

Małgorzata Dolińska

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie

UWARUNKOWANIA ORGANIZACYJNE I RYNKOWE ROZWOJU INNOWACYJNEGO PRZEDSIĘBIORSTW W WOJEWÓDZTWIE LUBELSKIM

Streszczenie: W opracowaniu określono istotę innowacji i innowacyjności organizacji, a także uwarunkowania organizacyjne i rynkowe rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa. Przedstawiono możliwości udziału przedsiębiorstwa w procesie innowacji realizowanym w sieci. Przeprowadzono analizę wyników badań ankietowych na temat uwarunkowań organizacyjnych, rynkowych i marketingowych rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw w województwie lubelskim.

Słowa kluczowe: rynek innowacji, rozwój przedsiębiorstwa, sieci

1. Wstęp

Innowacje¹ powstają i są wdrażane w praktyce od początku istnienia ludzkości. Uważa się, że są nimi nowe i lepsze niż stosowane do tej pory przez ludzi rozwiązania, które mają wpływ na społeczno-ekonomiczne warunki ich życia². Innowacyjność organizacji jest określana jako jej zdolność do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji³.

Współczesne przedsiębiorstwa starają się uczyć, jak tworzyć innowacje, które wynikają z poznania potrzeb, oczekiwań klientów, oraz aktywnie współpracować z firmami partnerskimi w trakcie realizacji procesów innowacji w sieci, aby kształtować z nimi relacje, umożliwiające przepływ, rozwój i wykorzystanie wiedzy z korzyścią dla wspólnego rozwoju innowacyjnego oraz efektywnej obsługi rynków. Udział firm w realizacji procesów innowacyjnych jest ukierunkowany na wzrost i praktyczne wykorzystanie kompetencji personelu w celu utrzymania lub poprawy ich konkurencyjnej pozycji na rynkach.

¹ Łac. *innovation* – „odnowienie, odnowa”.

² J. Fagerberg, *Innovation: A guide to the literature*, w: *The oxford handbook of innovation*, red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 1.

³ A. Pomykałski, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 18.

W opracowaniu przedstawiono uwarunkowania organizacyjne i rynkowe, w tym marketingowe, rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw oraz wyniki badań ankietowych przeprowadzonych na ten temat w województwie lubelskim.

2. Istota innowacji oraz innowacyjności organizacji

Termin „innowacje” jest rozumiany szeroko i odnosi się do wszystkich sfer życia, począwszy od nowych rozwiązań dotyczących życia gospodarczego czy społecznego, a na nowych prądach myślowych i kulturowych skończywszy⁴. Współcześnie innowację postrzega się jako każdą zmianę w potencjale, czynnikach rozwoju gospodarczego, metodach wytwarzania⁵.

Innowacje są nowościami wdrożonymi w przedsiębiorstwie i/lub na rynku, jakościowo różnymi od dotychczas istniejących rozwiązań, a dotyczą nowych produktów, procesów, rozwiązań technicznych, technologicznych, w sferze zarządzania (personelem, finansami, marketingiem, logistyką, jakością)⁶. Ich efektem są zmiany techniczne, technologiczne, organizacyjne, ekonomiczne lub społeczne zachodzące w skali przedsiębiorstwa, kraju, Europy bądź w skali globalnej. Innowacja reprezentująca praktyczne wykorzystanie nowej wiedzy, która w ten sposób osiągnęła swoją wartość rynkową, pociąga za sobą rozwój kolejnych innowacji.

Proces innowacji jest określany dynamicznie jako ciąg powtarzających się w czasie czynności od powstania pomysłu na nowe rozwiązanie, poprzez opracowanie, wdrożenie, promocję i sprzedaż innowacji na rynku, a także jej dyfuzję oraz dalszy rozwój w czasie. Jest to proces uczenia się, w którym zachodzą wzajemne interakcje oraz kształtowane są relacje pomiędzy pracownikami przedsiębiorstwa a jego partnerami – firmami, instytucjami, klientami, z którymi przedsiębiorstwo współpracuje w sieci w trakcie wykorzystywania i rozwijania komplementarnych w stosunku do siebie zasobów wiedzy na potrzeby rozwoju innowacyjnego.

