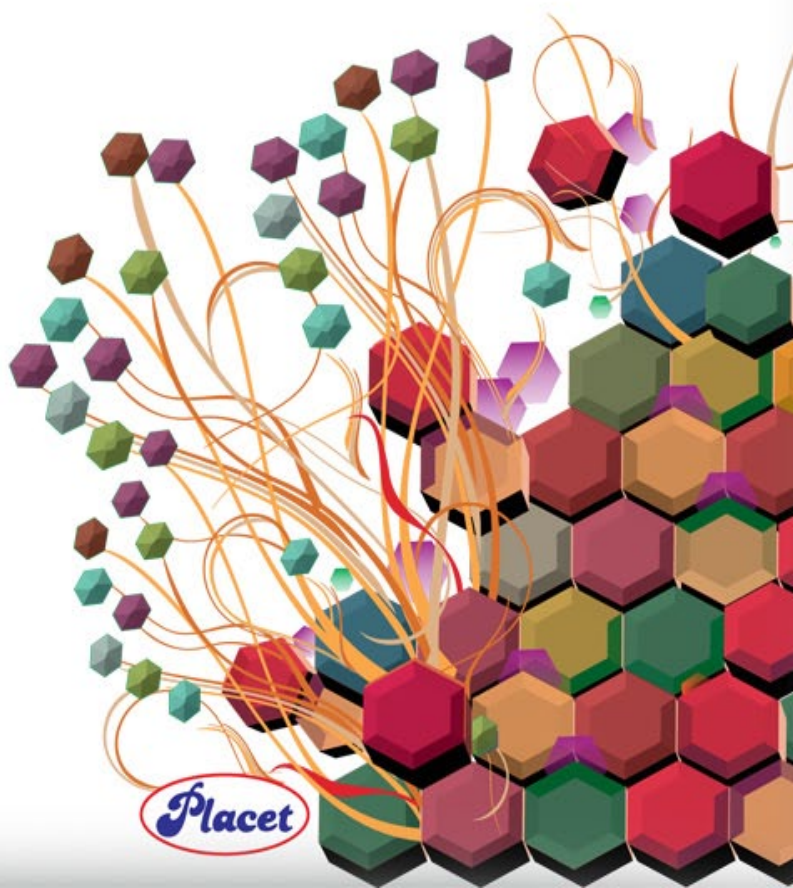


Redakcja naukowa
Alfreda Kamińska

Innowacyjność

Uwarunkowania,
strategie,
wyzwania



Placet

Wydawnictwo PLACET zaprasza Państwa do zapoznania się
z naszą ofertą.



PLACET – słowo niegdyś używane w naszym języku a zapożyczone z łaciny oznaczało: przyzwolenie, zgodę, a też „podoobać się”. To właśnie przyjęliśmy za filozofię działania: w zgodzie, dla wygody i zadowolenia, przy pełnym zaufaniu – autorów, czytelników i rynku.

Od początku zajmujemy się też ściśle określoną tematyką, a mianowicie wydajemy tylko dzieła z dziedziny szeroko pojętego zarządzania przedsiębiorstwami, finansów i ekonomii. Zdajemy sobie sprawę, że jest to literatura trudna – więc dokładamy starań redakcyjnych aby była zrozumiała dla każdego wykształconego czytelnika. Nie wydajemy książek z cyklu „Jak wzbogacić się w jeden dzień”, ale prace prezentujące rzetelną i nowoczesną wiedzę, które mogą być zarówno podręcznikami dla studiującej młodzieży, jak i podręcznikami-poradnikami służącymi dokształcaniu (samokształceniu) kadr kierowniczych przedsiębiorstw dostosowujących swoje struktury i metody zarządzania do stale przekształcającej się gospodarki rynkowej.

Od początku istnienia komercyjnej sieci Internet w Polsce mamy swoją witrynę www.placet.pl. Tam można śledzić nowości i zamierzenia wydawnicze, a także skorzystać z „Bazy wiedzy”.

Zapraszamy do lektury



Redakcja naukowa **Alfreda Kamińska**

INNOWACYJNOŚĆ

Uwarunkowania, strategie, wyzwania

Recenzja: prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek
dr hab. Krystyna Poznańska, prof. SGH

Redakcja naukowa: Alfreda Kamińska

Redakcja: Leszek Plak

Projekt okładki: Aleksandra Olszewska

Publikacja dofinansowana z dotacji podmiotowej przyznanej Wydziałowi Menedżerskiemu Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie na utrzymanie potencjału badawczego.

© Copyright by Wydawnictwo Placet 2014

WYDANIE EBOOK, Warszawa 2014

Wszelkie prawa zastrzeżone. Publikacja ani jej części nie mogą być w żadnej formie i za pomocą jakichkolwiek środków technicznych reprodukowane bez zgody właściciela copyright.

