

Zbigniew Pawlak, Andrzej Smoleń

INNOWACYJNOŚĆ A STRATEGIA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

[**Słowa kluczowe:** innowacyjność, hiperkonkurencja, przedsiębiorstwo innowacyjne, strategię innowacyjne]

Streszczenie

W niniejszej pracy, na podstawie analizy literatury fachowej, zidentyfikowano najważniejsze cechy zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw oraz realizowane przez nie strategie. Przedsiębiorstwa innowacyjne to firmy aktywne pod względem technologicznym tworzone przez wynalazców z wyższych uczelni, instytucji badawczych, a także z działów badawczych lub technicznych dużych firm.

Do typowych strategii innowacyjnych przedsiębiorstw zaliczyć można strategie:

- ofensywne,
- defensywne,
- zakupu licencji,
- unikania bezpośredniej konfrontacji z konkurencją,
- kreowania rynku,
- niezależne,
- pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr,
- pozyskiwania innych firm.

1. Wprowadzenie

Zasadniczym kierunkiem walki z konkurencją jest rozwijanie innowacji, które pozwalają na uzyskanie istotnych przewag nad innymi przedsiębiorstwami. Główną cechą współczesnego przedsiębiorstwa powinna być innowacyjność.

Z badań rozwoju współczesnej gospodarki wynika, że tempo wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach jest różne, zależne od kraju i rodzaju podejmowanej działalności produkcyjnej, czy usługowej. Można wyodrębnić sektory, w których

przewyższa ono znacznie, średnie tempo dla ogółu przedsiębiorstw. Do takich sektorów należy współczesna elektronika, informatyka, telekomunikacja, nanotechnologia, biotechnologia, przemysł lotniczy, chemiczny, farmaceutyczny. W wymienionych dziedzinach cykl tworzenia innowacji jest tak krótki, że zrealizowany nowy produkt (wyrób lub usługa) zanim zdąży się przyjąć na rynku, jest zastępowany przez kolejny o wyższym stopniu nowoczesności i jakości. Taką sytuację nazywa się powszechnie hiperkonkurencją.

Powyższa sytuacja wymaga od przedsiębiorcy szczególnej sprawności technicznej i organizacyjnej dla osiągnięcia i utrzymania właściwego tempa rozwoju innowacji. Potrzeba utrzymania wysokiego poziomu innowacyjności firmy narzuca konieczność dostosowania do niego jej struktury, organizacji i metod zarządzania.

Współczesna firma musi być firmą innowacyjną, w tym znaczeniu inteligentną organizacją, permanentnie generującą i realizującą projekty innowacyjne dla wytworzenia produktów znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności na rynku.

W niniejszej pracy na podstawie analizy literatury fachowej oraz wieloletnich doświadczeń w konsultingu menedżerskim zidentyfikowano najważniejsze cechy zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw na rynku oraz realizowane przez nie strategie.

2. Istota i rodzaje innowacji

Zjawisko innowacji jest ściśle związane z pojęciem zmian, nowości. Obecnie pojęciu innowacji nadaje się szerokie znaczenie, rozumiejąc przez nie najróżniejsze fakty, procesy i zjawiska o charakterze technicznym, organizacyjnym, społecznym lub psychologicznym, będące nowością w stosunku do tego, co było w przeszłości. Pojęcie innowacji wprowadził do nauk ekonomicznych w początkach ubiegłego stulecia J. A. Schumpeter (1960, s.104). Przez innowacje rozumiał on:

- wprowadzanie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzanie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzanie nowej organizacji produkcji, czyli tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkowy produkt lub proces.

Obecnie najczęściej innowacje utożsamia się z nowymi pomysłami, które znajdują praktyczne zastosowanie.

Według podręcznika *Oslo Manual* (OECD/EC/Eurostat, 2005) – który w świecie stanowi podstawę metodologiczną badań statystycznych na temat innowacji – innowacja ma miejsce, gdy nowy lub ulepszony produkt zostaje wprowadzony na rynek albo nowy lub ulepszony proces zostaje zastosowany w produkcji, przy czym ten produkt i proces są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Podręcznik wyżej wspomniany stosuje pojęcie innowacji technicznej, która oznacza obiektywne udoskonalenie właściwości produktu lub procesu bądź systemu dostaw w stosunku do produktów i procesów dotychczas istniejących. Mniejsze techniczne lub estetyczne modyfikacje produktów lub procesów, nie wpływające na osiągi, koszty lub też na zużycie materiałów, energii i komponentów, nie są traktowane jako innowacje techniczne.

