

Prof. dr hab. Alicja Sosnowska

**Katedra Zarządzania Strategicznego
Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie**

STRATEGIE INNOWACJI W PRAKTYCE POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

1. Wprowadzenie

W teorii i praktyce zarządzania strategicznego wprowadzenie innowacji (zmiany) uważane jest za jeden z głównych warunków sukcesu przedsiębiorstwa i osiągnięcia przewagi konkurencyjnej, a strategia innowacji stanowi istotną część długookresowej strategii jego rozwoju. Ta teza, którą można znaleźć we wszystkich współczesnych podręcznikach zarządzania strategicznego poświęconych strategii rozwoju firmy, powinna trafić do wiadomości polskich przedsiębiorców i może tam dotarła, jednak na jej szerokie praktyczne wykorzystanie trzeba jeszcze poczekać. Wskazują na to zarówno dane statystyczne dotyczące poziomu innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, jak i wyniki badań prowadzonych przez różne ośrodki badawcze, w tym ostatnie, z 2009 roku, wyniki badań zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH.

Celem niniejszego referatu jest ocena, czy i na ile wiedza o potencjalnych strategiach innowacji jest wykorzystywana przez polskich przedsiębiorców, oraz próba wskazania na możliwości szerszego wprowadzenia strategii innowacji w przedsiębiorstwach w Polsce, ze szczególnym uwzględnieniem sektora przedsiębiorstw małych i średnich. Ten sektor, w obecnej trudnej sytuacji ekonomicznej, bardzo potrzebuje strategii nastawionych na wprowadzanie innowacji wykorzystujących nowe rozwiązania systemowe i finansowe, a tymczasem, jak wskazują badania i publikacje pochodzące z różnych ośrodków, tylko nieliczne przedsiębiorstwa wykorzystują możliwości jakie może przynieść wprowadzenie i realizacja nowoczesnych strategii innowacji.

2. Strategie innowacji a konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe możliwości

Strategie innowacji, jako istotna część strategii konkurencji przyjmowanych przez firmę, stanowiły i stanowią obszar zainteresowania przedstawicieli najważniejszych szkół zarządzania strategicznego, że wymienię tylko P. Druckera, M. Portera, G. Yipa, J. Kaya. W XXI wieku zwrócono uwagę, że wobec postępu globalizacji działalności gospodarczej,

upowszechnienia sieci informacyjnych oraz rosnącego niepokoju i ryzyka związanego ze zmianami na światowym rynku, strategii innowacji, zarówno stricte związane z rozwojem technologii jak z tworzeniem nowych rozwiązań w systemach zarządzania, nabierają coraz większego znaczenia dla wartości firmy oraz możliwości uzyskania przez nią przewagi konkurencyjnej. Szczególnie istotne stają się te rodzaje strategii, które ułatwiają szybkie wprowadzenie zmian w przedsiębiorstwach oraz dostosowanie się do zmian zachodzących na rynku¹. W tych warunkach decydującego znaczenia nabiera nie tylko przedmiot strategii innowacji, ale także warunki szybkiej realizacji strategii i uzyskania oczekiwanych korzyści z nią związanych. Jak się podkreśla w wielu przedsiębiorstwach powstaje swojego rodzaju presja na tworzenie innowacji prowadząc do budowania wewnętrznej kultury firmy zorientowanej na innowacje².

Nowe uwarunkowania przyczyniły się też do powstania nowych koncepcji strategii innowacji w przedsiębiorstwie, które mogą być zaadoptowane nie tylko w dużych korporacjach międzynarodowych o własnym, rozwiniętym zapleczu badań i rozwoju, ale także w przedsiębiorstwach średnich i małych, opierających potencjał innowacyjny na kreatywności przedsiębiorcy i jego współpracowników³.

Wśród tych stosunkowo nowych koncepcji można wyróżnić takie strategie jak:

- błękitnego oceanu,
- niszy innowacji,
- innowacji otwartej,
- sieci innowacji,
- klastra innowacyjnego.

