



Kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w kontekście ich rozwoju

Forming the innovative potential of enterprises in the context of their development

Alfreda Kamińska

Wyższa Szkoła Menedżerska w Warszawie, e-mail: alfreda.kaminska@wsm.warszawa.pl

Streszczenie

Rozwój przedsiębiorstw, podobnie jak regionów czy krajów, determinowany jest poziomem ich potencjału innowacyjnego. Potencjał ten wynika ze zdolności i skłonności przedsiębiorstw do efektywnego i skutecznego zagospodarowywania posiadanych zasobów podczas realizacji innowacyjnych przedsięwzięć. Celem rozważań podjętych w artykule jest identyfikacja i charakterystyka składników potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w postaci kapitału ludzkiego, materialnego, finansowego, niematerialnego, przyjętej strategii oraz posiadanej struktury organizacyjnej. Wymienione składniki wchodzi we wzajemne korelacje z czynnikami zewnętrznymi i decydują o możliwościach realizacji innowacyjnych procesów. Opierając się na wynikach badań, zwrócono uwagę na istotę zasobów niematerialnych w budowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw oraz zasygnalizowano problemy związane z jego pomiarem.

Słowa kluczowe: innowacje, rozwój, potencjał innowacyjny przedsiębiorstw.

Summary

The development of enterprises, regions and countries is determined by the level of their innovative potential. The innovative potential of enterprises results from the ability and tendency of enterprises to effectively and efficiently manage the existing resources while implementing innovative projects. The objective of considerations made in the article is the identification and characterization of components of the innovation potential of enterprises in the form of human, material, financial and intangible capital, an adopted strategy and an existing organizational structure. Problems related to the measurement of innovative potential of enterprises were addressed too.

Keywords: innovations, development, innovative potential of enterprises.

Przedsiębiorstwo innowacyjne to zespół zintegrowanych, harmonijnie współistniejących elementów, tworzących oraz ugruntowujących takie środowisko, w którym innowacje będą mogły kwitnąć.

J. Tidd, J. Bessant

1. Wstęp

Obecnie innowacyjność uchodzi za kluczowy czynnik stymulujący rozwój. Jako pierwszy na znaczenie innowacji w przyspieszaniu rozwoju zwrócił uwagę Joseph A. Schumpeter, przedstawiając rozwój gospodarczy jako proces pozytywnych zmian napędzanych przez innowacje oraz podkreślając rolę „twórczej destrukcji stanu równowagi” dokonywanej przez przedsiębiorców [Schumpeter 1998]. Od drugiej połowy lat 90. XX wieku pobudzanie innowacyjności przedsiębiorstw, wpływające bezpośrednio na innowacyjność gospodarek, stało się jednym z najważniejszych celów strategicznych Unii Europejskiej, a za główną przyczynę pogłębiającej się luki konkurencyjności, a w konsekwencji zbyt małego tempa wzrostu gospodarczego UE w stosunku do konkurentów, a zwłaszcza Stanów Zjednoczonych, uznano różnice w poziomie innowacyjności [Haffer 2004].

Innowacje stymulują rozwój na poziomie mikro (organizacje), mezo (regiony i sektory) oraz makro (kraje, świat), a jednocześnie ich wdrażanie uzależnione jest od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Można zatem mówić o występowaniu sprzężenia zwrotnego pomiędzy innowacyjnością a otoczeniem.

Niniejszy artykuł skupia się na innowacjach przedsiębiorstw, a jako definicję pojęcia innowacji autor przyjmuje, zgodnie z międzynarodowym podręcznikiem metodologicznym Oslo Manual, wdrożenie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów lub procesów, nowych metod marketingowych lub organizacyjnych [Oslo Manual 2005]¹.

Tabela 1 prezentuje przykładowe korzyści, jakie osiąga przedsiębiorstwo w wyniku wdrażania poszczególnych rodzajów innowacji. Zwiększenie sprzedaży poprzez lepsze zaspokajanie nowych potrzeb klientów, wzrost wydajności pracy, usprawnianie procesów, poprawa skuteczności i efektywności działań, to tylko niektóre efekty działalności innowacyjnej pozwalające na poprawę i utrwalanie pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw oraz ich rozwój rozumiany jako pozytywne zmiany jakościowe w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa.

Można mówić o innych korzyściach wynikających z innowacyjności przedsiębiorstw, np. rozwoju regionów, krajów, poprawy poziomu życia mieszkańców. Należy mieć jednak na względzie, iż oprócz ewidentnych korzyści z innowacji występują również efekty negatywne, jak choćby w pewnych przypadkach degradacja środowiska naturalnego.

