

STEFAN CHABIERA

OCENA ZNACZENIA INNOWACJI W ROZWOJU POLSKICH MIKRO I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

STRESZCZENIE

Praca stanowi próbę odpowiedzi na pytanie, czy dla niedużych polskich firm innowacja (jak głosi upowszechniona w nauce o zarządzaniu teza) faktycznie stanowi skuteczne narzędzie w ich rozwoju biznesowym? Problem badawczy wynika z analizy rekomendacji dla polskich przedsiębiorstw, uznających innowację za niemal jedyne właściwe narzędzie prowadzące do sukcesu biznesowego, oraz z weryfikacji trafności tych rekomendacji. Ponadto w toku obserwacji uczestniczącej pojawiają się różnorodne ograniczenia w zakresie efektywności tego narzędzia, co stwarza potrzebę naukowej weryfikacji adekwatności innowacji i równoczesnego poszukiwania rekomendacji praktycznych w tym zakresie (dla kadr zarządzających tego typu przedsiębiorstwami). W pracy dokonano przeglądu stanowisk oraz weryfikację uwarunkowań innowacyjności polskich firm.

Autor przeprowadził analizę przypadków (*case study*) 10 polskich niedużych innowacyjnych przedsiębiorstw; potwierdziła ona wysokie ryzyko biznesowe związane z wdrażaniem innowacji i jej niską efektywność w rozwoju firm i osiągnięciu ich celów biznesowych.

Autor przedstawił rekomendacje dla decydentów mikro i małych polskich przedsiębiorstw dotyczące przedmiotu niniejszej pracy.

SŁOWA KLUCZOWE: innowacja, efektywność, mikroprzedsiębiorstwa, małe przedsiębiorstwa.

SUMMARY

Assessing the significance of innovation in the development of Polish micro and small enterprises

This work is an attempt to answer the question of whether the innovation is an effective tool in the development of the business among small Polish companies?

This research problem results from the analysis of the situation and recommendations for Polish businesses, recognizing innovation as almost the only appropriate tool leading to

business success. Moreover, during participant observation various restrictions appeared on the efficiency of the innovation, leading to the need of scientific verification the adequacy of innovation and search for practical recommendations for managers. The paper reviews the positions on the subject of research and verification of the conditions of Polish companies.

The author conducted case studies of 10 Polish small innovative enterprises, which confirmed the high business risk associated with the implementation of innovation and its low efficiency in the development of businesses and achievements of their business goals.

As a result, the author presented the conclusions and recommendations for managers of Polish micro and small enterprises.

KEY WORDS: innovation, efficiency, micro, small enterprises.

WPROWADZENIE

W naukach o zarządzaniu przeważa pogląd, iż dla „firm (...) innowacyjność jest obowiązkiem”¹, co wynika z teoretycznych prac wielu znanych autorów, takich jak: J. Kay, G. Hamel, C.K. Prahalad, M. Porter, H. Simon i innych². „Ta umiejętność to dzisiaj – parafrazując Steva Jobsa „Innovate or Die” – jedyny właściwie sposób na sukces w biznesie”³. Przedmiotem niniejszej pracy jest zatem weryfikacja prawdziwości tej tezy w praktyce biznesowej polskich przedsiębiorstw, w szczególności firm małych i mikro⁴. Wiele takich firm jest zachęcanych do rozwijania się przez wykorzystanie innowacyjności, nie tylko na gruncie rekomendacji prac teoretycznych⁵, ale również w wyniku opartego na tych pracach wykształcenia managerów oraz z powodu preferencji wsparcia finansowego państwa polskiego⁶ i Unii Europejskiej⁷. W związku z tym, w szczególności w kontekście kryzysów finansowych i gospodarczych, które stanowią w ostatnich latach tło działalności również dla polskich przedsiębiorstw, zarządzający poszukują w innowacji skutecznego narzędzia rozwoju lub wręcz przetrwania swoich firm⁸. Dlatego istotne jest zweryfikowanie, czy tak mocno ugruntowane teoretycznie, a nawet prawnie narzędzie, jakim jest innowacja, przekłada się w rzeczywistości na faktyczne sukcesy biznesowe w polskiej rzeczywistości gospodarczej. W związku z tym autor przeprowadził badanie efektywności innowacyjności oraz określił różnorodne ograniczenia mające znaczący wpływ na skuteczne wykorzystanie innowacji w małych firmach.

Przeprowadzenie analizy w tym obszarze wymagało zbadania istniejących materiałów, raportów z badań, analiz i publikacji dotyczących wykorzystania innowacji w polskich

¹ A. Knap-Stefaniuk, *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zmianami” 2007, nr 6 (7). Por. też A. Brzęska-Mikoda, *Innowacje w firmie – szanse dla kreatywnych*, „Firma Symulacyjna – Rzeczywiste Kompetencje”, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Chorzów 2009.

² Por. A. Knap-Stefaniuk, *Innowacje a konkurencyjność...*, op cit.

³ S. Kasiewicz i inni, *Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego. Perspektywa sektora MSP*, S. Kasiewicz (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2012, s. 99.

⁴ W znaczeniu wynikającym z prawodawstwa krajowego oraz Unii Europejskiej, tj. zatrudniających mniej niż 50 pracowników i o rocznym obrocie niższym niż 10 mln EUR lub całkowitym bilansie rocznym nie przekraczającym 10 mln EUR – por. Ustawa o swobodzie działalności gospodarczej (Dz. U. z 2004 r. Nr 173, poz. 1807), art. 104 i 105.

⁵ Por. m.in. R. Kusa, *Innowacyjność małych przedsiębiorstw usługowych. Studium przypadku*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw: wyzwania współczesności*, A. Kaleta i inni, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław 2004, s. 380–386.

⁶ Por. *Raport z oceny stopnia zagrożenia przedsiębiorstw upadłością – komponent mikroekonomiczny oraz analizy wykonane w komponencie makroekonomicznym projektu ISR*, Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 12.

⁷ Por. m.in. portal www.web.gov.pl (data dostępu: 18.09.2012 r.)

⁸ Por. J. Przeworska, *Polskie MSP na rynku przedsiębiorstw – czy i jak długo mają szansę przetrwać*, „Choice” 2012, nr 5, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

małych przedsiębiorstwach. Oprócz badań wtórnych autor zdecydował się również na przeprowadzenie własnych badań dotyczących faktycznej efektywności i przydatności inwestowania w projekty innowacyjne, często wiążące się ze zwiększonym ryzykiem inwestycyjnym. W przypadku niedużych, w szczególności młodych firm zwiększanie ryzyka działalności może się przełożyć na upadłość przedsiębiorstwa, tym bardziej iż „sektor małych (...) przedsiębiorstw styka się w swej działalności ze znacznie wyższym ryzykiem i niepewnością niż (duże) przedsiębiorstwa”⁹.

1. ANALIZA INNOWACYJNOŚCI MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Od czasów J. Schumpetera do dziś w naukach o zarządzaniu przeważa pogląd, iż działalność innowacyjna ma kluczowe znaczenie dla wzrostu produktywności i wydajności firm¹⁰, jak również stanowi główny czynnik wzrostu ekonomicznego oraz konkurencyjności przedsiębiorstw¹¹. Klasycznym stanowiskiem w tym zakresie jest teza P.F. Druckera, iż „Przedsiębiorstwo nie wprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się i podupada”¹². W większości prac w tym zakresie uznaje się znaczenie innowacji w rozwoju gospodarczym. Podkreśla się konieczność ciągłego rozwoju innowacyjności firm, nabywanie kompetencji w zakresie zarządzania i wdrażania innowacji przez kadry managerskie oraz bieżące wykorzystywanie innowacji jako kluczowego czynnika łańcucha wartości przedsiębiorstw. Innowacyjność w pracach teoretycznych jest często przedstawiana jako fundament budowania przewagi konkurencyjnej firm.

W celu weryfikacji tych tez konieczne jest zdefiniowanie innowacji, gdyż na gruncie teorii ekonomicznych definicja innowacji była różnorodnie określana. J. Schumpeter przyjmował za innowację m.in. wprowadzenie nowego wyrobu lub nowej metody produkcji¹³. Z tą definicją nie zgodził się O. Lange, według którego innowacja zachodzi jedynie w przypadku, w którym zwiększa maksymalny, zdyskontowany zysk przedsiębiorstw¹⁴.

⁹ S. Kasiewicz i inni, *Zarządzanie ryzykiem ...*, op. cit., s. 110.

¹⁰ Por. J. Koch, T. Koch, *Nauka a innowacje i transfer technologii*, Seminarium ITTech2000 „Innowacje, Transfer, Technologie”, Kraków 2000, s. 9-17.

¹¹ Por. *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w układach konsorcjalnych i w warunkach wirtualnych*, Z. Cygan (red.), Warszawa 2001, s. 24.

¹² P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 162.

¹³ Por. K. Poznańska, *Zarządzanie Innowacjami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, <http://spir.sggw.pl/files/files/wyk1-zarzadzanie-innowacjami> (data dostępu: 07.03.2013 r.).

¹⁴ Por. O. Lange, *Uwaga o Innowacjach*, [w:] *Pisma ekonomiczne i społeczne 1930-1960*, PWN, Warszawa 1961, s. 160.

J. Mansfield definiował innowację jako pierwsze wykorzystanie wynalazku, Ph. Kotler wskazał, iż innowacja odnosi się do jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany jako nowy. E.M. Rogers zaś określał innowację jako wszystko, co jest postrzegane jako nowe, niezależnie od obiektywnej nowości danej idei czy rzeczy¹⁵. Natomiast Ch. Freeman, przedstawił ją jako pierwsze handlowe wprowadzenie (zastosowanie) nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia¹⁶. P.F. Drucker określił innowację jako „szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług”¹⁷ oraz jako „specyficzne narzędzie przedsiębiorczości – działanie, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa”¹⁸.