W publikacjach fachowych można spotkać wiele różnych klasyfikacji innowacji technicznych. Najczęściej dzieli się innowacje na rodzaje ze względu na następujące kryteria (Łobejko, 2005a, s. 68-69):

- kryterium oryginalności zmian – innowacje kreatywne (twórcze, oryginalne, pionierskie) i innowacje imitujące (odtwórcze, naśladowcze),
- kryterium sprzężenia osobowego i instytucjonalnego – innowacje sprzężone (będące wynikiem wspólnego wysiłku określonej liczby osób i instytucji) oraz innowacje niesprężone (dokonywane przez pojedynczego twórcę w układzie odosobnionym),
- ze względu na mechanizm pobudzania do innowacji – innowacje podażowe (będące następstwem odkryć, wynalazków i pomysłów stymulowanych przez postęp naukowo – techniczny) i innowacje popytowe (stymulowane przez potrzeby ujawniające się na rynku),
- z punktu widzenia przedmiotu innowacji oraz związanych z nią rodzajów efektów – innowacje produktowe (nowy produkt lub udoskonalenie produktów już wytwarzanych) i innowacje procesowe (zmiany w procesie technologicznym).

Najistotniejszy wydaje się ostatni podział innowacji. Według kryterium przedmiotowego coraz częściej dzieli się innowacje na trzy kategorie: produktowe, procesowe i organizacyjne.

Innowację w produkcji (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.

Innowacja w procesie wytwórczym (zwana również innowacją procesową), to zmiana w stosowanych metodach wytwórczych.

Z kolei innowacja organizacyjna (proceduralna) – w wąskim rozumieniu innowacji – to zmiany jedynie w organizacji procesu produkcyjnego, bez uwzględnienia zmian organizacyjnych w szerokim znaczeniu tego słowa.

Innowacje produktowe mogą być procesem samodzielnym, podobnie jak i innowacje procesowe lub organizacyjne. Jednak często innowacje te występują wspólnie, zwłaszcza jeśli wytwarzanie nowego wyrobu nie jest możliwe przy użyciu tradycyjnej technologii wytwarzania i rozwiązań w zakresie organizacji produkcji; z drugiej strony – innowacje procesowe mogą wymuszać zmiany w strukturze i w organizacji produkcji.

Według podręcznika *Oslo Manual* innowacje techniczne (technologiczne) obejmują:

- produkt technologicznie nowy tzn. taki produkt (wyrób lub usługę), którego charakterystyka techniczna i zastosowanie różnią się istotnie od charakterystyki i zastosowań produktów wytwarzanych dotychczas; tego typu innowacja może powstać w oparciu o całkowicie nowe technologie lub poprzez połączenie istniejących technologii w nowych zastosowaniach;
- produkt technologicznie ulepszony (zmodyfikowany wyrób lub ulepszona usługa) tzn. produkt już istniejący, którego właściwości techniczne zostały w sposób znaczący ulepszone;
- innowację technologiczną procesu czyli zastosowanie technologicznie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcyjnych, łącznie z metodami (systemami) dostawy produktów, obejmujące zmiany w wyposażeniu lub organizacji produkcji, bądź kombinację tych zmian, co może mieć miejsce w wyniku zastosowania nowej wiedzy.

W zakresie tematyki innowacyjnej Główny Urząd Statystyczny w Polsce posługuje się definicjami z podręcznika *Oslo Manual (Działalność... 2006)*.

Z tej perspektywy działalność innowacyjna jest to *szereg działań, zarówno o charakterze naukowym (badawczym), jak i o charakterze technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów*.

Należy zaznaczyć, że w odniesieniu do przedsiębiorstwa działalność innowacyjna może być prowadzona przez samo przedsiębiorstwo (wewnątrz firmy) – lub może polegać na nabyciu dóbr, usług, w tym usług konsultingowych bądź wiedzy (nabyciu dóbr w postaci materialnej lub niematerialnej) ze źródeł zewnętrznych.

Cytując za tym podręcznikiem (*Działalność...2006*, s.14-15), główne rodzaje działalności innowacyjnej (główne źródła innowacji) to:

- działalność badawcza i rozwojowa (B+R),
- zakup gotowej wiedzy w postaci patentów, licencji, usług technicznych, itp. (tzw. technologia niematerialna),
- nabycie tzw. technologii materialnej, tzn. „innowacyjnych” maszyn i urządzeń o podwyższonych parametrach technicznych, niezbędnych do wdrożenia nowych procesów i produkcji nowych wyrobów.