Strategia błękitnego oceanu – zaproponowana przez W. Chan Kima i R. Mauborgne opiera się na założeniu, że wybierając strategię firmy można ominąć obszar najbardziej ostrej konkurencji nazywanej przez autorów „czerwonym oceanem” i znaleźć „błękitny ocean”, w którym można znaleźć miejsce dla strategii firmy⁴. Nowatorstwo tej strategii wynika z wykorzystania koncepcji innowacji wartości wyznaczającej obszar przestrzeni rynkowej dla nowych produktów. W obszarze innowacji wartości cele strategiczne obejmują zarówno obniżenie kosztów jak i wzrost wartości dla klienta. Promocyjne działania autorów strategii

¹ Przykłady takich strategii można znaleźć np. w pracy, R.G. McGrath, J.C. Macmillan, *Mistrzowie rynku, 40 strategicznych ruchów, które przyniosą szybki wzrostu twojej firmie*, Helion, Gliwice 2005.

² T. Davila, M.J. Epstein, R. Shelton, *Making Innovation work*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006, s. 235–260.

³ H. Simon, M. Dietl, *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.

⁴ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MIT Biznes, Warszawa 2005.

błękitnego oceanu spopularyzowany jej zasady wśród przedsiębiorstw, które również w Polsce poszukują błękitnych oceanów⁵.

Strategia niszy innowacji – jest jednym z rodzajów strategii niszy rynkowej⁶. Niszę tworzy firma, która potrafi zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki innowacji chronionej przez unikalną technologię i patenty, a więc trudnej do szybkiego naśladowania. Strategie niszy innowacji wykorzystują małe i średnie firmy nastawione na stałe generowanie innowacji produktowych i technologicznych⁷.

Strategia innowacji otwartej – najogólniej polega na poszukiwaniu i wykorzystaniu pomysłów innowacji powstających zarówno wśród konsumentów (użytkowników) jak i w środowisku inżynierskim, formalnie nie związanych z przedsiębiorstwem⁸. Przedsiębiorstwo poszukuje rozwiązań wśród szerokiego grona specjalistów w trybie otwartego konkursu ogłaszanego w sieci. Jest to jednocześnie innowacja sposobu tworzenia i wdrażania innowacji⁹. Innowacja otwarta pozwala przedsiębiorstwu na szeroką współpracę specjalistów z różnych środowisk zawodowych, daje więc szansę na wybór najnowszych i najbardziej efektywnych rozwiązań. Niezbędnym warunkiem wykorzystania strategii innowacji otwartej jest powszechna współpraca w sieci¹⁰. W szerszym ujęciu pojęcie innowacji otwartej obejmuje też współpracę przedsiębiorstwa z gronem użytkowników produktów włączających się w projektowanie i ocenę innowacji¹¹. Strategie innowacji otwartej zapoczątkowane przez firmy informatyczne coraz bardziej się upowszechniają także w innych sektorach na co wskazują liczne przykłady¹².

Strategie sieci innowacji. Powstawanie różnego rodzaju sieci (przedsiębiorstw, organizacji handlowych, logistycznych, społecznych) stało się nieodłączną częścią współczesnej, globalnej gospodarki. Struktury sieciowe stanowią w różnych układach podstawę realizacji złożonych zadań gospodarczych. Szczególną formą struktur sieciowych stały się organizacje wirtualne, które cechuje okresowy, nieformalny charakter oraz

⁵ Szerzej P. Pietrucha, *Metoda kanwy strategii jako narzędzie poszukiwania strategii „błękitnego oceanu”*, w: *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy – przykłady*, red. S. Jurek-Stepień, SGH, Warszawa 2007, s. 249–263.

⁶ F. Kröger, A. Vizjak, A. Kwiatkowski, *Sukces w niszach rynkowych*, Studio EMKA, Warszawa 2007.

⁷ *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, s. 95–111, 161–167.

⁸ W.C. Taylor, P. Labarre, *Czas reformatorów. Dlaczego w biznesie zwyciężają najbardziej oryginalne umysły?*, MT Biznes, Warszawa 2007.

⁹ Ibidem, s. 108.

¹⁰ B. Mierzejewska, *Open innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, e-mentor Nr 2 (24), SGH, Warszawa 2008.

