej niż 15 lat. Spółka nie ugięła się pod naporem mody i wydłużonego łańcucha dostaw, nie wprowadziła do produkcji wyrobów masowych, wysoko przetworzonych, konserwowanych, i to jest jej największym wyróżnikiem i innowacyjnością w otoczeniu łatwo zbywalnej żywności. Ponadto, jednym z ważniejszych punktów funkcjonowania jest fakt, iż z założenia współpracujemy z polskimi odbiorcami: hurtowniami, niedużymi sklepami, mniejszymi lokalnymi sieciami handlowymi, większe wybieramy tylko te z kapitałem polskim”.

Innowacyjność w ujęciu techniczno-technologicznym – mówi wiceprezes Magdalena Gałwa:

„Innowacyjność spółki funkcjonuje również w aspekcie techniczno-technologicznym. Modernizacja linii produkcyjnych w odpowiedni sposób spowodowała obniżenie zużycia prądu, gazu, wody oraz zmniejszenie ilości i poprawę jakości odprowadzanych ścieków, co ma istotne znaczenie także dla ochrony środowiska naturalnego. Maszyny kupowane w ostatnim czasie były praktycznie „szyte na miarę” według wytycznych otrzymanych od zarządu spółki. Dzięki temu przy minimalnej potrzebnej przestrzeni można produkować szerokie spektrum wyrobów o różnej formie i gramaturze opakowań.

Aktualnie spółka planuje największą zmianę z zakresu modernizacji zakładu produkcyjnego. Założeniem jest osiągnięcie wysokiego stopnia niezależności od dostawców wszystkich niezbędnych do funkcjonowania zakładu mediów, tj. prądu, gazu, paliwa, wody, i uzyskanie odpowiedniego bilansu termiczno-energetycznego. Będzie to możliwe przy wykorzystaniu nowoczesnej technologii oraz pionierskich rozwiązań technicznych”.

Źródło: opracowanie własne.

Przypadek 3 Firma braci Miś

Firma braci Miś (Jerzy i Włodzimierz Miś) rozpoczęła swoją działalność w roku 1989 i zajmuje się przede wszystkim produkcją wyrobów cukierniczych. Jednocześnie prowadzi „Restaurację Wiedeńską”, mieszczącą się w Łodzi przy pl. Wolności 6. Zajmuje się również profesjonalną obsługą cateringową różnorodnych uroczystości. Współpracuje m.in. ze Związkiem Nauczycielstwa Polskiego, Regionalnym Centrum Polityki Społecznej w Łodzi, Łódzką Szkołą Filmową oraz wieloma firmami funkcjonującymi na lokalnym rynku i nie tylko. Poza działalnością w Łodzi firma prowadzi restaurację i kawiarnię w Hotelu „Leśny”, który mieści się w Przyjezierzu – miejscowości wypoczynkowej w województwie kujawsko-pomorskim.

Wychodząc naprzeciw potrzebom klientów, przedsiębiorstwo ma w swojej ofercie około 150 gatunków ciast, ciasteczek, tortów i lodów. Wykonuje też na zamówienie indywidualne wypieki według receptury i smaku klienta. Aktualnie prowadzi sprzedaż swoich artykułów w 11 punktach firmowych.

Firma bierze udział w Ogólnopolskich Konkursach i Wystawach Cukierniczych, na których ich wyroby są zauważane przez jurorów oraz nagradzane. Może pochwalić się obecnością w „Księdze Rekordów Guinnessa”. Sukces ten był wynikiem przygotowania super tortu w kształcie stadionu piłkarskiego „Widzewa”, na którym umieszczono 900 świeczek symbolizujących gole.

Przedsiębiorstwo ma na swoim koncie wykonanie wielu specjalnych i oryginalnych słodkości, które nie tylko doskonale się prezentują, lecz także wyśmienicie smakują, co przyczynia się do ciągłego wzrostu rozpoznawalności marki firmy.

Rozmowa z właścicielem firmy Jerzym Misiem

– Od czego się zaczęło?

– Zaczęło się pokoleniowo od dziadka Franciszka; od tradycji, którą kontynuujemy rodzinnie; od pasji, którą zaraził mnie mój tata Józef Miś. Był on specjalistą w kuchni polskiej i francuskiej, ale znał też wiele innych, m.in. rosyjską i niemiecką. Dzięki swojej pracowitości i talentowi był jednym z najlepszych nie tylko łódzkich, ale i polskich kucharzy. Wiele podróżował po świecie, gdzie znajdował inspirację do tworzenia nowych przepisów. To on nauczył nas działań przedsiębiorczych i przekazał tajniki cukiernicze. Zawsze powtarzał, by iść z postępem i wprowadzać innowacje.

– Czy Wasza firma jest innowacyjna?