Działalność innowacyjna obejmuje takie działania, jak:

- prace badawcze i rozwojowe (B+R) związane z opracowaniem nowych i ulepszonych produktów (innowacji produktowych) i procesów (innowacji procesowych), wykonane przez własne zaplecze rozwojowe (tzw. nakłady wewnętrzne) lub nabyte od innych jednostek (tzw. nakłady zewnętrzne);
- zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw (licencji, praw patentowych, ujawnień know-how itp.);
- oprogramowanie (koszty zakupu i adaptacji);
- zakup i montaż maszyn i urządzeń oraz budowę i modernizację budynków służących wdrażaniu innowacji;
- szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną, począwszy od etapu projektowania aż do fazy marketingu;
- marketing dotyczący nowych i ulepszonych produktów, czyli wydatki na wstępne badania rynku, testy rynkowe, przystosowanie produktów do wymagań różnych rynków, reklamę (z wyłączeniem nakładów na organizację sieci dystrybucyjnych dla nowych produktów);
- pozostałe przygotowania do wprowadzenia innowacji technicznych, obejmujące w szczególności opracowanie procedur (w tym kontroli jakości), norm, dokumentacji technicznej, testów itp.

W literaturze przedmiotu stosuje się dwa sposoby rozumienia innowacji, jako dobra (rezultatu przedsięwzięć innowacyjnych) lub jako procesu.

Jako rezultat innowacja odnosi się do jakiegokolwiek produktu, usługi lub też pomysłu, który jest postrzegany jako nowy. W znaczeniu procesowym pojęciem innowacji objęty jest nie tylko końcowy rezultat określonego rozwiązania technicznego, ale także działania poprzedzające wytworzenie produktu innowacyjnego: powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe, procesy wytwórcze, marketing i upowszechnianie nowego rozwiązania.

Pod pojęciem procesu innowacyjnego rozumiany jest często ciąg interakcji od powstania idei innowacji do jej wdrożenia i upowszechnienia, którego celem jest zmiana produktowa, technologiczna, organizacyjna i społeczna. Podejście to funkcjonuje pod mianem dynamicznego interakcyjnego modelu innowacji.

Niekiedy innowacje pojmowane są stricte marketingowo. Interesującym przykładem może być tu podejście funkcjonujące w ośrodkach innowacji w biznesie (BIC) działających w niektórych państwach Unii Europejskiej, gdzie jako innowacja postrzegany jest każdy projekt tworzący przewagę konkurencyjną.

Obok innowacji istotne znaczenie ma pojęcie „wysoka technologia” (high technology). Według GUS (*Działalność...* 2006) wysoka technologia pojmowana jest jako dziedziny i wyroby odznaczające się wysoką intensywnością B+R (naukowalnością), tzn. dziedziny i wyroby, w których nakłady na działalność B+R stanowią ponad 4% wartości sprzedaży. W grupie wyrobów zaliczonych do wysokiej techniki wyodrębniana jest jeszcze ultrawysoka technika (technika „brzegowa”) o intensywności B+R wynoszącej powyżej 8,5% (Wiankowski i zespół, 2005 s.19).

Wyroby zaliczane do ultrawysokiej technologii podlegają na ogół w znacznym stopniu różnym formom protekcjonizmu i interwencjonizmu państwa (np. aeronautyka, energia nuklearna), natomiast większość wyrobów zaliczanych do kategorii wysokiej techniki to wyroby o bardziej masowym charakterze, których produkcja i handel w skali międzynarodowej odbywają się zgodnie z zasadami wolnego rynku. Należy do nich produkcja: wyrobów farmaceutycznych, maszyn biurowych i komputerów, sprzętu i urządzeń radiowych, telewizyjnych i komunikacyjnych, zegarów, instrumentów medycznych, precyzyjnych, optycznych itp.

Inna klasyfikacja innowacji uwzględnia 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, tj. upowszechnień (Janasz 2004, s.61-62). 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 adaptowanych (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 technicznych. O gospodarczym znaczeniu innowacji powielających mogą świadczyć przykłady szybkiego rozwoju krajów, które „specjalizują się” w naśladowaniu obcych rozwiązań.

