

# INNOWACYJNE PRZEDSIĘBIORSTWO W NIEINNOWACYJNEJ GOSPODARCE

<https://doi.org/10.33141/po.2015.08.01>

Przeгляд Organizacji, Nr 8 (907), 2015, ss. 4-8

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

©Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

**Maria Romanowska**

## Wprowadzenie

Innowacyjność to ostatnio temat numer jeden wśród publicystów, badaczy i menedżerów. Wszyscy są zgodni, że osiągnięcie przewagi konkurencyjnej na poziomie przedsiębiorstw, krajów i regionów świata jest i będzie w przyszłości oparte na innowacyjności. Równocześnie badania naukowe, raporty i statystyki pokazują, że ta najlepsza droga do sukcesu gospodarczego i społecznego jest najezona trudnościami i bardzo skomplikowana, a ogromne nakłady finansowe na badania i rozwój nie zawsze owocują awansem na listach rankingowych krajów i przedsiębiorstw innowacyjnych.

Lektura badań i statystyk dotyczących innowacyjności w Polsce skłoniła mnie do postawienia pytania, dlaczego mimo absorpcji przez polską gospodarkę ogromnych funduszy unijnych nasz kraj należy do najmniej innowacyjnych państw Unii Europejskiej, a polskie przedsiębiorstwa rzadko wykorzystują w walce konkurencyjnej atrybut innowacyjności. Konsekwencją tego pytania jest zastanowienie się, na ile przedsiębiorstwa są uzależnione od poziomu innowacyjności otoczenia, a na ile od wewnętrznych stymulatorów innowacyjności i czy mimo niskiej innowacyjności polskiej gospodarki polskie przedsiębiorstwa mogą się stać bardziej innowacyjne i skuteczniejsze konkurować na międzynarodowym rynku.

## Syntetyczna ocena innowacyjności Polski i polskich przedsiębiorstw

Niską innowacyjność Polski potwierdzają zarówno rankingi globalne, jak i rankingi robione dla krajów Unii Europejskiej. Jednym z najbardziej miarodajnych rankingów globalnych jest ranking OECD, jego zaletą jest uwzględnianie wielu mierników innowacyjności krajów oraz porównywalność każdego z krajów objętych badaniami do średnich wyników dla wszystkich badanych krajów (*OECD Science*, 2014). Pozycja Polski jest bardzo niska – w końcu trzeciej dziesiątki państw. Nieco lepiej Polska wypadła w rankingu innowacyjnych krajów Agencji Bloomberg – na liście liczącej 110 krajów Polska zajęła w 2014 r. pozycję 25. W rankingu Bloomberg oceniano poszczególne kraje pod względem zaledwie sześciu wskaźników: badania i rozwój, produkcja, wykształcenie policealne, liczba pracowników naukowych, liczba firm z branży nowych technologii i liczba patentów.

Nasz kraj najlepsze oceny uzyskał w kategoriach: liczba firm z branży nowych technologii oraz liczba patentów ([innpoland.pl](http://innpoland.pl), 2015).

W innym globalnym rankingu innowacyjności World Innovation Index (GII), przygotowanym przez przedstawicieli trzech instytucji: nowojorskiego Uniwersytetu Johnson Cornell, Światowej Szkoły Biznesu „Insead” i Światowej Intelktualnej Organizacji Własności WIPO, na 143 analizowane kraje Polska uplasowała się na 45. miejscu na świecie. W tym rankingu Polska, sklasyfikowana pomiędzy Bułgarią a Chile, zdobyła 41 punktów przy wskaźniku 72 proc. Gorzej niż w ujęciu globalnym wypadła na tle Unii Europejskiej – z krajów unijnych za Polską są tylko Grecja i Rumunia. Polskę najbardziej doceniono za ekspansywność przedsiębiorstw i udział PKB w sektorze badawczo-rozwojowym (B+R). Szczególnie chwali się nasz kraj za to, że bez szwanku przetrwał kryzys i okres rekonwalescencji po nim. Do pozostałych, wybranych, mocnych stron Polski należą: łatwość pozyskania kredytu, eksport krajowych usług i dóbr, odsetek firm oferujących szkolenia pracownikom, wyniki zagranicznych studentów studiujących w Polsce, kadra naukowa czy wolność prasy. Z kolei słabe strony polskiej innowacyjności to m.in.: trudność w zakładaniu biznesu i płaceniu podatków, odsetek nowych firm na stu mieszkańców i słaba kooperacja przedsiębiorstw ([wdolnymslasku.pl](http://wdolnymslasku.pl), 2015).