– Moim zdaniem branża cukiernicza jest bardzo innowacyjna. Zakładam, że około 30% produktów w sektorze cukierniczym to produkty innowacyjne. Innowacyjność w naszej firmie odnaleźć można na wielu poziomach jej działania, począwszy od receptury oferowanych produktów, a skończywszy na zmianach procesu produkcyjnego. Przykładem może być ciastko Eklezja przygotowane przez naszą cukiernię na konkurs ogłoszony przez Urząd Miasta Łodzi. Założeniem konkursu było stworzenie takiego słodkiego wypieku, który oddawałby charakter miasta, rozwijającego się na styku wielu kultur. Ponadto, ciastko miało być trwałe i zarazem niewymagające przechowywania w warunkach chłodniczych oraz nadawać się do transportu. Zwycięstwo Eklezji było spowodowane kompozycją tradycyjnego niemieckiego piernika i migdałów, rosyjskiego miodu, żydowskich bakalii i polskiej czekolady. W środku ciastka znajduje się książeczka z krótką historią Łodzi i rysunkiem czterech zabytków charakterystycznych dla czterech kultur tworzących miasto. Smakując deser, można poznać historie pomnika Tadeusza Kościuszki na pl. Wolności, kościoła św. Mateusza, pomnika dekalogu i rosyjskiej cerkwi św. Aleksandra Newskiego.

– Jaką innowację wspomina Pan jako najistotniejszą w rozwoju firmy?

– Dużo tego było, ale ta, która jest najaktualniejsza, to wprowadzenie własnej receptury produkcji karmelu. Początkiem tego sukcesu było nawiązanie współpracy ze szwajcarską firmą Louise and Otchmar Fasbind – mistrzem świata w cukiernictwie dekoracyjnym w karmelu.

– Co jest gwarantem Waszego sukcesu?

– Kreatywność naszego zespołu, nowe receptury oraz kultywowanie tradycyjnych smaków, bo coś jest lepsze od smaku babki na święta?

Źródło: opracowanie własne.

Przykład 4

FRIGO – innowacje w przemyśle chłodniczym

FRIGO Polska specjalizuje się w realizacji przemysłowych instalacji chłodniczych, klimatyzacyjnych i wentylacyjnych. To firma, w której 100% udziałów należy do polskich właścicieli, istnieje od 1994 r. Cały okres działalności to czas dynamicznego rozwoju, związany nie tylko ze wzrostem sprzedaży, obrotów i zatrudnienia, lecz przede wszystkim z ciągłym udoskonalaniem wyrobów oraz wdrażaniem nowych rozwiązań, produktów i systemów jakości. Podstawą działania firmy jest najnowsza myśl techniczna oparta na najnowocześniejszych innowacyjnych rozwiązaniach.

FRIGO oferuje swoim klientom obsługę poczynając od opracowania i wykonania projektu instalacji, poprzez dobór urządzeń, aż po montaż, konserwację i serwisowanie. Współpracuje z wieloma firmami w kraju i za granicą. Współpraca ta owocuje wprowadzaniem innowacyjnych systemów chłodniczych, klimatyzacyjnych i wentylacyjnych. Przedsiębiorstwo posiada w swojej ofercie bardzo szeroki asortyment towarów: komory chłodnicze i mroźnie, meble chłodnicze i mroźnicze, agregaty i centrale chłodnicze, sprężarki, parowniki i skraplacze, automatykę chłodniczą oraz sterowniki elektroniczne, rury i akcesoria miedziane, izolację.

Firma dba również o środowisko naturalne, wykorzystując materiały, które pomagają oszczędzać energię i redukować emisję zanieczyszczeń.

Innowacje w przemyśle chłodniczym – mówi prezes firmy Renata Pankowska:

„W latach 2010–2015 chłodnictwo stało się bardzo dynamicznie rozwijającą się gałęzią gospodarki, bez chłodzenia i mrożenia nie istniałby m.in. przemysł spożywczy, elektroniczny, chemiczny, petrochemiczny itp. W mojej opinii chłodnictwo jest dziedziną, która stale się rozwija, to właśnie tutaj wciąż występują nowe odkrycia i innowacje.

Trzeba zauważyć, że urządzenia chłodnicze stają się coraz bardziej niezależne od człowieka. Posiadają niezawodne systemy pozwalające na zaprogramowanie urządzenia i jego samodzielną pracę. Wprowadza się innowacyjne urządzenia chłodnicze nastawione na ochronę środowiska, wolne od szkodliwych substancji, takich jak freon. Wiodące firmy, z którymi stale współpracujemy, m.in. Danfoss, Bitzer, Copeland, Lennox, LG, Mitsubishi, Honeywell, Fujitsu czy Sanyo, wykorzystują swoje możliwości finansowe i laboratoryjne do prowadzenia ciągłych badań nad doskonaleniem dotychczasowych oraz powstawaniem nowych produktów”.