Istotę innowacji można scharakteryzować następująco:

- Funkcją innowacji jest wprowadzanie nowości w gospodarce, które w efekcie prowadzą do jej rozwoju w czasie.
- Rozwój wiedzy prowadzi do innowacji, a innowacje wymuszają rozwój wiedzy i postęp naukowo-techniczny.
- Innowacje stały się motorem postępu w gospodarce i społeczeństwie.
- Coraz częściej są one rezultatem kompleksowych, wzajemnych relacji pomiędzy uczestnikami sieci, w których zachodzi zarządzanie wiedzą. Sieci reprezentują nowe, elastyczne, otwarte na zmiany formy organizacyjne.

⁴ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE SA, Warszawa 2007, s. 11; Ch. Frejman, L. Asoete, *The economics of industrial innovation*, The Mit Press, Cambridge 1999, s. 169.

⁵ J. Boguski, *Ośrodki innowacji w świecie*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2007, s. 5.

⁶ M. Dolińska, *Kapitał intelektualny a innowacje*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 8 (679), s. 41-47; A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami...*, dz. cyt., s. 17, 20.

- Tworzenie i wdrażanie innowacji, powiązanych ze zmianami w organizacji lub na rynku, staje się bardziej efektywne dzięki powstającym w gospodarce rozwiązaniom organizacyjnym w postaci sieci. Należą do nich między innymi klastry, parki naukowo-technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości.
- Innowacje wdrażane w organizacjach zwiększają ich konkurencyjność na rynku. Wzrost innowacyjności przedsiębiorstw, regionów i krajów prowadzi do rozwoju społeczno-gospodarczego.

Innowacyjność gospodarek opiera się na wielu różnorodnych elementach, takich jak: utalentowani ludzie, zasoby wiedzy, kapitału, infrastruktura oraz umiejętność tworzenia i wykorzystywania sieci powiązań gospodarczych, społecznych i kulturowych⁷ w obszarze rozwoju i praktycznego wykorzystania innowacji. Innowacyjność oznacza, iż organizacja (gospodarka) umie się rozwijać i wykorzystywać wiedzę w procesach innowacji, co z kolei sprzyja doskonaleniu jej funkcjonowania.

Wzrost innowacyjności staje się możliwy dzięki budowie takiej infrastruktury w skali kraju, regionu, która umożliwi efektywną realizację procesów innowacji, stałe ich wdrażanie w praktyce gospodarczej, a także kształtowanie postaw przedsiębiorczych w społeczeństwie. Obecnie wzrost innowacyjności naszego kraju jest powiązany z realizacją polityki innowacyjnej oraz budową gospodarki opartej na wiedzy w celu zmniejszenia dystansu, jaki dzieli Polskę od najbardziej innowacyjnych państw UE w obszarze wydatków na badania i rozwój, wyższego wykształcenia mieszkańców kraju, eksportu produktów branż zaawansowanych technologicznie, a także liczby zgłaszanych patentów w urzędach patentowych (w Polsce, UE, USA).

3. Uwarunkowania organizacyjne realizacji procesów innowacji

Budowanie odpowiedniej infrastruktury w postaci regionalnych systemów innowacji, klastrów, parków naukowo-technologicznych, sieci relacji pomiędzy przedsiębiorstwami, sferą nauki, badań i rozwoju kształtuje postawy innowacyjne w społeczeństwie i zapewnia efektywną realizację celów polityki innowacyjnej. Sieci łączą działalność wielu firm, co prowadzi do efektów synergicznych w zakresie wykorzystania ich kompetencji, wzrostu udziałów w rynku innowacji i poziomu ich konkurencyjności. Poza tym większość MSP nie posiada własnego zaplecza B+R, stąd pozyskiwanie przez nie wiedzy z zewnątrz bądź funkcjonowanie w sieci, gdzie jest możliwy przepływ i dzielenie się wiedzą, stwarza im możliwość rozwoju innowacyjnego.

Zdolność firm do innowacji – tj. wykorzystanie nowych pomysłów, aby stworzyć nowe lub ulepszone produkty bądź procesy – jest uwarunkowana posiadaniem

⁷ M. Gomułka, *Zmiany prawne i instytucjonalne w narodowym Systemie Innowacyjnym Polski*, w: *Polska – raport o konkurencyjności 2006. Rola innowacji w kształtowaniu przewag konkurencyjnych*, red. M.A. Weresa, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006, s. 164.

przez nie potencjałem innowacyjnym. Ten potencjał zależy zarówno od przedsiębiorcy, jak i od pracowników firmy, ich kwalifikacji, doświadczenia i postaw, a także od wielu innych, niezwiązanych z firmą czynników. Czynniki te uwzględniają powiązania pomiędzy firmami (konkurencja, dostawcy, klienci, usługi w obszarze innowacji), lokalną infrastrukturą prac B+R (uniwersytety, laboratoria badawcze, seminaria dla absolwentów, biblioteki, firmy zajmujące się oprogramowaniem, korzystanie z Internetu i technologii mobilnej), pomiędzy instytucjami edukacyjnymi, organizacjami pośredniczącymi bądź agentami, którzy ułatwiają dostęp do wiedzy i informacji (sieci wiedzy, agenci wiedzy i technologii), a także do kapitału i innych form finansowania rozwoju innowacyjnego, kultury, która promuje kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość ludzi.