Wężiej innowacje rozumie R. Rothwell: jako działania techniczne, finansowe, jak i związane z zarządzaniem, projektowaniem, produkcją, marketingiem, zaangażowane w komercjalizację nowego bądź ulepszanego procesu wytwarzania lub produktu¹⁹.

W związku z istnieniem wielu definicji Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) wprowadziła ustandaryzowaną metodologię badania i określania innowacyjności, opisaną w Oslo Manual²⁰. Zgodnie z tym standardem innowacja to wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego albo znacząco udoskonalonego produktu, usługi lub procesu, w tym także wdrożenie nowej metody marketingowej lub organizacyjnej redefiniującej sposób pracy lub relacje firmy z otoczeniem²¹. Zgodnie z tą definicją nie jest innowacją samo wynalezienie nowego produktu czy procesu lub organizacji, jak również nie jest innowacją prowadzenie badań w tym zakresie; dopiero wprowadzenie do działalności biznesowej nowych rozwiązań oznacza innowację.

Na potrzeby opracowania autor przyjął przytoczoną powyżej definicję innowacji określoną przez OECD, uznając ją za wynik wieloletnich badań naukowców z różnych krajów,

¹⁵ Por. ibidem.

¹⁶ Por. Ch. Freeman, *The Economist of Industrial Innovation*, F. Piner, London 1982, s. 7.

¹⁷ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 29.

¹⁸ P.F. Drucker, op. cit., s. 29.

¹⁹ Por. R. Rothwell, *Public Innovation Policy: To Have or to Have Not?*, [w:] R. Langdon, R. Rothwell, *Design and Innovation, Policy and Management*, Frances Printer, London 1985, s. 188.

²⁰ Dokument Oslo Manual powstał w związku z zapotrzebowaniem na wskaźniki określające innowację oraz związane z nimi potrzeby polityki społecznej i teorii zarządzania. Ponadto ustandaryzował on część definicji i pojęć z zakresu innowacji, opierając się na wnioskach z dotychczasowych badań w tym zakresie. Podręcznik jest wynikiem prac realizowanych wspólnie przez OECD i Eurostat. Został napisany przez ekspertów z ok. 30 krajów, w których gromadzi się i analizuje dane na temat innowacji.

²¹ *Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD i Eurostat, wydanie trzecie, MNiSW, Warszawa 2008, par. 146, s. 48.

stanowiący odpowiedni punkt odniesienia do dalszych analiz naukowych. Niektóre analizy jednak wskazują na trudności i ograniczenia w zastosowaniu innowacji w praktyce biznesowej. Obciążeniem dla ciągłego rozwoju innowacyjności jest zdolność społeczeństwa do zmian (społecznych, kulturowych etc.), które innowację powodują. Niemal sto lat temu William Ogburn stwierdził, iż zmiany społeczne nie nadążają za zmianami technologicznymi²² (częstokroć związanymi lub wręcz utożsamianymi z innowacjami). Jeśli potencjalni odbiorcy rozwiązań innowacyjnych nie będą nadążać ze zmianami społecznymi za rozwojem technologii, może to spowodować konieczność poszukiwania innych niż innowacje rozwiązań skutecznego funkcjonowania na rynku. Brak równoległości zmian społeczno-kulturowych z rozwojem innowacji nie będzie wpływał negatywnie na liczbę i tempo wzrostu innowacji, ale na ich efektywność i możliwość zastosowania w praktyce biznesowej. Nawiązuje do tego William Davidow wskazując na przesylenie współczesnego świata różnorodnymi współzależnościami i powiązaniem, co może prowadzić do braku efektywności zmian, a wręcz do katastrof strukturalnych (np. bankructwo Islandii)²³.

Brytyjski ekonomista John Kay określił innowacje jako jeden z kluczowych czynników sukcesu oraz podstawę budowania przewagi konkurencyjnej. Równocześnie wskazał, iż innowacje są trudne do utrzymania na własność, a zdolność konkurencji do naśladownictwa może oznaczać, iż to nie twórca innowacji osiągnie oczekiwany efekt rynkowy, ale inne firmy²⁴.

Twórcy koncepcji kompetencji kluczowych – Gary Hamel i Coimbatore Krishnarao Prahalad – utrzymują, iż przewagę konkurencyjną buduje się na innowacji polegającej na tworzeniu nowych koncepcji zaspokajania potrzeb odbiorców, wyprzedzających obecny poziom technologii i produktów o co najmniej 5 lat²⁵. Jednak tak długa perspektywa znacznie ogranicza możliwość weryfikacji potencjału innowacji do wdrożenia, a co za tym idzie, do wykorzystania jej w rozwoju biznesowym przedsiębiorstw. Poza niektórymi branżami²⁶, efektywność tak rozumianej innowacji jest bardzo niska.

²² Por. W.F. Ogburn, *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*, New York 1922.

²³ Por. W.F. Davidow, *Overconnected: The Promise and Threat of the Internet*, Delphinium Books 2011. Davidow upatruje jednak rozwiązania tego dylematu właśnie w innowacyjności, którą pojmuję jako zdolność do nieustannej adaptacji do zmian. Tym samym Davidow nie widzi zagrożenia w samych zmianach wynikających z rozwoju innowacji, lecz w ilości powiązań, których te innowacje dotyczą.

²⁴ Por. J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, PWE, Warszawa 1986, s. 145 i 185.

²⁵ Por. K. Poznańska, *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, Centrum Wiedzy AIESEC Polska, Warszawa 2003.

²⁶ Między innymi dotyczy to produkcji sprzętu wojskowego, przy którym zachowywane są wysokie standardy ochrony informacji, co wpływa pozytywnie na możliwość wykorzystania komercyjnego rozwiązań nawet w dłuższym okresie.

Noblista Herbert Simon ukuł określenie „nieznani mistrzowie” określające pionierskie innowacyjne przedsiębiorstwa, które przez kreowanie nowych rynków osiągnęły globalny sukces²⁷. W jego badaniach również potwierdziła się teza o kluczowej roli innowacji w rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw²⁸.

W ostatnich latach również w Polsce znacznie zwiększyła się liczba analiz dotyczących przedmiotu niniejszej pracy. Na uwagę zasługują prace Dominika Batorskiego²⁹ oraz Dariusza Klonowskiego³⁰.

D. Klonowski wskazuje na „znikomy charakter inwestycji w innowacje (...) w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw”³¹. Ponadto przeprowadza analizę przeżywalności małych firm w Polsce, wskazując, iż po okresie 4 lat jedynie 30% nowych firm nadal prowadzi działalność³². Przyczyny tego zjawiska mogą być zarówno wewnętrzne jak i zewnętrzne. W kontekście zjawisk zewnętrznych należy wskazać przede wszystkim otoczenie prawne oraz dostępność kapitału i technologii, jak również jakość polskich zasobów ludzkich. W odniesieniu do przyczyn wewnętrznych można określić, iż w znacznym stopniu dotyczą one kompetencji i kwalifikacji kadry zarządzającej, narzędzi i strategii (lub jej braku) rozwijania własnej działalności. Innowacja jest jednym z narzędzi, które może stanowić istotny element strategii rozwoju, jednak należy podkreślić, iż czynników wpływających na kondycję przedsiębiorstw jest znacznie więcej. Można do nich zaliczyć m.in. sytuację gospodarczą, dostępność źródeł finansowania inwestycji, jakość i kwalifikacje zasobów ludzkich etc.

We wnioskach ze swoich badań D. Klonowski zauważa, iż „dla firm polskich zmiany dotyczące technologii i innowacyjności są nie tyle możliwością, co koniecznością”³³. Jednak dalej podkreśla, iż „badanie potwierdza, że przed sektorem MSP nie stoi jedno konkretne wyzwanie dotyczące podejścia do innowacyjności. Analiza czynników w oparciu o całość próby (...) pokazuje, że sektor MSP musi się zmagać z wieloma różnymi wyzwaniami związanymi z konceptualizacją innowacji, jej wdrażaniem czy wreszcie funkcjonowaniem w konkretnej organizacji. (...). Po drugie, co ważniejsze, dane pokazują, że piętą achillesową firm MSP jest komercjalizacja pomysłów – nie są one bowiem w stanie przełożyć własnych

²⁷ Por. K. Poznańska, *Innowacyjność jako źródło...*, op. cit.

²⁸ Badania Simona obejmowały małe i średnie przedsiębiorstwa niemieckie, które w końcu XX w. odniosły światowe sukcesy w zakresie technologii oraz wyspecjalizowanej produkcji.

²⁹ Projekt „Trendy rozwojowe i zmiany gospodarcze w regionie”.

³⁰ Projekt „Sprawne Państwo”.

³¹ D. Klonowski, *Innowacyjność sektora MSP w Polsce*, Ernst&Young, Warszawa 2009, s. 11.

³² Ibidem, s. 9 – w stosunku do 50% w Unii Europejskiej – por. Eurostat, *Statistics in focus*, 70/2009 s. 4.

³³ D. Klonowski, *Innowacyjność sektora MSP...*, op. cit., s. 48.

działań badawczo-rozwojowych na mocną ofertę rynkową dla konsumentów”³⁴. To oznacza, iż D. Klonowski identyfikuje trudności zarówno w wykorzystywaniu innowacji, jak również jej wdrożeniu i przełożeniu na sukces biznesowy. To potwierdza zatem, iż nie sama innowacyjność stanowi rozwiązanie wyzwań, jakie stoją przed przedsiębiorstwami, ale jedynie innowacyjność skorelowana z odpowiednim otoczeniem i zdolnością organizacji do jej zastosowania. W tym kontekście należy zweryfikować, czy polskie firmy posiadają taką zdolność, gdyż to ograniczenie może stanowić odpowiedź na wątpliwość w zakresie efektywności innowacyjności.