Źródło: opracowanie własne.

Ćwiczenia

1. Na przykładzie opisanych przypadków wskaż, jak innowacje wpływają na wyniki rynkowe przedsiębiorstwa (koszty, jakość, wartość, marka/reputacja).
2. Wymień przyczyny trwałości/nietrwałości przewagi konkurencyjnej w opisywanych przypadkach.
3. Omów znaczenie wiedzy, marki, ekosystemu, organizacji – uzyskanych dzięki procesowi innowacji – dla tworzenia wyniku finansowego przedsiębiorstwa.
4. Badania prowadzone nad wdrażaniem innowacji i projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach wykazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa są w wielu przypadkach bardzo innowacyjne. Znajdź, a następnie opisz firmy, które Twoim zdaniem przeprowadziły efektywną innowację, np. produktową, organizacyjną, procesową lub rynkową.

Bibliografia

- Andrew J. P., Sirkin H. L. [2008], *Od pomysłu do zysku. Jak zebrać owoce innowacji*, MTBiznes, Warszawa.
- Bogdanienko J. [2007], *Możliwości zwiększania innowacyjności małych firm w warunkach globalnej konkurencji*, „Problemy Zarządzania”, nr 4, s. 74–94.
- Conway S., Steward F. [2009], *Managing and Shaping Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
- Drucker P. F. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość*. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa.
- GUS [2014], *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2014.
- Forsman H. [2009], *Improving innovation capabilities of small enterprises: Cluster strategy as a tool*, „International Journal of Innovation Management”, vol. 13, no. 2, s. 201–220.
- Forsman H., Rantanen H. [2011], *Small manufacturing and service enterprises as innovators: A comparison by size*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 14, no. 1, s. 27–50.
- Gough N., Olson P. [2011], *SME innovations: USA assessment and climate results*, [w:] T. Mazzarol, s. Reboud (eds.), *Strategic Innovation in Small Firms*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham.

- Chesbrough H. [2003], *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.
- Hamel G. [2007], *The Future of Management*, Harvard Business School Press, Boston.
- Howells J. [2000], *Innovation and services: New conceptual framework*, CRIC Discussion Paper, no. 38.
- Janasz W., Koziół K. [2007], *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Jasiński A. H. [2014], *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery i instrumenty wsparcia*, WWZ, Warszawa.
- Jewtuchowicz A. [2005], *Terytorium i współczesne dylematy jego rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Kay J. [1996], *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa.
- Kotler Ph. [1994], *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner & Ska, Warszawa 1994.
- Lawson B., Samson P. [2001], *Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach*, "International Journal of Innovation Management", no. 5, no. 3, s. 377–400.
- Luecke R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją* [2005], MTBiznes, Czarnów.
- Martinez-Roman J. A., Gamero J., Tamayo J. A. [2011], *Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain)*, no. 31, s. 459–475.
- Matusiak K. B. [2010], *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Matusiak (red.) [2011], *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, wyd. III aktual., PARP, Warszawa.
- Niedzielski P. [2013], *Kreatywność i procesy innowacyjne na rynku usług transportowych. Ujęcie modelowe*, PTE, Szczecin.
- Niedzielski P., Rychlik K. [2007], *Innowacje i kreatywność*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Nowakowska A. [2011], *Regionalny wymiar procesów innowacji*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data* [2005], 3rd ed., OECD/Eurostat, Paris.
- Pomykański A. [2001], *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa.
- Poznańska K. [1998], *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Poznańska K. [2004], *Sieci innowacyjne a małe i średnie przedsiębiorstwa*, [w:] A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), *Przedsiębiorczość i innowacyjność MSP. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo AE we Wrocławiu, Wrocław 2004.

- Simon H. [2009], *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*, Difin, Warszawa.
- Sipa M. [2008], *Rola innowacji w kształtowaniu konkurencyjności małych przedsiębiorstw w województwie śląskim*, rozprawa doktorska, Politechnika Częstochowska, Częstochowa.
- Stawasz E. [1999], *Innowacja i mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Stawasz E. [2011], *Innowacyjność polskiego sektora MSP w świetle badań własnych*, [w:] P. R. Niedzielski, E. Stawasz (red.), *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, „Zeszyty Naukowe” nr 654, „Ekonomiczne Problemy Usług” nr 70, s. 241–290.
- Teece D. J. [2008], *Technological Know-How. Organizational Capabilities and Strategic Management*, World Scientific, New Jersey.
- Terziovsky M. (ed.) [2007], *Building innovation capability in organizations. An international cross-case perspective*, Imperial College Press, London.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K. [2005], *Managing Innovation. Integration technological, market and organizational change*, Wiley Ltd., London.
- von Hippel E. [2000], *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York–Oxford.
- Zastempowski M. [2013], *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych*, „Współczesne zarządzanie”, nr 2, s. 68–75.