



DOI: 10.18276/sip.2019.55-20

Krzysztof Romanowski*

Aleksandra Świeboda**

Akademia Leona Koźmińskiego w Warszawie

STRATEGIE INNOWACYJNE WE WSPÓŁCZESNYCH ORGANIZACJACH

Streszczenie

Intensywnie zmieniający się świat sprawia, że strategie innowacyjne mają bardzo duże znaczenie we współczesnych firmach. Aktualnie coraz więcej krajów podąża w kierunku otwartego modelu innowacji i nacjonalizacji gospodarki. Współczesne społeczeństwo jest określane mianem uczącego się, a o firmach mówi się jako uczących się organizacjach, zorientowanych na wiedzę i na nowe technologie. Polska płynnie podąża za tymi trendami, jednak poziom innowacyjności osiągany przez inne kraje jest dużo wyższy. W artykule przedstawiono współczesne rozumienie innowacyjności, strategii innowacyjnych i dominującego obecnie modelu otwartych innowacji. Zaprezentowano także najważniejsze doniesienia z raportów i badań dotyczących innowacyjności polskiej gospodarki jako całości oraz firm. Celem artykułu było przedstawienie obecnych zasobów wiedzy na temat innowacyjności w Polsce i wskazanie możliwych kierunków rozwoju.

Słowa kluczowe: innowacyjność, strategie innowacyjne, otwarty model innowacji, nacjonalizacja gospodarki, badania i rozwój

* ORCID 0000-0002-1277-0550, e-mail: k.romanowski@romanowski.pl

** ORCID 0000-0002-2886-4535, e-mail: aleswieboda@gmail.com

Wprowadzenie

Przedsiębiorstwa we współczesnym świecie powinny działać w sposób nowoczesny i innowacyjny, aby zyskać przewagę nad konkurencją. Firmy, które są określane jako innowacyjne, uważa się powszechnie za bardziej pożądane i interesujące dla inwestorów. Pojęcie innowacji stało się zagadnieniem nie tylko ekonomicznym, lecz także psychologicznym czy socjologicznym. Jest to związane z niekwestionowanym wpływem innowacji na współczesną gospodarkę i rozwój społeczno-kulturowy. Gdy w 1997 roku słynny komputer IBM wygrał partię szachową z Kasparowem, arcymistrzem szachowym, niewiele osób mogło przypuszczać, jak szybko będzie rozwijał się świat i technologie.

Dynamiczny rozwój nowych technologii, a także zmiany w zakresie postrzegania innowacyjności sprawiają, że firmom coraz trudniej jest przystosować się do wymagań. Utrzymanie atrakcyjności produktu, wysokiej sprzedaży, odpowiedniej jakości usług wymaga większej proaktywności ze strony firmy i traktowania menedżerów jak architektów usług, a pracowników jako najważniejszych zasobów przedsiębiorstwa. Najbardziej skuteczne są właśnie te firmy, które traktują innowacje jako naturalną odpowiedź na zmiany rynkowe.

Celem artykułu jest przedstawienie strategii innowacyjnych we współczesnych przedsiębiorstwach ze szczególnym uwzględnieniem metod zarządzania innowacjami. W pracy postawiono następujące pytania badawcze:

1. Jaką rolę odgrywają innowacje we współczesnych przedsiębiorstwach?
2. Jakie procesy tworzenia strategii innowacyjnych można wyróżnić w organizacji uczącej się?
3. Czy strategię współczesnych organizacji można określić jako otwarte modele innowacyjne?

Metodą w niniejszym artykule jest *mini case study* przedsiębiorstw innowacyjnych, które mogą być uznane za organizacje uczące się.

