

# przegląd organizacji

## Wprowadzenie

**D**ążenie przedsiębiorstw do osiągania stanu równowagi jest zakłócanie przez procesy zachodzące w otoczeniu, mające charakter zmian ekonomicznych, społecznych, politycznych, demograficznych i technologicznych, determinujących warunki i sposób funkcjonowania organizacji<sup>1)</sup>. Jednym z mechanizmów odpowiedzi na wzrastający poziom presji konkurencyjnej jest podejmowana przez przedsiębiorstwa próba wprowadzania innowacji, nakierowanych na dopasowanie sposobu funkcjonowania do nowych uwarunkowań. Odbyna się to najczęściej zgodnie z zasadą „wprowadzaj innowacje albo giń” (*innovate or evaporate*)<sup>2)</sup> i często przybiera formę działań nieskoordynowanych, charakteryzujących się stosunkowo niskim stopniem skuteczności.

Niski poziom prawdopodobieństwa sukcesu realizacji działalności innowacyjnej jest konsekwencją zarówno licznych barier utrudniających bądź w skrajnym przypadku uniemożliwiających implementację innowacji, jak również wysokiego poziomu kapitałochłonności i ryzyka działalności innowacyjnej. Dlatego też przedsiębiorstwa, jeśli już prowadzą działalność innowacyjną, to bazują na powielaniu rozwiązań istniejących na rynku. Brak aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa może skutkować niedopasowaniem oferty do zmieniających się wymagań rynku, co w długim okresie może przelożyć się na jego porażkę.

Celem artykułu jest przedstawienie modelu opisującego potencjalne rozwiązania realizacji działalności innowacyjnej, wskazującego na rolę i znaczenie otoczenia konkurencyjnego w procesie zarządzania innowacjami<sup>3)</sup>.

## Model realizacji działalności innowacyjnej – kostka innowacji

**P**rzedsiebiorstwo, podejmując decyzję o sposobie realizacji działalności innowacyjnej, powinno przeprowadzić diagnozę i ocenę istotności determinant procesu zarządzania innowacjami na trzech poziomach: ● poziomie organizacji ● poziomie otoczenia konkurencyjnego oraz ● poziomie otoczenia dalszego. O ile w praktyce i teorii zarządzania można spotkać podejścia wskazujące na rolę i znaczenie pierwszego poziomu – poziomu organizacji, o tyle działania odnoszące się do pozostałych dwóch poziomów są często marginalizowane. Dzieje się tak, ponieważ zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym są traktowane jako następstwo funkcjonowania przedsiębiorstwa w określonym ogniwie łańcucha tworzenia wartości oraz natężenia poziomu konkurencji w branży, natomiast makrootoczenie jest uznawane za sferę pozostającą poza realnym wpływem pojedynczych przedsiębiorstw.

Jednakże z punktu widzenia działalności innowacyjnej<sup>4)</sup>, definiowanej w kategoriach procesu budowania przewagi konkurencyjnej, zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym mają kluczowe znaczenie dla powodzenia przedsiębiorstwa<sup>5)</sup>. To właśnie struktura i specyfika branży wyznaczają domenę konkurowania przedsiębiorstwa, w obrębie której przedsiębiorstwo realizuje określoną strategię rozwoju. Tym samym celowe staje się uwzględnienie przesłanek wynikających z analizy otoczenia

# Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

<https://doi.org/10.33141/po.2011.04.05>

Przegląd Organizacji, Nr 4 (855), 2011, ss. 20-23

[www.przegladorganizacji.pl](http://www.przegladorganizacji.pl)

Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

Szymon Cyfert, Paweł Mielcarek

bliższego w procesie projektowania i realizacji strategii innowacyjnej oraz strategii konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Punktem wyjścia w definiowaniu potencjalnych wariantów realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa jest określenie trzech wymiarów wyznaczających granice działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa (por. schemat 1):

- miejsce tworzenia innowacji: wewnątrz bądź otoczenie organizacji,
- sposób realizacji działalności innowacyjnej: działalność realizowana w sposób ciągły bądź incydentalny,
- sposób wykorzystania innowacji: wykorzystanie na potrzeby własne bądź tworzenie innowacji przeznaczonych do odprzedaży.

Nałożenie na siebie zdefiniowanych powyżej wymiarów powoduje, że powstaje matryca obejmująca osiem potencjalnych wariantów zachowań innowacyjnych przedsiębiorstwa: kupcy, kolekcjonerzy, samowystarczalni innowatorzy, okazjonalni innowatorzy, pośrednicy, „partyzanci”, sprzedawcy i przypadkowi sprzedawcy.