Dla krajów Unii Europejskiej rokrocznie sporządzany jest ranking „Innovation Union Scoreboard” (*Innovation Union Scoreboard*, 2015). W badaniach tych stosowany jest wskaźnik syntetyczny złożony z 24 wskaźników pojedynczych, mierzących doskonałość innowacyjną w następujących obszarach: zasoby ludzkie, system badań naukowych, finanse i wsparcie przedsiębiorstw, inwestycje przedsiębiorstw, współpraca i przedsiębiorczość, zasoby intelektualne, innowacje i ich efekty ekonomiczne. W rankingu wyróżniono cztery grupy państw: liderzy innowacji, kraje doganiające liderów, umiarkowani innowatorzy i innowatorzy o skromnych wynikach. Najnowszy ranking innowacyjności krajów UE pokazuje niską pozycję Polski (22. miejsce, grupa umiarkowanych innowatorów), która podobnie jak inne kraje, tzw. transformacyjne, charakteryzuje się niską zdolnością do absorbowania innowacji. Luka między innowatorami (Szwecja, Dania,

Finlandia, Niemcy) a krajami transformacyjnymi jest ogromna i od lat nie zmniejsza się w istotny sposób. Najmocniejszymi stronami Polski w tym rankingu są zasoby ludzkie i zasoby intelektualne.

Mimo różnic między wynikami Polski w różnych rankingach wniosek z analizy rankingów jest jednoznaczny: innowacyjność Polski wygląda słabo na tle najbardziej rozwiniętych krajów świata, chociaż ma też swoje mocne strony, które mogą mieć pozytywny wpływ na aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw. Tymi stronami są m.in. wysoki poziom bezpośrednich inwestycji zagranicznych i udział inwestorów zagranicznych w tworzeniu innowacji, wysoki poziom kapitału intelektualnego, w tym zasobów ludzkich.

Popularnym źródłem informacji o innowacyjności przedsiębiorstw są międzynarodowe i krajowe rankingi. Jednym z najbardziej znanych rankingów innowacyjności przedsiębiorstw o zasięgu globalnym jest „Global Innovation 1000”, opracowywany rokrocznie przez firmę Booz&Co, jako jedyne kryterium stosuje się w nim poziom wydatków przedsiębiorstw na badania i rozwój w ujęciu bezwzględny i liczony jako procent przychodów ze sprzedaży. Siłą rzeczy przy zastosowaniu tego kryterium na liście „Global Innovation 1000” znalazły się największe przedsiębiorstwa świata z branż wysokich technologii. Szukanie na tych listach rankingowych polskich przedsiębiorstw jest pozbawione sensu.

Dla pomiaru innowacyjności polskich przedsiębiorstw należy przyjąć szerszą definicję innowacyjnego przedsiębiorstwa i opierać się na rankingach i badaniach, w których stosuje się zestaw wskaźników mierzących poziom innowacyjności. W Polsce prowadzonych jest ze zmienną regularnością kilka rankingów przedsiębiorstw innowacyjnych. Od 2011 r. „Wprost” prowadzi badanie „Innovation Research” wśród przedsiębiorstw z „Listy 500” i na jego podstawie przyznaje statuetki Innowatorów w kategoriach sektorowych. W badaniach uwzględnia się takie kryteria innowacyjności, jak: wykształcenie pracowników, wielkość zatrudnienia w projektach innowacyjnych, współpraca z jednostkami naukowymi, nakłady na B+R oraz efektywność innowacji. Przez wiele lat od 2005 r. prowadzony był też „Ranking Najbardziej Innowacyjnych Firm” w Polsce pn. „Kamerton Innowacyjności” ([konfederacja.lewiatan.pl](http://konfederacja.lewiatan.pl), 2015).