1. Zdefiniowanie pojęcia innowacji z perspektywy współczesnej

Współczesna definicja innowacyjności jest pojemna i szeroka ze względu na wiele zmian technologicznych i kulturowo-społecznych. Termin „innowacja” ma źródło-słów łaciński (*innovatio*), co oznacza ‘odnowienie’ (Sikora, Uziębło, 2013). Aż do lat czterdziestych XX wieku zainteresowanie innowacjami było bardzo małe, jednak

przełom nastąpił w latach sześćdziesiątych, gdy Schumpeter zaproponował klasyczne ujęcie innowacji. Jego zdaniem, innowacje obejmują pięć kategorii, tj. wprowadzenie nowych produktów bądź usług na rynek, wdrożenie nowego sposobu produkcji, otwarcie nowego rynku, pozyskanie źródła surowców oraz tworzenie nowych struktur rynkowych (Sikora, Uziębło, 2013). Porter w *The Competitive Advantage of Nations* (1990) podał, że innowacje oznaczają eksploatację nowych pomysłów, których głównym celem są korzyści ekonomiczne czy technologiczne (za: Mazur-Wierzbicka, 2015)

Obecnie w wąskim ujęciu można rozumieć innowację jako każdą nowość, która pojawia się na rynku. Na przykład Freeman (1994, s. 464) zdefiniował innowację jako „handlowe zastosowanie nowatorskiego produktu, procesu, systemu lub urządzenia (maszyny)”. Z kolei w ujęciu szerokim podkreślany jest charakter procesowy innowacji i wielość różnych czynności. Zdaniem Rogersa (2003, s. 12), innowacje to: „Wszystkie dziedziny, które poprzez subiektywne odczucia rejestrowane są i oceniane jako nowość, niezależnie do realnego stopnia nowatorstwa rzeczowego przedmiotu lub myśli”. Możemy wyróżnić trzy główne kategorie innowacji, tj.

- innowacje strukturalne (dotyczące struktury firmy, łączenia komórek organizacyjnych);
- innowacje dotyczące organizacji pracy (dotyczące podziału obowiązków, ergonomii, obsługi logistycznej i administracyjnej, zadań i uprawnień);
- innowacje związane z relacjami z otoczeniem zewnętrznym (*outsourcing*, *employer branding*, fuzje, *joint ventures*).

Współcześnie pojęcie innowacji nierozzerwalnie wiąże się z konkurencyjnością oraz ze strategiami wdrażanymi przez przedsiębiorstwa. Zdaniem Sosnowskiej (2000, s. 25), można wyróżnić następujące cechy firm innowacyjnych:

- twórczość i kreatywność,
- korzystanie z kapitału ludzkiego i potencjału jednostek,
- ciągłą komunikację z klientami prowadzoną dwukierunkowo,
- posiadanie własnego zespołu twórców, innowatorów,
- elastyczność.

Obecnie innowacje powinny koncentrować się przede wszystkim na zasobach ludzkich, potencjale informacyjnym oraz technologiach związanych z informatyką, telekomunikacją i programowaniem (Lachiewicz, 2014). Współcześnie innowacyjność może być także rozumiana jako zdolność uczenia się, co związane jest z zasadami *know-how*, organizacjami uczącymi się i skoncentrowanymi na wiedzy, a także z ideą *life-long learning*.

2. Strategie innowacyjne we współczesnych organizacjach uczących się

Obecnie firmy działają w tzw. społeczeństwie informacyjnym, a więc cyfryzacja, technika i świat wirtualny pojawiają się na porządku dziennym. We współczesnych realiach coraz większego znaczenia nabiera zarówno unikatowość danej firmy, jak i jej konkurencyjność na rynku, co wiąże się z potencjałem firmy, a więc jej wszystkimi zasobami, umiejętnościami i zdolnościami, które pozwalają na przewagę nad innymi przedsiębiorstwami. Unikatowość oraz konkurencyjność nie mogą być stworzone w krótkiej perspektywie czasowej, tylko powinny być tworzone w sposób długotrwały i strategiczny (Chlebowski, Parczewski, 2016). Podstawą dzisiejszych technologii oraz innowacji jest wiedza, ponieważ w świecie ponowoczesnym społeczeństwo jest informacyjne, podstawowym zasobem jest zatem wiedza i informacja. Jednym z najszybciej rozwijających się w Polsce sektorów są usługi, powiązane z tym, co niematerialne, z *know-how* oraz postępowaniem informatyczno-technologicznym.