Ograniczenia efektywności i możliwość zastosowania innowacji w polskich realiach biznesowych prezentują wyniki badań Instytutu Badań Strukturalnych³⁵; w szczególności dotyczą one:

- efektów zewnętrznych innowacji – w wyniku których innowator nie otrzymuje zwrotu ze swojej inwestycji (albo znacznie mniejszy zwrot niż wynika to ze skali jej zastosowania), gdyż innowacje częstokroć są narażone na kopiowanie rozwiązań na różnych etapach ich rozwoju (przykładami takiego zjawiska są stosunkowo niskie korzyści wynalazcy penicyliny czy japońskich firm, które rozwinęły model organizacyjny *just-in-time*);
- asymetrii informacji – podkreślającej wysoki stopień ryzyka innowacyjnego i niepewność zwrotu (w szczególności w pierwszych fazach rozwoju innowacji). Ten problem dotyka w szczególności małe firmy, o niższej zdolności do dywersyfikacji działalności.
- zawodności rynków powiązanych – dotyczących niskich kompetencji zarówno podmiotów mogących potencjalnie rozwijać daną innowację poprzez jej finansowanie, jak również niewystarczającej podaży wysoko wykwalifikowanej kadry, zdolnej do kreowania i rozwijania rozwiązań innowacyjnych³⁶.

Polskie badania innowacji³⁷ prowadzą do wniosków, iż dotychczasowe modele innowacyjności wykorzystywane w polskich przedsiębiorstwach przestały przynosić wartość dodaną w postaci generowania oczekiwanych rezultatów, natomiast zaczęły przyczyniać się

³⁴ Ibidem, s. 49.

³⁵ Por. M. Bukowski, Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, IBS, Warszawa 2012.

³⁶ Por. ibidem, s. 4-5.

³⁷ Por. A. Izydorzycyk, B. Kwiecień, *Popytowe podejście do tworzenia innowacji*, PARP, Warszawa 2010, s. 2 oraz Ekspertyza: *Zwiększenie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (user-driven innovation)*, CASE – Doradcy Sp. z o.o., 2008.

do gwałtownie rosnących obciążeń finansowych. Opierały się one w znacznym stopniu na badaniach rozwojowych oraz wykorzystaniu efektów badań naukowych w praktyce. Rekomendacje w tym zakresie dotyczą konieczności zmiany podejścia do innowacyjności i konieczności ukierunkowania rozwoju biznesowego przez włączanie odbiorców końcowych w proces tworzenia nowych produktów i usług. Można do nich zaliczyć m.in. popytowe podejście do innowacji (*user-driven innovation*) lub innowacje otwarte (*open innovation*)³⁸. Szeroką analizę statystyczną innowacyjności polskich przedsiębiorstw prowadzi Główny Urząd Statystyczny (GUS)³⁹ – zgromadzone informacje stanowią reprezentatywne, zbiorcze zestawienie danych istotnych dla przedmiotu niniejszej pracy. W badaniach GUS w sektorze przemysłu zaobserwowano spadek małych innowacyjnych przedsiębiorstw w okresie 2006-2009 z 14,5% do 10,9% wszystkich firm z tej grupy. Nieznacznie mniejszy spadek został odnotowany w sektorze usług – z 13,1% do 11,6%⁴⁰. Równocześnie nakłady na innowacyjność w małych firmach wyniosły: w sektorze przemysłu: 997,6 mln zł w 2008 r. i 1246,6 mln zł w 2009 r., podczas gdy w tym okresie w sektorze usług nakłady te malały odpowiednio z 870,2 mln zł do 635,8 mln zł⁴¹.

Przytoczone badania wskazują na ciągły spadek innowacyjności polskich przedsiębiorstw, efektywności jej wykorzystania i w konsekwencji popularności tego narzędzia w zakresie rozwoju przedsiębiorstw. Może to oznaczać, iż polscy przedsiębiorcy zaczynają zauważać negatywne konsekwencje inwestycji innowacyjnych. Powody tego zjawiska mogą być jednak również inne i mogą wynikać np. z konsekwencji ogólnego obniżenia zdolności i chęci inwestowania przedsiębiorstw w badanym okresie (będącym po części wynikiem światowego kryzysu, który rozpoczął się w 2008 r.).

³⁸ Por. *ibidem*, s. 3-4.

³⁹ Por. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, D. Rozkrut (kier.), GUS, Warszawa 2010. To badanie nie objęło mikroprzedsiębiorstw, niemniej jednak zawiera prawidłową próbkę badawczą dla sektora małych przedsiębiorstw (między 10 a 49 pracowników). Prezentowane dane dotyczą więc jedynie tej grupy firm.

⁴⁰ *Ibidem*, s. 11.

⁴¹ *Ibidem*, s. 18-19.

2. OGRANICZENIA W ZAKRESIE WYKORZYSTANIA INNOWACYJNOŚCI

Profesor David O'Sullivan z National University of Ireland zaprezentował w 2012 r. wyniki badań obejmujących m.in. analizę 200 przypadków nieudanych wdrożeń innowacyjnych⁴². W tym badaniu wskazał na następujące powody porażek, wraz z częstotliwością ich występowania:

1. Lepsze „pułapki na myszy”	28%
2. Imitacje (oryg. „ <i>me too</i> ” products)	24%
3. „Techniczne psy” (oryg. „ <i>Technical dogs</i> ”)	15%
4. Konkurencja	13%
5. Zbyt wysokie ceny	13%
6. Ignorancja	7%

Ad 1. „Zbuduj lepszą pułapkę na myszy, a świat będzie się bił by do Ciebie dotrzeć” (oryg.: *Build a better mousetrap, and the world will beat a path to your door*) to sformułowanie przypisywane jest dziewiętnastowiecznemu pisarzowi Ralphowi W. Emersonowi. We współczesnej teorii innowacji zostało ono uznane za symbol błędnych założeń stojących za dążeniem do nieustannego poprawiania funkcjonujących efektywnych rozwiązań⁴³. Wynika to po części z dość niezwykłego zbiegu okoliczności dotyczącego dosłownie rozumianej „pułapki na myszy”. Mianowicie pułapka na myszy jest najczęściej opatentowywanym urządzeniem w historii Stanów Zjednoczonych Ameryki⁴⁴. Zatem błąd „lepszej pułapki” polega na niepotrzebnym ulepszaniu dobrych rozwiązań, które w rzeczywistości nie są nikomu potrzebne⁴⁵.

⁴² Por. D. O'Sullivan, *Processing Innovation*, National University of Ireland, 22.07.2012, http://www.nuigalway.ie/staff-sites/david_osullivan/documents/03_processing_innovation.ppt (data dostępu: 25.01.2013). Mimo iż te badania nie dotyczyły polskich przedsiębiorstw, jego wyniki można zastosować również do naszych warunków, a wnioski z badania, pokazujące powody porażek są ogólne i odpowiadają charakterystyce innowacyjnych inwestycji, bez względu na jej lokalizację.

⁴³ Por. R. Kassing, *Build a Better Mousetrap*, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey 2002, s. 1.

⁴⁴ Biuro Patentów i Znaków Towarowych Stanów Zjednoczonych wystawiło ponad 4400 patentów wydanych dla pułapek na myszy, a tysiące kolejnych, analogicznych wniosków patentowych odrzuciło.

⁴⁵ Por. też R.G. Cooper, *The dimensions of industrial new product success and failure*, “Journal of Marketing” 1979, No. 43(3), s. 93-103.

Ad 2. Okazało się, iż niemal jedna czwarta nowych innowacji dotyczy w praktyce imitacji istniejących rozwiązań i produktów. To błąd zbliżony do poprzedniego, ale jednak o innym charakterze. Wynika z nieznamośći rynku przez przedsiębiorców podejmujących się takich innowacji lub z próby zarobienia na podrobionych towarach lub rozwiązaniach⁴⁶.

Ad 3. To sformułowanie (*technicaldogs*) wprowadził do teorii innowacji w 1979 r. dr Robert G. Cooper⁴⁷. Dotyczy ono rozwiązań, które wprawdzie są faktycznie innowacyjne, ale z różnych powodów stanowią znaczne obciążenie dla przedsiębiorstwa w przyszłości, prowadząc do trudności w funkcjonowaniu. Klasycznym przykładem jest niedoszacowanie kosztów realizacji innowacji, przekraczających znacznie korzyści finansowe z jej zastosowania.

Ad 4. Częstym przypadkiem porażki biznesowej innowacji jest możliwość jej skopiowania przez innych, co może prowadzić do znacznego obniżenia efektywności finansowej z danego przedsięwzięcia. Historycznymi przykładami są twórcy kinematografu⁴⁸, a współcześnie kopiowanie przez duże koncerny rozwiązań w zakresie telefonii mobilnej⁴⁹.

Ad 5. To zjawisko jest po części pochodną przypadku opisanego w punkcie (3), jednak dotyczy sytuacji, w której końcowy produkt lub usługa (lub inne rozwiązanie innowacyjne) po prostu są za drogie dla odbiorców, co przekłada się na porażkę biznesową całego przedsięwzięcia.

Ad 6. Mimo że ten czynnik został wskazany na końcu (reprezentując procentowo najmniejszą liczę przebadanych przypadków), to jednak należy uznać, iż po części odnosi się do wszystkich powyższych przypadków. Ignorancja może bowiem dotyczyć zarówno rynku docelowego (w tym możliwości finansowych klientów i błędnej analizy ich potrzeb), jak

⁴⁶ Ten model funkcjonuje jednak z powodzeniem na niektórych rynkach o ograniczonym (lub nieistniejącym) prawie chroniącym autorów i twórców nowych rozwiązań czy produktów. Ta sytuacja występuje m.in. w Chinach i w Rosji, aczkolwiek w wyniku lobbingu WHO nawet te kraje powoli zaczynają zmieniać regulacje w tym zakresie.