Wydawca: Wydawnictwo PLACET
01-517 Warszawa ul. Mickiewicza 18a/1
tel. (22) 8393626
księgarnia internetowa: <http://www.placet.pl>
e-mail: redakcja@placet.pl

ISBN 978-83-7488-068-8

Warszawa 2014

Skład i łamanie: Wydawnictwo PLACET

Wstęp <i>Alfreda Kamińska</i>	7
Rozdział I Strategie zarządzania działalnością innowacyjną	12
1. Strategia przekształcania małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne <i>Alicja Sosnowska</i>	13
Wprowadzenie	13
1.1. Wysoka inteligencja strategiczna cechą wyróżniającą współczesną firmę innowacyjną	14
1.2. Wybór strategii transformacji małego lub średniego przedsiębiorstwa w firmę innowacyjną	16
1.2.1. Uwarunkowania powstania impulsu innowacyjnego	16
1.2.2. Strategia niszy rynkowej	18
1.2.3. Strategie współpracy MŚP z organizacjami innowacyjnymi	20
1.2.4. Strategia udziału firmy innowacyjnej w parku technologicznym	21
1.2.5. Strategie firmy w klastrze	22
1.2.6. Strategia firmy w sieci drogą do wzrostu innowacyjności firmy	24
Podsumowanie	27
2. Zarządzanie działalnością innowacyjną w kontekście społecznej świadomości innowacyjności <i>Lidia Białoń, Emilia Werner</i>	28
Wprowadzenie	28
2.1. Innowacyjność i świadomość innowacyjności	29
2.2. Proces innowacyjny	32
2.3. Firma innowacyjna	34
2.4. Zarządzanie działalnością innowacyjną – uzasadnienie wyodrębnienia jako subdyscypliny nauk o zarządzaniu	36
2.5. Skutki innowacji	38
Podsumowanie	43
3. Rola marketingu w kształtowaniu procesu zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwie <i>Danuta Janczewska</i>	45
Wprowadzenie	45
3.1. Proces zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie w świetle literatury	46
3.2. Zasoby wiedzy w mikroprzedsiębiorstwie	49
3.3. Marketingowe wsparcie procesu zarządzania wiedzą na podstawie badań własnych	51
Podsumowanie	56

Rozdział II Innowacyjność polskiego przemysłu – stan i bariery	57
1. Innowacyjność polskiego przemysłu, 2006–2012: Był postęp czy nie?	
<i>Andrzej H. Jasiński</i>	58
Wprowadzenie	58
1.1. Kluczowa rola B+R w rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa	59
1.2. Ogólny obraz innowacyjności polskiego przemysłu	60
1.3. B+R w przedsiębiorstwach a innowacyjność gospodarki	67
1.4. Podstawowe ustalenia	72
Podsumowanie	74
2. Bariery wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach w Polsce	
<i>Alfreda Kamińska</i>	76
Wprowadzenie	76
2.1. Istota i rodzaje innowacji	77
2.2. Uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw	81
2.3. Czynniki hamujące innowacyjność w świetle badań	83
2.4. Bariery innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych	86
2.4.1. Charakterystyka badanej próby	87
2.4.2. Wyniki badań	88
Podsumowanie	94
Rozdział III Determinanty i efekty innowacyjności przedsiębiorstw	96
1. Uwarunkowania i ekonomiczne efekty działalności innowacyjnej spółdzielni mleczarskich w Polsce	
<i>Mariusz Chądzyński</i>	97
Wprowadzenie	97
1.1. Materiał i metodyka badań	99
1.2. Pojęcie i typologia innowacji	100
1.3. Klasyfikacja czynników warunkujących działalność innowacyjną	104
1.4. Aktywność innowacyjna spółdzielni mleczarskich	107
1.4.1. Czynniki ekonomiczne warunkujące działalność innowacyjną spółdzielni mleczarskich	111
Podsumowanie	113
2. Wpływ klastrów na tworzenie środowiska innowacyjnego regionu	
<i>Jan Boguski</i>	115
Wprowadzenie	115
2.1. Skupiska rzemieślnicze oraz okręgi przemysłowe	117
2.2. Koncepcja gron przemysłowych	119
2.3. Podejścia do budowania klastrów oraz ich koordynacja	120
2.4. Rodzaje klastrów i ich charakterystyka	122
2.5. Klastry tradycyjne i kreatywne	123
Podsumowanie	129

Rozdział IV Działalność innowacyjna przedsiębiorstw – wybrane aspekty	131
1. Planowanie procesów innowacji: wymagania, ograniczenia oraz model postępowania <i>Magdalena Jurczyk-Bunkowska</i>	132
Wprowadzenie	132
1.1. Specyfika procesów innowacji	134
1.1.1. Niepewność procesów innowacji	135
1.1.2. Tworzenie wiedzy, jako efekt realizacji procesów innowacji	137
1.2. Organizacja badań dotyczących praktyk planowania procesów innowacji	138
1.2.1. Projekt badań i uzasadnienie dobranych metod	139
1.2.2. Realizacja badań	140
1.3. Planowanie procesów innowacji	141
1.3.1. Wymagania wobec planów procesu innowacji	142
1.3.2. Ograniczenia w planowaniu procesów innowacji	143
1.3.3. Model planowania procesów innowacji	144
Podsumowanie	147
2. Polskie przedsiębiorstwa w Internecie. <i>Innowacja czy konieczność?</i>	
<i>Radosław Dawidziuk</i>	149
Wprowadzenie	149
2.1. Historia Internetu	150
2.2. Pojęcie innowacji	151
2.3. Wykorzystanie Internetu w działalności przedsiębiorstw	153
2.4. Wykorzystanie technologii informacyjno-komunikacyjnych – wyniki badań GUS	155
Podsumowanie	167
3. Innowacje organizacyjne jako determinanty rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw <i>Dagmara Miąsek</i>	169
Wprowadzenie	169
3.1. Przegląd terminologiczny pojęcia innowacje organizacyjne	170
3.2. Uwarunkowania organizacyjne innowacji	173
3.3. Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP)	176
3.4. Innowacje organizacyjne w polskich i zagranicznych małych i średnich przedsiębiorstwach – <i>wyniki badań</i>	181
Podsumowanie	184
Podsumowanie <i>Alfreda Kamińska</i>	185
Bibliografia	189

Innowacyjność przedsiębiorstw, z uwagi na jej kluczowe znaczenie dla innowacyjności i rozwoju kraju, jest przedmiotem zainteresowania sfery nauki oraz praktyki gospodarczej. W ostatnich latach w Polsce i na świecie ukazują się liczne publikacje poświęcone temu zagadnieniu.