Innym kryterium klasyfikacji innowacji jest skala ich zmian. Z tego punktu widzenia dzieli się innowacje na: radykalne (przełomowe, nieciągłe, rewolucjonizujące produkcję) oraz na przyrostowe (usprawniające produkcję, przyspieszające). Należy zaznaczyć, że określenie granicy między tymi rodzajami innowacji jest trudne. Niekiedy przyjmuje się, że kryterium omawianego podziału jest relatywna wielkość nakładów wiedzy oraz nakładów inwestycyjnych na realizację innowacji, a także względne znaczenie wywołanych przez nią efektów ekonomicznych, konsekwencje dla gospodarki i przedsiębiorstw wprowadzających nowe rozwiązania. Z praktyki wiadomo, że innowacje usprawniające dominują ilościowo w ogólnej liczbie innowacji, natomiast innowacje radykalne zdarzają się bardzo rzadko.

3. Kryteria oceny innowacyjności przedsiębiorstw

Współczesne przedsiębiorstwo musi być firmą innowacyjną. Do najważniejszych cech firmy innowacyjnej należą (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek, 2000, s. 11-12 oraz Miller, 1998, s.139-145):

- zdolność do permanentnego generowania innowacji, kreatywność,
- umiejętność wykorzystywania innowacyjnego potencjału firmy dla utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej, opartej o kluczowe kompetencje,
- zdolność przewidywania przyszłości, perspektywiczne myślenie,
- stała łączność z klientami firmy celem skutecznego poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb,
- posiadanie zespołu twórców i innowatorów gwarantujących wysoki poziom innowacyjności firmy,
- odpowiedni zakres informacji pozwalających na właściwą ocenę potrzeb, sytuacji,
- elastyczność działania w dostosowywaniu do zmieniających się warunków działania i do oczekiwań rynku,
- pełne wykorzystanie potencjałów pracy zespołowej,
- silne kompetencje podstawowe,
- zamiłowanie do różnorodności.

O tym, że firma jest lub nie jest innowacyjna, decydują pewne kryteria ilościowo-wartościowe, jak też jakościowe. Wśród nich w literaturze wymienia się (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek, 2000, s.14):

Kryteria ilościowo-wartościowe:

- udział nowych produktów i technologii w wartości rocznej sprzedaży firmy,
- liczba nowych produktów wdrożonych w danym roku (za ostatnie 5 lat),
- liczba wdrożonych nowych technologii w danym roku (za ostatnie 5 lat),
- liczba uzyskanych patentów w danym roku (za ostatnie 5 lat),
- liczba realizowanych tematów badawczych,
- wartość grantów przyznanych na badania,
- udział nakładów na badania przyznanych w danym roku do wartości sprzedaży (za ostatnie 5 lat),
- udział podstawowych produktów w rynku światowym (jedyne produkty, relacja do najważniejszych konkurentów),
- liczba pracowników z tytułem naukowym i ze stopniami naukowymi: profesora, doktora habilitowanego, doktora,
- udział pracowników z wykształceniem wyższym w relacji do innych grup zatrudnionych,
- liczba publikacji naukowych,
- liczba uzyskanych stopni naukowych,
- liczba nagród uzyskanych na konkursach i wystawach za produkty firmy,
- liczba sprzedanych licencji,
- liczba kupionych i wykorzystanych licencji obcych.

Kryteria jakościowe (opisowe)

Produkty:

- stopień nowoczesności produktów (najwyższy poziom światowy lub krajowy),
- poziom jakości produktów,
- wartości marketingowe (odpowiedź na potrzeby odbiorców),
- szanse na sukces (lidera rynkowego, zapełniającego niszę itp.);

Technologie:

- stopień nowoczesności technologii (najwyższy poziom światowy lub krajowy), ekologiczność technologii wg różnych wskaźników,
- wskaźniki techniczne, ekonomiczne, zapewniające konkurencyjność w porównaniu z najlepszymi na świecie;

Kadra:

- poziom kwalifikacji (formalne, nieformalne),
- osiągnięcia – stopnie naukowe, patenty, publikacje,
- uznanie środowiska,
- kontakty zagraniczne;

Infrastruktura:

- poziom wyposażenia w aparaturę badawczą,
- poziom informatyzacji.

Według wielokrotnie wymienianego wyżej podręcznika, *przedsiębiorstwo innowacyjne jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło przynajmniej jedną innowację techniczną (technologiczną), tj. nowy lub ulepszony produkt, bądź nowy lub ulepszony proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa.*

W literaturze często podkreśla się, że firmę innowacyjną charakteryzuje systematyczność i permanentny charakter działań innowacyjnych, stanowiących przedmiot podstawowej działalności firmy, znaczny wysiłek badawczy, nowoczesność wprowadzanych rozwiązań jako warunków jej innowacyjności. Innowacyjne przedsiębiorstwo to takie, które w szczególności spełnia poniżej wymienione warunki (Jasiński, 1992, s. 25):

- prowadzi prace badawczo-rozwojowe (bądź dokonuje zakupów projektów B+R),
- przeznacz na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- posiada duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji (usług),
- ciągle wprowadza innowacje na rynek.

