

# **ZARZĄDZANIE DZIAŁALNOŚCIĄ INNOWACYJNĄ**

**ALICJA KRZEPICKA, JOLANTA TARAPATA**

WOJSKOWA AKADEMIA TECHNICZNA  
WYDZIAŁ CYBERNETYKI

## **Wstęp**

We współczesnych przedsiębiorstwach zdolność tworzenia i wdrażania innowacji jest znaczącym miernikiem ich sukcesu, determinuje ich pozycję rynkową. Od poziomu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw uzależniony jest ich rozwój oraz stopień realizacji sformułowanych celów, zarówno krótkoterminowych, jak i strategicznych. Dynamika działań innowacyjnych wyznacza pozycję rynkową przedsiębiorstwa, jak również jest podstawowym czynnikiem kreującym jego wizerunek. Przedsiębiorstwa mogą być aktywne w zakresie działalności innowacyjnej, jeżeli jest ona odpowiednio zarządzana, a nie przebiega w sposób chaotyczny. Nie bez znaczenia jest tu znajomość uwarunkowań procesów innowacyjnych, określających wpływ, a także skuteczność instrumentów pobudzających działalność innowacyjną, oraz barier, które utrudniają lub uniemożliwiają przedsiębiorstwom podejmowanie aktywności innowacyjnej. Źródła osiągnięcia ponadprzeciętnych efektów w dłuższym okresie należy upatrywać w trwałej przewadze konkurencyjnej, z tego też względu opracowanie efektywnej strategii jest istotne dla rozkwitu firmy. Taką strategią niewątpliwie może być odpowiednia strategia innowacji, dla prawidłowego opracowania której niezbędna jest dogłębna charakterystyka otoczenia innowacyjnego oraz odpowiednia baza informacyjna. Przedsiębiorstwa powinny tworzyć warunki, które pozwolą im uwzględnić przyszłe możliwości i będą sprzyjać pojawieniu się innowacyjnej strategii, zapewniającej optymalizację warunków działania. Celem artykułu jest przedstawienie podstawowych aspektów dotyczących zarządzania działalnością innowacyjną z uwzględnieniem determinant warunkujących prowadzenie takiej działalności, jak również barier mogących stanowić istotne przeszkody do podjęcia działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwo.

## **1. Pojęcie innowacji i działalności innowacyjnej**

Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać efektywnie i dynamicznie, potrzebuje innowacji. Innowacja jest pojęciem, które w literaturze przedmiotu jest definiowane na różne sposoby. Za prekursora innowacji uważa się J.A. Schumpetera. W swoich pracach podkreślał on rolę „twórczej destrukcji” polegającej

na wewnętrznym niszczeniu starych struktur i tworzeniu w ich miejsce nowych, bardziej efektywnych. Innowacyjność przedsiębiorstw polega zatem na wykroczeniu poza typowe zadania i praktyki rutynowe przedsiębiorstwa, na aktywnym poszukiwaniu możliwości i okazji rynkowych. „Twórcza destrukcja”, w rozumieniu J. Schumpetera, oznacza działalność polegającą na tworzeniu nowych kombinacji czynników produkcji, wprowadzaniu nowych wyrobów, wchodzeniu na nowe rynki, pozyskiwaniu nowych źródeł zaopatrzenia, opracowywaniu i wdrażaniu nowych technologii i metod, bardziej efektywnych rozwiązań w zakresie struktur organizacyjnych<sup>1</sup>.

Jak wynika z powyższego, J. Schumpeter rozpatrywał zagadnienie innowacji głównie pod kątem rozwiązań technicznych, gdyż wiedza i informacja nie odgrywały wówczas tak znaczącej roli, jak współcześnie. Dziś termin „innowacje” rozumiany jest bardzo szeroko. Odnoszą się one bowiem do wszystkich sfer życia, poczynając od nowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego, a kończąc na nowych nurtach myślowych i kulturalnych.

Na ogół innowacje są rozumiane jako wprowadzanie czegoś nowego lub ulepszenie czegoś w jakimś obszarze. Tym czymś mogą być konkretne rzeczy, działania i procesy, idee i pojęcia, zwyczaje i normy postępowania i zachowania w różnych dziedzinach i sytuacjach życia gospodarczego i społecznego<sup>2</sup>. Rozumiane są też jako materialny efekt określonych działań i procesów, których realizacja doprowadziła do powstania nowych wyrobów, usług, koncepcji zarządzania, metod produkcji oraz do wywołania nowych postaw i zachowań konsumentów, pracowników, właścicieli<sup>3</sup>. Innowacje nierzadko utożsamiane są ze zmianami<sup>4</sup>, dlatego zjawiska zachodzące w trakcie ich wdrażania są tożsame ze zjawiskami zachodzącymi w trakcie wdrażania zmian. Innowacje oznaczają zmianę, ale nie każda zmiana jest innowacją. Może być ona bowiem zmianą reaktywną (nietwórczą) powielającą już istniejące rozwiązania, może też przekształcać je i lepiej przystosowywać do wymagań otoczenia. Innowacje postrzegane są zatem jako forma twórczości, cechuje je bowiem nowy sposób myślenia, spojrzenia na otoczenie i organizację. Innowacją jest każda idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa, ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Przekształcenie innowacji w produkty i działania rynkowe to rozpoczynanie czegoś całkowicie nowego, podejmowanie skomplikowanej działalności o wysokim stopniu ryzyka i niepewności<sup>5</sup>. Innowacje odnoszą się także do tworzonych w umysłach ludzi koncepcji, pomysłów, idei. Przyjmują postać niematerialną, przez co trudno mierzalną. Zastosowanie innowacji, zdaniem D.A. DeCenzo i S.P. Robinsa, uzależnione jest od umiejętności przekształcania

<sup>1</sup> J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1961, s. 104.

<sup>2</sup> Por. J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 61.

<sup>3</sup> Ibidem, s. 62.

<sup>4</sup> Por. E. Masłyk-Musiał, *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 29.

<sup>5</sup> T. Sztucki, *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998, s. 102-103.

procesu twórczego myślenia w pożyteczny wyrób, usługę, czy sposób działania<sup>6</sup>. Innowacja łączona jest ze zdolnościami twórczymi określanymi jako umiejętność łączenia pomysłów w szczególny sposób albo zdolność do niezwykłych skojarzeń. Oznacza to, że w procesie tworzenia i wdrażania innowacji dużą rolę odgrywa kapitał ludzki danego przedsiębiorstwa. Umiejętne kształtowanie takich kompetencji pracowników, jak kreatywność, elastyczność, zaangażowanie, umiejętność przyswajania nowej wiedzy i dzielenia się nią są zatem czynnikami determinującymi wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie. A. Pomykalski innowacje ujmuje jako proces obejmujący wszelkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, następnie wdrażaniem nowego lub ulepszanego produktu, procesu lub usługi<sup>7</sup>. Autor prezentuje bardzo szerokie ujęcie procesu innowacji, w którym podkreśla nie tylko powstanie nowości, ale również jej wdrożenie i komercyjną eksploatację.