Najbardziej miarodajnym źródłem informacji o poziomie innowacyjności polskich przedsiębiorstw są opracowania Głównego Urzędu Statystycznego pt. „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw”, publikowane od 2000 r. ([Działalność innowacyjna ...](#), 2014). Badania są prowadzone w ramach programu Community Innovation Survey przez narodowe urzędy statystyczne krajów Unii Europejskiej, Norwegię i Islandię. Ze względu na standardową metodologię i systematyczność badań stanowią one dobrą podstawę do badań porównawczych poziomu i dynamiki poziomu innowacyjności. Badania te pozwalają ocenić aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w obszarze innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych, efektywność ekonomiczną

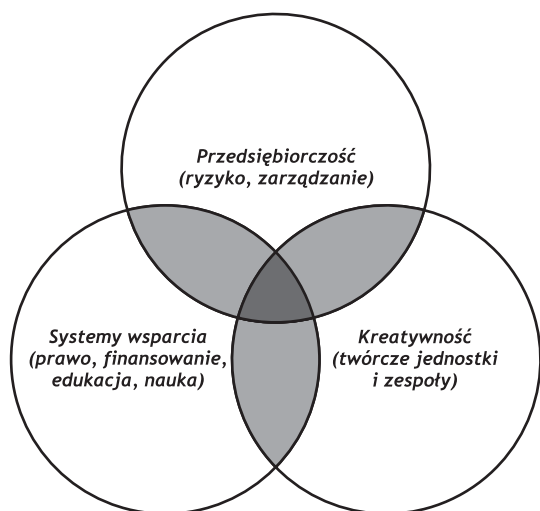
innowacji i sposoby finansowania innowacji oraz poziom i charakter współpracy zewnętrznej w zakresie innowacji. Ogólny wniosek z badania poziomu innowacyjności jest następujący: poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw nie jest wysoki, ale istnieje duża grupa większych przedsiębiorstw, które mają wysoki poziom aktywności innowacyjnej i dobrze sobie radzą z ograniczeniami zewnętrznymi.

Dość optymistyczną ocenę poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw pokazały badania KPMG w Polsce, w których w 2013 r. zbadano duże i średnie polskie przedsiębiorstwa, przyjmując jako miarę innowacyjności wielokryterialną ocenę dojrzałości innowacyjnej przedsiębiorstw, na którą składały się m.in. kompleksowość działalności inwestycyjnej, efekty rynkowe i ekonomiczne, skala działalności innowacyjnej. Zidentyfikowano pięć poziomów innowacyjności przedsiębiorstw: liderzy innowacyjności (12 proc.), doświadczeni innowatorzy (33 proc.), początkujący innowatorzy (27 proc.), firmy mało innowacyjne (16 proc.) i firmy nieinnowacyjne (12 proc.). Ponadto stwierdzono, że 78 proc. firm pracuje nad innowacjami, jedno na trzy przedsiębiorstwa prowadzi działalność innowacyjną w wielu obszarach, ponad 1/3 firm wdrożyła działania wspierające innowacyjność pracowników, 57 proc. firm prowadzi lub zleca prace badawczo-rozwojowe, 2/3 przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną nakłady opłaciły się, ponad 80 proc. firm planuje zwiększyć skalę działalności innowacyjnej, a większość firm stawia raczej na przejmowanie najlepszych nowatorskich praktyk niż na czyste innowacje. Z badań wynika, że większość polskich przedsiębiorstw docenia innowacyjność i określa ją jako cel strategiczny, większość też zamierza poszerzyć w przyszłości skalę działalności innowacyjnej ([KPMG w Polsce](#), 2014). Badania GUS potwierdzają wyniki KPMG i pokazują dużą aktywność innowacyjną polskich przedsiębiorstw. Aktywności innowacyjnej nie towarzyszy jednak intensywność i efektywność innowacyjna. W latach 2011–2012 57,7 proc. dużych polskich przedsiębiorstw przemysłowych i 45,6 proc. przedsiębiorstw usługowych zasłużyło na określenie „przedsiębiorstwo innowacyjne” (przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową), a liczba przedsiębiorstw innowacyjnych wzrosła w porównaniu do lat 2010–2012. Najwięcej innowatorów było w przedsiębiorstwach zatrudniających więcej niż 250 osób, znacznie mniej w grupie przedsiębiorstw zatrudniających 50 do 249 osób (odpowiednio 34 i 21,8 proc.) i najmniej w przedsiębiorstwach zatrudniających od 10 do 49 osób (odpowiednio 11,2 i 10,5 proc.) ([Działalność innowacyjna ...](#), 2014, s. 31).