¹¹ C.K. Prahalad, V. Ramaswamy, *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005, s. 123.

¹² W.C. Taylor, P. Labarre, op.cit.

wykorzystanie technologii informacyjnych (ICT)¹³. Istotą i podstawą organizacji sieciowych jest potrzeba realizacji kompleksowych celów strategicznych. W odniesieniu do innowacji organizacja sieciowa może być pomocna dla harmonizacji wielu cząstkowych strategii innowacji i podporządkowania ich realizacji kompleksowego celu strategicznego – przykładowo rozwiązania problemu utylizacji odpadów komunalnych i przemysłowych w określonym regionie, co może stanowić cel główny układu sieciowego. Tworzenie strategii innowacji dla układów sieciowych wymaga koordynacji działań różnych przedsiębiorstw i organizacji dla tworzenia wspólnych wartości przy uwzględnieniu zasady wzajemnych korzyści wynikających z synergicznych powiązań uczestników układu. Przykładami układów sieciowych realizujących wspólny cel innowacyjny mogą być tzw. programy celowe organizujące jednostki badawcze i przedsiębiorstwa dla realizowania wdrożenia kompleksowej innowacji.

Sieciowe struktury wprowadzające kompleksowe strategie innowacji mogą też przyjmować formę wielostronnych aliansów strategicznych, w których firma dominująca tzw. partner węzłowy tworzy sieć opartą o umowy z wieloma niezależnymi partnerami dla realizacji wspólnego celu, bądź buduje pajęczynę aliansów, w której występują wielostronne powiązania pomiędzy partnerami¹⁴.

Przykłady sieci aliansów ukierunkowanych na wspólne strategie innowacyjne można znaleźć między innymi wśród firm farmaceutycznych pracujących nad znalezieniem nowych leków dla opanowania złożonej, trapiącej ludność choroby.

Inny rodzaj struktur sieciowych, tworzonych dla usprawniania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw małych i średnich to krajowe i regionalne sieci innowacji tworzenia w nowych krajach UE, w tym w Polsce, w ramach unijnych programów zwiększania konkurencyjności i innowacyjności gospodarek w związku z realizacją Strategii Lizbońskiej. Przedsiębiorstwa mogą korzystać z sieci dla uzyskania pomocy w przygotowaniu projektów innowacji oraz ich realizacji i ewaluacji¹⁵.

Strategie klastra innowacyjnego – klastering jest strategią polegającą na wykorzystaniu dla budowy przewagi konkurencyjnej zorganizowanej współpracy przedsiębiorstw oraz powiązanych z nimi instytucji zajmujących się określoną dziedziną i znajdujących się w bezpośrednim sąsiedztwie. To określenie opierające się na definicji

¹³ A. Sankowska, *Organizacja wirtualna*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.

¹⁴ Y.L. Doz, G. Hamel, *Alianse strategiczne*, Helion, Gliwice 2006.

¹⁵ A. Sosnowska, S. Łobejko, *Scenariusze rozwoju instytucjonalnego wsparcia przedsiębiorczości w Polsce*, w: *Ekspertyzy i analizy dotyczące transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP, Warszawa 2009, s. 108–150.

sformułowanej przez M. Portera¹⁶ obecnie rozszerza się o struktury składające się również z innych podmiotów (przedsiębiorstw, organizacji badawczych, władz terytorialnych) współpracujących dla realizacji wspólnego celu dzięki połączeniom w sieci. Jeśli tym celem jest innowacja utworzoną strukturę klastrową można nazwać klastrem innowacyjnym¹⁷. Podstawowe zadania klastra innowacyjnego to wykorzystanie możliwości jakie daje przynależność do struktury i utworzenie połączeń sieciowych dla realizacji kompleksowych strategii wprowadzania innowacji. Podobnie jak w przypadku sieci innowacji struktury klastrowe w krajach UE mogą korzystać z programów strukturalnych wsparcia przedsiębiorczości.

W referacie nie omawia się strategii innowacji znanych z większości podręczników zarządzania strategicznego, gdyż można założyć ich powszechną znajomość w środowisku nie tylko uczelnianym, ale także wśród przedsiębiorców¹⁸.