⁴⁷ Por. R.G. Cooper; *The dimensions of ...*, op. cit.

⁴⁸ Według różnych źródeł wskazywani są różni twórcy kinematografii, tj. Bracia Lumiere, Ottomar Anschutz czy nawet Thomas Edison, jednak żaden z nich nie odniósł znaczącego sukcesu biznesowego z wdrożenia tej innowacji, natomiast wielkie fortuny na tej innowacji zdobyli ich następcy, którzy kopiowali i z większą skutecznością komercjalizowali ich pomysły.

⁴⁹ Firma Samsung skopiowała część rozwiązań firmy Apple w zakresie urządzeń mobilnych, znacznie pomniejszając jej przychody z tytułu innowacji w tym zakresie. Nawet pokaźne odszkodowanie które Apple wygrała z tego powodu w sądzie, nie zrekomensowało jej strat finansowych. Por. m.in. J. Allworth, *Samsung kopiował rozwiązania Apple?*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 118, grudzień.

również złej organizacji wdrożenia czy nieadekwatnych zasobów niezbędnych do wprowadzenia innowacji etc.⁵⁰

Przytoczone badania D. O'Sullivan identyfikują pewne czynniki wewnętrzne⁵¹ ograniczające efektywność oraz skuteczność wdrożeń innowacyjnych. Określają również wewnętrzne konsekwencje nieudanych inwestycji w tym zakresie. Należy jednak zauważyć, iż oprócz czynników wewnętrznych istnieją różnorodne ograniczenia zewnętrzne, które również mają znaczny wpływ na innowacyjność oraz jej przejawy w działalności biznesowej. Poniżej przeanalizowano najważniejsze z nich, starając się wprowadzić tam, gdzie to możliwe, także polski kontekst uwarunkowania.

RYZYKO

„Statystycznie tylko jedna z 200⁵² zgłoszonych innowacji ma szansę na sukces”⁵³. Wprawdzie każda „rynkowa” działalność biznesowa łączy się z ryzykiem gospodarczym, to jednak badania i statystyki wskazują znacznie większe ryzyko związane z innowacyjną działalnością biznesową w stosunku do standardowego biznesu. Przytoczone na początku artykułu badania D. Klonowskiego wskazują na 30% przeżywalność polskich przedsiębiorstw w okresie 4 lat (bez względu na to czy prowadzą one działalność innowacyjną, czy nie). Zestawienie tych danych z danymi statystycznymi dotyczącymi wdrożonych z sukcesem innowacji (na poziomie 5 promili)⁵⁴, pokazuje, iż w polskich warunkach ryzyko realizacji innowacji jest średnio sześćdziesięciokrotnie większe niż prowadzenie innej działalności biznesowej⁵⁵. Biorąc pod uwagę, że w XXI wieku będzie następować intensyfikacja ryzyka⁵⁶, te zjawiska będą się nasilać.

⁵⁰ Por. D. O'Sullivan, op. cit.

⁵¹ D. O'Sullivan wskazuje również na czynniki zewnętrzne w odniesieniu do przedsiębiorcy i produktu, tj. konkurencję czy uprzednie występowanie danego produktu na rynku, jednak te czynniki są wewnętrzne z punktu widzenia innowacji – czyli dotyczą konkretnego, zaplanowanego lub realizowanego wdrożenia. Występują także inne czynniki, zewnętrzne do innowacji, które ograniczają nie tylko poszczególne wdrożenie, ale innowacje rozumianą jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstw. Niniejszy podrozdział dotyczy tego typu ograniczeń zewnętrznych.

⁵² W zakresie w/w badań D. O'Sullivan wskazuje, inaczej niż w przytoczonym cytacie, iż jedynie jeden na 3000 pomysłów przekłada się na sukces biznesowy. Por. D. O'Sullivan, op.cit.

⁵³ K.. Gurba i inni, *Od innowacji do wdrożenia*, CITTiRU, Kraków 2008, s. 14.

⁵⁴ Por. ibidem.

⁵⁵ Ten mnożnik stanowi uproszczenie, gdyż dostępne dane nie określają wprost przeżywalności firm innowacyjnych, a jedynie końcową efektywność innowacji. Jednak to zestawienie stanowi wystarczającą analogię, obrazującą skalę ryzyka tego typu działalności.

⁵⁶ Por. U. Beck, *World at Risk*, Policy Press, Cambridge 2009, s. 47.

Równocześnie innowacja generuje innego rodzaju ryzyko gospodarcze (zazwyczaj nie dotyczące podmiotu, który ją wprowadza, aczkolwiek również takie przypadki mają miejsce). Dotyczy ono spadku popytu na dotychczasowe produkty i rozwiązania, które innowacja potencjalnie zastępuje. Zatem wejście nowej innowacji może przekładać się na straty gospodarcze w zakresie dotychczas oferowanych technologii, usług etc.⁵⁷

NIEPRZEWIDYWALNOŚĆ

Peter F. Drucker⁵⁸ wskazuje siedem źródeł okazji do innowacji:

Źródła znajdujące się wewnątrz każdej organizacji:

1. Nieoczekiwany sukces, nieoczekiwana porażka, nieoczekiwane zdarzenie zewnętrzne – przedsiębiorcy działają bardzo często w sposób jednoliniowy, tzn. jak odniosą sukces, to wpadają w euforię, jak doznają porażki, wpadają w panikę. Wśród wielu przedsiębiorców brak jest umiejętności racjonalnej i wieloliniowej analizy nieoczekiwanego zdarzenia. Zastanowienia się, skąd się wzięło nieoczekiwane zdarzenie, jak do niego doszło, jakie będzie miało ono skutki w przyszłości, jak można osiągnąć jeszcze większy sukces lub zminimalizować skutki porażki.
2. Niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej – często zdarzają się sytuacje, że produkt wytwarzany przez przedsiębiorstwo nie sprzedaje się, chociaż na rynku panuje duży popyt na tego rodzaju wyroby. Niezgodność taka może mieć różne podłoże, może nią być źle dobrany kanał dystrybucji, źle kojarząca się nazwa własna produktu, ograniczona jego funkcjonalność, w końcu stereotypy i uprzedzenia panujące wśród klientów, do których został skierowany produkt. Rolą przedsiębiorcy w takiej sytuacji jest szczegółowa analiza przyczyn niezgodności i dobrze przemyślana interwencja.
3. Innowacja wynikająca z potrzeb procesu – potrzeba jest matką wynalazku, dlatego wiele innowacji o charakterze organizacyjnym ma swoje podłoże właśnie w potrzebie zmiany np. standardowych procesów produkcji czy świadczenia usług. Potrzeba procesu dotyczy zarówno wytwarzania produktu o odpowiedniej jakości, jak i obsługi produktu po sprzedaży. Dla przykładu: długotrwały proces reklamacji/serwisu spowoduje, że klienci w przyszłości zrezygnują z kolejnych zakupów produktu,

⁵⁷ Por. S. Kasiewicz i inni, *Zarządzanie ryzykiem ...*, op. cit., s. 120.

⁵⁸ Por. P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.

niekoniecznie dlatego, że stwierdzili w nim wadę, ale dlatego, że zbyt długo musieli czekać na jej usunięcie. Tymczasem przyspieszenie procesu reklamacji i wprowadzenie na jego etapie ankiety dla klientów wywoła ich zadowolenie oraz da przedsiębiorstwu wskazówki, jak zmienić proces produkcji, aby uniknąć wad.

4. Zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku, które wszystkich zaskakują – kryzys naftowy w 1976 r. czy atak na WTC w 2001 r. to przykłady wydarzeń, na które przedsiębiorcy nie byli przygotowani, a które wywołały rewolucję w ich działalności. Przedsiębiorcy muszą być czujni na wydarzenia, które mają miejsce na rynku. Aby zapewnić ciągłość funkcjonowania, muszą się dostosowywać do zmieniających się trendów, brać pod uwagę zachowania klientów oraz konkurentów.

Źródła związane ze zmianami w otoczeniu organizacji:

5. Demografia – wyż demograficzny to okazja dla przedsiębiorstw produkujących kosmetyki i zabawki dla dzieci, migracja ze wsi do miast to z kolei okazja dla firm budowlanych i biur nieruchomości. Demografia jest silnym bodźcem wpływającym na działalność przedsiębiorstw, na strukturę klientów, na dostęp do pracowników i ich kwalifikacje.
6. Zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach – potrzeby ludzi, ich postrzeganie rzeczywistości zmienia się z pokolenia na pokolenie. To, co kiedyś było modne, dziś jest symbolem kiczu. Wartości, o które młodzi ludzie walczyli w 1968 r., dziś nie obchodzą przeciętnego nastolatka. Zmienność w postrzeganiu, nastrojach, wartościach ma ważny wpływ na działalność przedsiębiorstw.
7. Nowa wiedza zarówno w dziedzinie nauk ścisłych, jak i innych – tzw. „supergwiazda innowacji”. Jej podstawowe cechy to: duża selekcja, długi okres dojrzewania, wysokie ryzyko wdrażania, duże koszty i możliwość kradzieży.

Należy jednak podkreślić, iż żadna z wymienionych sytuacji nie jest przewidywalna. Dotyczą one bowiem albo zdarzeń nieoczekiwanych, albo bieżących potrzeb lub też zjawisk nie podlegających zazwyczaj kontroli przedsiębiorstw. Część autorów jednak przeciwstawia się temu stanowisku, wskazując na możliwość kreowania popytu poprzez innowacje⁵⁹ niezależnie od okoliczności zewnętrznych i wewnętrznych danego przedsiębiorstwa.