Tabela 1. Wpływ innowacji na rozwój przedsiębiorstwa – przykłady

Rodzaj innowacji	Efekty innowacji
Innowacje produktowe	<ul style="list-style-type: none"> wejście na nowe rynki, zdobycie nowych klientów, dywersyfikacja sprzedaży, wzrost sprzedaży, standaryzacja produktów, wzrost wydajności pracy, obniżka kosztów i wzrost zysków, poprawa płynności finansowej.
Innowacje procesowe	<ul style="list-style-type: none"> usprawnienie procesów produkcji, zwiększenie wydajności, redukcja kosztów, poprawa efektywności, poprawa dystrybucji, wzrost satysfakcji klientów i wielkości sprzedaży, ochrona środowiska, a w efekcie poprawa wizerunku firmy.
Innowacje organizacyjne	<ul style="list-style-type: none"> optymalizacja modelu biznesowego, zmiana struktury organizacyjnej i usprawnienie komunikacji, nawiązanie współpracy z kooperantami, a w efekcie wzrost wiedzy, umiejętności i poprawa jakości wyrobów.
Innowacje marketingowe	<ul style="list-style-type: none"> lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, sprawniejsza dystrybucja, standaryzacja wyrobów, większa elastyczność cenowa wpływająca na wzrost obrotu i zysku, kreowanie nowych rynków.

Źródło: opracowanie własne.

Osiągnięcie tych i innych niewymienionych w tabeli 1 efektów jest możliwe pod warunkiem dysponowania przez przedsiębiorstwa (analogicznie: regiony, kraje) odpowiednim potencjałem innowacyjnym. Potencjał innowacyjny tworzą zasoby materialne i niematerialne zagospodarowywane przez przedsiębiorstwa podczas realizacji innowacyjnych przedsięwzięć. Poziom tego potencjału determinowany jest czynnikami wewnętrznymi (zasobami) oraz czynnikami zewnętrznymi mającymi swoje źródło w otoczeniu.

Celem rozważań podjętych w tym artykule jest identyfikacja i charakterystyka elementów wewnętrznych kształtujących potencjał innowacyjny przedsiębiorstw. Artykuł sygnalizuje również problemy związane z pomiarem tego potencjału.

2. Pojęcie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw

Pojęcie „potencjał” pochodzi od łacińskiego słowa *potentia* i oznacza możliwości w jakiejś dziedzinie, sprawność, wydajność czegoś [Kopaliński 1983]. Za twórcę tego pojęcia uważa się Arystotelesa, który wprowadził rozróżnienie pomiędzy tym, co jest, a tym, co jeszcze nie istnieje, ale w określonych warunkach może zaistnieć [Beczkievicz 1968].

¹ Istnieje wiele definicji innowacji, a ich przedstawienie może stanowić temat odrębnej publikacji. Definicja innowacji wg *Oslo Manual* jest powszechnie stosowana w literaturze przedmiotu, a Podręcznik Oslo wyznacza międzynarodowe standardy dotyczące statystyki innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych oraz usługowych.

Krystyna Poznańska definiuje potencjał innowacyjny przedsiębiorstw jako zdolności przedsiębiorstwa do efektywnego wprowadzania innowacji w postaci nowych produktów, technologii, metod organizacyjnych oraz innowacji marketingowych. Głównymi składnikami potencjału innowacyjnego są: (1) potencjał finansowy obejmujący środki własne oraz kredyty, pożyczki, wszelkiego rodzaju dotacje i subwencje, (2) potencjał ludzki tworzony przez pracowników posiadających określone umiejętności i kwalifikacje, (3) potencjał rzeczowy (materialny) w postaci aparatury i urządzeń produkcyjnych oraz (4) wiedza techniczna i informacje rynkowe, czyli zasoby niematerialne przedsiębiorstwa.

Uwzględniając oddziaływanie otoczenia na wymienione elementy potencjału, Krystyna Poznańska wyróżnia wewnętrzny i zewnętrzny potencjał innowacyjny. Wewnętrzny potencjał tworzą posiadane przez przedsiębiorstwo zasoby i umiejętności, które mogą być wykorzystane w realizacji innowacyjnych przedsięwzięć. Gromadzenie zasobów rzeczowych i informacji o najnowszych trendach rozwoju technologicznego, wartościowanie informacji oraz podejmowanie decyzji w poszczególnych obszarach działalności przedsiębiorstwa to przykładowe zadania przedsiębiorstwa związane z tworzeniem i rozbudową wewnętrznego potencjału innowacyjnego. Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw uwarunkowana jest w znacznym stopniu czynnikami otoczenia regionalnego, w tym sytuacją na rynku pracy, występującymi zasobami wiedzy technicznej oraz informacji naukowej czy gotowością instytucji do finansowania ryzykownych działań innowacyjnych. Sytuacja zewnętrzna tworzy więc drugą istotną grupę czynników określających potencjał innowacyjny przedsiębiorstw, a zewnętrzny potencjał innowacyjny jest funkcją otoczenia przedsiębiorstw [Poznańska 1998].