Ciągle niska, w porównaniu z innymi krajami Unii Europejskiej, innowacyjność polskiej gospodarki stanowi wystarczającą przesłankę do prowadzenia dalszych badań na ten temat oraz rekomendowania, na podstawie wyciągniętych wniosków, pożądanych działań mających na celu poprawę innowacyjności polskich przedsiębiorstw.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie aktualnych rozważań, stanowiących przedmiot zainteresowań poszczególnych Autorów, prowadzonych w ostatnich latach w Polsce wyników badań oraz płynących z nich wniosków, dotyczących wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw.

Autorzy reprezentują różne ośrodki akademickie i skupiają się na zagadnieniach uwarunkowań innowacyjności, wyborze strategii innowacji, analizują stan innowacyjności polskiego przemysłu oraz wybrane aspekty działalności innowacyjnej, w tym planowanie procesów innowacji oraz wykorzystanie Internetu w komunikacji z klientami.

Rozdział pierwszy poświęcony jest strategiom innowacji oraz zarządzaniu działalnością innowacyjną.

A. Sosnowska przedstawia przykłady strategii przekształcania małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne. Zdaniem Autorki cechą wyróżniającą współczesne małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) powinien być wysoki poziom inteligencji strategicznej związany z przyjęciem mądrej, kreatywnej, nastawionej na zmiany strategii innowacyjnej, pozwalającej na osiągnięcie sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu.

Autorka zaprezentowała wybrane strategie umożliwiające małym i średnim przedsiębiorstwom uzyskanie pozycji firmy innowacyjnej, tzn. strategię niszy rynkowej, strategię współpracy firm i organizacji innowacyjnych w parkach przemysłowo-technologicznych i klastrach, a także współczesne formy współdziałania w sieci. Są to, najczęściej stosowane w praktyce przez sektor MŚP, strategie zmierzające do wzrostu innowacyjności i poprawy pozycji konkurencyjnej.

L. Białoń i E. Werner w prezentowanych rozważaniach porządkują pojęcia związane z gospodarką innowacyjną, a mianowicie: innowacyjność, działalność innowacyjna, proces innowacyjny, innowacja, zarządzanie działalnością innowacyjną, a także świadomość innowacyjności. Autorki postulują też i uzasadniają konieczność wyodrębnienia z ogółu nauk o zarządzaniu subdyscypliny – zarządzanie działalnością innowacyjną. Ponadto omawiają rolę świadomości innowacyjności w kształtowaniu firmy innowacyjnej i prezentują autorską koncepcję określania skutków innowacji, które powinno stanowić składnik świadomości innowacyjności. Omawiane zagadnienia poparte są wynikami badań własnych dotyczących świadomości innowacyjności przeprowadzonych wśród studentów Wyższej Szkoły Menedżerskiej w Warszawie.

D. Janczewska zwraca uwagę na rolę marketingu w procesie kształtowania zarządzania wiedzą w mikroprzedsiębiorstwie.

Literatura przedmiotu szeroko opisuje problemy współpracy sfery nauki z biznesem oraz niedostosowanie oferty jednostek naukowych do potrzeb firm. Sytuacja ta dotyczy również mikroprzedsiębiorstw. Badania własne Autorki potwierdzają, iż brak oferty ze strony nauki dla mikroprzedsiębiorstw w zakresie zarządzania wiedzą oraz zastosowania marketingu jako instrumentu wsparcia procesu zarządzania wiedzą sprawia, iż mikroprzedsiębiorstwa nie zauważają korzyści płynących z marketingowego wsparcia w procesie zarządzania wiedzą. Badane mikroprzedsiębiorstwa wskazują na brak jasno sformułowanego programu zarządzania wiedzą oraz strategii innowacji.

W ostatnich latach Unia Europejska kładzie coraz większy nacisk na rozwój przemysłu, stąd też drugi rozdział książki porusza zagadnienia innowacyjności polskiego przemysłu.

Andrzej H. Jasiński analizuje innowacyjność polskiego przemysłu w latach 2006–2012 i szuka odpowiedzi na pytanie: *Był postęp czy nie?*

Na podstawie szczegółowej analizy wyników badań GUS, Eurostat, INE PAN, Autor stwierdza, iż w badanym okresie nie nastąpiła poprawa poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych, co znalazło swój wyraz m.in. w zmniejszeniu odsetka przedsiębiorstw przemysłowych ponoszących nakłady na innowacje, a także współpracujących z innymi podmiotami w procesach innowacji oraz wprowadzających nowe, na skalę krajową, produkty. Pozytywnym zjawiskiem jest fakt wzrostu nakładów na działalność badawczo-rozwojową, co może skutkować wzrostem innowacyjności w kolejnych latach.

Cennym zwieńczeniem opracowania jest autorska rekomendacja działań mających na celu poprawę innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych.