Powyższe wymogi dotyczą podmiotów wysoce kreatywnych, o wysokich kompetencjach technologicznych, stale komercjalizujących nowe pomysły i rozwiązania oraz poświęcających na tego rodzaju aktywność wiele swojej uwagi, wysiłków, zasobów.

W źródłach literaturowych nie tylko definiuje się firmę innowacyjną, ale podejmuje się także próby klasyfikacji firm innowacyjnych. Takie klasyfikacje są przeprowadzane z punktu widzenia różnych kryteriów, w tym szczególnie: charakterystyki sektora, w którym działają firmy, fazy cyklu życia produktu/technologii, specyfiki technologii użytkowanej przez firmy, zdolności firm do korzystania z efektów zewnętrznych, więzi między firmami itp.

Zasadnicza klasyfikacja zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw, przyjmuje za kryterium podziału charakter strategii technologicznej realizowanej przez firmy, tj. wybór pozycji technologicznej firmy w sektorze oraz intensywność wysiłku B+R (mierzonego np. % nakładów na B+R do sprzedaży). Na podstawie wspomnianego kryterium można wyróżnić dwie podstawowe kategorie firm: aktywnych technologicznie i biernych technologicznie.

Firmy aktywne technologicznie są definiowane jako podmioty wyróżniające się nie tylko wysokimi kompetencjami technologicznymi, ale także przedsiębiorczością, elastycznością i dążeniem do rozwoju swoich technologii. Tego typu podmioty są otwarte na kontakty z otoczeniem (klientami, innymi firmami i różnego rodzaju instytucjami technicznymi, naukowymi itp.), a przyjęte i realizowane przez nie strategie technologiczne wymagają znacznego zaangażowania w prace badawcze i rozwojowe. Firmy aktywne technologicznie są często tworzone przez wynalazców, z reguły z wyższych uczelni i instytucji badawczych, a także z jednostek badawczych lub technicznych dużych przedsiębiorstw. Można je spotkać w różnych branżach, głównie w takich jak: instrumenty naukowe i precyzyjne, informatyka, projektowanie inżynierskie, elektronika, farmaceutyki, biotechnologie.

Z kolei firmy biernie technologicznie charakteryzują się małymi kompetencjami technologicznymi. Nie wykazują one umiejętności analizy i oceny nowych tendencji w postępie technicznym oraz adaptacji, co stwarza zagrożenie dla ich pozycji konkurencyjnej. Strategie technologiczne tych firm nie opierają się na badaniach i rozwoju. Firmy tego typu istnieją we wszystkich sektorach gospodarki, głównie w sektorach tradycyjnych przemysłu, rolnictwie, rzemiośle, budownictwie.

W zależności od potencjału innowacyjnego wyróżnić można trzy grupy firm innowacyjnych:

- korporacje międzynarodowe i narodowe,
- duże firmy nastawione na realizację projektów dla potrzeb branży w kraju lub za granicą,
- małe i średnie firmy innowacyjne działające w obszarach niszowych.

Korporacje, czyli spółki kapitałowe, to firmy o dużym lub bardzo dużym potencjale innowacyjnym, zwłaszcza działające w obszarach wysokich technologii. Posiadają one możliwość przygotowywania innowacji na wielką skalę i następnie wprowadzania ich na rynek jako tzw. produktów globalnych czy narodowych o szerokim zasięgu odbiorców.

Obok korporacji, dla których działalność badawcza jest jednym, ale nie jedynym celem firmy, można wyodrębnić firmy nastawione wyłącznie na realizację projektów badawczych. Jednym z takich przykładów jest EPRI (Electric Power Research Institute) prowadzący badania naukowe i prace rozwojowe dla przedsiębiorstw energetycznych w Stanach Zjednoczonych, a także w innych krajach (Sonsowska, Łobejko, Kłopotek, 2000, s.18). Program oraz wyniki prowadzonych badań, zleconych przez EPRI własnym placówkom bądź jednostkom zewnętrznym, są udostępniane poprzez rozwiniętą sieć informacyjną firmom energetycznym, które mogą nabyć zrealizowane projekty; przy czym członkom EPRI przysługują ulgi w opłatach licencyjnych.