Aleksander Żołąnierski zwraca uwagę, iż potencjał innowacyjny przedsiębiorstw kształtowany jest przez czynniki wewnętrzne (wewnętrzny potencjał innowacyjny) oraz dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji. Wewnętrzny potencjał innowacyjny tworzy kadra (wiedza i doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją), komórki badawczo-rozwojowe oraz technologie (komputery i technologia ICT, maszyny i urządzenia, stopień nowoczesności maszyn i urządzeń). Natomiast zewnętrzne źródła innowacji to: wyższe uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, konkurencja oraz odbiorcy/dostawcy [Żołąnierski 2005].

W czasach narastającej konkurencji oraz wzrostu wymagań klientów występuje wiele innych niematerialnych czynników wpływających na potencjał innowacyjny przedsiębiorstw. Należą do nich m.in.: umiejętności i zakres współpracy z dostawcami, odbiorcami, ośrodkami innowacji oraz innymi instytucjami otoczenia biznesu, a także zdolności do tworzenia struktur sieciowych i dzielenia się wiedzą.

Podręcznik Oslo nie definiuje wprost potencjału innowacyjnego, ale w części dotyczącej pomiaru innowacji w krajach rozwijających się czytamy: „[...] inicjatywy dotyczące pomiaru innowacyjności winny koncentrować się na procesie innowacyjnym, a nie na jego efektach oraz winny podkreślać, co dzieje

się z potencjałem, wysiłkiem i wynikami działalności innowacyjnej. Z tego względu [...] równie ważne jak rezultaty tej działalności (innowacje) są wysiłki firm i innych podmiotów (działalność innowacyjna) oraz ich potencjał (zasoby i przepływy). W tym kontekście za kluczowe wskaźniki uznaje się czynniki hamujące lub stymulujące innowacyjność”. Podręcznik podkreśla, iż w krajach rozwijających się priorytetem powinien być pomiar zdolności innowacyjnych oraz wyłonienie „przedsiębiorstw potencjalnie innowacyjnych”, a więc takich, które prowadziły działalność innowacyjną, ale nie udało im się wprowadzić innowacji, oraz przedsiębiorstw o najwyższym potencjale, które w niedalekiej przyszłości mogą wdrożyć innowacje. To właśnie grupa przedsiębiorstw o najwyższych potencjalnych zdolnościach innowacyjnych powinna być szczególnie wspierana w swojej działalności.

Dlatego tak ważny dla rozwoju przedsiębiorstw jest pomiar potencjału innowacyjnego oraz identyfikowanie barier wprowadzania innowacji, co powinno skutkować podejmowaniem działań mających na celu pokonywanie przez przedsiębiorstwa przeszkód uniemożliwiających im transformację swoich wysiłków w innowacje [Oslo Manual 2005].

Z pojęciem potencjału innowacyjnego wiążą się zdolności innowacyjne umożliwiające przedsiębiorstwom wykorzystanie szans występujących w otoczeniu oraz likwidację słabych stron, co stanowi warunek wprowadzania zmian i realizację procesów innowacyjnych. Podręcznik Oslo zwraca z kolei uwagę, że przy pomiarze zdolności innowacyjnych za kluczowe aspekty badań należy przyjąć:

- zasoby ludzkie, które są źródłem i akumulatorem wiedzy,
- powiązania z innymi podmiotami,
- wykorzystanie technologii teleinformatycznych.

Lidia Białoń definiuje potencjał działalności innowacyjnej jako zbiór wzajemnie powiązanych elementów zasobów, który dzięki pracy zostanie przekształcony w nowy stan rzeczy. Potencjał oznacza możliwość tworzenia nowych wartości przy wykorzystaniu określonych sił i środków. Analizując strukturę pojęcia potencjału, badaczka wyróżnia trzy jego składniki: zasób, cele, sposób realizacji tych celów. Pomijając dyskusję nad słusznością wyróżnienia ww. składników, warto przytoczyć proponowane przez autorkę podejście do potencjału działalności innowacyjnej jako sumy potencjału nauki, techniki i gospodarki, które z kolei utworzone są przez pięć podstawowych elementów:

- kadre,
- informacje obejmujące wiedzę,
- środki techniczne,
- zasoby finansowe,
- organizację i zarządzanie.

Wymienione elementy i składniki potencjału działalności innowacyjnej można rozpatrywać na różnych poziomach zarządzania (ogólnonarodowym, regionalnym, pojedynczych organizacji lub ich grup, a także projektu), a pomiędzy poszczególnymi składnikami powinny występować optymalne proporcje umożliwiające realizację celów działalności innowacyjnej [Białoń (red.) 2010].

Maciej Zastempowski w odniesieniu do małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) stwierdza, iż potencjał innowacyjny obejmuje te zasoby, którymi powinny dysponować przedsiębiorstwa w celu skutecznego kreowania i komercjalizowania innowacji. Jednocześnie w celu identyfikacji i analizy potencjału innowacyjnego MSP dokonuje podziału posiadanych przez nie zasobów materialnych i niematerialnych na dziesięć sfer funkcjonalno-zasobowych [Zastempowski 2010].