A. Kamińska prowadzi rozważania na temat barier wdrażania innowacji produktowych i procesowych w przedsiębiorstwach przemysłowych. Podstawą analizy są studia literatury przedmiotu oraz badania ankietowe przeprowadzone wśród przedsiębiorstw, z których wynika, że najpoważniejszymi barierami wewnętrznymi wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych jest brak pracowników o wysokich kwalifikacjach, zdolnych do realizacji innowacji, niewystarczające własne zasoby finansowe, niekorzystanie ze wsparcia finansowego instytucji unijnych, rządowych i samorządowych. W opinii badanych istotną barierą jest brak zainteresowania jednostek naukowych współpracą z przedsiębiorstwami dotyczącą komercjalizacji wyników badań oraz nieprowadzenie przez przedsiębiorstwo wyprzedzających analiz rynku. Pokonanie wymienionych barier w celu zwiększenia innowacyjności, stanowi wyzwanie dla samych przedsiębiorstw, a także władz państwowych i samorządowych.

Determinanty oraz efekty innowacyjności przedsiębiorstw są przedmiotem rozważań w trzecim rozdziale.

M. Chądzyński analizuje te zagadnienia oraz związek między nakładami ponoszonymi na działalność innowacyjną a liczbą wdrażanych innowacji na przykładzie spółdzielni mleczarskich w Polsce. W badanym, przez Autora, okresie miała miejsce spadkowa tendencja wysokości nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną. Istotny jest fakt występowania zależności między nakładami na działalność innowacyjną a osiąganymi efektami, lecz, co należy podkreślić, z przesunięciem w czasie. Działalność innowacyjna spółdzielni mleczarskich determinowana

była głównie przez czynniki techniczne, produktowe, procesowe i środowiskowe, a w mniejszym stopniu przez odbiorców i konsumentów.

J. Boguski omawia wpływ klastrów na tworzenie środowiska innowacyjnego regionów. Kluczowymi ich elementami są innowacyjne przedsiębiorstwa, które dzięki kooperacji z innymi firmami oraz instytucjami naukowo-badawczymi, finansowymi, agencjami przedsiębiorczości, zwiększają swój potencjał innowacyjny, wdrażają nowe technologie oraz unowocześniają swoją ofertę. Wszystko to przekłada się na wzrost poziomu życia mieszkańców danego regionu, powoduje zmniejszenie bezrobocia, wzrost atrakcyjności inwestycyjnej i innowacyjności regionu.

W rozdziale czwartym omówione zostały pozostałe, wybrane aspekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

M. Jurczyk-Bunkowska porusza problem planowania procesów innowacji. Na podstawie badań własnych charakteryzuje wymagania i ograniczenia w planowaniu procesów innowacji. Zaproponowany przez Autorkę model planowania procesów innowacji, pozwala na korzystanie z sukcesywnie tworzonej wiedzy oraz elastyczne dopasowywanie się do zachodzących, w bliższym i dalszym otoczeniu, zmian. Ponadto zapewnia tworzenie planu będącego podstawą konsekwentnego kierowania, koordynowania i pobudzania działań zorientowanych na osiągnięcie zakładanego efektu procesu innowacji.

R. Dawidziuk analizuje, biorąc pod uwagę wyniki badań GUS, obecność polskich przedsiębiorstw w Internecie i jednocześnie poszukuje odpowiedzi na pytanie, czy jest to innowacja czy konieczność. Rozwój i innowacyjność przedsiębiorstw są nierozzerwalnie związane z potrzebą korzystania z Internetu oraz jego atrybutów w postaci szybkości, dużego zasięgu, możliwości zdobywania informacji oraz interaktywności. Zdecydowana większość polskich przedsiębiorstw (93%) posiada dostęp do Internetu, ale nie wszystkie efektywnie go wykorzystują.

D. Miąsek omawia innowacje organizacyjne, które odgrywają coraz bardziej znaczącą rolę w budowaniu innowacyjności i przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Autorka dokonuje przeglądu literatury oraz badań dotyczących innowacji organizacyjnych implementowanych głównie przez małe i średnie przedsiębiorstwa. Innowacje organizacyjne coraz częściej są przedmiotem badań empirycznych i analiz statystycznych. Uzyskiwane wyniki wskazują, iż są one istotnym

elementem usprawniającym funkcjonowanie firmy. Niejednokrotnie stanowią punkt wyjścia do wdrażania innowacji produktowych i procesowych.

Wobec niskiej innowacyjności polskich przedsiębiorstw, szereg prezentowanych przez Autorów problemów, w tym potrzeba wyboru odpowiedniej strategii innowacji, pokonania występujących barier innowacyjności, zwiększenia wydatków na badania i rozwój, nawiązania bądź rozwinięcia współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi, zwiększenia poziomu świadomości innowacyjności, stanowi swoiste wyzwanie dla polskich firm, z którym muszą sobie poradzić w najbliższym czasie. Rosnąca konkurencja na rynku oraz postępująca globalizacja gospodarki czyni te wyzwania bardzo aktualnymi i priorytetowymi z punktu widzenia celów przedsiębiorstw.

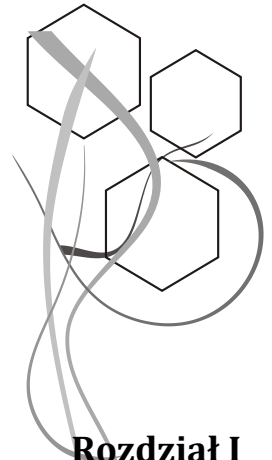
Jednocześnie, jak podkreślają Autorzy, są to ciągle aktualne wyzwania dla współczesnej krajowej oraz regionalnych polityk proinnowacyjnych, zaangażowanie których jest warunkiem koniecznym wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw.