Ogólny wniosek z krótkiego przeglądu ocen innowacyjności jest następujący: Polska należy do krajów mało innowacyjnych, natomiast innowacyjność polskich przedsiębiorstw (z wyłączeniem małych przedsiębiorstw) jest przeciętna i zróżnicowana, ale szczególnie w grupie większych przedsiębiorstw jest wiele takich, które zasługują na miano innowatorów.

## Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw

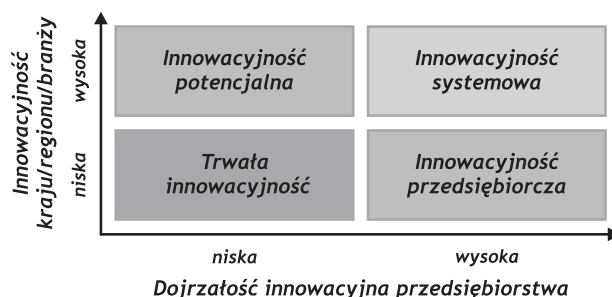
W świetle sformułowanych wyżej ocen innowacyjności – słabych dla Polski, a niezłych dla polskich przedsiębiorstw nasuwa się pytanie, jaki jest związek między innowacyjnością kraju a innowacyjnością przedsiębiorstw w nim zlokalizowanych? Pozornie związek ten wydaje się mieć charakter silnej zależności zwrotnej o charakterze liniowym. Na pewno poziom innowacyjności przedsiębiorstw wpływa na wyniki kraju, ponieważ część kryteriów w rankingach innowacyjności kraju to wskaźniki aktywności i efektywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Zależność w drugą stronę jest też silna, ale nie ma charakteru liniowego. Dobra infrastruktura tworzona przez państwo ułatwia i zachęca do proinnowacyjnych zachowań przedsiębiorstw, ale istnieją czynniki, które mogą mieć charakter substytucyjny w stosunku do poziomu innowacyjności kraju. Takimi czynnikami są np. duża innowacyjność branż i regionów, które mogą stymulować innowacyjność poprzez tworzenie specjalnej infrastruktury dla przedsiębiorstw danej branży lub regionu. Związek ten nie jest oczywisty z innego powodu – na poziom aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw mają duży, a nawet dominujący wpływ czynniki wewnętrzne. Istota innowacyjności jest związana z cechami ludzi, ich postawami, aktywnością, umiejętnością współpracy, a także z cechami przedsiębiorstwa, w którym pracują. Nawet silna proinnowacyjna polityka państwa i infrastruktura zewnętrzna nie wpłyną na innowacyjność, jeżeli nie będzie w przedsiębiorstwach kreatywności i przedsiębiorczości. Silna motywacja i kompetencje innowacyjne przedsiębiorstw, przede wszystkim kreatywność ludzi i przedsiębiorczość kierownictwa mogą powodować, że w nieinnowacyjnym otoczeniu bez wystarczającego wsparcia prawnego, instytucjonalnego i kapitałowego mogą powstawać i rozwijać się innowacyjne przedsiębiorstwa. Najważniejsze czynniki generujące innowacje tworzą tzw. „triadę innowacji”.