Globalizacja, postęp techniczny, wprowadzanie nowych technologii teleinformatycznych, kryzysy finansowe – to tylko niektóre przesłanki turbulencji zarówno otoczenia, jak i potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Potencjał innowacyjny, jego składniki oraz struktura muszą ewoluować wraz z postępującymi procesami rozwoju społeczno-gospodarczego tak, aby przedsiębiorstwo wykorzystując ten potencjał, mogło rozwijać się i osiągnąć przewagę konkurencyjną. To z kolei powinno motywować świat nauki do ciągłych badań składników, uwarunkowań oraz poziomu potencjału innowacyjnego. Niższy artykuł ze względu na ograniczoną objętość podejmuje głównie tematykę składników potencjału.

3. Charakterystyka składowych potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw

Składniki wewnętrzne kształtujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw w ujęciu wybranych autorów prezentuje tabela 2. Należy podkreślić, że część badaczy określa je wewnętrznymi czynnikami warunkującymi działalność innowacyjną przedsiębiorstw, jednak tworzą one zasoby determinujące potencjał innowacyjny oraz zdolność przedsiębiorstw do wdrażania innowacji. Przedstawione składniki wewnętrzne tworzące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw można w opinii autorki połączyć w następujące współzależne od siebie grupy: kapitał ludzki, rzeczowy, finansowy, niematerialny, strategia oraz struktura organizacyjna przedsiębiorstwa [Kamińska 2017].

Charakterystykę kapitału ludzkiego jako składnika potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw warto rozpocząć od czynników związanych z cechami kadry kierowniczej oraz osobą przedsiębiorcy. Dotyczy to szczególnie małych i średnich przedsiębiorstw, w których przedsiębiorca (właściciel) pełni kluczową rolę w podejmowaniu decyzji dotyczących profilu działalności firmy, jej celów i strategii. Przedsiębiorca decyduje o kierunkach rozwoju firmy, poziomie technologicznym, organizacyjnym i orientacji marketingowej. Szczególnie istotne w kształtowaniu potencjału innowacyjnego są takie cechy przedsiębiorcy oraz kadry zarządzającej, jak kreatywność, otwartość na innowacje, chęć wyróżniana się, zdolności organizacyjne, umiejętność przekonywania do swoich poglądów, wytrwałość, odporność na niepowodzenia.

Druga grupa czynników sprzyjająca innowacyjności związana jest z kwalifikacjami i doświadczeniem przedsiębiorcy oraz kadry menedżerskiej. Znaczenie mają nie tylko kwalifikacje formalne, będące wynikiem ukończenia określonej szkoły lub studiów, ale także doświadczenie nabyte w czasie kariery zawodowej oraz umiejętności wykorzystania zdobytej wiedzy. Ważne są też umiejętności organizowania pracy oraz motywa-

Tabela 2. Składniki potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w ujęciu wybranych autorów

Autorzy (rok publikacji)	Czynniki tworzące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw
K. Poznańska (1998)	Potencjał innowacyjny wewnętrzny: potencjał finansowy, potencjał ludzki, potencjał rzeczowy, wiedza techniczna i informacje rynkowe; potencjał innowacyjny zewnętrzny.
A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek (2000)	Kapitał wiedzy i doświadczeń, zaplecze badawczo-rozwojowe, patenty, licencje, infrastruktura badawcza, infrastruktura marketingowa, system zarządzania, wysokie kwalifikacje pracowników.
C.L. Wang, P.K. Ahmed (2004)	Cztery wymiary potencjału innowacyjnego: produktowy, rynkowy, procesowy, behawioralny i strategiczny.
A. Żoźniński (2005)	Wewnętrzny potencjał innowacyjny: kadra, badania i rozwój, technologia; dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji: uczelnie wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, konkurenci, dostawcy i odbiorcy.
M. Zastempowski (2011)	90 elementów (składników) potencjału innowacyjnego zagregowanych w ramach 9 sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa, tzn. produkcji, zatrudnienia, logistyki, B+R, organizacji i zarządzania, zarządzania jakością, marketingu, zasobów niewidzialnych, finansów oraz informacji i komunikacji.
T. Norek (2012)	43 elementy podzielone na 8 kategorii odzwierciedlających etapy procesu innowacyjnego w przedsiębiorstwie: kultura innowacji, komunikacja i organizacja, urynkwowanie, wdrożenie projektu, finansowanie, szacowanie i planowanie, szukanie pomysłów, analiza sytuacji i otoczenia.
D. Galvez, M. Camargo, J. Rodriguez, L. Morel (2013)	18 czynników pogrupowanych w 6 głównych obszarów: kreatywność, rozwój nowych produktów, kapitał ludzki, strategie technologiczne, zarządzanie projektami, zarządzanie wiedzą i informacją.
T. Kraśnicka, T. Ingram (red.) (2014)	Badanie sondażowe: 8 składników potencjału: pracownicy (wiedza, wykształcenie, motywacja, kreatywność, samodzielność), kultura organizacyjna, kontakty z instytucjami naukowymi i firmami innowacyjnymi (uczestnictwo w sieciach), środki finansowe, posiadana infrastruktura (aparatura, oprogramowanie), struktura organizacyjna (dział B+R, marketingu), lojalni klienci, szybkość reagowania na potrzeby rynku, dobre gospodarowanie czasem. Badanie II: wymiar produktowy, rynkowy, procesowy, behawioralny i strategiczny potencjału innowacyjnego.
K. Poznańska, S. Sudoł i in. (2016)	Badaniem objęto 18 czynników z 3 wybranych obszarów: kapitał ludzki, środki finansowe, działalność B+R przedsiębiorstw.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Poznańska 1998; Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000; Wang, Ahmed 2004; Żoźniński 2005; Zastempowski 2011; Norek 2012; Galvez i in. 2013; Kraśnicka, Ingram i in. 2014; Poznańska, Sudoł i in. 2016].