⁵⁹ Por. W. Pander, *Popytowe podejście do innowacji, Design thinking*, PARP, Warszawa 2011.

POWTARZALNOŚĆ

Wiele innowacji nie przyniosło istotnych korzyści osobom i przedsiębiorstwom, które je wdrażały, a dopiero ich naśladowcom, którzy kopiowali gotowe rozwiązanie, czasem jedynie wprowadzając pewne usprawnienia i czerpiąc wysokie zyski z wdrożonej kopii innowacji. Przykładem takiej sytuacji jest np. kopiowanie innowacyjnych rozwiązań Apple'a przez firmę Samsung⁶⁰. Niektóre współczesne szkoły zarządzania wręcz zachęcają do kopiowania i rozwijania cudzych innowacji jako źródła inspiracji i bazy do rozwoju własnych przedsiębiorstw⁶¹. Jednak ta cecha innowacji stanowi poważne ograniczenie w jej wdrażaniu, gdyż hamuje możliwość uzyskania satysfakcjonującego zwrotu z inwestycji⁶².

OBAWA

Polskie firmy w znacznie większości nie są przygotowane do wdrażania innowacji. „W rozmowach z wieloma polskimi managerami można usłyszeć komentarze: »niech eksperymentują inni«, »co nowego można wymyślić w mojej branży«, »na innowacje stać najbogatszych«, »to ogromny nie do udźwignięcia koszt«, czy wreszcie »to wyświechtany slogan, za którym niewiele stoi«⁶³. To zjawisko przekłada się na znaczne ograniczenie budżetów innowacyjnych przedsięwzięć, a co za tym idzie – również na kreatywność pracowników⁶⁴.

BŁĘDNA IDENTYFIKACJA

Albertowi Einsteinowi przypisuje się następujące zdanie: *Gdybym miał jedynie godzinę na uratowanie świata, spędziłbym pięćdziesiąt pięć minut na definiowaniu problemu, a jedynie*

⁶⁰ Por. J. Parish, *Apple vs. Samsung: the complete lawsuit timeline*, <http://www.theverge.com/apple/2011/11/2/2533472/apple-vs-samsung> (data dostępu: 18.12.2012).

⁶¹ Por. N. Ekeke, *Jeżeli nie potrafisz być innowacyjny, kopiuj*, „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 117, listopad. W roku 2005 Tom Kelly opublikował wraz z Jonem Littmanem pracę *The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization* (Profile Books, London 2008), w której wprowadził do teorii innowacji pojęcie zapyłania krzyżowego (ew. zezowania), które dotyczy zapożyczania innowacyjnych idei z innych obszarów działalności człowieka (w których dane rozwiązanie niekoniecznie musi stanowić innowację) zarówno biznesowej (np. z innych dziedzin gospodarki), jak i pozostałej (np. społecznej, naukowej etc.). Wskazują oni na większą efektywność rozwiązań, które przyniosły uprzednio gdzie indziej pozytywne skutki.

⁶² Ten czynnik pośrednio, ale w innym kontekście pojawił się wcześniej w prezentacji wyników badań D. O'Sullivan, jednak w tym miejscu nie dotyczy on strat wynikających z wdrożenia, a obawy przed wdrożeniem, związanej z działalnością innowacyjną. W ten sposób ten czynnik częściowo łączy się z kolejnym ograniczeniem – obawą.

⁶³ M. Jędra, *Innowacja nie jest kwestią przypadku*, <http://www.log24.pl/artykuly/innowacja-nie-jest-kwestia-przypadku-cz-1,2016> (data dostępu: 18.12.2012).

⁶⁴ W badaniach polskich przedsiębiorców najczęstszą odpowiedzią na pytanie o korzyści płynące z innowacji, jest nieidentyfikowanie żadnych korzyści z tego tytułu. Por. A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005, s. 46.

pięć na poszukiwaniu jego rozwiązania⁶⁵. Brak takich proporcji przy poszukiwaniu rozwiązań, a dokładniej, przy definiowaniu potrzeby na jaką ona ma odpowiedzieć, może prowadzić do porażki innowacji lub niedoszacowania kosztów jej wdrożenia, wynikających z niepoprawnych założeń dotyczących potrzeb, na jakie ma ona odpowiedzieć⁶⁶.

ZASOBY

„Same pomysły są warte niewiele, praktycznie nic, a wartościowi są jedynie innowatorzy, którzy potrafią abstrakcję jaką są pomysły zamieniać w praktyczne prototypy”⁶⁷. System edukacji w Polsce nie sprzyja rozwojowi kreatywności i przedsiębiorczości, które stanowią fundament rozwoju innowacji. Dotyczy to zarówno specjalistów, jak również managerów, gotowych ponieść ryzyko związane z przemyślanym i racjonalnym inwestowaniem w działalność innowacyjną.

ZMIANA ORGANIZACJI SPOŁECZEŃSTWA

Wbrew pozorom zmiany społeczne, w tym przepływ informacji, globalizacja technologii i rozwiązań, zmiany modeli zatrudnienia (od standardu pracy przez wiele lat u jednego pracodawcy, do stosunkowo częstych zmian miejsc pracy) etc., mają duże znaczenie dla efektywności rozwiązań tworzenia innowacji. Profesor Henri Chesbrough z Berkeley University wskazał⁶⁸ na istotne ograniczenia upowszechnionego procesu wdrożenia innowacji, w którym przedsiębiorcy w każdy możliwy sposób próbują chronić przed upowszechnieniem swoje badania i metodologię ich biznesowego wykorzystania. Biorąc pod uwagę zmiany społeczne, powoduje to znacznie mniejszą efektywność działalności innowacyjnej oraz nieadekwatne zwiększanie kosztów działalności badawczej, w stosunku do skomercjalizowanych rozwiązań. Prof. H. Chesbrough proponuje przełamywanie tego ograniczenia poprzez wykorzystanie modelu tzw. „otwartej innowacji”⁶⁹.

⁶⁵ To sformułowanie jest przytaczane w różnego rodzaju opracowaniach dotyczących prowadzenia działalności biznesowej lub w książkach motywacyjnych (por. np. J.D. Cougar, *Creative Problem Solving and Opportunity Finding*, Boyd& Fraser Pub. Co., 1995, s. 178), jednak najprawdopodobniej A. Einstein nie jest jego autorem. W innej wersji to zdanie ma formę: *Jeśli miałbym 20 dni na rozwiązanie problemu, przez 19 dni bym go definiował* (por. np. S. Berkun, *The Myths of Innovation*, O'Reilly Media, Sebastopol, 2010, s. 129).

⁶⁶ Por. S. Berkun, op. cit., s. 129

⁶⁷ P. Sowa, *Innowacyjność*, <http://piotrsowa.eu/tag/psychologia> (data dostępu: 04.02.2013 r.).

⁶⁸ Por. m.in. wypowiedź Henry'ego Chesbrougha w dniu 05.12.2011 r. na kongresie „Open Innovation - Innovation Convention 2011” w Brukseli.

⁶⁹ Ta koncepcja dotyczy rozwiązania, w którym firmy udostępniają swoje badania i rozwiązania, z których nie korzystają bezpośrednio we własnych wdrożeniach, równocześnie nabywając w formie licencji lub poprzez szeroko zakrojoną współpracę innowacje innych podmiotów. Wartość dodana płynąca z wymiany doświadczeń

STOPIEŃ ROZWOJU KRAJU

Badania pokazują, iż działalność innowacyjna (inwestycje w zakresie innowacji i ich efektywne wykorzystanie w praktyce biznesowej) w krajach rozwiniętych przekłada się istotnie na wzrost zatrudnienia w przedsiębiorstwach, które implementują innowacje⁷⁰. Tymczasem w Polsce „nakłady na innowacje pozostają najczęściej bez związku ze zmianami w zatrudnieniu”⁷¹. Może to oznaczać, iż poziom rozwoju polskiej gospodarki, w kontekście działalności innowacyjnej, nie jest jeszcze na poziomie krajów rozwiniętych, a co za tym idzie – przekłada się na znacznie mniejszą efektywność innowacji.

Podsumowując, należy podkreślić ograniczenia powyższego zestawienia czynników mogących potencjalnie obniżyć poziom i efektywność innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Po pierwsze, część z nich opiera się na zagranicznych analizach, które nie muszą w całości odpowiadać polskim realiom. Po drugie, częściowo są one oparte na rozważaniach teoretycznych, które nie zawsze odpowiadają praktyce biznesowej. Po trzecie zostały one sformułowane na wysokim poziomie ogólności, który może być nieadekwatny do sytuacji konkretnych firm i innowacji. Niemniej jednak powyższe zestawienie prezentuje szeroki zakres ograniczeń i uwarunkowań, który powinien zostać uwzględniony przez managerów w procesie przygotowania i podejmowania decyzji o rozpoczęciu wdrażania innowacyjnych rozwiązań, produktów czy usług.

3. EFEKTYWNOŚĆ INNOWACYJNOŚCI WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

W celu weryfikacji tez wskazanych powyżej, przeprowadzono badanie jakościowe podmiotów charakteryzujących się wdrażaniem innowacyjnych rozwiązań. Badanie było oparte na nieustrukturyzowanych wywiadach z członkami zarządów/właścicielami firm odpowiadających profilowi przedsiębiorstw, których dotyczy ta praca (polskie mikro i małe przedsiębiorstwa). Wybrana forma wywiadów wynika ze specyfiki działalności innowacyjnej, która z definicji jest niepowtarzalna i nie poddaje się łatwo schematycznemu badaniu.