Rys. 1. Triada innowacji  
Źródło: opracowanie własne

Innowacje powstają tam, gdzie kreatywność i przedsiębiorczość łączą się ze wsparciem zewnętrznym. Wsparcie zewnętrzne dla firm o kompetencjach i aspiracjach innowacyjnych jest bardzo ważne, może przyspieszyć powstawanie innowacji i zwiększyć ich skalę, ale istotą zachowań innowacyjnych są czynniki wewnętrzne.

Na rysunku 2 przedstawiono cztery modele innowacyjności przedsiębiorstwa. Kryteriami wyodrębnienia modeli są dwie cechy: innowacyjność otoczenia rozumiana szeroko: jako innowacyjność kraju, regionu i branży oraz dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstwa, które to określenie zawiera w sobie zarówno zdolności do kreowania innowacyjnych pomysłów, jak i kompetencje ich efektywnego wdrażania.



Rys. 2. Modele innowacyjności przedsiębiorstwa  
Źródło: opracowanie własne

Najkorzystniejszy model to „innowacyjność systemowa”, charakteryzująca przedsiębiorstwa amerykańskie, szwedzkie, brytyjskie czy koreańskie, gdzie rozbudowana infrastruktura i proinnowacyjna polityka państwa wspiera dużą kreatywność i przedsiębiorczość menedżerów i przedsiębiorców. Model „innowacyjności potencjalnej” charakteryzuje kraje, w których wysokie nakłady na infrastrukturę innowacji nie są wykorzystywane przez przedsiębiorstwa i nie przekładają się na sukcesy gospodarcze np. z powodów kulturowych lub braku kompetencji i doświadczenia ludzi. Model „trwałej nieinnowacyjności” charakteryzuje kraje, które nie tworzą warunków do innowacyjnego rozwoju swoim przedsiębiorcom, a braki te nie są rekompensowane oddolną przedsiębiorczością i kreatywnością. Przykładem krajów trwale nieinnowacyjnych mogą być dawne kraje bloku socjalistycznego, Kuba czy do niedawna Chiny, gdzie państwo nie tylko nie pomagało w rozwijaniu innowacyjności, ale karało takie oddolne inicjatywy.

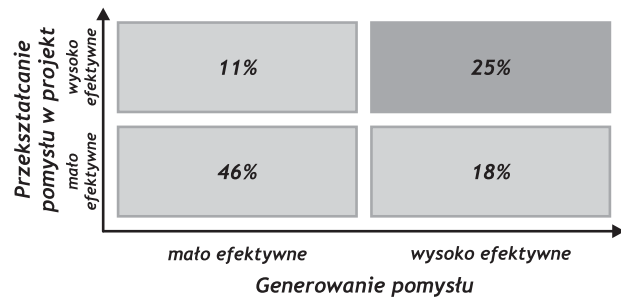
Model „innowacyjności przedsiębiorczej”, w którym tworzenie innowacji odbywa się na koszt i na ryzyko przedsiębiorcy przy niewielkim wsparciu zewnętrznym jest charakterystyczny dla Polski. Jak wynika z cytowanych wcześniej badań KPMG, 45 proc. polskich przedsiębiorstw wykazujących dojrzałość innowacyjną na średnim lub wysokim poziomie mieści się w modelu „innowacyjności przedsiębiorczej” lub w modelu „innowacyjności systemowej”, jeżeli ma wsparcie w innowacyjnej branży lub regionie, a reszta przedsiębiorstw należy do modelu „trwałej nieinnowacyjności”.