Jak wynika z przytoczonych określeń, zakres pojęcia „innowacja” jest bardzo szeroki, a sam termin dowolnie interpretowany. Zdaniem jednych termin ten należy odnieść do nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych, zdaniem drugich za innowacje należy uznać wszelkie zmiany uznane przez ludzi za nowość w stosunku do stanu poprzedniego, dotyczące wartości i zjawisk kulturowych, poglądów i myśli, obyczajów i poglądów, nowości techniczne, usprawnienia organizacyjne i społeczne dotyczące wszelkich dziedzin życia społecznego. Można jednak zauważyć wspólne elementy składowe przytoczonych definicji, tj.: nowe lub ulepszone zastosowanie pewnego produktu czy usługi, umiejętne wykorzystanie kompetencji personelu i podejmowanie ryzyka. Odnosząc pojęcie innowacji do przedsiębiorstwa, wydaje się zasadne uważanie za działalność innowacyjną tworzenia lub modyfikowania procesów, wyrobów i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji<sup>8</sup>. Działalność innowacyjna odnosi się do opracowywania, wprowadzania nowych bądź modernizacji istniejących produktów i usług, procesów technologicznych, systemów organizacyjnych wejścia na nowe rynki, jak również do zmian w czynnikach produkcji, w sposobach ich pozyskiwania<sup>9</sup>. Wobec powyższego, za innowacyjne uważa się przedsiębiorstwo, które: prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów projektów nowych produktów czy technologii), przeznacza na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe, systematycznie wdraża nowe rozwiązania

<sup>6</sup> D.A. DeCenzo, S.P. Robins, *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 347.

<sup>7</sup> A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 17.

<sup>8</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999, s. 143.

<sup>9</sup> L. Białoń, *Aktywność innowacyjna organizacji – zarys problematyki*, [w:] L. Białoń (red. nauk.), *Aktywność innowacyjna organizacji. Studia przypadków z prac dyplomowych absolwentów WSM w Warszawie*, Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie, Warszawa 2008, s. 16.

naukowo-techniczne, reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w ogólnej produkcji, stale wprowadza innowacje na rynek<sup>10</sup>.

Sumując, działalność innowacyjna to świadome i celowe wprowadzanie różnego rodzaju spektrum zmian wywołujących pozytywne skutki ekonomiczne, techniczne, społeczne, ekologiczne, a także w sferze zarządzania. Wymaga ona skłonności i zdolności przedsiębiorstwa do rozwijania i przyswajania nowych i udoskonalonych produktów, świadczonych usług bądź stosowanych technologii.

## 2. Klasyfikacja innowacji

Innowacje, tak jak wcześniej zauważono, dotyczyć mogą różnych dziedzin działalności człowieka. Z przytaczanych w poprzednim punkcie definicji innowacji, ukształtował się ich podział na innowacje: funkcyjne, przedmiotowe (produktowe), technologiczne (procesowe), organizacyjne, marketingowe i ekologiczne<sup>11</sup>.

**Innowacje funkcyjne** zaspokajają nowe, dotychczas nieujawnione potrzeby społeczne. Potrzeby te mogą wynikać np. z pojawienia się na rynku nowych rozwiązań technologicznych związanych z szeroko rozumianym dostępem do informacji i możliwością jej wymiany, np. tablet, iPod. Innowacje te pozostają w ścisłym związku z **innowacjami przedmiotowymi (produktowymi)**, polegającymi na wprowadzaniu zmian fizycznej charakterystyki lub osiągnięć istniejących produktów bądź usług lub tworzeniu całkowicie nowych produktów i usług w miejsce dotychczas użytkowanych, ale lepiej spełniających zadania, dla których zostały wytworzone (np. zastąpienie zwykłego telefonu komórkowego przez urządzenia wielofunkcyjne, np. smartfony, zastąpienie komputerów stacjonarnych przez laptopy, a laptopy przez tablety). „Nowe produkty jako wynik procesów innowacyjnych kształtują istniejące oraz stwarzają nowe potrzeby konsumentów i użytkowników<sup>12</sup>”. Pomysł na nowy produkt stanowi podstawę innowacji oraz rynkowych korzyści wynikających z przekształcenia pomysłu w gotowy produkt i wprowadzenia go na rynek. Za źródła pomysłów uznaje się: potrzeby i wymagania nabywców; działy badawczo-rozwojowe w większych przedsiębiorstwach; prace instytutów naukowych; patenty; analizę produktów i usług konkurentów; działania promocyjne; kadrę kierowniczą i pracowników przedsiębiorstwa; dostawców i dystrybutorów; a dziś w szczególności klientów. Nowy produkt musi być rozpatrywany zarówno z punktu widzenia producenta, jak i konsumenta, albowiem niekiedy to, co spostrzeże i oceni producent jako nowe, potwierdzi także nabywca<sup>13</sup>. Nowy produkt rozpatrywany z punktu widzenia producenta to produkt o nowych rozwiązaniach techniczno-

<sup>10</sup> A.H. Jasiński, *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, s. 36.

<sup>11</sup> Por. J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie...*, op. cit., s. 143.

<sup>12</sup> L. Garbarski, I. Rutkowski, W. Wrzosek, *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000, s. 303.

<sup>13</sup> J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie...*, op. cit., s. 143.

-technologicznych. O nowości produktu świadczą wprowadzone rozwiązania konstrukcyjne, zastosowania nowych surowców, nowa technologia wytwarzania. Nowy produkt rozpatrywany z punktu widzenia konsumenta to produkt zaspokajający nowe potrzeby bądź potrzeby już istniejące, ale w odmienny sposób. O nowości produktu decyduje więc stosunek konsumenta do jego właściwości, tj. funkcjonalność, wydajność, wygląd, wygoda użytkowania, opakowanie, oznakowanie. Kształtowanie nowego produktu wymaga więc znajomości znaczenia przypisywanego przez konsumenta różnym właściwościom produktu.