Do najważniejszych cech organizacji uczących się można zakwalifikować następujące:

- płaska struktura organizacyjna,
- ciągły rozwój struktur,
- działalność konkurencyjna,
- elastyczność,
- bazowanie na wiedzy eksperckiej,
- otwartość wewnętrzna i zewnętrzna,
- ciągły rozwój personelu,
- pracownicy tworzą wizję organizacji (Kudelska, 2013).

Dlatego strategie przedsiębiorstw muszą korespondować ze zmianami, które zachodzą w społeczeństwach rozwijających się i rozwiniętych. Przedsiębiorstwo, które się nie rozwija i nie stosuje odpowiednich strategii, staje się anachroniczne. Także menedżer, który się nie rozwija, nie szkoli i nie poszukuje odpowiedzi na nurtujące go pytania, staje się niepotrzebny w firmie, zwłaszcza że obecnie praktycznie każde przedsiębiorstwo ma własną strategię rozwoju oraz misję i wizję. Każdy proces strategiczny musi odnosić się do ważnych obszarów działania przedsiębiorstwa. W tym celu bardzo pomocna jest analiza SWOT, dzięki której łatwiejsze jest sformułowanie misji oraz idei przyświecającej firmie, gdy weźmie się pod uwagę skutki długoterminowe. Ponadto bardzo ważne jest sformułowanie całej strategii

biznesu, a więc określenie, dlaczego w tej konkretnej niszy firma może stać się potentatem oraz dlaczego należy wyznaczyć taki, a nie inny zasięg działalności przedsiębiorstwa. Strategia to sztuka optymalnego planowania oraz podejmowania decyzji, która wiąże się z wiedzą dotyczącą potencjalnych możliwości i zagrożeń, z przewidywaniem i długofalowymi planami. W XXI wieku zarządzanie strategiczne musi być procesem elastycznym, dopasowanym do czynników wewnętrznych oraz zewnętrznych, do procesów zachodzących we współczesnym świecie, takich jak globalizacja, informatyzacja i korporacyjność. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w otoczeniu dynamicznym i zmiennym, dlatego projektowanie odpowiednich strategii w gospodarce opartej na wiedzy jest procesem trudnym i związanym z podejmowaniem działań wyprzedzających zmiany w otoczeniu. Bardzo ważne jest opracowanie misji i wizji firmy, koncepcji funkcjonowania firmy, relacji z innymi organizacjami, z pracownikami i z konsumentami, a także utrzymanie odpowiedniej pozycji na rynku w warunkach skrajnej konkurencyjności. Skuteczne wdrożenie strategii w przedsiębiorstwie zależy więc w głównej mierze od elastyczności firmy oraz od jej zdolności do zmian, od menedżera i jego kompetencji interpersonalnych i intrapersonalnych.

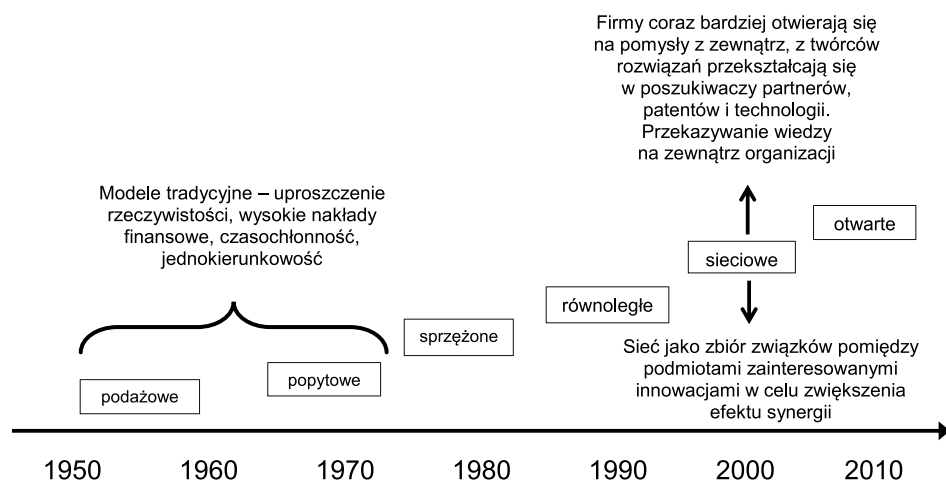
3. Model otwartych innowacji

Modele innowacji rozwijały się od tradycyjnych do otwartych. Można wyróżnić następujące etapy ich ewolucji:

- model podażowy (lata pięćdziesiąte i sześćdziesiąte), związany z rozumieniem innowacji jako efektu procesów naukowych;
- model popytowy (lata sześćdziesiąte i siedemdziesiąte), który koncentrował się na rozumieniu innowacji jako możliwości zarządzania jakością;
- modele popytowo-podażowe (lata osiemdziesiąte), które uwzględniły rozwój wiedzy i nauki;
- modele zintegrowane i sieciowe (lata dziewięćdziesiąte), które wiązały się ze zmianami technologicznymi i komputerowymi;
- koncepcja innowacji otwartych, które podkreślają współpracę i ciągły rozwój (Miształ, 2017).

Na rysunku 1 przedstawiono ewolucję modeli innowacji.

Rysunek 1. Ewolucja modeli innowacji w latach 1950–2010



Źródło: Misztal (2017), s. 30.

Otwarte innowacje wiążą się przede wszystkim z tym, aby uzyskać wysoką efektywność działań przy jednoczesnej minimalizacji kosztów. Współpraca różnych podmiotów gospodarczych pozwala na rozwój także mniejszych firm oraz na transfer wiedzy. W Polsce poziom inwestowania w przedsiębiorstwa jest dosyć mały, natomiast otwarte innowacje pozwalają na kreowanie postępu oraz rozwój badań i nauki (Misztal, 2017).

4. Materiały i metody

W niniejszym artykule główną metodą jest *mini case study* dotyczące innowacyjności i strategii polskich firm uczących się, opartych na wiedzy. Wstępem do badań będzie krótkie przedstawienie Polski w rankingach globalnych innowacyjności. Globalny Indeks Innowacyjności (Dutta, Lanvin, Wunsch-Vincent, 2017) to ranking, który przedstawia zdolność konkretnych państw do budowy innowacji. W 2017 roku Polska zajęła 38 pozycję na liście, co jest wynikiem dosyć wysokim. Przykładowo w 2014 roku Polska znajdowała się na 46 miejscu. Polska znajduje się w wielkiej piątce krajów, które mają największy wkład w rozwój różnego rodzaju maszyn (obok

Stanów Zjednoczonych, Japonii, Indii i Chin). Niestety, jeżeli chodzi o ułatwienia dla przedsiębiorców i możliwości tworzenia własnego biznesu, Polska jest daleko w tyle, ponieważ znajduje się na 78 miejscu. W tabeli 1 przedstawiono miejsca, które zajmuje Polska w różnych rankingach.

Tabela 1. Miejsce Polski w rankingach innowacyjności w 2017 roku

Nazwa rankingu	Miejsce zajmowane przez Polskę
Bloomberg Innovation Index	23
Globalny Indeks Innowacyjności	38
Europejska tablica wyników innowacyjności	23

Źródło: oprac. własne na podstawie Dutta i in. (2017).

Jak podają raporty Głównego Urzędu Statystycznego, decydującą rolę w kwestii strategii innowacyjnych państwa odgrywają przedsiębiorstwa prywatne. Niestety, w Polsce sporym problemem są stosunkowo wysokie progi wejścia i prowadzenia własnej działalności (tj. opodatkowanie, zatrudnianie pracowników, wysokie czynsze). W tabeli 2 zostały przedstawione wyniki dotyczące przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych, które wprowadziły innowacje.

Tabela 2. Odsetek firm przemysłowych i usługowych w Polsce, które wprowadziły innowacje w latach 2015–2017 (w %)

	Aktywne innowacyjnie	Produkty lub procesy innowacyjne	Innowacje produktowe	Innowacje procesowe	Innowacje organizacyjne	Innowacje marketingowe
Przedsiębiorstwa przemysłowe	20,2	18,5	12,0	15,3	8,4	7,5
Przedsiębiorstwa usługowe	11,9	10,4	5,4	8,3	7,0	6,9

Źródło: GUS (2018).

Z danych przedstawionych w raporcie GUS wynika, że największą liczbę innowacji wprowadziły te przedsiębiorstwa, które zatrudniają powyżej 250 pracowników, a więc duże firmy i korporacje.