cja materialna, potrzeba odniesienia sukcesu ekonomicznego, a także skłonność do ponoszenia ryzyka [Sosnowska i in. 2003].

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa wynika z umiejętności i kwalifikacji wszystkich pracowników oraz ich poziomu zaangażowania w innowacyjne projekty. To właśnie pracownicy, znający z jednej strony potrzeby i możliwości przedsiębiorstwa, z drugiej zaś wymagania klientów, stanowią najcenniejsze źródło innowacyjnych pomysłów i rozwiązań „szytych na miarę”, dostosowanych do specyfiki organizacji.

Literatura przedmiotu zwraca uwagę na znaczenie czynników związanych ze sposobem zarządzania, takich jak strategia i cele przedsiębiorstwa, posiadana struktura organizacyjna, podział uprawnień i sposób koordynacji działań firmy. Czynniki te warunkują zdolność firmy do tworzenia i absorpcji wiedzy. Innowacyjności sprzyja elastyczna struktura organizacyjna, natomiast formalizacja oraz nasilenie administracji mają wpływ ujemny [Pichlak 2012]. Zdaniem Alicji Sosnowskiej [2014] cechą wyróżniającą współczesne przedsiębiorstwa powinien być wysoki poziom inteligencji strategicznej związany z przyjęciem mądrej, kreatywnej, nastawionej na zmiany strategii innowacyjnej, pozwalającej na osiągnięcie sukcesu w konkurencyjnym otoczeniu.

W ostatnim czasie coraz większego znaczenia nabierają zasoby niematerialne, których głównymi składnikami są wszechstronna wiedza i umiejętności pracowników, posiadane patenty, licencje i marki będące własnością przedsiębiorstwa, relacje z klientami oraz innymi firmami, a także kultura organizacyjna przedsiębiorstwa. Warunkiem innowacyjności przedsiębiorstw jest odpowiedni klimat panujący w firmie, który sprzyja generowaniu i wprowadzaniu nowych rozwiązań.

Wśród najważniejszych atrybutów kultury innowacyjnej wymienia się otwartość na pomysły i wiedzę, elastyczność, kwestionowanie obiegowych sądów i autorytetów, gotowość do ponoszenia ryzyka, uczenie się na błędach, zwracanie się do innych po pomoc w rozwiązywaniu problemów, uczenie się poprzez eksperymentowanie oraz atmosferę współpracy akceptującą błędy i porażki [Stankiewicz, Moczulska 2010]. Szczególna rola należy do właścicieli przedsiębiorstw i kadry kierowniczej – powinni oni stymulować pracowników do przeprowadzania innowacyjnych przedsięwzięć, odpowiednio wynagradzać aktywność i zaangażowanie pracowników w tworzenie i rozwój innowacji.

Elementem kultury innowacyjnej powinno być wzajemne zaufanie, zwłaszcza pomiędzy pracownikami a kadrami kierowniczą, wolne od obaw o konsekwencje ewentualnego niepowodzenia. Polskie społeczeństwo charakteryzuje się niskim poziomem wzajemnego zaufania, tymczasem występowanie w przedsiębiorstwie pozytywnej atmosfery w tym zakresie, zwłaszcza między pracownikami wykonawczymi a kadrami kierowniczą, postrzegane jest przez przedsiębiorców jako najważniejszy czynnik sprzyjający podejmowaniu i realizacji

innowacji [Kamińska 2016]. Zaufanie stanowi również podstawę współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami a instytucjami wspomagającymi działalność innowacyjną przedsiębiorstw, w tym ośrodkami innowacji, firmami szkoleniowymi i doradcami. Z badań przeprowadzonych przez autorkę wynika, że występuje współzależność pomiędzy poziomem współpracy małych i średnich przedsiębiorstw z instytucjami otoczenia biznesu a poziomem rozwoju przedsiębiorstw² [Kamińska 2011].