Głównym ograniczeniem badania był dobór próbki – czyli wybór respondentów. Badanie miało charakter jakościowy, a zatem wybrane przedsiębiorstwa nie stanowią

w tym zakresie według Chesbrougha przekracza utracone korzyści wynikające z udostępnienia swojego *know-how* i umożliwia czerpanie zysków z wdrożeń własnych badań, wykonywanych przez inne podmioty.

⁷⁰ Por. J. Tyrowicz (red.), *Badania Ankietowe Rynku Pracy*, NBP, Warszawa 2011, s. 26.

⁷¹ *Ibidem*, s. 27.

reprezentatywnej grupy badawczej dla całego sektora małych i mikro przedsiębiorstw w Polsce. Wybór firm był zatem ograniczony do poszczególnych przedsiębiorstw, spełniających w/w warunki, które zostały wybrane na podstawie obserwacji i identyfikacji cech innowacyjności⁷². Do badania zostało zaproszonych 20 firm z całej Polski, zaś ostatecznie wzięło w nim udział 10 z nich.

Biorąc pod uwagę wyżej wskazane ograniczenia procesu badawczego, należy zaznaczyć, iż wyniki przedmiotowego badania mogą być zaburzone, a wnioski nie muszą odzwierciedlać sytuacji wszystkich, czy nawet większości tego typu firm. Niemniej jednak badanie racjonalnie ukierunkowuje ocenę innowacyjności i dostarcza przesłanek i argumentów posiadających wartość naukową w przedmiocie problemu badawczego niniejszego opracowania.

W badaniu wzięło udział 10 małych i mikro przedsiębiorstw, z czego 7 z Warszawy oraz po jednej firmie z Lublina, Wrocławia i Trójmiasta. Dziewięć firm funkcjonuje w ramach spółek z ograniczoną odpowiedzialnością i jedna w formie działalności gospodarczej. Analizowane przedsiębiorstwa działają w różnych branżach, tj.: hippiczna, architektoniczna, budowlana, szkoleniowa, usługi finansowe, consulting ekologiczny, informatyczna, aplikacje mobilne, prawnicza, doradcza i wydawnicza.

Wszystkie badane firmy wdrażały w ostatnich pięciu latach różnego rodzaju innowacje. Dotyczyły one: kanałów dystrybucji usług, systemu projektowania obiegowego, rozwiązań komunikacyjnych dla branży budowlanej, autorskiego systemu zapamiętywania podnoszącego efektywność edukacji języków obcych, systemu zdalnej, internetowej autoryzacji umów bez podpisu kwalifikowalnego, offsetowania CO₂, bezpieczeństwa sieci, organizacji wirtualnych spotkań, mbooków, systemu koordynacji podwykonawców, automatycznego tworzenia ksiąg pamiątkowych etc. W większości były one oparte na własnej działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw, aczkolwiek w dwóch przypadkach można mówić o lokalizacji rozwiązań funkcjonujących poza granicami Polski. Nie wystąpiła jednak w badaniu zależność między typem źródła innowacji a jej efektami.

⁷² Celem wyboru próby badawczej autor posłużył się bazą danych PARP (www.web.gov.pl) oraz własnymi kontaktami.

Tabela 1. Zestawienie wyników badań własnych – część 1

Firma	Wdrożenie innowacji	Kontynuacja działalności innowacyjnej	Analiza korzyści dla klientów	Biznesplan innowacji	Analiza popytu na innowacyjną usługę/produkt	Analiza grup docelowych innowacji	Wykorzystanie zewnętrznych doradców
Ba...	TAK	NIE	NIE	TAK	TAK	TAK	NIE
Gi...	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Do..	TAK	NIE	NIE	NIE	TAK	TAK	TAK
Me..	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Fi...	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	NIE	TAK
Pe...	TAK	NIE	TAK	TAK	NIE	TAK	NIE
Tr...	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	NIE
Si...	TAK	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK
Ta...	TAK	NIE	TAK	TAK	TAK	TAK	TAK
Ye..	TAK	NIE	TAK	TAK	NIE	TAK	TAK

Źródło: opracowanie własne

Z dziesięciu badanych przedsiębiorstw, tylko jedno kontynuuje innowacyjną działalność w formie komercyjnej, a również w tym przypadku efektywność wdrożenia jest obecnie (1,5 roku po implementacji) znacznie niższa niż zakładana. Pozostałe dziewięć firm zawiesiło swoje projekty innowacyjne, a trzy z nich zaprzestały działalności. Wszystkie podmioty zadeklarowały przeprowadzenie analizy rynku przed rozpoczęciem działań wdrożeniowych. Analiza obejmowała obecny stan wiedzy w zakresie innowacji (oraz zestawienie i porównanie dotychczas istniejących rozwiązań i produktów), badanie potencjału biznesowego innowacji (w tym badania rynku) oraz faktyczną innowacyjność rozwiązania (m.in. przez zewnętrzne ekspertyzy). Wszystkie firmy posiadały uprzednio (przed rozpoczęciem działalności innowacyjnej) odpowiednie zasoby i doświadczenie merytoryczne z zakresu działalności, której dotyczyła innowacja. Analiza innowacyjności rozwiązania w większości przypadków (7 na 10) obejmowała określenie bezpośrednich korzyści wynikających z innowacyjnych cech danego rozwiązania/produktu dla klientów końcowych. Innowacje były poprzedzone opracowaniem biznesplanu wdrożenia (w 9 przypadkach na 10) zawierającego modele biznesowe dostosowane do specyfiki poszczególnych rynków. Ponadto biznesplany obejmowały identyfikację źródeł finansowania innowacji oraz przyszłych źródeł przychodów z tytułu wdrożenia. Przedsiębiorcy posługiwali się różnymi narzędziami analitycznymi w

zakresie weryfikacji potencjału innowacji (z których najpopularniejszym – w 10 na 10 przypadków – okazała się analiza SWOT). Firmy opracowywały również zarysy strategii marketingowej, przeprowadzały analizę popytu i przygotowywały politykę cenową (8 na 10 badanych przedsiębiorstw). Większość analiz (9 na 10) obejmowała ponadto precyzyjną analizę grup docelowych, strategię pozyskiwania klientów i utrzymywania relacji z klientami. Wszystkie badane firmy przeprowadziły kalkulację przychodów w czasie i pozytywnie oceniali rentowność innowacyjnych inwestycji.

Przygotowanie do wdrożenia innowacji obejmowało we wszystkich firmach analizę zasobów własnych (wiedzy, zasobów materialnych, zasobów osobowych) oraz niezbędnych do pozyskania zasobów zewnętrznych – usług obcych, zasobów materialnych, osobowych i *know-how*. Wszystkie przygotowywane innowacje miały opracowaną szczegółową kalkulację kosztów, w tym kosztów inwestycyjnych, jak również kosztów stałych i zmiennych prowadzenia działalności innowacyjnej. Działania każdorazowo miały opracowane harmonogramy i określone cele i rezultaty (zarówno końcowe, jak i poszczególnych etapów wdrożenia – tzw. kamienie milowe). W zakresie planowanych efektów innowacji, firmy analizowały cykl życia innowacji, jej trwałość, efektywność i zarys długookresowej strategii biznesowej.

Pomimo gruntownego (w opinii badanych osób) przygotowania innowacji, należy wskazać na negatywny efekt tych inwestycji w 90% analizowanych przypadków. W żadnym przychody wygenerowane przez okres co najmniej dwóch lat od uruchomienia wdrożenia nie pokryły poniesionych w tym zakresie nakładów inwestycyjnych.

Tabela 2. Zestawienie wyników badań własnych – część 2

Firma	Uzyskane dofinansowanie	Trudności biurokratyczne	Wartość inwestycji w mln zł	Środki własne w tys. zł	Trudności z dostępem do kadry
Ba...	TAK	TAK	0,5	100	NIE
Gi...	TAK	TAK	1	200	NIE
Do..	TAK	TAK	1	150	NIE
Me..	TAK	TAK	0,7	105	NIE
Fi...	TAK	NIE	1,2	360	TAK
Pe...	NIE	NIE	0,5	85	TAK
Tr...	NIE	NIE	1,1	300	NIE
Si...	TAK	TAK	1,5	600	NIE
Ta...	NIE	TAK	0,6	120	TAK
Ye..	TAK	NIE	0,9	325	NIE

Źródło: opracowanie własne

Głównym powodem (zgłaszanym przez 6 na 10 badanych przedsiębiorstw) trudności w doprowadzeniu innowacji do sukcesu biznesowego była biurokracja, sztywność przepisów i procedur obowiązujących w Polsce, brak stabilnego otoczenia prawnego. Oznacza to, iż na największy opór firmy natrafiły ze strony władz państwowych. Jeden z badanych wręcz zarzucił, iż Polska stanowi „republikę urzędników”, która dba w znacznie większym stopniu o interes własnych przedstawicieli „kasty urzędniczej” niż o podmioty gospodarcze funkcjonujące w kraju, czyli w konsekwencji nie o dobrostan polskiej gospodarki. Ta okoliczność nie tylko niezwykle spowalniała proces uruchomienia produkcji/świadczenia usług, ale również prowadziła do destrukcyjnych dla firm zjawisk (uporczywe kontrole, brak zrozumienia urzędników dla rodzaju i specyfiki innowacji, wymagającej np. elastycznych form finansowania, zwolnień czy odliczeń podatkowych etc). Prowadzi to również do wypaczeń w zakresie wdrażania krajowych i unijnych programów wspierania innowacyjności, gdyż są one obostrzone sztywnymi regułami, praktycznie uniemożliwiającymi efektywne wykorzystanie ich zasobów w praktyce biznesowej (lub wymuszające daleko idące ograniczenia w tym zakresie i wypaczające założenia innowacyjności – np. poprzez konieczność upowszechniania pomysłu, na którym jest ona oparta, przed jej wdrożeniem).