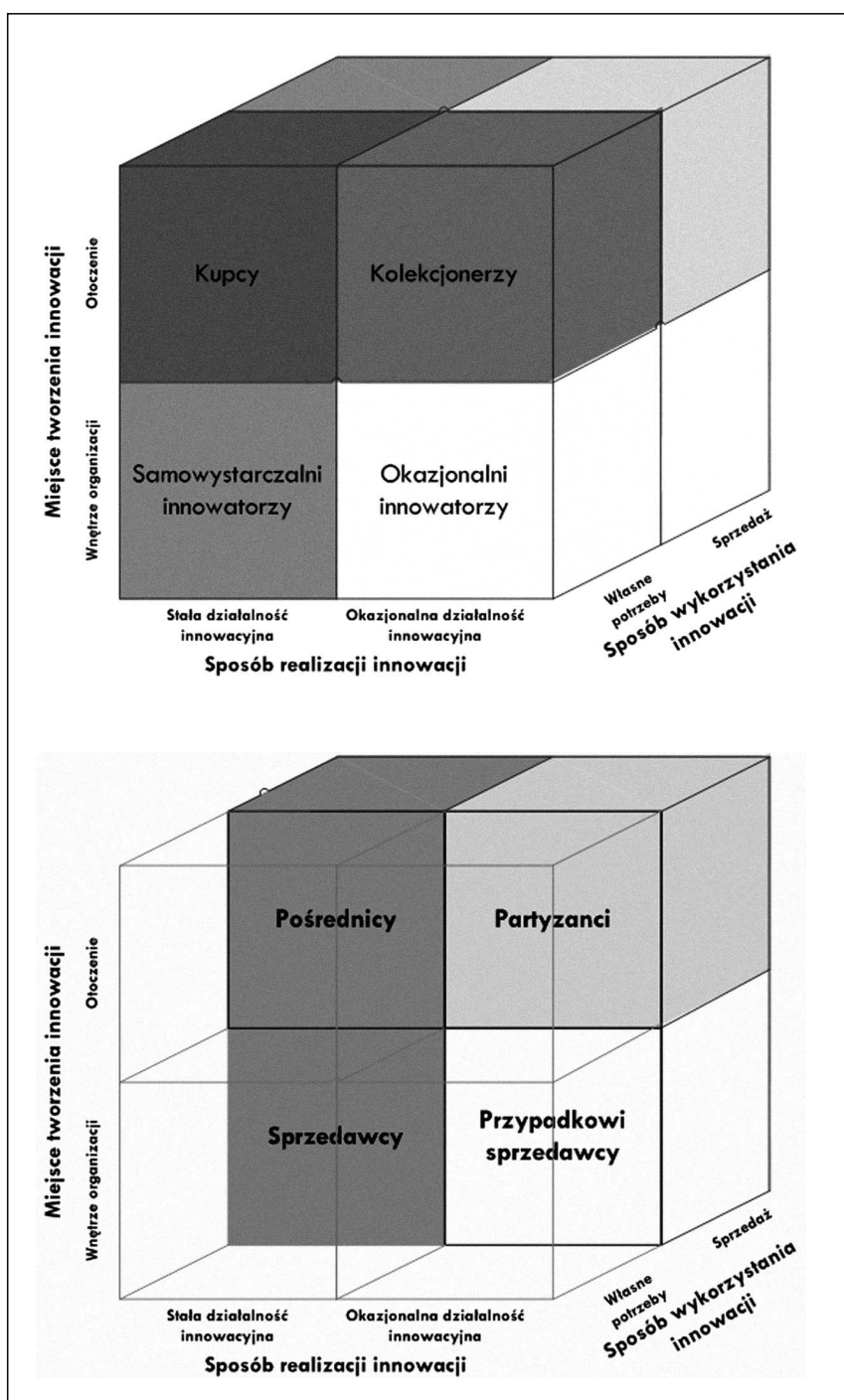
Pierwszym wymiarem modelu jest miejsce tworzenia innowacji. Badania statystyczne wskazują, że najczęstszym miejscem tworzenia innowacji jest samo przedsiębiorstwo<sup>6)</sup>. Przedsiębiorstwa wraz ze wzrostem presji konkurencyjnej dążą do redukcji kosztów transakcyjnych oraz kosztów związanych z transferem wiedzy. Jednym z możliwych rozwiązań jest kooperacja w układach sieciowych, pozwalająca zdobyć przewagę konkurencyjną poprzez bardziej efektywne procesy uczenia się (kupcy, kolekcjonerzy, okazjonalni innowatorzy). Przykład takiej współpracy mogą stanowić rynki konkurencji monopolistycznej bądź klastry<sup>7)</sup>. Należy jednak zaznaczyć, że w przypadku układów sieciowych redukcja nakładów na działalność innowacyjną odbywa się kosztem utraty prawa wyłączności dysponowania danym rozwiązaniem, zaś konkurencja podmiotów zastępowana jest kooperacją.