Badania podkreślają znaczenie zasobów finansowych jako składnika potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Wdrożenie innowacji wymaga ponoszenia nakładów na zakup środków materialnych i niematerialnych, a ponadto finansowanie procesów innowacyjnych zawsze wiąże się z ponoszeniem ryzyka, brakiem pewności, czy innowacja przyniesie planowany skutek i czy zostanie pozytywnie przyjęta przez klientów. Dodatkowym problemem jest długi czas oczekiwania na zwrot nakładów poniesionych na wprowadzenie innowacji, często wynoszący kilka lat.

Zasoby finansowe determinują ponadto możliwości nabywania innych zasobów istotnych dla działalności innowacyjnej, w tym nowych maszyn, technologii, licencji, wyposażenia laboratoriów, przeprowadzenia prac badawczo-rozwojowych, a także warunkują prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej przez firmy. Należy zwrócić uwagę na korzyści wynikające z posiadania własnego zaplecza badawczo-rozwojowego, które umożliwia sprawniejsze kreowanie i wdrażanie innowacji spójnych ze strategią przedsiębiorstwa [Jasiński 2014]. Oczywiście nie wyklucza to współpracy firmy z zewnętrznymi jednostkami naukowo-badawczymi.

Wymienione składniki potencjału innowacyjnego nie wyczerpują pełnej listy możliwości, które w zależności od przyjętych kryteriów podziału i celów analizy mogą być bardzo różne.

Konkludując, można stwierdzić, iż potencjał innowacyjny przedsiębiorstw determinowany jest dużą liczbą zmiennych w czasie i wzajemnie sprzężonych zasobów wewnętrznych w postaci kapitału ludzkiego, zasobów rzeczowych, finansowych, niematerialnych, przyjętej strategii oraz posiadanej struktury organizacyjnej. Wymienione składniki wchodziły we wzajemne korelacje z czynnikami zewnętrznymi, tworząc możliwości realizacji innowacyjnych procesów.

4. Pomiar potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw – zarys problemu

Studia literatury przedmiotu wskazują na niejednorodność definicji potencjału innowacyjnego oraz jego składników. Brak jednoznacznego określenia składników potencjału innowacyjnego skutkuje różnorodnością podejść do pomiaru jego poziomu. Jak wspomniano wcześniej, Podręcznik Oslo wprawdzie sygnalizuje potrzebę pomiaru potencjału, ale dość ogólnie sugeruje, jakie wskaźniki należy stosować.

² Poziom rozwoju przedsiębiorstw został określony na podstawie specjalnie skonstruowanego wskaźnika rozwoju przedsiębiorstwa. Badanie zostało przeprowadzone w 2010 roku na próbie 103 przedsiębiorstw.

Dlatego też pomiar potencjału innowacyjnego jawi się jako zagadnienie wielowymiarowe i trudne do realizacji z naukowego i praktycznego punktu widzenia. Warto przywołać prace Macieja Zastempowskiego [2010], który dokonuje pomiaru 90 składników potencjału innowacyjnego, pogrupowanych w ramach dziesięciu sfer funkcjonalno-zasobowych przedsiębiorstwa, tzn. produkcji, zatrudnienia, logistyki, B+R, organizacji i zarządzania, zarządzania jakością, marketingu, zasobów niewidzialnych, finansów oraz informacji i komunikacji. Pomimo ogromnej skrupulatności w identyfikacji składników struktury potencjału innowacyjnego autor zauważa, że zaproponowana lista nie jest pełna. Warto odnotować, że wśród badanych sfer funkcjonalno-zasobowych najwyższy wpływ na budowę potencjału innowacyjnego mały i średnich przedsiębiorstw miała, zdaniem respondentów, sfera produkcji oraz logistyki, a następnie sfera zatrudnienia oraz marketingu. Najniżej, jak można się domyśleć, oceniono wpływ zasobów ujętych w sferze badawczo-rozwojowej [Zastempowski 2010]. Niezwykle pomocne byłoby zbadanie, jak w aktualnych warunkach rynkowych kształtuje się znaczenie poszczególnych zasobów.

Interesujące jest również podejście Teresy Kraśnickiej [2014], która stosując metodę Wanga i Ahmeda [2004], wraz z zespołem dokonała pomiaru pięciu wymiarów potencjału innowacyjnego (produkcyjny, rynkowy, procesowy, behawioralny i strategiczny) za pomocą 20 stwierdzeń opisujących ten potencjał oraz 7-punktowej skali Likiertha. Przedsiębiorcy najwyżej ocenili aspekt behawioralny, rozumiany jako zbiór zachowań jednostek, zespołów oraz kadry menedżerskiej wyrażający się gotowością i zaangażowaniem we wdrażanie zmian (4,86 w pięciostopniowej skali), najniżej ocenili zaś aspekt rynkowy (3,78). Stwierdzono również występowanie pozytywnej zależności pomiędzy deklarowanym poziomem potencjału innowacyjnego a poziomem innowacyjności organizacji.