**Innowacje technologiczne (procesowe)** dotyczą sposobu, w jaki produkt jest projektowany, produkowany i dostarczany. Zmiany w procesie wytwórczym prowadzą do obniżki kosztów, zmniejszenia okresów zaangażowania zasobów, zwiększenia bezpieczeństwa pracy. Dotyczą więc sposobu, w jaki ludzie oddziałują na dane rzeczy<sup>14</sup>. Innowacje te polegają na wprowadzaniu nowych metod wytwarzania, usprawniających produkcję, czyniąc ją lepszą lub tańszą oraz przynosząc poprawę warunków pracy (np. automatyzacja linii produkcyjnej, skomputeryzowanie procesu kontroli jakości, wprowadzenie w szkołach elektronicznej ewidencji zajęć lub elektronicznego dziennika ocen, zastosowanie robotów). **Innowacje technologiczne dotyczą również zmian w stosowanych przez przedsiębiorstwa sposobach docierania z produktem do odbiorców (np. wprowadzenie oprogramowania w celu opracowania optymalnych tras dostaw bądź zastosowanie oprogramowania do realizacji zakupów).**

Przez **innowacje organizacyjne** rozumie się udoskonalenie organizacyjne w celu osiągnięcia odpowiednich efektów ekonomicznych<sup>15</sup>. Innowacje organizacyjne to zmiany polepszające organizację pracy, poprawiające stan bezpieczeństwa i higieny pracy, ułatwiające pracownikowi jej wykonanie (np. wprowadzenie rozwiązań ergonomicznych w projektowaniu zadań, rotacji na stanowiskach, wzbogacania pracy itp.). Za innowację organizacyjną można uznać zmiany w organizacji miejsca pracy albo zewnętrznych relacjach, zmiany strategii zarządzania.

**Innowacje marketingowe (rynkowe)** dotyczą wprowadzania nowych metod marketingowych. Zalicza się do nich m.in. zmiany w projekcie opakowania produktu, czy też zmiany strategii marketingowej lub zmiany sposobu promocji<sup>16</sup>. Innowacje nie są jedynie materialnymi udoskonaleniami, wynalazkami. Spełnianie oczekiwań i potrzeb klientów stanowi obecnie jedną z najistotniejszych kwestii. Celem współczesnych przedsiębiorstw staje się dostarczenie klientowi takiego

<sup>14</sup> J. Bogdanienko, J. Haffer, W. Popławski, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004, s. 17.

<sup>15</sup> A. Bojnowska, H. Dudek-Fysiak, *Nowe metody promocji jako innowacja organizacyjna i produktowa?*, [w:] E. Okoń-Horodyńska, A. Mazurkiewicz-Zachorowska (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 91.

<sup>16</sup> M. Grębowiec, *Innowacje produktowe i marketingowe i ich rola w rozwoju rynkowym przedsiębiorstw*, [w:] E. Gąsiorowska, L. Borowiec (red.), *Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionu*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowcu, Ciechanowiec 2001, s. 98.



produktu, który rozwiąże jego problem, a nawet wyprzedzi zaistnienie świadomej potrzeby<sup>17</sup>. Klient jest głównym aktywem przedsiębiorstwa<sup>18</sup>, najważniejszym, ale zarazem najtrudniej dostępnym zasobem, gdyż konkurencja o ten zasób jest bardzo silna. Innowacje odgrywają w tym przypadku bardzo istotną rolę, gdyż są jednym z czynników budujących wartość klienta dla przedsiębiorstwa. Inną, istotną kwestią jest zdobycie akceptacji klientów dla wprowadzanej nowości, bez której nie można mówić o stworzeniu innowacji. Innowacje marketingowe to zatem antycypowanie oczekiwań konsumentów i tego, co oni zaakceptują w wartościach im oferowanych.

**Innowacje ekologiczne** zmniejszają bądź eliminują negatywne skutki działania firmy dla środowiska naturalnego (np. recykling, wprowadzenie „czystych technologii”, zabezpieczeń przed awariami itp.).

Między wyszczególnionymi rodzajami innowacji istnieje ścisły związek. Innowacja przedmiotowa (produktowa) z punktu widzenia konsumenta to nowy produkt, który zaspokaja nowe potrzeby bądź zaspokaja potrzeby istniejące, ale nieco w inny sposób. Aby produkt zaspokoił określone potrzeby konsumenta, niezbędne stają się innowacje technologiczne związane ze sposobem wytwarzania nowych produktów jakościowo lepszych i bardziej funkcjonalnych. O nowości produktu świadczą bowiem wprowadzone rozwiązania konstrukcyjne, zastosowania nowych surowców, nowa technologia wytwarzania. Te z kolei warunkowane są odpowiednimi rozwiązaniami (zmianami) organizacyjnymi, a przekładają się na innowacje społecznie akceptowane, mające na uwadze ochronę środowiska naturalnego.

### 3. Determinanty działalności innowacyjnej

Czynników warunkujących działalność innowacyjną przedsiębiorstw jest wiele, dlatego konieczna jest ich agregacja. W wielu publikacjach poświęconych procesom innowacyjnym wyraźnie oddziela się czynniki zewnętrzne innowacyjności od uwarunkowań wewnętrznych<sup>19</sup>. O ile przedsiębiorstwo może mieć, i na ogół ma, wpływ na kształtowanie wewnętrznego potencjału innowacyjnego, o tyle ten wpływ w odniesieniu do uwarunkowań zewnętrznych może być znikomy lub wręcz żaden, nie oznacza to jednak, że nie należy poświęcać mu uwagi. Należy bowiem zauważyć wzajemne powiązania i współzależności obu grup determinant.

<sup>17</sup> M. Bartoszek, *Współczesne podejście do innowacji jako wartości dla klienta*, [w:] J. Bakonyi, J. Dzieńdziora, O. Grabiec, M. Smolarek (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2011, s. 24.

<sup>18</sup> B. Dobiegała-Korona, *Zarządzanie innowacją jako wartością dla klienta*, [w:] A. Herman, K. Poznańska (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 235.

<sup>19</sup> Por.: W. Janasz, *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 45; Z. Piątkowski, M. Sankowski, *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2001, s. 8-9.

Determinanty wewnętrzne działalności innowacyjnej przedsiębiorstw mogą mieć naturę socjologiczną, psychologiczną, organizacyjną, techniczną, społeczną bądź ekonomiczną.

Głównymi czynnikami sukcesu organizacji determinującymi jej zdolność do wprowadzania innowacji i zmian są klimat i kultura organizacyjna. Aby te elementy organizacji mogły sprzyjać wzrostowi poziomu innowacyjności, powinny mieć następujące cechy<sup>20</sup>:

- wolność decyzyjna w zakresie sposobów wykonywania zadań,
- praca jako wyzwanie – realizacja ważnych z punktu widzenia strategii przedsiębiorstwa projektów, które wymagają dużej odpowiedzialności i wzmożonej pracy,
- zapewnienie dostępności wszystkich niezbędnych zasobów – w tym ludzi, materiałów i informacji,
- kierownik zapewniający, kreujący model pracy – poprzez odpowiednie ustalanie celów, wspieranie pracy zespołowej oraz sprawną komunikację,
- wsparcie zespołów projektowych – poprzez zaufanie do nich, pomoc, jak również docenianie indywidualności, różnorodności podejść pracowników do realizacji ich zadań,
- organizacyjne zachęcanie – dzięki sprawiedliwej i konstruktywnej ocenie pomysłów, dostosowany do potrzeb pracowników system motywacyjny oraz dzielenie się wizją i pomysłami kierownictwa.