Wyrażam nadzieję, że wieloaspektowość oraz aktualność poruszanych w niniejszej publikacji zagadnień, dotyczących innowacyjności, będzie stanowiła dla Czytelników inspirację do dyskusji oraz dalszych badań i rozważań.

Adresatami książki są pracownicy naukowcy, doktoranci, studenci, a także praktycy, których decyzje przekładają się na możliwości pokonania prezentowanych wyzwań w zakresie poprawy innowacyjności polskich przedsiębiorstw.

Pragnę serdecznie podziękować Pani prof. dr hab. Annie Skowronek-Mielczarek oraz Pani dr hab., prof. SGH Krystynie Poznańskiej za recenzję, a także wszystkim Autorom, których praca składa się na niniejszą publikację.

Alfreda Kamińska



Rozdział I
Strategie
zarządzania
działalnością innowacyjną



1. Strategia przekształcania małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne

Alicja Sosnowska

Wprowadzenie

Przewodnim hasłem XXI wieku jest potrzeba wzrostu innowacyjności gospodarki i społeczeństwa motywowana przede wszystkim dążeniem do podnoszenia jakości życia jednostki, jak też całej ludzkości. Z opracowań poświęconych przyszłości można dowiedzieć się, że dzięki innowacjom dokonują się głębokie zmiany gospodarki światowej, rozwija się nauka i technologia, zmieniają się systemy zarządzania, obyczaje i kultura, a według wielokrotnie cytowanego hasła „*świat staje się globalną wioską*”.

Konsekwencją tych tendencji są oczekiwania, odnoszone zarówno do skali makro (globalnej gospodarki, wielkich regionów), jak i mikro (przedsiębiorstwa, gospodarstwa domowe), dostosowań do zachodzących procesów oraz czynnego włączania się w tworzenie i praktyczne wykorzystywanie nowych rozwiązań powstających w sferze nauki oraz produkcji i usług. Proces ten w obecnych czasach ulega stałemu przyspieszeniu, a tytułowe firmy innowacyjne odgrywają w nim znaczącą rolę.

Celem rozwiązań przedstawionych w dalszym ciągu opracowania jest prezentacja potencjalnych strategii jakie mogą przyjmować przedsiębiorstwa sektora MŚP w Polsce dążąc do wzrostu innowacyjności. Jest to podstawowy warunek ich dalszego rozwoju we współczesnej gospodarce. Zakłada się, że w perspektywie przyjęte strategie powinny prowadzić te przedsiębiorstwa do uzyskania pozycji firmy innowacyjnej, którą charakteryzuje wysoki poziom inteligencji strategicznej.

1.1. Wysoka inteligencja strategiczna cechą wyróżniającą współczesną firmę innowacyjną

Interesujący model firmy innowacyjnej przedstawiony przez L. Białoń¹ bazuje na podstawowych trzech elementach: wiedzy, umiejętnościach i kompetencjach społecznych. Na ich podstawie autorka wyróżnia trzy szeregi cech, które powinna spełniać modelowa firma innowacyjna, wskazując, że główne cele w tworzeniu innowacji powinni spełniać kreatorzy, innowatorzy i przedsiębiorcy. Autorka przedstawia szczegółowo zadania dla każdej z wymienionych kategorii i jednocześnie słusznie dodaje, że dla małej firmy można przyjąć spełnianie wymienianych ról nawet przez jedną osobę. Model przedstawiony przez L. Białoń uważam za interesujące uzupełnienie teorii firmy innowacyjnej.

Ważnym wątkiem rozważań L. Białoń jest wprowadzenie pojęcia „**świadomości innowacyjności firmy**” i powiązanie jej z procesem przekształcania przedsiębiorstw o niskim stopniu innowacyjności w firmy innowacyjne². Autorka wiąże pogłębianie się procesu transformacji z zachowaniami i sytuacją ekonomiczną firmy.

Jako uzupełnienie rozważań na temat cech współczesnej firmy innowacyjnej moje propozycje dotyczą wprowadzenia za J. R. Wellsem pojęcia inteligencji strategicznej firmy³. Zdaniem tego autora współczesne firmy można podzielić według strategii, którą przyjmują. Strategia ta ma być mądra, prowadząca firmę do sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu, a więc kreująca ciągłe zmiany na drodze do osiągnięcia wysokiego poziomu inteligencji strategicznej.

Kryterium inteligencji strategicznej autor nazywa **IQ** i dzieli przedsiębiorstwa na:

- ✓ firmy o niskim IQ,
- ✓ firmy o średnim IQ,
- ✓ firmy o wysokim IQ.

Te ostatnie znajdują się na szczycie drabiny inteligencji strategicznej⁴.