Kolejnymi czynnikami skłaniającymi przedsiębiorstwa do pozyskiwania innowacji z otoczenia są: próba zniwelowania wysokiego poziomu ryzyka związanego z realizacją działalności innowacyjnej oraz dążenie do skrócenia czasu potrzebnego na opracowanie i implementację innowacji. Konsekwencją strategii opartej na kopiowaniu i doskonaleniu istniejących rozwiązań jest brak możliwości osiągnięcia pozycji lidera w branży; strategia ta, poprzez optymalizację kosztów działalności, może jednak pozwolić na zmniejszenie dystansu do wiodącego przedsiębiorstwa.

Drugim wymiarem modelu jest sposób realizacji innowacji, zakładający możliwość realizacji innowacji w sposób permanentny lub okazjonalny. W większości przypadków przedsiębiorstwa, ze względu na relatywnie wysoki poziom kosztów utrzymania własnej jednostki badawczo-rozwojowej, przy jednoczesnym stosunkowo wysokim poziomie ryzyka działalności innowacyjnej, realizują działalność innowacyjną w sposób okazjonalny. Próba optymalizacji poziomu ryzyka oraz ograniczenia kosztów działalności innowacyjnej skłania do nabywania gotowych innowacji od innych podmiotów (kupcy, kolekcjonerzy) w sytuacji, w której pojawia się określona potrzeba. Negatywny wpływ na skłonność do realizacji własnej działalności innowacyjnej mają także częste zmiany w otoczeniu technologicznym, zmuszające przedsiębiorstwo do ponoszenia nakładów na ciągłe unowocześnianie parku maszynowego. Z drugiej strony prowadzenie permanentnej działalności innowacyjnej sprzyja budowaniu proinnowacyjnej kultury organizacyjnej oraz kształtowaniu unikatowych kompetencji. Zasoby te, jeśli są odpowiednio zarządzane, w dłuższej perspektywie mogą przyczynić się do osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, wynikającej z wyłącznej możliwości dysponowania danym rozwiązaniem<sup>8)</sup> (okazjonalni innowatorzy oraz samowystarczalni innowatorzy).

Należy zaznaczyć, że wprowadzenie innowacji zapewniających uzyskanie przewagi konkurencyjnej może odbywać się w wyniku realizacji zarówno stałej, jak i okazjonalnej działalności innowacyjnej. Jednakże przedsiębiorstwa realizujące stałą działalność innowacyjną są w stanie szybciej i sprawniej adaptować się do nowych warunków funkcjonowania, będących konsekwencją wprowadzanych zmian, zwłaszcza innowacji przełomowych.

Ostatnim z wymiarów modelu jest sposób wykorzystania innowacji, rozważany w kategoriach wykorzystania kreowanych rozwiązań na własne potrzeby przedsiębiorstwa bądź do sprzedaży. Sprzedaż innowacji, jako strategia funkcjonowania przedsiębiorstwa, może być realizowana przez dwie kategorie przedsiębiorstw: przedsiębiorstwa niszowe, mające przewagę w zakresie technologii lub struktury branży (monopolista), bądź duże koncerny będące liderami w branży, które wraz z wprowadzaniem nowych generacji innowacji mogą zdecydować się na sprzedaż starszych rozwiązań (sprzedawcy bądź przypadkowi sprzedawcy). Z kolei mniejsze przedsiębiorstwa, których nie stać na to, aby ponosić wysokie nakłady na działalność innowacyjną, uzyskują dostęp do innowacji poprzez kopiowanie rozwiązań



**Schemat 1. Modele realizacji działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa – kostka innowacji**

Źródło: opracowanie własne.

nieobjętych ochroną bądź nabywanie własności intelektualnej<sup>9)</sup> (kupcy, kolekcjonerzy).