Stanisław Sudoł wraz z zespołem, którego członkiem była autorka, badali wpływ wybranych czynników wewnętrznych i zewnętrznych stymulujących i hamujących innowacyjność³, co zgodnie z wytycznymi Podręcznika Oslo uznaje się za kluczowe wskaźniki w kontekście badania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. W grupie czynników wewnętrznych kształtujących potencjał innowacyjny za najważniejsze, zdaniem przedsiębiorców, uznano występowanie w przedsiębiorstwie atmosfery wzajemnego zaufania pomiędzy pracownikami, a zwłaszcza między pracownikami a kadrą kierowniczą. Aż 85% badanej kadry zarządzającej przedsiębiorstw uznało je za ważne lub bardzo ważne, a wszyscy badani eksperci poparli to stwierdzenie.

Z zasobów kształtujących potencjał innowacyjny na miejscu drugim pod względem znaczenia znalazły się środki finansowe przeznaczone na realizację innowacyjnych przedsięwzięć, które jako ważne lub bardzo ważne oceniło 68% badanych przedstawicieli przedsiębiorstw. Również wszyscy eksperci poparli postulat znacznego podniesienia przez przedsiębiorstwa nakładów na innowacyjność, w tym na działalność B+R.

Zauważalne jest coraz większe znaczenie zasobów niematerialnych w budowaniu potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Oprócz zaufania wysoko oceniona przez badanych została rola koncentracji kadry kierowniczej na innowacjach (59% przedsiębiorców oraz wszyscy eksperci) [Poznańska, Sudoł i in. 2016], co jest spójne z wynikami badań Teresy Kraśnickiej i zespołu, w których wymiar behawioralny potencjału innowacyjnego uzyskał najwyższą ocenę.

Ze względu na istotę pomiaru potencjału innowacyjnego, a jednocześnie złożoność i wielowymiarowość tego zagadnienia, należy mu poświęcić odrębne, szersze rozważania. Pomiar potencjału innowacyjnego może być pomocny w bieżącej oraz planowanej działalności przedsiębiorstwa, co pozwoli na ocenę dokonanych przedsięwzięć, a także kwantyfikację szans rozwojowych firmy przy wyborze strategii. Może to być również jeden ze wskaźników służących do wytypowania przedsiębiorstw, które jako pierwsze powinny otrzymać wsparcie publiczne.

5. Zakończenie

Innowacje uznawane są obecnie za kluczowy czynnik warunkujący rozwój przedsiębiorstw, a także regionów oraz krajów. Dzięki innowacjom przedsiębiorstwa zdobywają nowych klientów, wchodzą na nowe rynki, optymalizują procesy, sprzedają więcej swoich wyrobów i usług, zwiększają efektywność i skuteczność swoich działań, co w konsekwencji pozwala na poprawę ich pozycji konkurencyjnej oraz rozwój. Zdolność przedsiębiorstw do generowania, absorpcji i dyfuzji innowacji uzależniona jest od ich potencjału innowacyjnego.

Podobnie jak w przypadku innowacji, nie ma jednoznaczności w definiowaniu potencjału innowacyjnego. Poszczególne autorzy traktują potencjał innowacyjny jako „zbiór zasobów”, „zdolności”, „możliwości” przedsiębiorstwa, „wielowymiarowy konstrukt” umożliwiający wdrożenie innowacji.

Pomimo różnych ujęć tego zagadnienia można skonstatować, iż potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa wynika z posiadanych zasobów, w tym umiejętności, wiedzy, doświadczenia, kontaktów rynkowych, a o jego kondycji decydują również czynniki otoczenia, które mogą działać stymulująco lub hamująco. Ujmując potencjał innowacyjny w sposób dynamiczny, można stwierdzić, iż jest on związany ze zdolnością i skłonnością przedsiębiorstw do efektywnego i skutecznego wykorzystania posiadanych zasobów w celu wdrażania innowacji w określonych warunkach rynkowych.

Przedsiębiorstwa posiadające identyczne zasoby mogą charakteryzować się zupełnie innym potencjałem innowacyjnym, gdyż ważne jest stworzenie odpowiedniej konfiguracji tych zasobów przy realizacji danego procesu innowacyjnego. Innymi słowy, istotne jest nie tylko „ile” i „jaki” zasoby przedsiębiorstwo posiada, ale również „które”, „w jaki sposób” i „w jakich ilościach” zasoby wykorzystania. Dlatego tak istotną rolę w kształtowaniu potencjału innowacyjnego odgrywa strategia przed-

³ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2013/09/B/HS4/02700. W badaniu zastosowano metodę delicką, badanie ankietowe obejmujące 100 przedsiębiorstw oraz wywiady w jednostkach naukowo-badawczych.

siębiorstwa – w tym strategia innowacyjna – oraz posiadana struktura organizacyjna, która powinna ułatwiać prowadzenie efektywnej i skutecznej działalności innowacyjnej. Pozostałe składniki potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw można przyporządkować do kapitału ludzkiego, materialnego, finansowego lub niematerialnego.