Na rysunku 2 zaznaczono, że substytutami innowacyjności kraju mogą być innowacyjność regionu lub innowacyjność branż. Istnienie takich enklaw innowacyjności potwierdzają badania przeprowadzone w Polsce w ostatnich latach. Przykładem mogą być badania Izabeli Krawczyk-Sokołowskiej (2012) na temat regionalnych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw. Badaczka dokonała analizy i pomiaru koncentracji zewnętrznych czynników innowacyjności za pomocą syntetycznej miary rozwoju regionalnego złożonej z 17 wskaźników, pokazała bardzo duże zróżnicowanie przestrzenne poziomu rozwoju regionalnego oraz potwierdziła hipotezę o istotnej zależności między poziomem społeczno-gospodarczego rozwoju regionu a osiągniętym poziomem innowacyjności przedsiębiorstw regionu.

Szczególnie dobre warunki do aktywności innowacyjnej mają przedsiębiorstwa z branż innowacyjnych. W wymiarze globalnym najbardziej innowacyjne branże to przede wszystkim przemysł komputerowy i elektroniczny, ochrona zdrowia i motoryzacja (Jaruzelski i in., 2012), w badaniach polskich to działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne (dział 66), produkcja pozostałego sprzętu transportowego (dział 30) i produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych (dział 26) (Analiza sektorów ..., 2014). Badania przeprowadzone w Polsce potwierdzają istnienie związku między poziomem innowacyjności branży a innowacyjnością przedsiębiorstw (Wojnicka-Sycz, 2012). Wydatki na badania i rozwój ponoszone w branżach innowacyjnych przez rządy i przedsiębiorstwa tworzą silne wsparcie w postaci rozwiniętej sieci infrastruktury jednostek naukowo-badawczych, firm doradczych, banków finansujących, rozwiniętej edukacji i zasobów wiedzy. Z drugiej strony zachętą do inwestowania w innowacyjność przez przedsiębiorstwa jest w tych branżach konkurencja oparta na jakości i innowacyjnych rozwiązaniach dla klienta.

Skumulowanie pozytywnego oddziaływania zewnętrznych stymulatorów innowacyjności przedsiębiorstw ma miejsce w strukturach klastrowych łączących przedsiębiorstwa pokrewnych branż, działające w tym samym regionie, stąd klastry i sieci uznaje się za idealne środowisko dla przedsiębiorstw innowacyjnych (Gloor, 2005; Czakon, 2012; Bojewska, 2014; Zakrzewska-Bielawska, 2014; Marciniak i in., 2015).

Nadzieję na szybką poprawę konkurencyjności polskich przedsiębiorstw przez działalność innowacyjną daje zmiana postaw i wiedzy przedsiębiorców i menedżerów, ale tu pojawiają się istotne wewnętrzne bariery rozwoju innowacyjności. Badania przeprowadzone wśród 700 przedsiębiorstw z listy 1000 najbardziej innowacyjnych firm świata przy okazji rankingu „The Global Innovation 1000” pokazują, że procesy innowacyjne są trudne nawet dla liderów innowacji (Jaruzelski i in., 2012). Wyniki badania wczesnych faz procesu tworzenia innowacji: fazy generowania pomysłów i fazy ich przetwarzania na projekt zdziwiły samych badaczy. Na rysunku 3 pokazano wyniki tych badań.



Rys. 3. Ocena efektywności procesu innowacyjnego  
Źródło: (Jaruzelski i in., 2012)

Z rysunku 3 wynika, że prawie połowa projektów innowacyjnych była wadliwa ze względu na mało efektywne generowanie pomysłów oraz mało efektywne jego wdrażanie. Zaledwie jedna czwarta dobrych pomysłów innowacyjnych została przekształcona w dobre projekty innowacyjne. Wskazuje to na duże znaczenie barier poznawczych, kreatywności i przedsiębiorczości wyrażającej się w umiejętności komercjalizacji dobrych pomysłów. Wydaje się, że ta świadomość siły wewnętrznych barier innowacyjności ma też miejsce wśród polskich przedsiębiorców i menedżerów. W badaniach barier innowacyjności i jej stymulatorów z reguły na czołowym miejscu znajdują się właśnie ludzie i dostęp do wiedzy.