Przedsiębiorstwa, będące z założenia organizacjami nakierowanymi na wynik finansowy, realizują komercyjną działalność innowacyjną, opartą na prowadzeniu badań stosowanych, natomiast badania podstawowe, które mają względem badań stosowanych charakter pierwotny<sup>10)</sup>, są prowadzone zwykle przez organizacje *non-profit*. Jednostki te (szkoły wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe) wraz centrami transferu technologii stanowią

grupę organizacji realizujących wariant: pośrednika, „partyzanta”, sprzedawcy lub przypadkowego sprzedawcy.

### Implementacja modelu

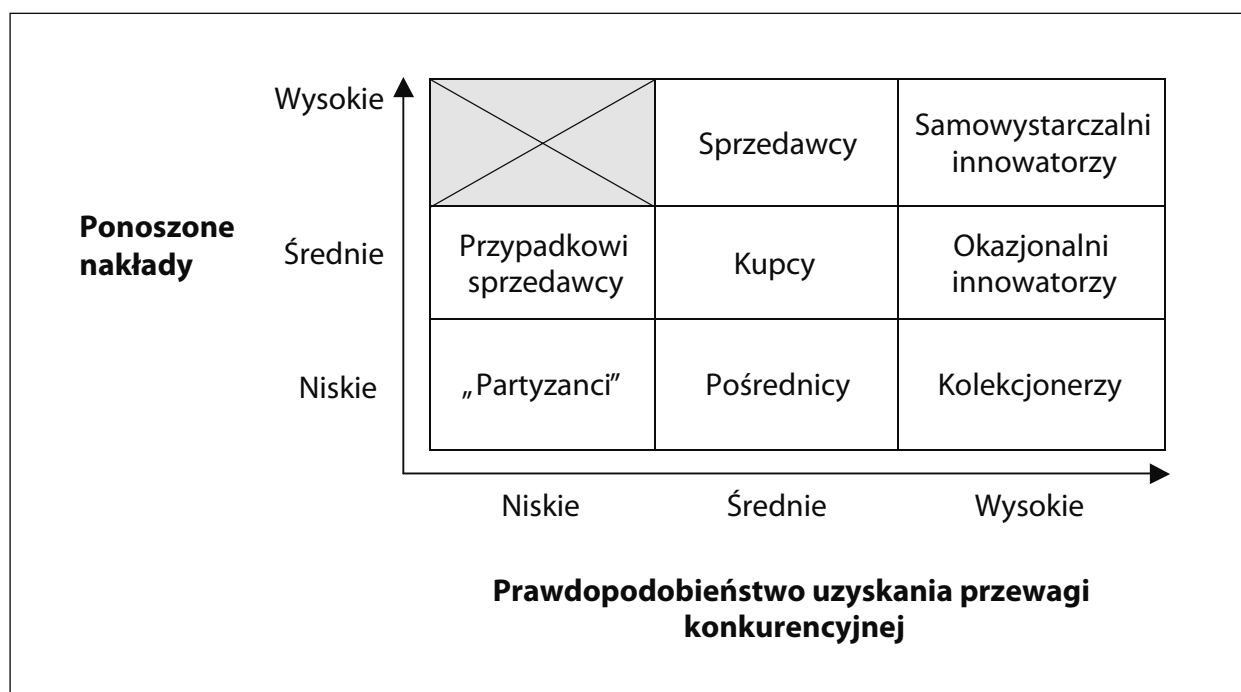
Opisywany model nie ma na celu wartościowania poszczególnych wariantów działalności innowacyjnej. Nie umożliwia zatem wyboru wariantu optymalnego, którego implementacja pozwalałaby na maksymalizację efektywności działalności innowacyjnej. Każdy z opisywanych wariantów ma specyficzny zestaw cech charakterystycznych, determinujących zasadność jego wdrożenia. Próbe przedstawienia relacji ponoszonych nakładów do efektów działalności innowacyjnej zawiera schemat 2.

Poprzez ponoszone nakłady rozumie się środki finansowe, poświęcony czas, zaangażowane zasoby materialne oraz poziom ryzyka związanego z realizowaną działalnością. Natomiast poprzez prawdopodobieństwo uzyskania przewagi konkurencyjnej rozumie się zdolność do tworzenia wyższej niż konkurenci wartości dodanej dla klientów, m.in. poprzez obniżenie kosztów, sprzedaż nowych produktów, skrócenie czasu produkcji czy poprawę wizerunku firmy/marki.

Przedsiębiorstwo może modyfikować i dopasowywać sposób realizacji działalności innowacyjnej, stosownie do potrzeb pojawiających się na danym etapie rozwoju. Przejście pomiędzy poszczególnymi wariantami działalności innowacyjnej odbywa się w sposób płynny, co więcej, w praktyce gospodarczej mogą być równocześnie wykorzystywane różne warianty opisywanego modelu, przy czym potencjalna liczba zaimplementowanych

opcji jest wprost proporcjonalna do wielkości przedsiębiorstwa.