3. Realizacja strategii innowacji w polskich małych i średnich przedsiębiorstwach na podstawie publikowanych badań oraz opinii przedsiębiorców

Jak wynika z wieloletnich badań prowadzonych przez różne ośrodki badawcze w Polsce innowacyjność polskich przedsiębiorstw była relatywnie niska, o czym świadczy rażąco niski udział nakładów na działalność badawczo-rozwojową w relacji do dochodu narodowego, niski udział w tych wydatkach sektora przedsiębiorstw oraz nie wysoki udział wydatków na innowacje w nakładach inwestycyjnych. Odpowiednie dane liczbowe można znaleźć w rocznikach GUS oraz wielu raportach o stanie innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce, stąd zostaną one pominięte w niniejszym referacie. Stwierdzenia o niskiej innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce potwierdzają też rezultaty szczegółowych badań ukierunkowanych na ocenę konkurencyjności i innowacyjności. Można tu wymienić badania Instytutu Gospodarki Światowej SGH, badania szczecińskiego zespołu prof. W. Janasza, i inspirowane przez P.K.P.P. Lewiatan, badania dr Krzysztozek, badania zespołu badań i analiz PARP i wiele innych¹⁹. Ze wszystkich tych badań wynika, że populacja polskich

¹⁶ M. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2002, s. 246.

¹⁷ A. Sosnowska, S. Łobejko, *Efektywny model funkcjonowania klastrów w skali kraju i regionu*, w: *Ekspertyzy i analizy*, op.cit., s. 182.

¹⁸ Omawia je np. A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001, s. 298–307, a w odniesieniu do rozwoju nowych produktów: I.P. Rutkowski, *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007, s. 13–58.

¹⁹ *Polska. Raport o konkurencyjności 2006. Rola innowacji w kształtowaniu przewag konkurencyjnych*, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2006, *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2005; *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii*

przedsiębiorstw, traktowana jako zbiorowość, nie jest innowacyjna, a poziom ich innowacyjności zależy od wielu różnych uwarunkowań zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych. Niewątpliwie istotny impuls dla zainteresowania przedsiębiorstw innowacjami mogło stanowić wejście Polski do Unii Europejskiej w 2004 roku, ale i tu początkowo przedsiębiorstwa wykorzystywały przede wszystkim płytkie rezerwy konkurencyjności wynikające z niższych w Polsce kosztów pracy, a nie zdążyły w swojej masie, sięgnąć po źródła tkwiące w innowacyjności. Stąd nikłe zainteresowanie szerszym wprowadzeniem innowacji²⁰. W tym okresie strategie innowacji wprowadzały przede wszystkim te przedsiębiorstwa, które z racji przynależności do tzw. sektorów technologicznych oraz szczególnej innowacyjności produktów i technologii autorstwa polskich twórców można zaliczyć do firm innowacyjnych. Takie badanie prowadziliśmy w ramach trzyletniego tematu badawczego „kształtowanie konkurencyjności przedsiębiorstw w Polsce” realizowanego przez międzykatedralny zespół KNoP. Głównym podmiotem badań były przedsiębiorstwa, które dzięki wybranej przez siebie strategii osiągnęły sukces na rynkach UE. Były to małe i średnie firmy innowacyjne. Wykorzystywały one przede wszystkim strategie niszy technologicznej, rynkowej i produktowej²¹. Na strategię innowacji, jako źródło sukcesu przedsiębiorstwa, wskazują też liderzy rankingu „kamerton innowacyjności 2008”, którzy w swoich pomysłach na biznes postawili na innowacyjność. Zdaniem twórców rankingu wyróżnione firmy realizowały strategie innowacji procesowych, produktowych marketingowych i organizacyjnych, które przyniosły im korzyści we wzroście konkurencyjności na rynku krajowym i w eksporcie osiągnięte dzięki unikalności, nowości oraz wysokiej jakości produktów i technologii²². Chęć wdrażania strategii innowacji deklarują również przedsiębiorstwa ubiegające się o środki na realizację projektów innowacji w ramach programów unijnych²³. Dostęp do wymienionych programów odbywa się w trybie konkursowym i choć ze względu na wartość dysponowanych środków może z nich skorzystać relatywnie niewielki odsetek działających w Polsce przedsiębiorstw, to jednak można je traktować jako pionierów wdrażania nowoczesnych strategii innowacji. Przykładowo część

Europejskiej, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2009; Lewiatan: *Konkurencyjność sektora MSP 2008*, kierownik badań M. Starczewska-Kszyszczoszek, Warszawa 2008; PARP, *Raport o stanie sektora msp w Polsce w latach 2007–2008*, PARP, Warszawa 2009.