Wobec powyższego można wskazać na charakterystyczne cechy kultur innowacyjnych, które odróżniają je od kultur zachowawczych. Można do nich zaliczyć: wiarę w jednostkę i jej kreatywność przejawiającą się w skłonności do inwencji; przekonanie, że bogactwo to coś, co jeszcze nie istnieje, ale jest możliwe do stworzenia; sukces jest pochodną konkurencji i współzawodnictwa; sprawiedliwą dystrybucję uwzględniającą interesy przyszłych pokoleń, istotność dystrybucji i inwestowania; pracę i przedsiębiorczość, która cieszy się dużym szacunkiem; pluralizm intelektualny, który stanowić może podstawę innowacji; edukację, która umożliwia samodzielne docieranie do prawd; skupienie się na przyszłości; przekonanie, że jesteśmy aktywnymi twórcami życia; optymizm wynikający z przekonania o możliwości wpływu na bieg wydarzeń; demokratyczne sprawowanie władzy<sup>21</sup>. Wskazane wartości kulturowe organizacji w sposób bezpośredni sprzyjają innowacjom. Wpływają szczególnie na zachowania pracowników i ich postawy wobec pracy przejawiające się w skłonności do podejmowania działań innowacyjnych.

<sup>20</sup> A. Jasińska, *Kształtowanie klimatu proinnowacyjnego w regionalnych browarach w Polsce – wyniki badań*, [w:], K. Jaremczuk (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008, s. 622.

<sup>21</sup> B. Glinka, J. Pasieczny, *Społeczny kontekst innowacyjności – wybrane aspekty*, [w:] J. Bogdanienko, M. Kuzela, I. Sobczak (red.), *Działalność innowacyjna w warunkach globalnych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007, s. 43.

P. Whitfield do czynników wewnętrznych determinujących działania innowacyjne podejmowane przez przedsiębiorstwa zaliczył: czynniki związane z otoczeniem bliskim przedsiębiorstwa, tj. strategię rozwojową i stosunek do konkurencji, zapotrzebowanie na innowacje, koszty zmian technicznych, organizację produkcji, stosunek kierownictwa do aktywności zawodowej, środki na rozwój techniki i fundusze ryzyka, tradycje przedsiębiorstwa oraz czynniki bezpośrednio związane z osobą innowatora. Te ostatnie dodatkowo podzielił na te, które stymulują bądź destymulują jednostkę-innowatora. Do czynników ułatwiających wprowadzenie innowacji zaliczył: sprawiedliwe wynagrodzenie, szansę podjęcia innowacji i odpowiedni zakres swobody wraz z dostępem do informacji. Wskazał także na fakt akceptacji innowatora jako osoby, zachętę ze strony przełożonego oraz pobudzanie intelektualne przez kolegów. Czynniki utrudniającymi wprowadzanie innowacji są zaś: strach przed niepowodzeniami, uprzedzenia, zagrożenie dla stylu życia, perspektywa utraty posady, brak praktycznej pomocy ze strony kolegów i przełożonych<sup>22</sup>. Niewątpliwie innowacyjne zachowania związane są ściśle z postawami wobec innowacji. Postawy te pozostają w ścisłym związku z predyspozycjami osobowościowymi do podejmowania działalności innowacyjnej. Do predyspozycji tych można zaliczyć: „zdolność rozpoznawania możliwości rynkowych, entuzjastyczną postawę przy realizacji pomysłów, zdolność do zdobywania i praktycznego wykorzystania wiedzy niezbędnej do realizacji podjętych zamierzeń, potrzebę bycia właścicielem (współwłaścicielem) firmy oraz niechęć do podejmowania pracy u kogoś”<sup>23</sup>. Cechy te z pewnością sprzyjają osiągnięciu przez przedsiębiorców sukcesów w obszarze podejmowanej działalności gospodarczej i są źródłem innowacyjności. Można zatem mówić o innowacyjnej osobowości.

Nie bez znaczenia w rozwoju przedsiębiorczości innowacyjnej pozostają umiejętności osób, które te działania podejmują. M. Dworczyk i R. Szłasa zwracają uwagę na określone umiejętności, które niezbędne są do podejmowania innowacyjnej działalności. Zaliczyli do nich<sup>24</sup>:

- umiejętność określania potrzeb innowacyjnych w zakresie innowacji produktowych, procesowych i organizacyjno-ekonomicznych;
- umiejętność przygotowania zbioru przedsięwzięć i jego optymalizacji przez kierownictwo (np. planowanie środków rzeczowych, finansowych, kadrowych, przedsięwzięć realizowanych własnymi siłami i we współpracy, planowanie w czasie oraz określanie skutków rzeczowych, organizacyjnych i ekonomicznych dla przedsiębiorstwa);
- umiejętność kierowania realizacją poszczególnych przedsięwzięć;
- umiejętność projektowania rozwiązań innowacyjnych;

<sup>22</sup> Cyt. za.: B. Barczak, J. Walas-Trębacz, *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007, s. 23.

<sup>23</sup> Cyt. za: J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, op. cit., s. 38.

<sup>24</sup> Por. M. Dworczyk, R. Szłasa, *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 177-180.



- umiejętność wdrażania projektów innowacyjnych i środków technicznych do produkcji oraz innowacyjnych wyrobów do systemów innowacyjnych finalnych użytkowników-klientów;
- umiejętność zwiększania potencjału badawczo-rozwojowego, informacyjnego;
- umiejętność zwiększania innowacyjnego potencjału kadrowego i jego wykorzystania m.in. poprzez odpowiedni dobór kadry i jej struktury zawodowej oraz jej awansowanie;
- umiejętność zapewnienia potencjału technicznego projektowania, eksperymentowania, prototypowania;
- umiejętność zapewnienia środków finansowych na działalność innowacyjną i odpowiednie gospodarowanie nimi;
- umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego załogi.