Małe i średnie firmy innowacyjne działają w obszarach niszowych, wykorzystując miejsca na rynku, których z różnych powodów nie zajmują wielkie korporacje. Można tutaj wymienić głównie dwie grupy (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek, 2000, s. 20-21):

- małe i średnie firmy utworzone przez wynalazców (mistrzów techniki),
- firmy „odpryskowe” (spin-off), tj. firmy wydzielone z dużego przedsiębiorstwa lub instytucji naukowej i badawczej dla zapewnienia lepszych warunków organizacyjnych i finansowych realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego.

W przeciwieństwie do wielkich korporacji firmy te rosną wolniej, ale podobnie jak w przypadku korporacji, sięgają po miejsce dla swoich produktów na rynku globalnym. Wymienione firmy osiągają swoją przewagę konkurencyjną i miejsce w niszy rynkowej dzięki zdobyciu kluczowych kompetencji, które jednak dotyczą węższej dziedziny techniki niż w przypadku wielkich korporacji. Cechą charakterystyczną tych firm jest niechęć do znacznego powiększania zakresu swojej działalności, gdyż ich sukcesy wynikają głównie ze specjalizacji, niezależności oraz nagromadzonego doświadczenia.

Działaniem wspierającym rozwój małych firm innowacyjnych jest tworzenie parków naukowych w sąsiedztwie placówek badawczych. Parki naukowe będące przedsiębiorstwami zapewniają firmom akademickim warunki infrastrukturalne, doradztwo ekonomiczne, marketingowe itp. Powodzenie pierwszych parków takich, jak „Dolina Krzemowa” czy „Droga Bostońska” w USA, spowodowało ich przeniesienie do Europy, Japonii i wielu innych krajów. Obecnie w świecie istnieją setki parków technologicznych w różnych krajach.

4. Strategie innowacyjne przedsiębiorstw

Współczesne przedsiębiorstwo powinno dążyć do tego, aby się stać firmą innowacyjną, tj. stosującą i wprowadzającą innowacje. W szczególności powinno ono swój długofalowy plan działania i rozwoju (plan strategiczny) ukierunkować na kreowanie innowacji. Strategia innowacyjna jest jedną ze strategii częściowych wchodzących w skład strategii ogólnej przedsiębiorstwa.

Strategie innowacyjne przedsiębiorstw można podzielić ze względu na kilka kryteriów.

Wśród najbardziej typowych strategii innowacyjnych przedsiębiorstw najczęściej stosowane są strategie: ofensywne, defensywne, zakupu licencji, unikania, kreowania rynku, niezależne, pozyskiwania wysoko wykwalifikowanych kadr, pozyskiwania innych firm (Łobejko, 2005a, s. 29-31).

Strategia ofensywna polega na nieustannym poszukiwaniu i inicjowaniu innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych. Pozwala ona na zdobycie pozycji lidera na danym rynku. Strategię tego typu realizują przede wszystkim wielkie firmy przodujące w zakresie tzw. nowej ekonomii, a wśród nich IBM, Hewlett-Packard, Microsoft itp. Te firmy dysponują odpowiednimi kapitałami na rozwój innowacji i wykazują zainteresowanie potrzebami klienta. Znaczny wysiłek poświęcają badaniom rynkowym i utrzymują nieustanny kontakt z klientem. Strategia ofensywna wiąże się z dużym ryzykiem, a jednocześnie wysokimi stopami zwrotu z inwestycji.

Przeciwnieństwem strategii ofensywnej jest **strategia defensywna**. Jest kilka rodzajów strategii defensywnej innowacji. Jedną z bardziej typowych jest strategia imitacji, która polega na szybkim kopiowaniu nowego produktu zanim jego producent upewni się, że odniósł sukces. Strategia ta jest stosowana głównie w tych sektorach, które charakteryzują się niezbyt skomplikowanym produktem, którego cykl wdrożeniowy jest relatywnie krótki, np. w modzie, wśród firm zajmujących się projektowaniem odzieży, mebli i małych urządzeń domowych. Inną strategią defensywną jest strategia typu „drugi – ale – lepszy” (second – but – better). Stosując ją przedsiębiorstwo nie tylko kopiuje konkurencyjny produkt, lecz także poszukuje sposobów usprawnienia produktu i poprawy jego pozycji na rynku. Ogólnie biorąc – firmy stosujące strategię defensywną ponoszą relatywnie niskie ryzyko strat związanych z opracowaniem i wprowadzaniem na rynek nowych produktów.