Uwarunkowania organizacyjne rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa uwzględniają:

- Organizację realizacji procesu innowacji wewnątrz firmy lub podczas współpracy z partnerami w sieci. W pierwszym przypadku firma posiada własne zaplecze B+R, samodzielnie tworzy i wykorzystuje wiedzę w innowacjach, które mogą być wdrażane w jej działalności lub sprzedawane na rynkach. W drugim przypadku firma współpracuje z firmami-specjalistami, ekspertami z zewnątrz, od których pozyskuje wiedzę lub gotowe rozwiązania innowacyjne, będące podstawą wykorzystania innowacji w jej działalności bądź w nowych produktach, przeznaczonych do sprzedaży na rynkach.
- Elastyczne struktury organizacyjne sprzyjające efektywnemu przepływowi, wykorzystaniu i rozwojowi wiedzy w procesach innowacji. Takie cechy posiadają struktury zespołowe, projektowe, procesowe, mieszane (macierzowe), a przede wszystkim sieci, które mogą funkcjonować w obrębie jednej firmy lub przekraczać jej granice. Sieci zmieniają skład swoich współpracowników w czasie, mogą łączyć kompetencje pracowników zaplecza B+R, komórek produkcyjnych, marketingowych w firmie, a poza nią – uwzględniać współpracę z przedsiębiorstwami, uczelniami, jednostkami B+R, klastrami, parkami naukowo-technicznymi, firmami pośredniczącymi w finansowaniu, sprzedaży innowacji, przedstawicielami władz regionalnych, lokalnych, samorządowych.
- Kulturę innowacyjną kształtowaną pomiędzy współpracownikami podczas realizacji procesów innowacji.
- Rozwój kompetencji, wzrost doświadczenia, umiejętności personelu, system motywacyjny aktywizujący działalność innowacyjną firmy.
- Opracowywanie i skuteczną realizację strategii innowacji.
- Doskonalenie systemu komunikacji pomiędzy współpracownikami w procesie innowacji, aby zapewnić przepływ i wykorzystanie informacji oraz wiedzy na temat rozwiązań innowacyjnych.
- Korzystanie z usług instytucji oferujących na rynku wyniki badań podstawowych, stosowanych.

Przedsiębiorstwo innowacyjne stosuje rozwiązania innowacyjne w swojej działalności wewnętrznej i na rynkach, które obsługuje, a także elastycznie dostosowuje swoją działalność do zmian i nowych wyzwań pojawiających się w jego otoczeniu rynkowym oraz znajduje uznanie u klientów, ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności swojej oferty. Samodzielnie lub podczas współpracy z firmami-specjalistami opracowuje, wdraża, rozpowszechnia innowacje, powstające zgodnie z oczekiwaniami klientów. Posiada i rozwija kompetencje, umiejętności do pozyskiwania lub tworzenia i wykorzystywania wiedzy w rozwiązaniach innowacyjnych, które wdraża u siebie lub sprzedaje na rynku innowacji. Takie przedsiębiorstwo charakteryzuje zdolność do ciągłego adaptowania się do zmian zachodzących w otoczeniu rynkowym, a także do ich przewidywania i uwzględniania w swojej strategii rozwoju. W trosce o swój rozwój i wizerunek nowoczesnej firmy, dba o wysoki poziom wykształcenia i motywowanie personelu do praktycznego wykorzystywania posiadanej i pozyskiwanej z zewnątrz, a także rozwijanej wewnątrz wiedzy, co przejawia się w ciągłym wdrażaniu w jego działalności innowacji, w celu utrzymania bądź poprawy jego konkurencyjnej pozycji na rynku.