Organizacje, by realizować działania o charakterze innowacyjnym, winny spełniać określone warunki umożliwiające ich skuteczne wdrożenie. Powodzenie organizacji w realizacji procesów innowacyjnych uzależnione jest od następujących czynników<sup>25</sup>:

- jakości zatrudnionych pracowników i ich zdolności do twórczego działania na szczeblu kierowniczym i wykonawczym,
- klimatu istniejącego w organizacji, identyfikującego stopień sprzyjania działalności twórczej oraz atrakcyjności tego procesu dla ludzi wykazujących do niej skłonności,
- sprawności i pomysłowości, realizacji procesu innowacyjnego przy rozwijaniu nowych rozwiązań,
- innowacyjności organizacji w przeszłości według ilości i jakości pomysłów opracowanych przez jej twórczych pracowników,
- skuteczności selekcji pomysłów do przyjęcia i praktycznego wykorzystania, stopnia powodzenia organizacji w wyszukiwaniu takich rozwiązań, które prowadzą do sukcesu.

Nie oznacza to, że niespełnienie wymienionych determinant w organizacji uniemożliwia skuteczne wdrażanie innowacji. W praktyce wystarczy, że wystąpią niektóre z wymienionych czynników, by skutecznie realizować działania innowacyjne.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw warunkowana jest ponadto wieloma czynnikami otoczenia zewnętrznego, zarówno bliskiego, jak i dalszego. Niewątpliwie jedną z zasadniczych determinant działalności innowacyjnej jest otoczenie rynkowe (konkurencyjne) przedsiębiorstwa (odbiorcy, dostawcy materiałów, surowców, części, producenci substytutów i konkurencja). Każdy z tych elementów wpływa na procesy innowacyjne. O rozpoczęciu procesu innowacyjnego decydują bowiem

<sup>25</sup> Por.: D.M. Stewart (red.), *Praktyka kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996, s. 582.

informacje płynące z rynku. Mogą to być informacje o: bieżących i przyszłych potrzebach społecznych w kraju i na świecie, kierunkach rozwoju nowych wyrobów, nad którymi pracują inne firmy, nowościach technicznych i technologicznych wprowadzanych w innych przedsiębiorstwach, możliwości zaopatrzenia w środki finansowe i w środki produkcji, możliwości współpracy z jednostkami naukowo-badawczymi i rozwojowymi oraz innymi producentami<sup>26</sup>. E. Stawasz dokonuje podziału uwarunkowań zewnętrznych na czynniki zewnętrzne ogólne: rozwiązania instytucjonalne, organizacyjne i informacyjne, politykę innowacyjną państwa, infrastrukturę oraz system edukacji i szkoleń obejmujący zespół publicznych i prywatnych instytucji oraz programów edukacji i podnoszenia kwalifikacji zawodowych nastawionych na wytworzenie innowacyjnych zachowań pracowników oraz czynniki zewnętrzne operacyjne. Otoczenie operacyjne tworzy wiele czynników, które wpływają na procesy innowacyjne przedsiębiorstw. Można tutaj wskazać<sup>27</sup>:

- odbiorców, dostawców, kooperantów, pozostałych partnerów w biznesie i konkurentów, czyli jednostki zajmujące się działalnością technologiczno-przemysłową, wdrożeniami, komercjalizacją nowych rozwiązań, pełnią one funkcję stymulującą w procesie innowacyjnym, dostrzegają potrzebę innowacji, znajdują rozwiązanie, budują prototyp i sprawdzają jego wartość,
- instytucje sfery nauki i techniki (uczelnie wyższe, instytuty naukowe i badawcze, centra badawcze itp.), które zajmują się tworzeniem nowej wiedzy naukowej i technicznej w postaci odkryć, wynalazków, nowych pomysłów racjonalizatorskich,
- instytucje i organizacje zajmujące się wspieraniem i pośredniczeniem w dziedzinie innowacji – parki naukowe i technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, ośrodki doradztwa i szkoleń, ośrodki wspomagania przedsiębiorczości itp.,
- środowisko lokalne i regionalne obejmujące przeszłość obszarów, dostępną infrastrukturę, lokalny klimat ekonomiczny.

Według A. Kłopotek, sposób i rodzaj prowadzonej przez przedsiębiorstwo działalności innowacyjnej w dużym stopniu determinuje: państwo (polityka podatkowa, polityka pieniężno-kredytowa, polityka ekologiczna i polityka innowacyjna), przedsiębiorstwo (kapitały własne, branża, w której działa, posiadany majątek, kadra kierownicza) oraz otoczenie (konkurencja firm, koszty wdrożeń, świadomość ekologiczna odbiorców)<sup>28</sup>.

Przedstawione w syntetyczny sposób wybrane czynniki determinujące działania innowacyjne w przedsiębiorstwie pokazują ich wielokierunkowość oddziaływania.

<sup>26</sup> J. Baruk, *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa (aspekty ekonomiczno-organizacyjne)*, Wyd. UMCS, Lublin 1992, s. 93-95.

<sup>27</sup> E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999, s. 36-41.

<sup>28</sup> A. Kłopotek, *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. LXXXIII, Konkurencyjność-Marketing-Informacja, Warszawa 2002, s. 30.

Nie wyczerpują wszystkich możliwych rozwiązań, lecz pokazują determinanty w szeroki sposób. Ogólnie rzecz ujmując, opisane powyżej czynniki ekonomiczne, społeczne i psychologiczne decydują o tym, czy przedsiębiorstwo chce wdrażać innowacje, natomiast czynniki techniczne i organizacyjne – o tym, czy potrafi tworzyć i stosować nowe rozwiązania<sup>29</sup>.

#### 4. Bariery w działaniach innowacyjnych

Wśród najczęstszych barier w działalności innowacyjnej wymienia się<sup>30</sup>:

- prawno-administracyjne – niespójne przepisy prawa,
- niedostatek zasobów – brak zasobów finansowych jest powszechnie uznawany za podstawową barierę niewystarczającej innowacyjności w przedsiębiorstwach<sup>31</sup>,
- obligatoryjne obciążenia finansowe – wynikające z istniejącego systemu fiskalnego,
- trudności w pozyskiwaniu funduszy na cele innowacyjne – zwykle długi czas trwania procedur,
- biurokracja – wysoki stopień trudności przygotowania dokumentacji (w przypadku ubiegania się o fundusze na działalność innowacyjną),
- wysokie oprocentowanie kredytów,
- niski poziom zatrudnienia w sektorach stanowiących nośniki tzw. gospodarki opartej na wiedzy,
- brak elastyczności w strukturach organizacyjnych,
- brak wykwalifikowanej kadry – niski poziom potencjału kompetencyjnego kapitału ludzkiego, brak wysoce wykwalifikowanej kadry specjalistów przygotowanych do wdrażania strategii zarządzania opartego na wiedzy i innowacji,
- ograniczony dostęp do wysoko specjalistycznych usług doradczych w zakresie wdrażania nowych technologii, transferu wiedzy i wdrażania nowych procedur i procesów,
- brak popularności wdrażania wewnętrznych, ukierunkowanych na kreatywność, treningów i szkoleń, których celem jest podnoszenie kreatywności pracowników firmy,
- niepopularność wdrażania systemów motywacyjnych, powiązanych z indywidualnymi osiągnięciami pracowników w zakresie kreatywności i transferu wiedzy,
- niski poziom kultury prawnej w zakresie ochrony prawa autorskiego i własności intelektualnej,

<sup>29</sup> W. Janasz, K. Koziół-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011, s. 70.