Kolejną istotną przeszkodą w rozwoju przedsiębiorstw opartych na innowacjach, zgłoszoną przez połowę badanych, była dostępność źródeł finansowania innowacji. Przedsiębiorcy wyceniali nakłady inwestycyjne od 0,5 do 1,5 mln zł, równocześnie deklarując brak możliwości pokrycia całości tej sumy ze środków własnych (w zależności od przypadku kapitał inwestycyjny, jakim dysponowali, wahał się od 15% do 40% łącznej wartości inwestycji). W związku z tym wszystkie badane podmioty prowadziły aktywne poszukiwania odpowiednich narzędzi finansowych (tj. kredyty, dotacje etc.). Choć 70% analizowanych firm pozyskało zewnętrzne finansowanie inwestycji, to nawet te przedsiębiorstwa krytycznie oceniają możliwości dostępne w tym zakresie w Polsce, wskazując na nadmiar procedur bankowych i niekompetencje (w szczególności w zakresie innowacji) osób odpowiedzialnych za weryfikację wniosków o dofinansowanie czy o kredyt.

Innym aspektem zewnętrznego finansowania innowacji (nawet w przypadku dotacji⁷³) jest jego koszt. Wszyscy badani wskazali, iż w ich opinii zewnętrzne finansowanie nie jest łatwe w pozyskaniu, a ponadto jest za drogie w stosunku do faktycznej wartości dodanej. Warto przy tym zauważyć, iż żadna z analizowanych firm nie zdecydowała się na finansowanie typu *joint-venture* ani na zaproszenie inwestora strategicznego (tzw. anioła biznesu) czy na wejście na giełdę⁷⁴. W tym zakresie respondenci deklarowali przede wszystkim chęć utrzymania kontroli nad własnym przedsiębiorstwem i/lub samodzielne korzystanie z potencjalnego sukcesu w tym zakresie. Biorąc pod uwagę, iż badane firmy nie podjęły się tego typu działań, nie można wykluczyć, iż poddanie się zewnętrznej ocenie w zakresie efektywności planowanej innowacji, mogłoby doprowadzić do zmiany planów biznesowych (w tym zakresie).

Następnym negatywnym czynnikiem zidentyfikowanym podczas badania (w 3 przypadkach na 10) było ograniczenie w dostępie do wykwalifikowanej kadry zarówno specjalistycznej, odpowiedzialnej za technologię lub *know-how* (procesy) wdrożenia, jak i zarządzającej – posiadającej doświadczenie i kompetencje niezbędne do skutecznego prowadzenia innowacyjnych projektów. Efektem działań było po części rozwijanie kompetencji zasobów ludzkich „w działaniu” (tzw. *learning by doing*), niemniej jednak koszt takiej nauki przejawiał się po części w nieudanych wdrożeniach wraz ze wszelkimi ich konsekwencjami.

⁷³ Uzyskanie dotacji często łączy się z nakładami związanymi z przygotowaniem wniosku o płatność, kosztami zapewnienia płynności finansowej projektom realizowanym z zewnętrznych funduszy opartych na refundacjach, z kosztami podatku obrotowego (zazwyczaj niekwalifikowanego ze środków pomocowych etc.).

⁷⁴ Na przykład na warszawskim rynku NewConnect.

Dalsze czynniki występowały w pojedynczych przypadkach, lecz również one wskazują na różnorodne zjawiska towarzyszące inwestowaniu w innowacyjność w polskich realiach. Pojawiły się m.in.:

- opór odbiorców – w sytuacji w której rynek (dana branża) nie był jeszcze gotowy na zmiany organizacyjne i technologiczne wynikające z innowacji, klienci wręcz stawiali opór przed chęcią rozwoju, obawiając się nakładów związanych np. z koniecznością zmiany części dotychczas stosowanych technologii, podnoszenia kompetencji pracowników;
- nierzetelność (lub nieterminowość) kluczowych podwykonawców – przejawiająca się w tendencji części przedsiębiorstw (szczególnie IT) do prezentowania znacznie większego potencjału technologicznego i innowacyjnego niż mają w rzeczywistości. Niedotrzymanie harmonogramu przez podwykonawcę doprowadziło do sytuacji, w której projekt przestał być innowacyjny;
- rozwój społeczeństwa informacyjnego – wprawdzie w dużych miastach Internet jest już popularny, jednak niemal połowa Polaków nadal z niego nie korzysta⁷⁵. To przekłada się na ograniczenie możliwości rozwoju niektórych rozwiązań, wymagających dla odniesienia sukcesu osiągnięcia znacznego efektu skali w niektórych rejonach czy branżach;
- dwóch przedsiębiorców wskazało jako jedno ze źródeł porażki swojej innowacji działanie przedsiębiorstw konkurencyjnych. W jednym przypadku dotyczyło to kopiowania rozwiązań i prowadzenia równocześnie negatywnej kampanii promocyjnej, skierowanej przeciwko badanemu przedsiębiorcy, w drugim zaś konkurencja o znacznie większym potencjale finansowym i technologicznym wprowadziła swoje, zbliżone w zakresie funkcjonalności rozwiązanie i wykorzystując swoje możliwości rynkowe, szybko je upowszechniła;
- jeden z przedsiębiorców przyznał, że miał błędne założenia dotyczące danej innowacji i realiów zmiany technologicznej. W jego opinii nieprawidłowo zdiagnozował potrzeby rynku i możliwości rozwinięcia zaplanowanego produktu, co przełożyło się na fiasko innowacyjnej inwestycji;

⁷⁵ Por. *The World Factbook*, CIA, Washington 2013, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook> (data dostępu: 06.02.2013).

- dwie firmy zasygnalizowały trudność w dochodzeniu swoich praw w polskich sądach gospodarczych, w których czas postępowania powoduje zdezaktualizowanie się znacznej części nowych pomysłów;
- w jednym przypadku ograniczeniem dla wdrożenia innowacji był (w odczuciu przedsiębiorcy) niewystarczający poziom świadomości społecznej w zakresie ekologii. Brak upowszechnienia się standardu postępowania ekologicznego oraz przekonanie o znacznych kosztach i niewielkiej efektywności rozwiązań w tym zakresie skutecznie zniechęcały klientów tej firmy do korzystania z innowacji, jaką wprowadziła ona na polski rynek.

Należy jednak podkreślić, iż przedsiębiorcy objęci badaniem, pomimo negatywnych wyników swoich innowacji, wskazywali również na pozytywne aspekty podjętych przez siebie inwestycji. Najczęściej wskazywaną korzyścią (8 na 10) było doświadczenie w zakresie innowacji, jak również w zakresie porażki biznesowej (niektórzy wskazywali wręcz na kluczowy charakter tego doświadczenia). Kolejną korzyścią było rozwijanie kadr – innowatorów oraz testowanie nowych wdrożeń w warunkach biznesowych. Niektórzy z przedsiębiorców (3 na 10) zadeklarowali chęć dalszej działalności innowacyjnej, choć już nie zawsze (w 1 na 3 przypadki) w tym samym zakresie co dotychczas.

W badanych przedsiębiorstwach wdrożenie innowacji natrafiło na różnorodne bariery i w konsekwencji przełożyło się na jej niską efektywność. Respondenci, pomimo iż wskazywali również na pozytywne aspekty wdrożeń innowacyjnych, zgodnie podkreślali konieczność poszukiwania innych narzędzi rozwoju swoich przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę, iż tylko jedno przedsiębiorstwo na dziesięć, które wzięły udział w badaniu rozwija swoją działalność opartą na innowacji, to w kontekście statystyk przytoczonych w poprzednich rozdziałach, można to uznać za sukces. Istotną jednak okolicznością, która obecnie wpływa pozytywnie i być może zaburza standardową statystykę w tym zakresie (wynikającą m.in. z powyższego badania) jest dostęp do środków unijnych przeznaczonych na rozwijanie innowacyjności. W obecnym okresie finansowania (2007-2013), na ten cel w Polsce przeznaczono łącznie ponad 10 mld euro⁷⁶. To bardzo duże wsparcie okazuje się jednak niewystarczające do osiągnięcia sukcesu przez podmioty wybierające to narzędzie strategii rozwoju firm⁷⁷. Tym samym może

⁷⁶ Por. Uchwała Rady Ministrów RP z dnia 30.10.2007 r. w sprawie przyjęcia Programu Innowacyjna Gospodarka. Zgodne z zapowiedziami polskiego rządu, opartymi na ustaleniach wstępnych wyników negocjacji dotyczących unijnego budżetu dla Polski w perspektywie 2014-2020, kwota ta ulegnie jeszcze zwiększeniu.

⁷⁷ Na co wskazuje analiza będąca przedmiotem niniejszej pracy.

to oznaczać, iż działania państwa w tym zakresie⁷⁸ mogą być nieefektywne, co jest ważne w kontekście znaczącego wpływu niedużych przedsiębiorstw na rozwój gospodarczy kraju.