²⁰ Wskazywały na to badania zespołu prof. Z. Pierścionka prowadzone w latach 2003–2005 nad czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstw przedstawione w: *Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej*, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stepień, SGH, Warszawa 2006.

²¹ *Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, SGH, Warszawa 2008.

²² Kamerton Innowacyjności 2008, dodatek do „Rzeczpospolita” 11.12.2008.

²³ Obecnie Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 oraz Program Ramowy CIP (Competitive and Innovation Framework Programme 2007–2013; www.mrr.gov.pl, www.cip.gov.pl).

projektów dotyczy tzw. inicjatyw klastrowych obejmujących tworzenie klastrów innowacyjnych oraz sieci przedsiębiorstw. W ramach działań podejmowanych w Programie realizowano projekty wspierające działalność badawczo-rozwojową przedsiębiorstw, wdrażanie nowych innowacyjnych produktów, opracowanie sieci powiązań między uczestnikami klastra²⁴.

PARP, która jest odpowiedzialna za przeprowadzenie konkursów projektów oraz ich ewaluację po realizacji projektów, prowadziła badania skuteczności realizowanych projektów ukierunkowanych na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw należących do programu SPOWKP (Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw) z lat 2004–2006. Zdaniem większości badanych przedsiębiorców 91% projektów przyczyniło się do wzrostu innowacyjności, jednak wprowadzane innowacje dotyczyły głównie działań na rynku regionalnym i krajowym, a znacznie rzadziej dotyczyło to skutków w skali międzynarodowej²⁵. Pozytywny aspekt realizacji projektów wsparcia innowacyjności przedsiębiorstw ze środków funduszy strategicznych, który warto rozważyć z punktu widzenia niniejszego referatu, to fakt, że występowanie o pomoc finansową, jednocześnie skłania przedsiębiorstwo do opracowania strategii innowacji.

4. Strategie innowacji według wyników badań zespołu Katedry Zarządzania Strategicznego SGH z 2008 r.²⁶

Badania nie były bezpośrednio ukierunkowane na problematykę związaną z kreowaniem i realizacją strategii innowacji. Jednak wystąpiła ona w kilku pytaniach bardziej ogólnych dotyczących przedmiotu strategii realizowanych w badanych przedsiębiorstwach. Na otwarte pytanie: „Czego dotyczyła strategia rozwoju (konkurencji) w przedsiębiorstwie” respondenci wskazali następujące typy strategii, których przedmiotem były innowacje:

- nowe produkty, nowe rynki zbytu, produkty niszowe),
- strategię produktu,
- strategię redukcji kosztów, innowacyjność, poprawa jakości,
- innowacje technologiczne.

²⁴ P. Tamowicz, T. Brodzicki, *Zapotrzebowanie na wsparcie w zakresie tworzenia rozwiązań kooperacyjnych, Raport końcowy*, PARP, Warszawa 2009.

²⁵ A. Haber, J. Pokorski, *Wpływ projektów doradczych i inwestycyjnych, finansowanych z funduszy strukturalnych w Polsce na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw*, w: *Innowacyjność 2008*, red. A. Żołątkowski, PARP, Warszawa 2008, s. 132–136.

²⁶ *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, red. Z. Pierścionek, Raport z badań, grant MNiSW, SGH, KNoP, Katedra Zarządzania Strategicznego, Warszawa 2008, s. 334–335.