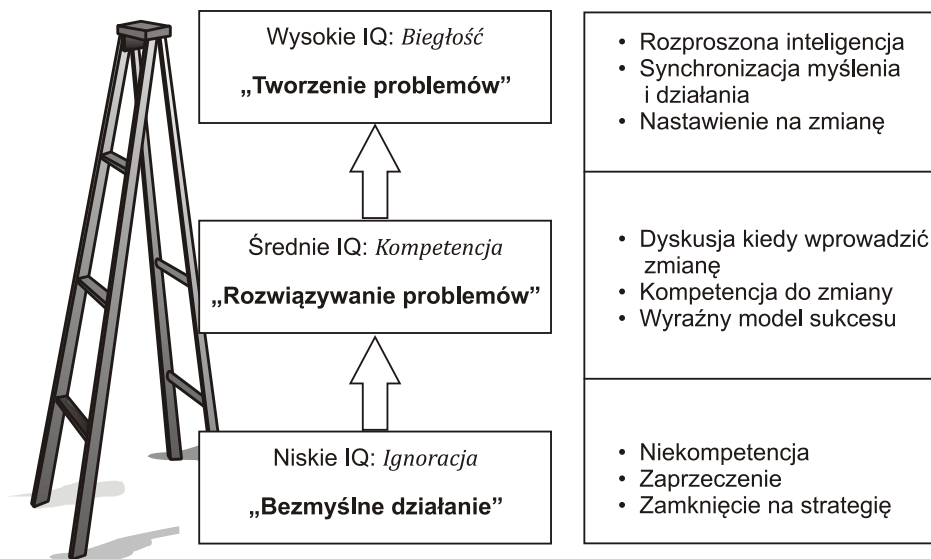
¹ L. Białoń, A. Kamińska (red.): *Uwarunkowania przekształceń małych i średnich przedsiębiorstw w firmy innowacyjne. Zarys problematyki*, WSM w Warszawie, Warszawa 2014.

² Tamże.

³ J. R. Wells: *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Rebis, Poznań 2014.

⁴ Tamże, s. 31–43.

Firmy o wysokiej inteligencji strategicznej cechuje nastawienie na zmiany, kreatywna destrukcja, łamanie schematów, wysoka kreatywność i ciągłość podejmowania innowacji strategicznych oraz dążenie do osiągnięcia sukcesu w długim okresie⁵. Przedstawia to rysunek 1.



Rysunek 1. Wspinaczka po drabinie inteligencji strategicznej

Źródło: opracowanie na podstawie: J. R. Wells: *Inteligencja strategiczna. Jak stworzyć mądrą firmę*, Rebis, Poznań 2014, ss. 27, 41.

Ważny wniosek jaki wypływa z rozważań J. R. Wellsa to konieczność przygotowania „mądrej strategii” dochodzenia przez firmy do wysokiego poziomu IQ. Uzupełnieniem może być stwierdzenie o potrzebie wykorzystania w procesie przekształceń narzędzi, których dostarcza współczesne zarządzanie strategiczne. Oznacza to, że warunkiem przejścia od firmy, której nie można uważać za innowacyjną (o niskim IQ) do firmy innowacyjnej (o wysokim IQ) jest wybór i realizacja

⁵Tamże, s. 127.

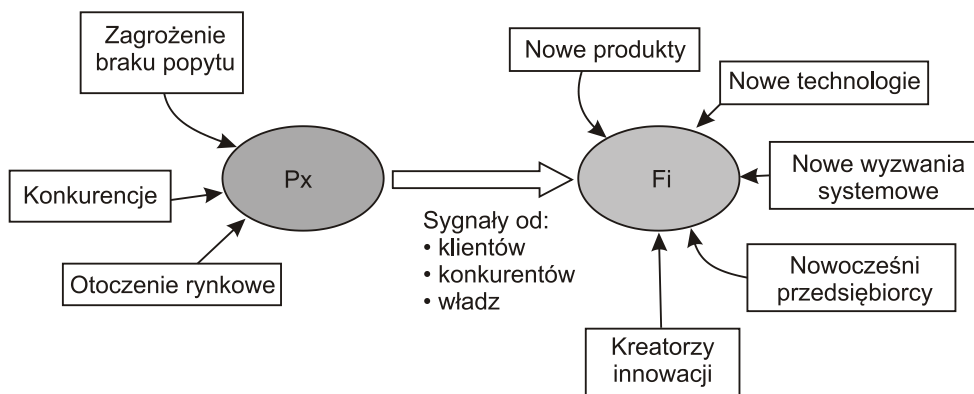
strategii innowacji⁶. Odwołując się do określenia „świadomość innowacyjna”, według L. Białoń, firmie o wysokiej inteligencji strategicznej towarzyszy pogłębienie się jej świadomości innowacyjnej.

1.2. Wybór strategii transformacji małego lub średniego przedsiębiorstwa w firmę innowacyjną

1.2.1. Uwarunkowania powstania impulsu innowacyjnego

Jak wynika z przyjętego założenia, podstawą oczekiwanej transformacji powinno być przyjęcie strategii innowacji. Punktem startowym jest przeciętne działające w Polsce MŚP (statystycznie jedno z ok. 1,5 mln) i które, jak to wynika z informacji zawartych w opracowaniu zespołu prof. L. Białoń, najczęściej nie jest firmą innowacyjną (Fi). Według przyjętej definicji można więc założyć, że jest to firma Px o niskiej inteligencji strategicznej, która dopiero chce przyjąć strategię innowacji.

Można to przedstawić jak na rysunku 2.



Rysunek 2. Impuls innowacyjny

Źródło: opracowanie własne.

⁶ A. Sosnowska: *Strategia innowacji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Ekonomika i zarządzanie innowacją w warunkach zrównoważonego rozwoju*, (red.) A. H. Jasiński, R. Ciborowski, U.B., Białystok 2012.

Na rysunku 2 pokazano główne uwarunkowania powstania impulsu innowacyjnego, który ma pobudzać bardziej aktywne i lepiej przygotowane przedsiębiorstwa do przyjęcia strategii innowacji.