Co kilka lat Eurostat bada GERD dotyczący działalności naukowo-badawczej firm (B+R). To właśnie ta działalność ma bardzo duże znaczenie dla innowacyjności danego państwa i jego osiągnięć w zakresie ciągłego uczenia się i rozwoju.

Obecna strategia rozwoju innowacyjności w Polsce zakłada, że nakłady na sektor B+R powinny wynieść w 2020 roku około 35 mln zł, a więc dwa razy więcej niż obecnie (Sęk, 2017, s. 116).

Raport PWC (2017) wskazuje na to, że większość firm na świecie kieruje się w stronę nacjonalizmu ekonomicznego, natomiast polskie przedsiębiorstwa uważają, że ten trend jest nierealny w stosunku do obecnych zjawisk. Zdaniem 60% polskich przedsiębiorców, Polska nie zdecyduje się na strategię nacjonalizmu ekonomicznego.

5. Rezultaty

Przedsiębiorstwa w Polsce stają się powoli coraz bardziej innowacyjne i wdrażają nowe metody rozwoju. Pod względem innowacyjności Polskę od innych krajów dzieli jednak spora przepaść. Jest to związane z wieloma barierami dotyczącymi wykorzystywanych strategii. Wyżej zaprezentowane raporty wskazują na to, że Polska znajduje się na odległym miejscu w stosunku do najbardziej innowacyjnych światowych rynków.

Z raportu PWC (2017) wynika, że światowi liderzy zaczynają coraz bardziej kierować się w stronę nacjonalizmu ekonomicznego, czyli tworzą nową strategię innowacyjności. Strategia ta oparta jest na ochronie własnej gospodarki i przeniesieniu siedzib głównych z zagranicy. Teoretycznie może to oznaczać powolny kres szybko rozwijającego się do tej pory outsourcingu. W Polsce nacjonalizm ekonomiczny nie jest zauważalny. Może być to związane przede wszystkim z tym, że innowacyjność nie osiągnęła jeszcze wysokiego pułapu, dlatego polskie firmy bardziej inwestują w strategię związane z rozwojem konkretnych elementów, które obecnie nie działają w odpowiednim stopniu. Wyniki uzyskane z raportów wskazują na to, że stopień innowacyjności w Polsce nie jest wystarczający, aby osiągnąć przewagę konkurencyjną.

Z danych z raportu PWC można także wysnuć pozytywne wnioski. W Polsce istnieją firmy, które rozwijają się szybko i dynamicznie. Przykładami takich przedsiębiorstw mogą być takie organizacje, jak CD Projekt, Mostostal Zabrze, Orange Polska oraz CI Games. W Polsce bardzo szybko rozwija się branża informatyczno-telekomunikacyjna i pojawia się spora liczba specjalistów zajmujących się programowaniem i wykorzystywaniem nowych rozwiązań komunikacyjnych. Spółki innowacyjne tworzą także sporo miejsc pracy i napędzają polską gospodarkę. Zdaniem Nawrockiego (2016), firmy innowacyjne są w trudniejszej sytuacji niż tradycyjne,

ponieważ muszą być elastyczne i szybko reagować na zmiany, dlatego ich przewaga konkurencyjna może być szybko zniwelowana.

Podsumowanie

W gospodarce opartej na wiedzy, skoncentrowanej na rozwoju konkurencyjność przedsiębiorstw jest zależna przede wszystkim od strategii innowacyjnych, głównie z sektora B+R, a także zastosowania nowych technologii i cyfryzacji na światową skalę. W Polsce wciąż mamy tzw. pułapkę średniego dochodu, czyli możliwość osiągnięcia średniego dochodu, jednak spory problem z przekroczeniem go i przejściem konkretnych obywateli i całego państwa na wyższy poziom rozwoju. Niskie dochody sprawiają, że dużo trudniej jest otworzyć działalność gospodarczą, która będzie innowacyjna. Badania stosowane i rozwojowe nie są odpowiednio dofinansowywane w Polsce, dlatego sporym problemem jest brak odpowiednich środków kapitałowych na badanie innowacji. Polska jest wciąż na zbyt niskim stopniu rozwoju, aby móc zdecydować się na model otwartych innowacji oraz ukierunkować się na nacjonalistyczną gospodarkę.