Strategia zakupu licencji polega na zakupie myśli technicznej, czy technologicznej od innych podmiotów. Pozwala to ograniczyć koszty poszukiwania i realizacji innowacji, ogranicza ryzyko działalności innowacyjnej, a także umożliwia ograniczanie struktur organizacyjnych do jednostek stricte produkcyjnych i handlowych. Przedsiębiorstwo stosujące tę strategię nie prowadzi własnych badań B+R, ale pomimo to może skutecznie konkurować na rynku, oferując innowacyjne produkty lub usługi. Taka strategia jest stosowana głównie przez mniejsze firmy dysponujące małym kapitałem i małym potencjałem intelektualnym.

Z kolei **strategia unikania** polega na poszukiwaniu takich produktów, które nie znajdują większego zainteresowania u konkurentów, głównie ze względu na mniejszy popyt, czy też większą złożoność. Stosując tę strategię przedsiębiorstwo rozwija niszo-we produkty, które sukcesywnie doskonalą. Strategia ta jest efektywna w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw.

Strategia kreowania rynku polega na szerokim prowadzeniu prac B+R, dzięki czemu przedsiębiorstwo ma możliwość stworzenia nowego rynku, na nieznane wcześniej produkty. Pewną odmianą tej strategii jest tworzenie nowych rynków w oparciu o kolejne segmenty rynkowe. Ten sam produkt, drogą pewnych przekształceń może być

przeznaczony dla różnych odbiorców, co w każdym przypadku wymaga wykreowania rynku. Jest to strategia o wysokim poziomie ryzyka, ale z drugiej strony wykreowanie rynku gwarantuje firmie pozostawanie przez pewien czas w pozycji monopolisty lub quasi monopolisty, co oznacza możliwość uzyskiwania ponadprzeciętnych zysków. Strategia ta jest stosowana głównie przez duże i średnie przedsiębiorstwa.

Strategia niezależna jest praktykowana w celu unowocześniania posiadanych produktów. Poprzez zmiany w technologii wytwarzania tworzony jest i wprowadzany na rynek unowocześniony produkt, który stopniowo wypiera produkt dotychczasowy. Strategia niezależna wymaga czasu, co jest jej wadą. Z drugiej strony pozwala na długoterminowe utrzymanie przewagi technologicznej nad konkurencją. Stosowana głównie przez duże firmy, ale możliwa do wykorzystania również przez firmy średniej wielkości.

Strategia pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr jest swego rodzaju alternatywą dla strategii zakupu licencji. Przedsiębiorstwo zamiast kupować licencje pozyskuje wysoko kwalifikowanych specjalistów, którzy przynoszą ze sobą wiedzę na temat technologii stosowanej przez konkurencję. Strategia ta wymaga podkupowywania kadr (kaperowania) u konkurencji, gdyż jak wiadomo wybitni specjaliści nie pozostają bez pracy. Jest to znacznie tańsza metoda pozyskiwania wiedzy know-how od zakupu licencji. Choć z drugiej strony jest strategią wymagającą dłuższego czasu. Jest stosowana głównie przez duże przedsiębiorstwa, które stać na podkupienie kadr konkurencji.

Strategia pozyskiwania innych firm polega na przejmowaniu innowacji w drodze przejęć i wykupów innych przedsiębiorstw, głównie konkurentów. Jest to strategia alternatywną w stosunku do strategii pozyskiwania kadr i zakupu licencji. Strategia ta wymaga znacznych inwestycji, a więc jest dostępna praktycznie dla największych przedsiębiorstw.

Powyżej przedstawiono główne typy strategii innowacyjnych przedsiębiorstw. W przedsiębiorstwach posiadających jasno sformułowaną strategię ogólną, strategia innowacji produktu jest niejako jej naturalnym efektem. W przedsiębiorstwach nie posiadających jasnej wizji rozwoju sformułowanie strategii innowacji może napotykać trudności. Opracowanie właściwej strategii innowacji dla przedsiębiorstwa wymaga przeprowadzenia kompleksowych analiz pozwalających na realistyczne spojrzenie na jego silne i słabe strony, dokonania oceny stopnia gotowości do podjęcia ryzyka oraz jego względnej konkurencyjności na wybranych rynkach.

Strategia innowacji produktu wiąże się z koniecznością dokonywania trudnego wyboru spośród wielu możliwych, alternatywnych opcji, dających się zrealizować celów, jednego, najlepszego dla danego przedsiębiorstwa.