Granice pomiędzy wnętrzem a otoczeniem przedsiębiorstwa innowacyjnego są nieustannie zmieniane. To samo dotyczy granic pomiędzy jego wewnętrznymi komórkami organizacyjnymi, takimi jak marketing, produkcja oraz badania i rozwój. W przedsiębiorstwie takim istotne jest utrzymywanie kontaktów z klientami, którzy są dla niego cennym źródłem nowej wiedzy, a od jego pracowników oczekuje się innowacyjności⁸. Rozwój innowacyjny przedsiębiorstwa sprzyja tworzeniu sieci wewnątrz przedsiębiorstwa oraz jego przynależności do sieci innowacyjnych przekraczających jego granice, w celu wzmocnienia lub uzupełnienia kompetencji niezbędnych do realizacji procesów innowacji. Sieci kreują kulturę innowacyjną na podstawie relacji kształtowanych pomiędzy jej współpracownikami w trakcie przepływu, tworzenia i wykorzystywania wiedzy w innowacjach.

Wiedza staje się wartościowa dla przedsiębiorstwa, jeżeli jest wykorzystywana w rozwiązaniach innowacyjnych wdrażanych w jego działalności i sprzedawanych na rynkach innowacjach. Staje się to możliwe dzięki wzrostowi adaptacyjności i elastyczności personelu w działaniach ukierunkowanych na rozwój innowacyjny przedsiębiorstwa. Adaptacyjność jest związana z określaniem przez personel firmy trendów i celów rozwoju, poznawaniem nowej techniki, technologii, pozyskiwaniem i tworzeniem wiedzy, która staje się użyteczna w trakcie formułowania problemów, określania nowych zasad postępowania, powstawania pomysłów na nowe rozwiązania, opracowywania nowych produktów, procesów i ich wdrażania w praktyce. Elastyczność wiąże się z umiejętnościami radzenia sobie przez pracowników z konsekwencjami zaistniałych oraz nieoczekiwanych zmian, które wymuszają rozwój działalności i oferty przedsiębiorstwa⁹.

⁸ W. Lazonick, *The innovative firm*, w: *The oxford handbook of innovation*, red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 38.

⁹ M. Basadur, G.A. Gelade, *The role of knowledge management in the innovation process*, „Creativity&Innovation Management” 2006, vol. 15, issue 1, s. 47–48.

Odkąd komercjalizacja wiedzy ma ważny wpływ na wzrost gospodarczy, współpraca przekraczająca granice przedsiębiorstwa stała się normalnością. Sieci są strukturami, dzięki którym organizacje mogą uzupełniać, wymieniać i wspólnie rozwijać zasoby wiedzy oraz tworzyć nowe pomysły i umiejętności. W dziedzinach, gdzie postęp naukowy i technologiczny jest bardzo szybki oraz źródła wiedzy są szeroko dystrybuowane, pojedyncza firma nie posiada niezbędnych umiejętności, aby osiągnąć postęp i wprowadzić znaczące innowacje na rynek. W takich przypadkach sieci stają się bazą do realizacji procesów innowacji¹⁰.

Dzięki sieciom firmy partnerskie mogą osiągać wspólne cele, takie jak zmniejszenie kosztów realizacji procesów innowacji, ograniczenie konkurencji, ryzyka podczas wdrażania innowacji, wspólne pokonywanie barier wejścia na nowe rynki, obsługa wielu rynków, zwalczanie wspólnych konkurentów¹¹.

W sieci (także w klastrze, parku naukowo-technologicznym) w trakcie realizacji procesów innowacji mają miejsce efekty synergiczne, które są powiązane z efektywnością współpracy jej partnerów w dziedzinie tworzenia i wykorzystania wiedzy. Na poziom innowacyjności sieci mają wpływ jej partnerzy: przedsiębiorstwa, uczelnie, instytucje reprezentujące sferę badań i rozwoju, władze lokalne, regionalne, samorządowe i inne – wspomagające rozwój i wdrażanie innowacji w praktyce gospodarczej.

Najważniejszą rolę w sieciach pełnią te przedsiębiorstwa, które wdrażają nowe technologie, pomysły, rozwiązania w praktyce gospodarczej i przyczyniają się w ten sposób do rozwoju gospodarki kraju. Wzrostowi poziomu ich innowacyjności sprzyjają: odpowiedni klimat konkurencyjności, intensyfikacja współpracy uczelni z przedsiębiorstwami, system ochrony własności intelektualnej, finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych, inwestycje w badania i rozwój, współpraca międzynarodowa w zakresie przepływu innowacji. Odpowiednia kombinacja tych czynników wpływa na innowacyjność gospodarki, regionów oraz przedsiębiorstw¹².