PODSUMOWANIE

W kontekście powyższej analizy, należy wskazać konieczność ciągłego weryfikowania narzędzi rozwoju przedsiębiorstwa. Automatyzm i bezrefleksyjne podążanie za trendami może bowiem prowadzić do zwiększania ryzyka prowadzenia działalności gospodarczej, a w konsekwencji również do upadku przedsiębiorstwa. Istotne jest analizowanie dostępnych rozwiązań, przy równoczesnym ciągłym przeglądzie własnego potencjału i testowaniu zdolności do generowania faktycznej przewagi konkurencyjnej, nie zaś jedynie deklaratywnej wartości wdrażania innowacji w firmie. Zgodnie z tym, co zostało wykazane w artykule, inwestowanie jedynie w innowacje stanowi zagrożenie dla niewielkich przedsiębiorstw funkcjonujących w polskich realiach gospodarczych. Biorąc pod uwagę statystyczną szansę na uzyskanie sukcesu w działalności innowacyjnej, można stwierdzić, iż istotną rolę w tym zakresie odgrywają czynniki zewnętrzne, zupełnie niezależne od przedsiębiorcy. Przykłady innowacyjnych firm, które z mikroprzedsiębiorstw przekształciły się w globalne firmy, mogą sugerować, iż innowacyjność była w ich przypadku jedynym lub kluczowym czynnikiem sukcesu. Przy okazji tej analizy nie można jednak pominąć kilkuset firm, które poniosły porażkę, przypadających na każdą firmę, która odniosła sukces. Przygotowując wybór narzędzi służących rozwojowi firm, niezbędne jest zatem skalkulowanie ich potencjału z krytyczną analizą efektywności planowanej do zastosowania w przedsiębiorstwie innowacji. Uwzględnienie ograniczeń innowacji w polskich realiach powinno prowadzić do obniżenia oceny efektywności innowacji w procesie rozwoju firmy.

W zakresie powyżej pracy autor zweryfikował (w kontekście niedużych polskich firm) upowszechnione narzędzie osiągania sukcesów biznesowych, jakim jest innowacja. Powyższe wyniki składają się na rekomendację dla decydentów polskich mikro i małych przedsiębiorstw, wskazującą na konieczność poszukiwania innych niż innowacja sposobów i metod rozwoju ich firm. W przypadku zaś planowania projektów innowacyjnych, należy z nadzwyczajną ostrożnością analizować potrzeby grup docelowych oraz potencjał wdrażanego rozwiązania, gdyż tego typu projekty są obciążone znacznie większym ryzykiem. Autor nie

⁷⁸ Dotycząca angażowania znacznych środków krajowych i wspólnotowych dla rozwijania innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MŚP.

odrzuca innowacji jako błędnego narzędzia, ale zastrzega, iż jest ono obarczone licznymi ograniczeniami, które przekładają się negatywnie na jego efektywność.

BIBLIOGRAFIA

Allworth J., *Samsung kopiował rozwiązania Apple?* „Harvard Business Review Polska” 2012, nr 118, grudzień.

Batorski D. (kier.), *Cyfrowa Gospodarka - kluczowe trendy rewolucji cyfrowej*, MGG Conferences, Warszawa 2012.

Beck U., *World at Risk*, Policy Press, Cambridge 2009.

Bendyk E., *Konkurencja w złożonym świecie, Cyfrowa Gospodarka – kluczowe trendy rewolucji cyfrowej*, MGG Conferences, Warszawa 2012.

Bendyk E., *Punkt Przełomu – trendy rozwojowe o zasięgu globalnym i regionalnym*, MGG Conferences, Warszawa 2012.

Berkun S., *The Myths of Innovation*, O'Reilly Media, Sebastopol 2010.

Brzęska-Mikoda A., *Innowacje w firmie – szanse dla kreatywnych*, „Firma Symulacyjna – Rzeczywiste Kompetencje”, Górnośląska Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości, Chorzów 2009.

Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A., *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa 2012.

Chan Kim W., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Harvard 2005.

Chesbrough H. Wystąpienie na konferencji Open Innovation – Innovation Convention, Brussel, 05.12.2011 r.

Cooper R.G., *The dimensions of industrial new product success and failure*, „Journal of Marketing” 1979, nr 43(3).

Cygan Z. (red.), *Zarządzanie małymi i średnimi przedsiębiorstwami w układach konsorcjalnych i w warunkach wirtualnych*, Warszawa 2001.

Davidow W.F., *Overconnected: The Promise and Threat of the Internet*, Delphinium Books 2011.

Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1992.

Ekekwe N., *Jeżeli nie potrafisz być innowacyjny, kopiuuj*, „Harvard Bussines Review Polska” 2012, nr 117, listopad.

Ekspertyza: *Zwiększenie świadomości przedsiębiorców z zakresu korzyści płynących z popytowego podejścia do innowacji (user-driven innovation)*, CASE – Doradcy Sp. z o.o., Warszawa 2008.

Eurostat, *Statistics in focus*, 70/2009.

Freeman Ch., *The Economist of Industrial Innovation*, F. Piner, London 1982.

Gurba K., Łubnicka A., Miller B., *Od innowacji do wdrożenia*, Centrum Innowacji Transferu Technologii i Rozwoju Uniwersytetu, Kraków 2008.

Informacja Rządu na temat sytuacji mikro i małych przedsiębiorstw w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem ich dostępu do pomocy publicznej, Druk 211. VIII kadencji Senatu RP, Warszawa, październik 2012.

Izydorczyk A., Kwiecień B., *Popytowe podejście do tworzenia innowacji*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Jędra M., *Innowacja nie jest kwestią przypadku*, <http://www.log24.pl/artykuly/innowacja-nie-jest-kwestia-przypadku-cz-1,2016> (data dostępu: 18.12.2012 r.).

Juchniewicz M., Grzybowska B., *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Kasiewicz S., Lepczyński B., Górski P., *Zarządzanie ryzykiem jako wyzwanie strategiczne przedsiębiorstw w okresie globalnego kryzysu*, [w:] *Strategie przedsiębiorstw i zarządzanie ryzykiem w warunkach kryzysu gospodarczego. Perspektywa sektora MSP*, Kasiewicz S. (red.), Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk 2012.

- Kassinger R., *Build a Better Mousetrap*, John Wiley&Sons, Hoboken, New Jersey 2002.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Państwowe Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 1986.
- Ketels Ch., Wystąpienie na konferencji Ministerstwa Gospodarki „Czy klaster potrzebuje koordynatora? Rola i kompetencje koordynatora w rozwoju klastra”, Warszawa 25.10.2012 r.
- Klonowski D., *Innowacyjność sektora MSP w Polsce*, Ernst&Young, Warszawa 2009.
- Knap-Stefaniuk A., *Innowacje a konkurencyjność przedsiębiorstw*, „Zarządzanie Zmianami” 2007, nr 6 (7), Warszawa.
- Kusa R., *Innowacyjność małych przedsiębiorstw usługowych. Studium przypadku*, [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw: wyzwania współczesności*, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego we Wrocławiu” 2004, nr 1030, Wydawnictwo AE im. Oskara Langego, Wrocław.
- Lange O., *Uwaga o innowacjach*, [w:] *Pisma ekonomiczne i społeczne 1930-1960*, PWN, Warszawa 1961.
- Meyer Ch., Kirby J., *Standing on the Sun: How the Explosion of Capitalism Abroad Will Change Business Everywhere*, Harvard Business Review Press, 2012.
- OECD i Eurostat, *Podręcznik Oslo: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, wydanie trzecie, MNiSW, Warszawa 2008.
- Ogburn W.F., *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*, New York 1922.
- O’Sullivan D., *Processing Innovation*, National University of Ireland, 22.07.2012, http://www.nuigalway.ie/staff-ites/david_osullivan/documents/03_processing_innovation.ppt (data dostępu: 25.01.2013).
- Owen J., *Zarządzanie. Czego nie uczą w szkołach biznesu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2003.
- Pander W., *Popytowe podejście do innowacji, Design thinking*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.

Parish J., *Apple vs. Samsung: the complete lawsuit timeline*, <http://www.theverge.com/apple/2011/11/2/2533472/apple-vs-samsung> (data dostępu: 18.12.2012).

Portal Innowacji, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, www.web.gov.pl (data dostępu: 03.02.2013).

Porter M.E., *How Competitive Forces Shape Strategy*, „Harvard Business Review” 1979, t. 57, nr 2, Harvard Business Review Press.

Poznańska K., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, Centrum Wiedzy AIESEC Polska, Warszawa 2003.

Poznańska K., *Zarządzanie Innowacjami*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, <http://spir.sggw.pl/files/files/wyk1-zarzadzanie-innowacjami> (data dostępu: 07.03.2013).

Przeworska J., *Polskie MSP na rynku przedsiębiorstw – czy i jak długo mają szansę przetrwać*, „Choice” 2012, nr 5, Uniwersytet Łódzki, Łódź.

Radjou N., Prabhu J., Ahuja S., *Jugaad Innovation: Think Frugal, Be Flexible, Generate Breakthrough Growth*, Jossey-Bass 2012.

Raport o sytuacji mikro i małych przedsiębiorstw w roku 2012, Bank Pekao SA, Warszawa 2013.

Rocznik statystyczny przemysłu 2011, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2012.

Rothwell R., *Public Innovation Policy: To Have or to Have Not?*, [w:] Langdon R., Rothwell R., *Design and Innovation, Policy and Management*, Frances Printer, London 1985.

Rozkrut D., Orczykowska M., Piotrowska J., Wegner M., Zielińska M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2009*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa 2010.

Schumpeter J.A., *Capitalism, Socialism and Democracy*, Harvard University Press, Harvard 1942.

Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

Simon H., *Zarządzanie cenami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.

Sowa P., *Innowacyjność*, <http://piotrsowa.eu/tag/psychologia> (data dostępu: 04.02.2013).

Swann P., *The functional form of network effects*, „Information Economics and Policy” 2002, t. 14, nr 3, wrzesień.

Tyrowicz J. (red.), *Badania Ankiety Rynku Pracy*, Narodowy Bank Polski, Warszawa 2011.

Wilmańska A., Łapiński J., Bendyk E., Bochniarz P., Zakrzewski M., Gulda K., Kośmider T., *Raport Innowacyjność 2010*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

The World Factbook, Central Intelligence Agency, Washington 2013, <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook> (data dostępu: 06.02.2013).

Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.