<sup>30</sup> Por.: J. Szpon (red.), *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, *Economicus*, Szczecin 2009, s. 41.

<sup>31</sup> E. Zalesko, *Kapitał zagraniczny i innowacyjność przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008, s. 7.

- niski poziom wymogów społecznych i kulturowych w zakresie poszanowania własności intelektualnej i szacunku do kapitału wiedzy,
- zbyt niski wskaźnik kreatywności, otwartości na nowe doświadczenia, odkrywczosci i zdolności do przyswajania nowych treści wśród pracowników firm,
- niewystarczająca informacja o rynku i technologii, a często jej brak,
- trudności w nawiązywaniu współpracy – słaba (lub brak) współpraca z sektorem B+R, z otoczeniem biznesowym, z przedsiębiorstwami o podobnym profilu działalności,
- wysokie koszty – działalność innowacyjna wymaga ponoszenia znacznych kosztów stałych, takich jak wydatki na B+R, wyposażenie rzeczowe, testowanie wyrobu, badania marketingowe i promocja,
- trudności związane z brakiem zapotrzebowania ze strony nabywców – brak reakcji klientów na nowe produkty,
- niepowodzenia w rozpoznawaniu możliwości – brak umiejętności rozpoznania i właściwej oceny pojawiających się możliwości oraz ryzyka inwestycyjnego.

Poza wymienionymi, za istotne uważa się również bariery wskazujące na konieczność prowadzenia odpowiednio ukierunkowanej polityki gospodarczej (zwłaszcza przemysłowej i proinnowacyjnej), przyjaznej dla przedsiębiorstw poszukujących i wdrażających innowacje. Ważny problem stanowi także niezrozumienie istoty i specyfiki innowacji przez znaczne grono biorących udział oraz zainteresowanych realizacją innowacyjnych przedsięwzięć.

## 5. Podstawowe strategie innowacji

Strategie innowacji obejmują przebieg całego procesu innowacyjnego, od powstania pomysłu na innowację do jego wdrożenia i komercjalizacji. Umożliwiają przedsiębiorstwom stałą oraz systematyczną działalność proinnowacyjną, która ułatwia szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały, a także wyzwania rynku. Strategie innowacji mogą dotyczyć różnych obszarów działalności gospodarczej i mogą przyjmować różny stopień agregacji<sup>32</sup>:

- określonej, konkretnej firmy – zarówno sfery gospodarczej już istniejącej, jak i projektowanej,
- określonego sektora działalności, np. przemysłu, rolnictwa,
- określonego regionu, np. województwa, powiatu, gminy,
- całego państwa, np. w Polsce obecnie realizowany jest POIG,
- globalny – dotyczy całego świata lub jego części (np. w Europie – Strategia Lizbońska).

<sup>32</sup> L. Białoń (red. nauk.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, wyd. I, Placet, Warszawa 2010, s. 231.

Strategię innowacji zdaniem A. Sajkiewicz kształtują przede wszystkim procesy współdziałania kierowników wszystkich szczebli z podwładnymi, którzy mają mieć świadomość celów i skutków zmian strukturalnych. Tracą na znaczeniu elity kierownicze oraz specjalistyczne stanowiska organizatorskie. Instrumentacja innowacji musi być dopasowana do zmienionej koncepcji zarządzania organizacją. Nie stanowi ona dzisiaj wyłącznie środków wdrażania idei i celów, ale służy kształtowaniu organicznych więzi oraz warunków w procesach harmonizacji pracowników i firmy<sup>33</sup>. Wybór strategii tworzenia innowacji nie jest łatwy. „Zamierzenia strategiczne muszą odzwierciedlać przyszłe szanse, a nie dzisiejsze problemy”<sup>34</sup>. Właściwie opracowana strategia innowacji powinna uwzględniać trzy podstawowe elementy:

- **cele** – powinny być zbieżne z ogólnymi celami firmy, np. wdrażanie nowych produktów, procesów i systemów organizacyjnych; utrzymanie firmy na obecnych rynkach; poprawa tożsamości, wizerunku i reputacji organizacji,
- **środki służące realizacji celów** – warunkujące osiągnięcie celu ogólnego oraz stanowiące potencjał umożliwiający wdrożenie nowego produktu oraz jego komercjalizację,
- **sposoby realizacji celów** – podstawą których są możliwe do zastosowania techniki realizacyjne.

B. Twiss proponuje osiem strategii innowacji, definiując je następująco<sup>35</sup>:

- **strategia ofensywna** – oparta na tworzeniu w przedsiębiorstwie warunków zachęcających do obmyślenia i opracowania nowych rozwiązań oraz szybkiego ich wprowadzania na rynek. Strategia ta związana jest z wysokim ryzykiem, ale i wysokimi korzyściami (opanowanie rynku, zdobycie przewagi konkurencyjnej);
- **strategia defensywna** – stanowiąca przeciwieństwo strategii ofensywnej. Charakteryzuje się niskim stopniem ryzyka i niskim poziomem korzyści. Zazwyczaj przejawia się wprowadzaniem na rynek substytutów produktów nowych oferowanych przez firmy stosujące strategię ofensywną;
- **strategia zakupu licencji** – firmy osiągają zyski dzięki nabywaniu licencji technologicznych innych firm, zmniejszając tym samym wydatki na własny dział B+R;
- **strategia wchodzenia w nisze** – inaczej zwana **strategią unikania konfrontacji** – polega na analizie istniejących liderów rynkowych, w celu identyfikacji silnych i słabych stron oraz ustalenia luk rynkowych (nisz marketingowych);
- **strategia kreowania rynku** – dzięki postępom technologicznym przedsiębiorstwo może zaoferować zupełnie nowe produkty. Niewielka lic-

<sup>33</sup> A. Sajkiewicz, *Ludzki wymiar zarządzania*, [w:] A. Sajkiewicz (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997, s. 38.

<sup>34</sup> M. Bratnicki, *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998, s. 88-89.