Wpływ środowiska regionalnego, lokalnego na innowacyjność przedsiębiorstw przejawia się w funkcjonowaniu władz regionalnych, lokalnych, samorządowych, instytucji szkoleniowych, doradczych, pośredniczących w transferze i finansowaniu innowacji, innych firm i powiązań pomiędzy nimi (sieci innowacyjnych), ośrodków naukowo-badawczych oraz w dostępie do rynku pracy wykwalifikowanej¹³, a także do inicjatyw społecznych.

¹⁰ W.W. Powell, S. Grodal, *Networks of innovators*, w: *The oxford handbook of innovation*, red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford 2006, s. 59.

¹¹ R. Oczkowska, *Cele aliansów a strategia rynkowego rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007, s. 454–455.

¹² J. Rzeźny-Cieplińska, *Strategie innowacyjności w polityce europejskiej i ich wykorzystanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, nr 7, s. 689–690.

¹³ W. Janasz, K. Koziół, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE SA, Warszawa 2007, s. 64.

Tworzenie innowacji jest możliwe wewnątrz firmy, w której pracownicy mają łatwy dostęp do informacji i wiedzy, gdzie nie ma granic pomiędzy jednostkami organizacyjnymi, istnieją nagrody za pozyskiwanie, dzielenie się wiedzą oraz wykorzystywanie nowej wiedzy w jej działalności, a także za podejmowanie ryzyka, akceptację zmian i adaptację do nich¹⁴. Ponadto innowacyjna firma powinna zachęcać swoich pracowników do tego, aby byli mobilni i rozwijali korzystne dla jej rozwoju kontakty interpersonalne, relacje wewnątrz niej oraz z uczestnikami jej otoczenia. Kreowanie kultury innowacyjnej i stosowanie odpowiedniego systemu motywacji wpływa na postawy personelu ukierunkowane na innowacyjność organizacji, kształtowany w niej klimat współpracy, satysfakcję pracowników z ich udziału w opracowywaniu i wdrażaniu innowacji. To ludzie tworzą i wprowadzają innowacje, stąd ich aktywna postawa wobec nich jest najważniejsza. Istotną rolę w jej kształtowaniu odgrywa kierownictwo firmy.

Kultura innowacyjna przedsiębiorstwa zwiększa efektywność realizacji projektów w sferze B+R, jest korzystna dla rozwoju i doskonalenia produktów i procesów, a także ma pozytywny wpływ na realizację procesów uczenia się. Sprzyja motywowaniu pracowników do rozwoju kompetencji oraz efektywnego wykorzystywania wiedzy w rozwoju innowacyjnym przedsiębiorstwa.

4. Uwarunkowania rynkowe i marketingowe rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw

Innowacje mają coraz większy wpływ na konkurencyjność i wartość oferty przedsiębiorstwa, a rosnące tempo zmian w gospodarce sprzyja powstawaniu rynków innowacji, także w naszym kraju.

Udział przedsiębiorstwa w rynku innowacji przynosi następujące korzyści:

- Zakup rozwiązań innowacyjnych na rynku aktywizuje działalność innowacyjną firmy. Wzrasta wówczas jakość i szybkość wdrażania innowacji lub obniżane są jej koszty.
- Sprzedaż innowacji wpływa na poprawę przepływu gotówki i zwiększa doświadczenie przedsiębiorstwa w zakresie działalności innowacyjnej, a także ułatwia określenie jego pozycji w relacji do konkurentów na rynku innowacji. Informacje o sprzedaży patentów, licencji, nowych produktów, ekspansji na nowych rynkach kształtują wizerunek nowoczesnej firmy.
- Kompetentni i twórczy w obszarze innowacji pracownicy pozostają lojalni w stosunku do firmy, gdy ich pomysły i rozwiązania są wykorzystywane w jej działalności i sprzedawane na rynkach. Określanie wartości rynkowej innowacji powstających na bazie własnych pomysłów ułatwia im sprecyzowanie działalności zasadniczej dla rozwoju przedsiębiorstwa.

¹⁴ J.D. Johnson, *Innovation and knowledge management*, Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA, 2005, s. 65.