Łącznie na te typy strategii wskazało 67,1% ogółu. Zatem w różnej postaci strategię innowacji realizowało prawie 2/3 badanych przedsiębiorstw. Udział ten, szczególnie dla innowacji technologicznych, jest wyższy w przedsiębiorstwach będących eksporterem, a szczególnie wysoki w przedsiębiorstwach eksportujących na rynki krajów UE i krajów rozwiniętych²⁷.

Na podstawie odpowiedzi, można by sądzić, że badane firmy w większości przygotowują strategię innowacji. Jednak bardziej wnikliwe sięgnięcie do zebranych materiałów wskazuje, że określenia stricte innowacyjne wymienia niewielki procent respondentów. Najwięcej wskazań 8,1% dotyczy nowych produktów, 5,3% odnosi się do nowych technologii wytwarzania, niewielki procent wskazuje bezpośrednio na wzrost poprzez wiedzę i innowacyjność (0,6%)²⁸. Dodatkowych informacji dostarcza informacja o głównych działaniach w zakresie rozwoju konkurencyjnych zasobów i umiejętności wprowadzonych przez przedsiębiorstwa w okresie ostatnich trzech lat (2006–2008). Do działań które można uznać za objęte strategią innowacji można zliczyć te oznaczone hasłem innowacyjność i kreatywność (1,3% wskazań), nowe technologie wytwarzania (26%), nowe produkty, rozwój produktu (12%) unowocześnienie procesu produkcji (19%)²⁹.

Uzupełniających informacji dostarcza pytanie o podstawowe, zdaniem respondentów, czynniki decydujące o ich konkurencyjności. Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że respondenci widzą tu nowoczesne technologie (6,3%), know-how (1,6%), kreatywność (14%), zarządzanie wiedzą (15%) oraz innowacje produktowe i innowacyjność (21%)³⁰.

Mimo, iż w badaniach nie znalazło się bezpośrednie pytanie o realizowane strategię innowacji uzyskane odpowiedzi pozwalają uznać, że znaczna część przedsiębiorstw dostrzega potrzebę wprowadzenia innowacji, traktuje je jako istotny czynnik wzrostu konkurencyjności oraz uznaje zdolności innowacyjne za ukryte źródła zwiększenia konkurencyjności³¹. Można też sądzić, że w różnych obszarach przedsiębiorstwa tworzą i realizują strategię innowacji. Niepokoi stosunkowo mały udział innowacji technologicznych, co może dowodzić braku zainteresowania omawianym w pierwszej części referatu strategiami innowacji otwartej i sieci innowacji. W niektórych ankietach wymieniano natomiast strategię niszy rynkowej.

Przedsiębiorstwa wybrane do badania należą do grupy bardziej konkurencyjnych ze względu na uzyskiwane wyniki, oraz w szczególności wyższy niż średni udział eksportu i

²⁷ Ibidem, s. 369.

²⁸ Źródło: załącznik 2 do referatu prof. Z. Pierścionka, *Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*.

²⁹ Ibidem, załącznik 3.

³⁰ Ibidem, załącznik 4.

³¹ Raport z badań, op.cit., s. 313.

wartości sprzedaży, a mimo to, na podstawie analizy odpowiedzi, można stwierdzić, że strategie innowacji dla większości z nich nie znajdują należnego miejsca w strategii rozwoju firmy. Potwierdza to także fakt, że respondenci nie sygnalizowali świadomego wprowadzenia nowoczesnych strategii innowacji wymienianych w pierwszej części referatu.

5. Podsumowanie

Przeprowadzone przez autorkę rozpoznanie tematu pozwala na stwierdzenie, że aczkolwiek przedsiębiorstwa w Polsce deklarują korzystanie z dostępnych w literaturze i znanych z doświadczeń innych, strategii innowacji, to odbywa się to niewielkim zakresie i dotyczy głównie podstawowych strategii nowego produktu, czy nowych technologii. Dowodzą tego obserwacje wyników badań nad innowacyjnością przedsiębiorstw, odpowiedzi przedsiębiorców na zadawane pytania. Do realizacji strategii innowacji o szerszym zakresie częściej przyznają się przedsiębiorstwa, które można zaliczyć do firm innowacyjnych, oferujących nowe technologie i produkty w sposób ciągły. Jest to jednak niewielka populacja przedsiębiorstw w Polsce.