W procesie realizacji można doprowadzić firmy do wstępowania na coraz wyższe szczeble drabiny inteligencji strategicznej, aż uzyskania pozycji firmy innowacyjnej o wysokim IQ. Trzeba oczywiście założyć, że proces transformacji obejmie nie wszystkie MŚP, a tylko ich najbardziej dynamiczną reprezentację. Można jednak spodziewać się, że zweryfikowanie procesu transformacji przyczyni się w długim okresie do multiplikacji liczby firm innowacyjnych w Polsce.

Jeżeli uznać, że przekształcenie małych i średnich przedsiębiorstw, które można określić jako nisko innowacyjne, w firmy o wyższym poziomie innowacyjności, a następnie w firmy innowacyjne, jest ważnym warunkiem wzrostu ich konkurencyjności oraz osiągnięcia sukcesu w biznesie, trzeba określić czynniki, które mogą stymulować te przekształcenia, a także zidentyfikować ich bariery. Czynniki te zwykle dzieli się na zewnętrzne, działające w bliższym (konkurencyjnym, sektorowym) i dalszym (krajowym, regionalnym, globalnym) otoczeniu. Ich oddziaływanie w dużej mierze można przypisać całej populacji MŚP. Są to przede wszystkim uwarunkowania systemowe i prawne regulujące zachowania przedsiębiorstw oraz czynniki rynkowe decydujące o ich możliwościach rozwojowych.

Druga grupa to czynniki wewnętrzne bezpośrednio określające to, co w analizie strategicznej nazywa się mocnymi i słabymi stronami danej firmy. Szczegółowo mechanizmy oddziaływania wymienionych czynników, które mają decydujący wpływ na wybory strategiczne przedsiębiorstw, przedstawiają podręczniki analizy strategicznej oraz zarządzania strategicznego. Czynniki wewnętrzne są bezpośrednio przypisywane każdemu przedsiębiorstwu i to one decydują o jego szansach na wzrost innowacyjności. Nie powtarzając wiedzy podręcznikowej, warto wybrać, spośród dostępnego spektrum uwarunkowań, te które decydująco wpływają na wybór przez małe i średnie przedsiębiorstwa takiej strategii innowacji, która pozwoli, po realizacji, zaliczyć je do firm innowacyjnych. Powinna to być taka strategia, która nada danej firmie impuls innowacyjny skłaniający do przeprowadzania radykalnych zmian.

Można tu rozważyć kilka odmiennych sytuacji.

1.2.2. Strategia niszy rynkowej⁷

Przykładami wykorzystania strategii niszy rynkowej mogą być następujące sytuacje:

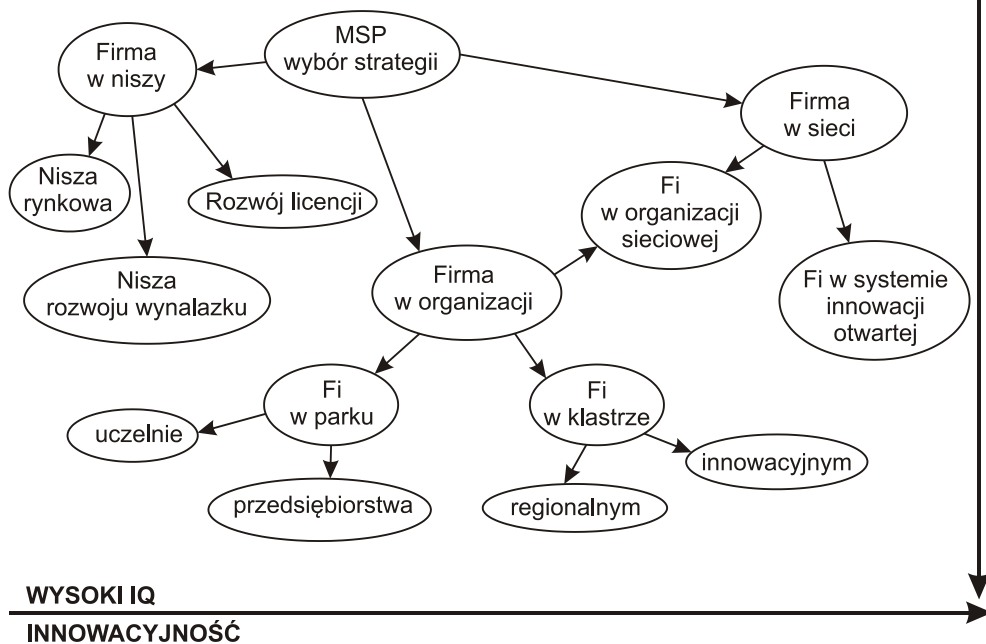
- a) Pojawienie się na rynku zapotrzebowania na określony nowy produkt wymagający nowych rozwiązań technicznych, np. interaktywny podręcznik do nauczania, nowy lek niezbędny do zwalczenia nowego rodzaju choroby tropikalnej przywiezionej do Polski itp. Firma śledząca potrzeby rynku szybko uruchamia działania i oferuje jako pierwsza dany produkt, budując swoją reputację. Tak tworzy dla siebie niszę rynkową, którą później może rozwijać. Pozycję firmy innowacyjnej uzyskuje ona dzięki specjalizacji oraz szybkiej ofercie wyprzedzającej konkurencję. Decydującym czynnikiem kształtującym taką strategię jest aktywność przedsiębiorcy–menedżera oraz marketingowe rozpoznanie możliwości rozwojowych i zapewnienie finansowania niezbędnego dla realizowania innowacyjnego przedsięwzięcia. Strategia ta ma wiele cech wspólnych ze „strategią błękitnego oceanu”⁸.
- b) W trakcie prowadzonych badań w firmie pojawił się rewelacyjny pomysł na rozwijanie określonego produktu. Firma patentuje wynalazek. Rozpoczyna jego produkcję i sprzedaż. Dzięki wysokiej innowacyjności produktu następuje szybki wzrost sprzedaży. Firma nie poprzestaje na jednym wzorze, ale prowadzi dalsze badania i rozszerza ofertę produktową. Tego typu strategię także można uznać za strategię niszy, ale może to być strategia prowadząca do przekształcenia niszy w duże przedsiębiorstwo. W tym wypadku, obok przedsiębiorczości, decyduje wiedza i kompetencje technologiczne zespołu pracowników – autorów pomysłu wynalazczego. Powodzenie strategii zostanie osiągnięte, jeżeli wynalazek znajdzie uznanie rynku, wyprzedzi konkurencję i sprosta kryteriom ekonomicznym. Jest to niełatwa strategia. Warunkiem powodzenia jest nowoczesność wynalazku, trudność naśladowania, właściwa ochrona własności intelektualnej oraz zapewnienie źródeł finansowania. Jest to strategia wykorzystująca wewnętrzne zasoby wiedzy i kapitał intelektualny pracowników firmy.