We wczesnych fazach procesu innowacyjnego najważniejsza jest determinacja i umiejętności przedsiębiorstw, w dalszych fazach coraz większego znaczenia nabiera dostęp do zewnętrznych zasobów. Warunkiem powodzenia projektów innowacyjnych w sytuacji braku zewnętrznego wsparcia ze strony państwa jest umiejętność poszukiwania sojuszników poza przedsiębiorstwem i znajdowanie tam niezbędnych środków. W literaturze ugruntowany jest pogląd, że współpraca w sferze innowacji zarówno w układzie łańcucha wartości, jak i współpraca typu kooperacyjnego podnosi sprawność innowacyjną przedsiębiorstw (Belderbos i in., 2004; Chick i in., 2014). Istnienie takiej zależności potwierdzili w badaniach na próbie średnich i dużych polskich przedsiębiorstw M. Lewandowska (2014) oraz badacze polskich klastrów. Tymczasem badania zakresu współpracy polskich przedsiębiorstw pokazują swego rodzaju autyzm, niechęć lub nieumiejętność współpracy z zewnętrznymi partnerami. Badania GUS pokazały, że w latach 2011–2013 w ramach działalności innowacyjnej współpracowało zaledwie 28,4 proc. aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych oraz 23 proc. przedsiębiorstw usługowych, bardziej aktywne we współpracy były przedsiębiorstwa duże niż małe i średnie. Najczęściej współpraca dotyczyła przedsiębiorstw z tej samej grupy oraz dostawców, znacznie rzadziej szkół wyższych, klientów i instytucji badawczych, śladowa była aktywność współpracy z firmami konsultingowymi i konkurentami. W ramach inicjatyw klastrowych współpracowało około 22,5 proc. dużych przedsiębiorstw przemysłowych i zaledwie 3,2 proc. małych przedsiębiorstw. Aktywność klastrowa była silnie zróżnicowana terytorialnie i branżowo (Działalność innowacyjna ..., 2014, s. 89). Autystyczne postawy przedsiębiorstw i lęk przed współpracą z otoczeniem potwierdzają też badania źródeł finansowania

innowacji polskich przedsiębiorstw – na pierwszym miejscu we wszystkich typach polskich przedsiębiorstw jako źródło finansowania innowacji są środki własne, dziesięciokrotnie mniej pieniędzy przedsiębiorstwa pozyskują z kredytów bankowych (*Działalność innowacyjna ...*, 2014, s. 75).

## Podsumowanie

**W** świetle przedstawionych w artykule rozważań i wyników badań można odpowiedzieć pozytywnie na pytanie postawione we wprowadzeniu: czy mimo niskiej innowacyjności polskiej gospodarki polskie przedsiębiorstwa mogą się stać bardziej innowacyjne i skuteczniej konkurować na międzynarodowym rynku? Z badań polskich przedsiębiorstw wynika, że mogą one wykazywać pewną aktywność innowacyjną, ale bez wsparcia zewnętrznego poziomu i efektywność wysiłków innowacyjnych nie mogą być zadowalające. Do tego potrzebne jest przedsiębiorstwu wsparcie na poziomie lokalnym lub branżowym i takie wsparcie wiele przedsiębiorstw dostaje, co tłumaczy relatywnie wysoką innowacyjność polskich przedsiębiorstw w wybranych branżach i regionach. Na stworzenie narodowej infrastruktury sprzyjającej innowacjom trzeba będzie poczekać długie lata, bo poprawienie jej wymaga nie tylko znaczącego wzrostu wydatków państwa na rozwój nauki, szkolnictwa i edukacji, ale także udoskonalenia systemów i instytucji wspierania przedsiębiorczości. Najważniejsza jest w tej sytuacji większa aktywność samych przedsiębiorstw i lepsze wykorzystywanie istniejących zasobów i możliwości głównie poprzez bardziej profesjonalne zarządzanie projektami innowacyjnymi oraz poprzez lepszą kooperację w klastrach, sieciach i aliansach.