Istotnym elementem rynków innowacji jest infrastruktura transferu wiedzy i technologii, wspierająca powiązania nauki z przemysłem, a mianowicie klastry, parki naukowo-technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, fundusze i programy wspomagające rozwój działalności B+R oraz wdrażanie innowacji w praktyce gospodarczej. Innowacje coraz częściej stają się sieciowymi procesami, w których zarządza się wiedzą i uczy ich uczestników, współpracujących ze sobą w sieci. Należą do nich przedstawiciele nauki, ośrodki B+R, przedsiębiorstwa, dostawcy usług w zakresie transferu, finansowania innowacji, inni kooperanci w procesie, a także klienci. Korzystają oni z nowoczesnych technik zarządzania oraz technologii teleinformatycznych, które umożliwiają im realizację procesów innowacji w skali nie tylko rynku lokalnego, regionalnego, ale również krajowego, międzynarodowego.

Coraz więcej firm stosuje w swojej działalności koncepcję rynku otwartego na innowacje, zgodnie z którą wykorzystują one licencje, patenty, współpracę partnerską, powiązania sieciowe, aby osiągnąć korzyści wolnego handlu w zakresie przepływu nowych idei, rozwiązań, zastosowania *benchmarkingu* w swojej działalności innowacyjnej¹⁵. Powiązania sieciowe mogą przybierać różnorodne formy ustrukturalizowane, takie jak np. alianse strategiczne, holdingi, spółki *joint venture*, *franchising*, koalicje, porozumienia oraz luźne, czasowe twory organizacyjne.

Analizy rynku i badania marketingowe, w tym prowadzone przez partnerów firmy w procesie innowacji, a także stałe ich kontakty z klientami umożliwiają analizowanie i przewidywanie zachodzących na rynkach zmian, a w odpowiedzi na nie – opracowywanie i wdrażanie innowacji, zgodnie z oczekiwaniami i preferencjami klientów. Stosowanie przez firmy uczestniczące w procesie innowacji zasad marketingu ułatwia klientom aktywny udział w tworzeniu i doskonaleniu oferty firmy dostosowanej do ich potrzeb, zmieniających się w czasie.

Sukces firmy na rynku innowacji staje się możliwy dzięki skoordynowaniu jej działań marketingowych z celami jej współpracowników w procesie innowacji i podporządkowaniu ich finalnemu nabywcy. Jest to związane z uczeniem się przez personel przedsiębiorstwa nowych potrzeb i wymagań klientów oraz z ciągłym doskonaleniem jego oferty i działalności w odniesieniu do zmieniających się warunków otoczenia rynkowego. Marketing innowacji powinien być elastyczny, dostosowany do działalności firmy i jej oferty.

W procesie innowacji realizowane są następujące działania marketingowe¹⁶:

- analiza rynku i badania marketingowe,
- gromadzenie informacji, wiedzy o nowych rozwiązaniach możliwych do wdrożenia w innowacjach,
- tworzenie i aktualizowanie interaktywnych baz danych, wiedzy o klientach i dostawcach rozwiązań i usług w procesie innowacji,

¹⁵ Ch. Rigby, Ch. Zook, *Open-market innovation*, „Harvard Business Review” 2002, no. 10, s. 82.

¹⁶ M. Dolińska, *Marketing na rynku innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5, s. 44.

- współpraca z partnerami procesu innowacji (innymi firmami, instytucjami i klientami) podczas kształtowania wartości i rozwoju innowacji w czasie,
- opracowanie strategii marketingowej dla innowacji sprzedawanej na rynku,
- promocja, dystrybucja i sprzedaż innowacji.

Rozwiązania innowacyjne są często uważane za ryzykowne i niepewne w realizacji, stąd system komunikacji marketingowej na temat innowacji odgrywa zasadniczą rolę podczas ich opracowywania, wdrażania i sprzedaży na rynku¹⁷. Podczas procesu innowacji odbywa się przepływ informacji i zarządzanie wiedzą, w tym tworzoną przez współpracujących ze sobą partnerów sieci.

Wiedza wykorzystywana w innowacjach może powstawać wewnątrz firmy lub pochodzić z jej otoczenia rynkowego. W pierwszym przypadku chodzi o stworzenie personelowi dogodnych warunków do kreowania i przepływu wiedzy wewnątrz organizacji, w powiązaniu z jej otoczeniem rynkowym, a w drugim – o umożliwienie absorpcji wiedzy od zewnętrznych ekspertów i konsultantów, a także innych współpracowników z otoczenia rynkowego, w tym od klientów.