Zwłaszcza w przypadku koncernów ponadnarodowych możliwa jest sytuacja, w której będzie realizowanych równocześnie kilka różnych opcji działalności innowacyjnej, bez wyraźnej dominacji którejś z nich. Sytuacja taka jest możliwa, ponieważ modele działalności innowacyjnej obejmują całokształt zachowań innowacyjnych w organizacji; dotyczą zarówno sposobów pozyskiwania czynników produkcji (technologie, surowce), jak



**Schemat 2. Warianty strategiczne działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa**

Źródło: opracowanie własne.

i komercjalizacji efektów działalności innowacyjnej (produkty, usługi, procesy). Realizowanie różnych wariantów modelu może być również konsekwencją dywersyfikacji działalności przedsiębiorstwa, np. na poszczególnych rynkach lub w odniesieniu do różnych grup produktów/usług mogą być realizowane różne warianty.

## Podsumowanie

**O**mówiony w artykule model kostki innowacji ma charakter komplementarny do koncepcji zarządzania innowacjami na poziomie przedsiębiorstwa. Implementacja modelu stanowi pierwszy etap w wyznaczaniu trajektorii strategicznej działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Kolejne działania powinny być nakierowane na zbudowanie skutecznego systemu zarządzania innowacjami na poziomie organizacji. Wykorzystanie modelu pozwala na uporządkowanie i wybór optymalnego wzorca zachowań innowacyjnych przedsiębiorstwa, uwzględniającego specyfikę otoczenia i umożliwiającego kształtowanie podstaw trwałej przewagi konkurencyjnej.

*dr hab. Szymon Cyfert, prof. UEP  
mgr Paweł Mielcarek*

Katedra Teorii Organizacji i Zarządzania  
Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu

## PRZYPISY

- <sup>1)</sup> W szerszym ujęciu zmiany warunków funkcjonowania przedsiębiorstw zmuszają do odpowiedzi na pytania: co produkować, jak produkować, komu i w jaki sposób sprzedawać?
- <sup>2)</sup> P. KOTLER, *Kotler o marketingu. Jak tworzyć, zdobywać i dominować na rynkach*, One Press, Gliwice 2006, s. 26.
- <sup>3)</sup> W artykule używane są zamiennie określenia „otoczenie konkurencyjne” oraz „otoczenie bliższe”, przez które rozumie się jednostki, z którymi przedsiębiorstwo prowadzi działalność

innowacyjną. Należą do nich: konkurenci, dostawcy, odbiorcy, jednostki otoczenia biznesu, jednostki badawczo-rozwojowe.

<sup>4)</sup> Jest to wiele działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów i procesów. Niektóre z tych działań są innowacyjne same w sobie, inne zaś mogą nie zawierać elementu nowości, lecz są niezbędne do opracowania i wdrożenia innowacji. Zob. GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2004–2006*, Warszawa 2008, s. 20.

<sup>5)</sup> M.E. PORTER, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006, s. 30.

<sup>6)</sup> [http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/psge/portal/science\\_technology\\_innovation/data/database](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/psge/portal/science_technology_innovation/data/database), 2010 oraz GUS, *Nauka i technika w 2008 r.*, Warszawa 2010, s. 205.

<sup>7)</sup> Przykładem takiego rynku jest produkcja samochodów osobowych. Firmy te nawiązały współpracę w zakresie dzielenia kosztów działalności innowacyjnej, gdyż powstające rozwiązania mogą być stosowane w wielu produktach końcowych różnych firm.

<sup>8)</sup> Sytuacja ta nazwana rentą innowatora została opisana przez J. Schumpetera.

<sup>9)</sup> Przez własność intelektualną rozumie się patenty, licencje, wzory użytkowe.

<sup>10)</sup> Celem badań pierwotnych jest poszerzanie zasobu wiedzy, a nie osiągnięcie zysku.

## Summary

Both theoretical and practical perspective emphasis organization level of managing innovation and dissemble outside influences. That is why main goal of this paper is to present innovation activity model regarding to company's competitiveness surrounding. This model – innovation cube, is build on three dimensions: place of creating, continuity of activity and utilization of innovation. In result model consist of eight different variation of innovation activity. This model is complementary to theories of managing innovation on organization level and its implementation should precede setting company's innovation strategy.