---

**prof. zw. dr hab. Maria Romanowska**  
**Szkoła Główna Handlowa w Warszawie**  
**Kolegium Zarządzania i Finansów**  
 e-mail: [mroman@sgh.waw.pl](mailto:mroman@sgh.waw.pl)

## Bibliografia

- [1] *Analiza sektorów innowacyjnych w regionie Mazowsza*, Raport z badania dofinansowanego przez UE w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki 2007–2013.
- [2] Belderbos R., Carre M., Lokshin B. (2004), *Cooperative R&D and Firm Performance*, Research Policy, No. 33.
- [3] Bojewska B. (ed.), (2014), *Innovativeness Determinants of Network Organisations in the Knowledge Economy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- [4] Chick S.E., Huchzermeyer A., Netessine S. (2014), *Europejskie fabryki rozwiązań*, Harvard Business Review, lipiec-sierpień.
- [5] Czakon W. (2012), *Sieci w zarządzaniu strategicznym*, Wolters Kluwer Business, Warszawa.
- [6] Czyżewska D. (2012), *Bieguny konkurencyjności we Francji jako platforma współpracy nauka-biznes*, Gospodarka Narodowa, wrzesień.
- [7] KPMG w Polsce (2014), *Dojrzałość innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce*.
- [8] *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013* (2014), Informacje i Opracowania Statystyczne, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- [9] Gloor P. (2005), *Swarm Creativity: Competitive Advantage through Collaborative Innovation Networks*, Oxford University Press, New York.
- [10] <http://innpoland.pl/114995>, data dostępu: 03.08.2015 r.
- [11] <http://konfederacijalewiatan.pl/>, data dostępu: 30.07.2015 r.
- [12] <http://wdolnynslasku.pl/artykuly/2123>, data dostępu: 30.07.2015 r.
- [13] *Innovation Union Scoreboard 2015*, <http://ec.europa.eu/growth/industry/innovation/>, data dostępu: 05.08.2015 r.
- [14] Jaruzelski B., Loehr J., Kolman R. (2012), *The Global Innovation 1000: Making Ideas Work*, strategy&business, booz&co., Winter.
- [15] Krawczyk-Sokołowska I. (2012), *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
- [16] Lewandowska M.S. (2014), *Innowacje otwarte polskich przedsiębiorstw*, Gospodarka Narodowa, marzec-kwiecień.
- [17] Marciniak S., Wiszniewski W., Głodziński E. (red.), (2015), *Zarządzanie innowacjami a cykle gospodarcze. Wyzwania, relacje, metody*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
- [18] *OECD Science, Technology and Industry Outlook 2014*, OECD Publishing, [http://dx.doi.org.10.1787/sti\\_outlook\\_2014\\_en](http://dx.doi.org.10.1787/sti_outlook_2014_en), data dostępu: 07.08.2015 r.
- [19] Wojnicka-Sycz A. (2012), *Innowacyjność branż a lokalne bieguny wzrostu w województwie podkarpackim*, Barometr Regionalny, Nr 1(27).
- [20] Zakrzewska-Bojewska A. (red.), (2014), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw High-tech. Determinanty i dynamika*, Wydawnictwo Placet, Warszawa.

## Innovative Enterprise in Non-Innovative Economy

### Summary

The aim of the paper is an attempt to answer the question to what extent the Polish companies are dependent on the level of environment innovation, and to what extent from internal stimulators of innovation and whether despite low innovativeness of Polish economy, these companies can be more innovative and to compete more effectively on the international market. The article presents a synthetic assessment of innovativeness of the Polish economy and shows the basic determinants of innovativeness of Polish enterprises, as well as selected models of enterprises innovativeness. The presented in the article considerations and the research results of Polish enterprises allows for the statement that they can become more innovative and more effectively compete in the international market. But external support at branch and local level is required.

### Keywords

processes of innovations, innovation of enterprises, models of innovation