Rolą kadry zarządzającej oraz wszystkich pracowników jest harmonijne zintegrowanie wszystkich składników potencjału, aby innowacje mogły bez przeszkód „kwitnąć” [Tidd, Bessant 2011] i rozwijać się w przyjaznym środowisku. Natomiast rolą świata nauki jest dalsze badanie i poszukiwanie optymalnych mierników potencjału innowacyjnego. Tworzy on bowiem niepowtarzalny, jedyny w swoim rodzaju, zmienny kapitał rozwojowy, swoiste „DNA firmy” przesądzające o unikatowości, konkurencyjności i możliwości rozwoju przedsiębiorstwa.

Literatura

- Beckiewicz Z., 1968, *Ekonomika obrony narodowej*, MON, s. 78, za: L. Białoń, *Potencjał działalności innowacyjnej* [w:] L. Białoń (red.), 2010, *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 62.
- Białoń L. (red.), 2010, *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Galvez D., Camargo M., Rodriguez J., Morel L., 2013, *PII – Potential Innovation Index: a tool to benchmark innovation capabilities to international context*. „Journal of Technology Management & Innovation”, vol. 8(4), 2013, s. 36-45, <http://www.redalyc.org/pdf/847/84729281004.pdf>; Data odsłony: 25-06-2016.
- Haffer M., 2004, *Innowacyjność przedsiębiorstw jako czynnik wzrostu gospodarczego*, [w:] M. Haffer, W. Karaszewski (red.), *Czynniki wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 337, 350.
- Jasiński A.H., 2014, *Innowacyjność polskiego przemysłu, 2006-2012: Był postęp czy nie?*, [w:] A. Kamińska (red.) *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 66-67.
- Kamińska A., 2011, *Regionalne determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 224-238.
- Kamińska A., 2016, *Uwarunkowania aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych*, *Nauki o Zarządzaniu* 2016, Nr 1(26), s. 77-90.
- Kamińska A., 2017, *Uwarunkowania regionalne innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2017.
- Kopaliński W., 1983, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wydawnictwo Wiedza Powszechna, Warszawa, s. 337.
- Kraśnicka T., Ingram T. (red.), 2014, *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Norek T., 2012, *Koncepcja pomiaru potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w oparciu o ścieżkę realizacji procesu innowacyjnego*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, Uniwersytet Szczeciński, s. 127-143.
- OECD/Eurostat, 2005, *Oslo Manual 2005. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Paris, s. 145-147.
- Pichlak M., 2012, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wydawnictwo Difin, Warszawa, s. 158.
- Poznańska K., 1998, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa, s. 40.
- Poznańska K., Sudoł S. (red.), Duchniewicz S., Jaksa M., Kamińska A., Mikosik P., Wójcik-Kośla D., 2016, *Warunki zdynamizowania innowacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych. Raport z realizacji grantu Narodowego Centrum Nauki w Krakowie*, WSM w Warszawie, Warszawa.
- Schumpeter J.A., 1960, *Teoria wzrostu gospodarczego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 104.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., 2000, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Wydawnictwo Difin, Warszawa.
- Sosnowska A., 2008, *Czynniki kształtujące konkurencyjność i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce po roku 2004*, [w:] A. Sosnowska, S. Łobejko (red.), *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa, s. 18-21
- Sosnowska A., 2014, *Strategia przekształcania małych i średnich przedsiębiorstw w firmę innowacyjną*, [w:] A. Kamińska (red.) *Innowacyjność. Uwarunkowania, strategie, wyzwania*, Wydawnictwo Placet, Warszawa, s. 18-19.
- Stankiewicz J., Moczulska M., 2010, *Czy nastąpiły zmiany w kulturze proinnowacyjnej w badanych przedsiębiorstwach?* [w:] K. Jaremczuk, *Uwarunkowania przedsiębiorczości – różnorodność i jedność*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Tarnobrzegu, s. 49.
- Tidd J., Bessant J., 2011, *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Oficyna Wolters Kluwer Business, s. 151.
- Wang C.L., Ahmed P.K., 2004, *The Development and Validation of the Organisational Innovativeness Construct Using Confirmatory Factor Analysis*, „European Journal of Innovation Management”, vol. 7, nr 4., s. 303-313, <https://repository.royalholloway.ac.uk/file/ae467650-fbe0-797a-008e-e1db36432da1/1/Wang%20C%20EJIM-Org%20Innovativeness%20final.pdf>; Data odsłony: 18-09-2016.
- Zastempowski M., 2010, *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Żoźnierski A., 2005, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 70.