Relacje partnerskie w procesie innowacji kształtowane są pomiędzy¹⁸:

- przedsiębiorstwem i jego klientami wewnętrznymi (pracownikami firmy), zewnętrznymi (indywidualnymi, instytucjonalnymi),
- pracownikami i zespołami projektowymi, procesowymi działającymi wewnątrz firmy oraz w obrębie sieci (w klastrze, w trakcie współpracy z firmami tej samej lub innej branży, podczas wykorzystywania technologii informatycznej, mobilnej do komunikacji z partnerami),
- firmą oraz instytucjami sfery B+R, wspomaganiami i transferu innowacji (np. parkami naukowo-technologicznymi, inkubatorami przedsiębiorczości), dostawcami innych usług (np. instytucjami finansowymi, doradczymi), klientami, kooperantami (mogą do nich należeć konkurenci, z którymi firma zawarła alians strategiczny), ośrodkami władzy (lokalnymi, samorządowymi, w regionie), instytucjami opiniotwórczymi (np. mediami, pośrednikami w promocji innowacji), społecznością lokalną (podejmującą wspólne inicjatywy sprzyjające tworzeniu nowych miejsc pracy), środowiskiem innowacyjnym (kształtowanym w trakcie działalności klubów innowatorów, organizowania i udziału personelu organizacji w targach, wystawach, konferencjach, seminariach, szkoleniach, współpracy w zakresie e-handlu, ochrony środowiska, działalności ekologicznej) itp.

Podstawą współpracy partnerów w procesach innowacji jest:

- wzajemne zaufanie do siebie podczas wykorzystywania posiadanych i wspólnie stworzonych zasobów wiedzy,
- kształtowanie kultury innowacyjnej,
- sprawny system komunikacji zapewniający przepływ i wykorzystywanie informacji oraz wiedzy w dziedzinie innowacji, realizowany z wykorzystaniem Internetu, technologii mobilnych,

¹⁷ J.D. Johnson, *Innovation and knowledge...*, dz. cyt., s. 26.

¹⁸ M. Dolińska, *Marketing na rynku innowacji...*, dz. cyt., s. 42.

- udział partnerów w realizacji wspólnych celów i przedsięwzięć innowacyjnych,
- budowanie więzi pomiędzy współpracownikami w procesach innowacji realizowanych w przedsiębiorstwie, w sieci,
- kształtowanie długookresowych (lojalnościowych) powiązań z klientami oraz ich aktywności w tworzeniu innowacji.

Nawiązywanie współpracy i utrzymywanie powiązań lojalnościowych z partnerami/klientami – uczestnikami procesów innowacji, pozwala przedsiębiorstwom tworzyć swoiste nisze bezpieczeństwa, rozumiane jako ograniczenie konkurencji na rynku innowacji.

5. Badania ankietowe na temat uwarunkowań rynkowych i organizacyjnych rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstw w województwie lubelskim

Badania ankietowe przeprowadzono na wybranej w sposób nie losowy, lecz celowy próbie 64 przedsiębiorstw innowacyjnych z województwa lubelskiego, które w latach 2006-2008 wdrożyły w swojej działalności przynajmniej jedną innowację¹⁹. Struktura próby badawczej, przy uwzględnieniu ich wielkości i rodzaju działalności, przedstawiała się następująco:

- badane firmy prowadziły działalność w zakresie przetwórstwa przemysłowego (50% firm) oraz usług (50%),
- wśród badanych firm znalazło się 25% – mikro-, 34,4% – małych, 28,1% – średnich i 12,5% – dużych przedsiębiorstw.

W większości badanych firm (65,6%) średnia wieku personelu nie przekroczyła 40 lat, przy czym w 28,1% z nich była niższa niż 35 lat, natomiast w 34,4% firm plasowała się w przedziale od 40 do 50 lat. Struktura wieku pracowników świadczy o otwartości personelu firm na zmiany, a jednocześnie o posiadaniu właściwego doświadczenia zawodowego do prowadzenia działalności innowacyjnej.

W analizowanym okresie 3 lat w większości badanych firm (73,4%) zatrudnienie wzrosło, w 25% – zmalało (co było związane z ich restrukturyzacją), a w 18,7% – pozostało bez zmian, przy czym w 55,2% firm zatrudnienie pracowników zwiększyło się do 25%, natomiast w 18,8% – wrosło od 25 do 100% (do tych firm należało 17,2% mikrofirm, 25% – małych, 18,7% – średnich oraz tylko 6,3% dużych firm). Zmiany dotyczące wielkości zatrudnienia świadczą o dynamicznym rozwoju mikro-, małych i średnich firm, co wiązało się z przedsiębiorczością ich personelu.