Głównym kierunkiem rozwoju polskiej innowacyjności powinno być wspieranie kapitału ludzkiego, a więc skoncentrowanie na zasobach w postaci pracowników, przedsiębiorców i badaczy oraz naukowców. Na poziomie krajowym dużą rolę w najbliższych latach będą odgrywać granty i finansowanie badań. Fundamentalne znaczenie ma także Strategia 2020 wyznaczana przez Unię Europejską. Obecnie funkcjonuje sporo instytucji na poziomie krajowym i europejskim, które udzielają firmom tzw. bonów na innowacje czy pozwalają na pewne ulgi podatkowe w zakresie innowacji. Ważnym kierunkiem rozwoju powinno być podtrzymywanie tych rozwiązań i jednocześnie ich poszerzanie tak, aby mogły dotyczyć wielu przedsiębiorstw.

Literatura

- Chlebowski, K., Parczewski, Z. (2016). Innowacyjność w strategii rozwoju przedsiębiorstwa – aspekty wybrane. *Energetyka*, 12, 780–786.
- Dutta, S., Lanvin, B., Wunsch-Vincent, S. (2017). The Global Innovation Index. Report. Pobrano z: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf (15.01.2019).
- Freeman, Ch. (1994). The economics of technical change. *Cambridge Journal of Economic*, 5 (18), 463–514.

- GUS (2018). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2015–2017*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Kudelska, K. (2013). Organizacja ucząca się w świetle współczesnych koncepcji zarządzania. *Warmińsko-Mazurski Kwartalnik Naukowy, Nauki Społeczne*, 3, 21–32.
- Lachiewicz, S. (2014). Innowacje organizacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Studia Ekonomiczne*, 183, 153–161.
- Mazur-Wierzbicka, E. (2015). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1, 97–109.
- Misztal, A. (2017). Otwarte innowacje w polskich przedsiębiorstwach – ewaluacja. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1 (33), 27–37.
- Nawrocki, T. (2016). Ryzyko działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w kontekście ich wyników finansowych. *Nauki o Zarządzaniu*, 1 (26), 112–124.
- PWC (2017). *Kierunek innowacje! Polskie firmy na ścieżce rozwoju*. Raport. Listopad 2017. Pobrano z: <https://www.pwc.pl/pl/publikacje/2017/kierunek-innowacje.html> (15.01.2019).
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.
- Sęk, A. (2017). Innowacyjne firmy w Polsce – stan obecny i perspektywy w świetle nowego planu rozwojowego. *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka*, 4, 110–129.
- Sikora, J., Uziębło, A. (2013). Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania. *Zarządzanie i Finanse*, 2 (2), 351–376.
- Sosnowska, A. (2000). Systemy zarządzania firmą innowacyjną. W: A. Sosnowska, S. Łobjeko, A. Kłopotek (red.), *Zarządzanie firmą innowacyjną* (s. 9–35). Warszawa: Difin.

INNOVATIVE STRATEGIES IN CONTEMPORARY ORGANIZATIONS

Abstract

Intensely changing world makes innovative strategies very important in modern companies. Currently, more and more countries are moving towards an open model of innovation and nationalization of the economy. Contemporary society is referred to as a learner, and companies are referred to as learner-oriented organizations and oriented to knowledge and new technologies. Poland is smoothly following these trends, but the level of innovation achieved by other countries is much higher. The article presents a contemporary understanding of innovation, innovative strategies and the currently dominant open innovation model. There are also presented the most important reports and research on innovativeness of the Polish economy as a whole and companies separately. The purpose of the article was to present current knowledge about innovation in Poland and to indicate possible directions of development.

Keywords: innovativeness, innovative strategies, open innovation mode, nationalization of economy, research and development

JEL code: O30

Cytowanie

Romanowski, K., Świeboda, A. (2019). Strategie innowacyjne we współczesnych organizacjach. *Studia i Prace WNEiZ US*, 55, 227–237. DOI: 10.18276/sip.2019.55-20.