Za czynnik pobudzający do tworzenia strategii innowacji można uznać działania realizowane w programach wsparcia innowacyjności z funduszy strukturalnych UE, gdyż skłaniają one bardziej aktywne firmy do tworzenia projektów nowych przedsięwzięć. Badania prowadzone w zespole kierowanym przez prof. Z. Pierścionka, w zakresie odnoszącym się do strategii innowacji, dokumentują sytuację i wzmocniają wnioski o potrzebie szerszego wprowadzania zarządzania strategicznego, a także zarządzania innowacjami, do praktyki działań polskich przedsiębiorstw. Warto również zachęcać przedsiębiorców do pogłębiania wiedzy o nowoczesnych strategiach innowacji.

Literatura

Chan Kim W., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*, MIT Biznes, Warszawa 2005.

Czynniki sukcesu polskich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej, red. Z. Pierścionek, S. Jurek-Stępień, SGH, Warszawa 2006.

Davila T., Epstein M.J., Shelton R., *Making Innovation work*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006.

Doz Y.L., Hamel G., *Alianse strategiczne*, Helion, Gliwice 2006.

Drogi do sukcesu polskich małych i średnich przedsiębiorstw, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, SGH, Warszawa 2008.

- Haber A., Pokorski J., *Wpływ projektów doradczych i inwestycyjnych, finansowanych z funduszy strukturalnych w Polsce na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw*, w: *Innowacyjność 2008*, red. A. Żołnierski, PARP, Warszawa 2008.
- Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2005.
- Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2009.
- Kamerton Innowacyjności 2008, dodatek do „Rzeczpospolita” 11.12.2008.
- Kröger F., Vizjak A., Kwiatkowski A., *Sukces w niszach rynkowych*, Studio EMKA, Warszawa 2007.
- Lewiatan: *Konkurencyjność sektora MSP 2008*, kierownik badań M. Starczewska-Kszyszczoszek, Warszawa 2008.
- McGrath R.G., Macmillan J.C., *Mistrzowie rynku, 40 strategicznych ruchów, które przyniosę szybki wzrostu twojej firmie*, Helion, Gliwice 2005.
- Mierzejewska B., *Open innovation – nowe podejście w procesach innowacji*, e-mentor Nr 2 (24), SGH, Warszawa 2008.
- PARP, *Raport o stanie sektora msp w Polsce w latach 2007–2008*, PARP, Warszawa 2009.
- Polska. Raport o konkurencyjności 2006. Rola innowacji w kształtowaniu przewag konkurencyjnych*, Instytut Gospodarki Światowej SGH, Warszawa 2006,
- Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Nauk. PWN, Warszawa 2001.
- Porter M., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2002.
- Prahalad C.K., Ramaswamy V., *Przyszłość konkurencji. Współtworzenie wyjątkowej wartości wraz z klientami*, PWE, Warszawa 2005.
- Rutkowski I.P., *Rozwój nowego produktu. Metody i uwarunkowania*, PWE, Warszawa 2007.
- Sankowska A., *Organizacja wirtualna*, Wyd. Akademickie i Profesjonalne, Warszawa 2009.
- Simon H., Dietl M., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Difin, Warszawa 2009.
- Sosnowska A., Łobejko S., *Ekspertyzy i analizy dotyczące transformacji wiedzy, konkurencyjności i innowacyjności gospodarki*, PARP, Warszawa 2009.
- Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. Metody analizy – przykłady*, red. S. Jurek-Stepień, SGH, Warszawa 2007.
- Tamowicz P., Brodzicki T., *Zapotrzebowanie na wsparcie w zakresie tworzenia rozwiązań kooperacyjnych*, Raport końcowy, PARP, Warszawa 2009.
- Taylor W.C., Labarre P., *Czas reformatorów. Dlaczego w biznesie zwyciężają najbardziej oryginalne umysły?*, MT Biznes, Warszawa 2007.
- Warunki wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw na rynkach UE*, red. Z. PierścioneK, Raport z badań, grant MNiSW, SGH, KNoP, Katedra Zarządzania Strategicznego, Warszawa 2008.