<sup>35</sup> G. Lancaster, L. Massingham, *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993, s. 135-138.



ba początkowych konkurentów stwarza firmie dogodne warunki do sprzedaży i osiągnięcia zysków, co jest niewątpliwie ogromną korzyścią tej strategii;

- **strategia niezależna** – polega na unowocześnieniu produktu i zwiększeniu jego udziału w rynku. Warunkiem koniecznym powodzenia tej strategii jest wprowadzenie po jej zastosowaniu strategii ofensywnej;
- **strategia pozyskiwania specjalistów** – niezbyt etyczna, polegająca na pozyskiwaniu zamiast technologii specjalistów z konkurencyjnych firm;
- **strategia pozyskiwania firm** – polegająca na przejęciu innych firm przez ich wchłonięcie oraz fuzje. Małe firmy mogą stanowić atrakcyjny i łatwy cel dla dużych przedsiębiorstw.

Dobór odpowiedniego rodzaju strategii ma istotne znaczenie dla powodzenia działalności innowacyjnej oraz dla całego modelu zarządzania. Dokonując wyboru modelu strategii innowacji, przedsiębiorstwo powinno uwzględnić takie czynniki, jak<sup>36</sup>:

- istniejące i przyszłe możliwości zbytu;
- zamierzenia innowacyjne konkurentów;
- potencjał kadrowy i rzeczowy;
- własne zaplecze naukowo-techniczne;
- dotychczasowy poziom rozwoju technicznego;
- potencjał finansowy uwzględniający zarówno własne środki finansowe, jak i inne źródła finansowania innowacji;
- możliwości dostępu do nowych technologii w drodze pozyskiwania partnerów do aliansów i joint venture.

Ponadto bardzo ważne jest, aby u podstaw tworzenia strategii innowacyjnej znalazła się ocena strategiczna dotycząca sytuacji rynkowej w przyszłości, przyszłych uwarunkowań ekologicznych oraz kierunków rozwoju nauki i techniki.

## 6. Elementy zarządzania działalnością innowacyjną

Zarządzanie działalnością innowacyjną można zdefiniować jako zinstytucjonalizowany mechanizm tworzenia, rozwijania i promowania nowych pomysłów i rozwiązań oraz zapewnienia przedsiębiorstwu stałej, a nie okazjonalnej działalności proinnowacyjnej ułatwiającej szybkie i elastyczne reagowanie na sygnały i wyzwania rynku<sup>37</sup>. Jednym z ważniejszych czynników rozwoju firm działających na współczesnym niezwykle konkurencyjnym rynku staje się umiejętność zarządzania działalnością innowacyjną. Składają na nią według A. Matczewskiego<sup>38</sup>:

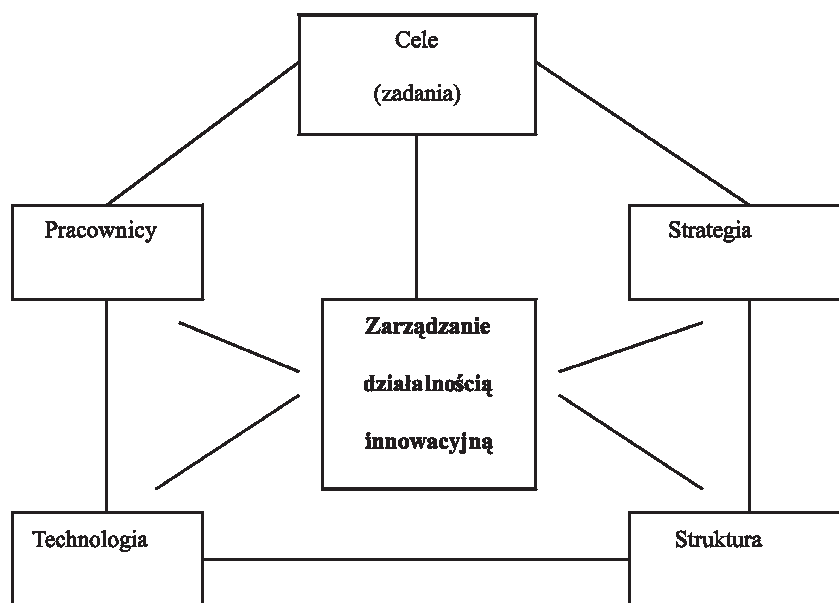
<sup>36</sup> Por. I. Penc-Pietrzak, *Wybór strategii działania firmy*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa”, nr 7/1997, s. 8-10.

<sup>37</sup> L. Białoń (red. nauk.), *Zarządzanie działalnością...*, op. cit., s. 195.

<sup>38</sup> Tamże, s. 192; za: A. Matczewski, *Problemy współczesnego zarządzania*, Wyd. Uniwersytet Jagielloński, Kraków 2001, s. 11.

- kierowanie ludźmi oparte na demokratycznym stylu zarządzania, elastycznych strukturach ze szczególnym naciskiem na kształtowanie mentalności sprzyjającej otwartości na świat zewnętrzny, tworzenie wiedzy i jej wykorzystanie w procesach innowacyjnych;
- systemowe tworzenie, pozyskiwanie i wykorzystywanie wiedzy w procesach innowacyjnych;
- kreatywność pracowników rozumiana jako zdolność do generowania nowych pomysłów.

Działalność innowacyjna stanowi jedną z podstawowych funkcji współczesnego przedsiębiorstwa. Można ją traktować jako proces doskonalenia systemu składającego się, jak przedstawia rysunek 1, z zadań, ludzi, technologii, struktury i strategii, który podlega zmianom pod wpływem nowej wiedzy o rynku, klientach, konkurentach, osiągnięciach nauki i techniki oraz regulacjach prawnofinansowych tworzących ramy rozwoju.



Rys. 1. Model koncepcyjny struktury zarządzania działalnością innowacyjną  
 Źródło: M. Brzeziński (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001, s. 86

Przedmiot zarządzania działalnością innowacyjną stanowią: elementy rozwoju firmy, zaangażowanie wiedzy pracowników, przebieg procesów, klienci, a także finanse.

P. Drucker zwracał również uwagę na szczególne warunki tkwiące w sferze zarządzania sprzyjające postępowi technicznemu<sup>39</sup>:

- wytworzenie przekonania, że powstawanie innowacji jest korzystne nie tylko dla kierownictwa, ale i dla całej załogi i całej organizacji;

<sup>39</sup> P. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 74.

- rozpropagowanie idei i potrzeby innowacji oraz zapewnienie warunków do wzajemnego komunikowania się pracowników na wszystkich szczeblach, zwłaszcza personelu kierowniczego, co sprzyja poszukiwaniu okazji do innowacji;
- wyznaczenie konkretnych celów i planu realizacji innowacji oraz uwolnienie najbardziej efektywnych ludzi od innych zadań, aby mogli poświęcić się jej urzeczywistnieniu.