⁷ M. Juchniewicz: *Strategia niszy rynkowej jako specyficzny element potencjału rozwojowego mikroprzedsiębiorstwa*, PARP, Warszawa 2010.

⁸ W. Chan Kim, R. Mauborgne: *Strategia błękitnego oceanu*, MT Biznes, Warszawa 2005.

- c) Małe przedsiębiorstwo odpowiada na ofertę uczelni bądź jednostki B+R, która w wyniku przeprowadzonych badań poszukuje realizatora przygotowanego projektu i uruchomienia produkcji na bazie przekazanej technologii, na warunkach zakupu jednorazowej licencji bądź decyzji o utworzeniu spółki, w której jednostka badawcza ma zapewnione udziały w przychodach ze sprzedaży. Zakłada się, że małe przedsiębiorstwo nawiązując ten rodzaj kontaktu ze strefą B+R tworzy strategię zmierzającą do podnoszenia innowacyjności. Warunkiem jest aby nowy produkt dawał silny impuls innowacyjny i prowadził do wzrostu konkurencyjności firmy, która może z czasem stać się firmą niszową działającą w danym sektorze.

NISKI IQ



Rysunek 3. Kierunki wyboru strategicznego MŚP w drodze do wzrostu innowacyjności

Źródło: opracowanie własne.

Wymienione w punktach a, b i c strategie mogą być realizowane przez małe i średnie przedsiębiorstwa funkcjonujące samodzielnie bez aspiracji do szybkiego

rozszerzania zakresu działalności. Wzrost innowacyjności jest niezbędny aby utrzymać się na rynku oraz zapewnić spokojny rozwój firmy w stabilnym otoczeniu. Firmy takie mają niewielkie szanse na osiągnięcie wysokiego poziomu IQ. Jest to możliwe jedynie w przypadku wysokiego poziomu wiedzy i umiejętności menedżerskich kierownictwa firmy. Opisane strategie można zaliczyć do strategii niszy rynkowej.

1.2.3. Strategie współpracy MŚP z organizacjami innowacyjnymi

Obserwacja strategii innowacji wybieranych przez małe i średnie przedsiębiorstwa działające na terenie Polski wskazuje, że coraz częściej przedsiębiorcy wychodzą poza „własne podwórko” i poszukują inspiracji i kontaktów biznesowych w bliższym (regionalnym) i dalszym (krajowym, międzynarodowym) otoczeniu. Do rozwijania kontaktów w kraju skłania polityka proinnowacyjna. Jednym z jej kierunków jest promowanie tzw. organizacji pomostowych tj. organizacji zakładanych przez firmy bądź powstających z inspiracji władz, których celem jest pośredniczenie między firmami a zewnętrznymi źródłami innowacji (uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, organizacje inżynierskie, a także organizacje konsumenckie), które działają w sferze B+R i mogą tworzyć projekty nowych rozwiązań technologicznych. Organizacje te wbudowują się w struktury gospodarki tworząc system współdziałania określany mianem narodowego systemu innowacji (NSI). Szerszy opis NSI w kontekście udziału w nim MŚP można znaleźć np. w pracach K. Matusiaka⁹.

Autor wykazuje, że we współczesnej gospodarce małe i średnie przedsiębiorstwa, zazwyczaj reprezentujące sektor prywatny, potrzebują dla rozwoju innowacji zarówno intelektualnego, organizacyjnego, jak i finansowego wsparcia ze strony państwa i organizacji działających w sferze społecznej. Droga do uzyskania takiej pomocy może prowadzić przez tworzenie z jednej strony agencji rządowych pośredniczących w udzielaniu pomocy publicznej, a z drugiej przez powstawanie organizacji, w których spotykają się strony: publiczna (agencje typu PARP, ARP, organizacje samorządowe, gmina, powiat, uczelnie, instytuty) oraz przedsiębiorstwa. Do organizacji tych należą: parki nauki, parki naukowo-technologiczne, in-

⁹ K. B. Matusiak: *Rozwój systemów wsparcia przedsiębiorczości*, Radom Łódź 2006; K. B. Matusiak: *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy*, SGH, Warszawa 2010.