5. Podsumowanie

1. W literaturze ekonomicznej rozróżnia się innowację jako dobro (rezultat przedsięwzięć innowacyjnych) lub jako proces innowacji (ciąg interakcji) od powstania idei innowacji do jej wdrożenia i upowszechnienia.
2. Innowacja ma miejsce, gdy nowy lub ulepszony produkt zostaje wprowadzony na rynek albo gdy nowy lub ulepszony proces zostanie zastosowany w produkcji.
3. Do głównych źródeł innowacji zalicza się: działalność B + R, nabycie technologii niematerialnej (zakup gotowej wiedzy w postaci patentów, licencji, usług technicznych), nabycie technologii materialnej (maszyn i urządzeń o podwyższonych parametrach technicznych, niezbędnych do wdrożenia nowych procesów i produkcji nowych wyrobów).
4. Wysoka technologia (high technology) to dziedziny i wyroby, w których nakłady na działalność B + R stanowią ponad 4% wartości sprzedaży.
5. Przy klasyfikacji innowacji uwzględnia się kryterium oryginalności oraz skalę dokonywanych zmian o charakterze innowacyjnym. Zgodnie z pierwszym kryterium, terminem innowacja określa się tylko pierwsze zastosowanie nowego rozwiązania technicznego. Kolejne zastosowania określane są mianem dyfuzji (upowszechnienia). Ze względu na drugie kryterium innowacje dzieli się na radykalne (przełomowe, rewolucjonizujące produkcję) oraz przyrostowe (usprawniające produkcję).
6. Do oceny innowacyjności przedsiębiorstw stosowane są kryteria ilościowo-wartościowe oraz jakościowe.
7. Przy klasyfikacji firm innowacyjnych uwzględnia się różne kryteria w tym: cechy (charakterystyki) sektora, w którym działają firmy, fazy cyklu życia produktu/technologii, specyfikę technologii użytkowanej przez firmy, zdolność firm do korzystania z efektów zewnętrznych itp.
8. Zasadnicza klasyfikacja zachowań innowacyjnych przedsiębiorstw przyjmuje za kryterium podziału charakter strategii technologicznej realizowanej przez firmy. Z tej perspektywy wyróżnia się firmy aktywne i bierne technologicznie.
9. Ze względu na potencjał innowacyjny wyróżnić można firmy: o dużym lub bardzo dużym potencjale innowacyjnym (korporacje międzynarodowe i narodowe), duże firmy nastawione na realizację projektów dla potrzeb branży w kraju lub zagranicą, małe i średnie firmy innowacyjne działające w obszarach niszowych.
10. Strategie innowacyjne przedsiębiorstw dzielić można ze względu na różne kryteria. Do najbardziej typowych strategii innowacyjnych przedsiębiorstw

zaliczyć można strategie: ofensywne, defensywne, zakupu licencji, unikania konfrontacji z konkurencją, kreowania rynku, niezależne (wypierające z rynku produkty dotychczasowe), pozyskiwania wysoko kwalifikowanych kadr, pozyskiwania innych firm.

11. Krótki cykl trwania innowacji oraz wzrost natężenia walki konkurencyjnej (hiperkonkurencja) implikują konieczność utrzymywania wysokiego poziomu innowacyjności przedsiębiorstw oraz dostosowywania do niego organizacji i metod zarządzania.

Bibliografia

1. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002-2004*, (2006), GUS, Warszawa.
2. Janasz W. (red.) (2004); *Innowacje w rozwoju przedsiębiorczości w procesie transformacji*, DIFI, Warszawa.
3. Jasiński A. (1992); *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, KiW Warszawa.
4. Łobejko S.(2005a); Misja, strategia, strategia innowacji, w: *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie – poradnik dla przedsiębiorców*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
5. Łobejko S.(2005b); *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, SGH w Warszawie, Warszawa.
6. Miller D.(1998); Organizacje przyszłości – kameleon w całej swojej okazałości, w: *Organizacja przyszłości*, praca zbiorowa, seria – Inspiracje, Business Press, Warszawa.
7. *Oslo Manual – OECD Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OECD/EC/Eurostat 2005.
8. Schumpeter J.(1960); *Teoria wzrostu gospodarczego*, PWN, Warszawa.
9. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A.(2000); *Zarządzanie firmą innowacyjną*, DIFIN Warszawa.
10. Wiankowski S., Okrasa Z., Boguta M., Borzęcki J.(2005); *Dostosowanie sfery badawczo-rozwojowej w Polsce do funkcjonowania w europejskiej przestrzeni badawczej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „ORGMAZ”, Warszawa.