Podobnego zdania jest dziś L. Białoń, według której o konieczności zarządzania działalnością innowacyjną przesądzają następujące argumenty (najczęściej przytaczane)<sup>40</sup>:

- innowacje są podstawowym czynnikiem wzrostu konkurencyjności firm;
- pojawiają się coraz to nowe potrzeby klientów (indywidualnych i instytucjonalnych) wymagające zaspokojenia;
- następuje szybki rozwój wiedzy technologicznej, a wraz z nim propozycje nowych produktów i usług, czy też nowego sposobu zaspokajania potrzeb;
- narasta potrzeba współpracy między firmami w kwestii podejmowania wspólnych działań w działalności innowacyjnej;
- czas realizacji procesów innowacyjnych wymaga wysokiego stopnia synchronizacji.

Zarządzanie działalnością innowacyjną, jak nietrudno zauważyć, wymaga podejścia interdyscyplinarnego, systemowego, sytuacyjnego oraz wielopodmiotowego. Zarządzanie działalnością innowacyjną jest częścią zarządzania ogólnego firmy realizowaną poprzez tradycyjne funkcje, tj. planowanie, organizowanie, kierowanie oraz kontrolę. Jest zarządzaniem dziedzinowym i procesowym.

## Podsumowanie

W XXI wieku innowacje są niezbędne, pozwalają bowiem sprostać szybko zmieniającej się i narastającej w zglobalizowanym świecie konkurencji. Przedsiębiorcom, którzy nie wprowadzają innowacji, grozi stagnacja i pozostanie w tyle za konkurentami. Bez względu na wielkość przedsiębiorstwa, wolumen produkcji czy obszar działania, innowacyjność powinna być cechą każdego współczesnego przedsiębiorstwa. Procesy innowacyjne, jakie zachodzą w przedsiębiorstwach, zdezeterminowane są rozbudowaną konstelacją uwarunkowań zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych, które powinny być rozpatrywane w kategorii stymulatorów, ale także barier działań innowacyjnych. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z różnych wzorcowych strategii tworzenia i wprowadzania innowacji. Muszą jednakże

<sup>40</sup> L. Białoń (red. nauk.), *Zarządzanie działalnością...*, op. cit., s. 192.

zdecydować, w jaki sposób postępować innowacyjnie, jaką strategię wybrać i jak ją wykorzystać, aby zapewnić sobie rynkowy sukces.

## INNOVATIVE ACTIVITY MANAGEMENT

**Summary:** A skilful company innovative activity management increases its market position and gives competitive advantage. Nowadays companies' innovativeness constitutes one of the basic determiners of their development as well as of the development of a particular region or economies on the national level. Thus a significant meaning attributed to enterprises' innovative activity manifested in undertaking various innovations and shaping innovative climate in a company. There are a lot of factors determining company innovative activity. As numerous are obstacles hindering or disabling companies to engage in innovative activities. Familiarizing with them allows companies to choose the appropriate strategy enabling them to achieve competitive advantage.

**Keywords:** innovations, innovation classification, innovativeness conditions, competitiveness, innovation strategies.

### LITERATURA

- [1] BAKONYI J., DZIĘNDZIORA J., GRABIEC O., SMOLAREK M. (red.), *Zarządzanie w innowacyjnej gospodarce*, Oficyna Wydawnicza „Humanitas”, Sosnowiec 2011.
- [2] BARCZAK B., WALAS-TRĘBACZ J., *System informacyjny w procesie innowacyjnym firmy*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2007.
- [3] BARUK J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa (aspekty ekonomiczno-organizacyjne)*, Wyd. UMCS, Lublin 1992.
- [4] BIAŁOŃ L. (red. nauk.), *Aktywność innowacyjna organizacji. Studia przypadków z prac dyplomowych absolwentów WSM w Warszawie*, Oficyna Wydawnicza WSM w Warszawie, Warszawa 2008.
- [5] BIAŁOŃ L. (red. nauk.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, wyd. I, Placet, Warszawa 2010.
- [6] BOGDANIENKO J., HAFFER J., POPŁAWSKI W., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń 2004.
- [7] BOGDANIENKO J., KUZELA M., SOB CZAK I. (red.), *Działalność innowacyjna w warunkach globalnych*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2007.
- [8] BRATNICKI M., *Transformacja przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna, Katowice 1998.
- [9] BRZEZIŃSKI M. (red.), *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, Difin, Warszawa 2001.
- [10] DECENZO D.A., ROBINS S.P., *Podstawy zarządzania*, PWE, Warszawa 2002.
- [11] DRUCKER P., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- [12] DURAJ J., PAPIERNIK-WOJDERA M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
- [13] DWORCZYK M., SZLASA R., *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- [14] GARBARSKI L., RUTKOWSKI I., WRZOSEK W., *Marketing. Punkt zwrotny nowoczesnej firmy*, PWE, Warszawa 2000.

- [15] GĄSIOROWSKA E., BOROWIEC L. (red.), *Innowacyjność w funkcjonowaniu przedsiębiorstw i regionu*, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Ciechanowcu, Ciechanowiec 2001.
- [16] HERMAN A., POZNAŃSKA K. (red.), *Przedsiębiorstwo wobec wyzwań globalnych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
- [17] JANASZ W., *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995.
- [18] JANASZ W., KOZIOŁ-NADOLNA K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- [19] JAREMCZUK K. (red.), *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i zmienność*, Wyd. Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, Tarnobrzeg 2008.
- [20] JASIŃSKI A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.
- [21] KŁOPOTEK A., *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. LXXXIII, Konkurencyjność-Marketing-Informacja, Warszawa 2002.
- [22] LANCASTER G., MASSINGHAM L., *Marketing Management*, McGraw-Hill, London 1993.
- [23] MASŁYK-MUSIAŁ E., *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
- [24] OKOŃ-HORODYŃSKA E., MAZURKIEWICZ-ZACHOROWSKA A. (red.), *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.
- [25] PENC J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1999.
- [26] PENC-PIETRZAK I., *Wybór strategii działania firmy*, „Ekonomika i Organizacja przedsiębiorstwa”, nr 7/1997.
- [27] PIĄTKOWSKI Z., SANKOWSKI M., *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Oficyna Wydawnicza Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2001.
- [28] POMYKAŁSKI A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- [29] SAJKIEWICZ A. (red.), *Zarządzanie potencjałem pracy*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 1997.
- [30] SCHUMPETER J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1961.
- [31] STAWASZ E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- [32] STEWART D. M. (red.), *Praktyka kierowania – jak kierować sobą, innymi i firmą*, PWE, Warszawa 1996.
- [33] SZPON J. (red.), *Innowacje jako źródło konkurencyjności nowoczesnego przedsiębiorstwa*, Economicus, Szczecin 2009.
- [34] SZTUCKI T., *Encyklopedia marketingu*, Agencja Wydawnicza „Placet”, Warszawa 1998.
- [35] ZALESKO E., *Kapitał zagraniczny i innowacyjność przedsiębiorstw*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2008.