Pracownicy z tytułem magistra (73,4%) oraz z wykształceniem średnim (58,4%) stanowili nie mniej niż 10 i nie więcej niż 30% załogi, przy czym w 51,5% przedsiębiorstw liczba pracowników, którzy ukończyli studia, wahała się w granicach od

¹⁹ M. Dolińska, Sprawozdanie merytoryczne z własnego projektu badawczego MNiSzW nr 1 H02D 060 30 wykonanego w latach 2006–2009, nt. *Marketingowe i organizacyjne uwarunkowania zarządzania wiedzą w procesie innowacji wdrażanych w przedsiębiorstwie*.

10 do 30%, a w 18,4% firm – liczba pracowników po studiach wynosiła 40–60%. Zatem w większości firm wskaźnik udziału osób z wyższym wykształceniem oraz pracowników z tytułem magistra znajdował się w przedziale 10–30%. W badanych firmach 37,5% pracowników ukończyło studia, w tym 31% – studia magisterskie. Pracownicy ze średnim wykształceniem stanowili 30,5% ogółu zatrudnionych. W analizowanym okresie studiowało 10,7% pracowników firm, w tym 6,3% – na studiach magisterskich. Zatem w strukturze personelu badanych firm najwięcej było pracowników po studiach. Ponadto w firmach pracowało 40 osób ze stopniem naukowym (w tym 35 doktorów, 5 doktorów habilitowanych) oraz 20 profesorów.

Personel firm stale podnosił poziom swojego wykształcenia i rozwijał swoje kompetencje, podejmując studia magisterskie, licencjackie i inżynierskie. W prawie wszystkich analizowanych przedsiębiorstwach (98,4%) pracownicy nadal pobierali nauki (studia magisterskie, magisterskie inżynierskie, inżynierskie, licencjackie), w tym w 65,6% firm – na studiach magisterskich. W 50% firm liczba pracowników studiujących stanowiła nie więcej niż 10% liczby zatrudnionych, natomiast w 21,9% firm liczba ta znajdowała się w przedziale 10–20% zatrudnionych. Zmiany w strukturze wykształcenia personelu mają pozytywny wpływ na wzrost kompetencji firm w obszarze rozwoju działalności innowacyjnej.

Pracownicy firm aktywnie uczestniczyli w szkoleniach. W większości badanych przedsiębiorstw (74,9%) liczba godzin szkoleń przypadająca na jednego pracownika w ciągu roku była większa niż 20 godzin, natomiast średnia liczba godzin szkoleń w ciągu roku przypadająca na jednego pracownika, liczona dla wszystkich badanych firm, wynosiła 10 (9,96) godzin.

W analizowanym okresie firmy aktywnie wdrażały wszystkie rodzaje innowacji, przy czym najwięcej wdrożono ich w sferze zarządzania (25,9% ogółu). Kolejne miejsca pod względem ilości wdrożonych innowacji zajmowały nowe rozwiązania w obszarze techniki, technologii (25,4%), nowych procesów produkcyjnych, gospodarczych (25,1%), a następnie nowych produktów (23,6%). Najczęściej wdrażane były innowacje produktowe (73,4% firm), kolejno: innowacje w zakresie techniki, technologii (65,6% firm), następnie innowacje w sferze zarządzania (59,4%) oraz innowacje procesowe (46,7% firm, w tym 32,8% – nowe procesy produkcyjne oraz 26,6% – nowe procesy gospodarcze). Wśród wdrożonych przez firmy innowacji przeważającą większość stanowiły nowe rozwiązania w skali regionu (68,1%), następnie – w skali kraju (23,4%), natomiast innowacje o randze międzynarodowej w tym czasie wdrożyło tylko 8,5% badanych firm.

Liczby te świadczą o konkurencyjności wdrożonych innowacji, przede wszystkim na poziomie regionu, ale jednocześnie o aktywizacji rozwoju innowacyjnego sprzyjającej wzrostowi konkurencyjności działalności i oferty firm w skali kraju oraz w skali międzynarodowej. Taka sytuacja była efektem przystąpienia naszego kraju do UE oraz prowadzenia proinnowacyjnej polityki gospodarczej, zgodnej z założeniami UE.

W badaniach ankietowych skoncentrowano się na analizie i ocenie współpracy badanych firm z partnerami pochodzącymi z kraju i z zagranicy, w tym z firmami z tej samej oraz z innej branży, z jednostkami naukowo-badawczymi, uczelniami, instytucjami transferu innowacji, klastrami, parkami naukowo-technologicznymi, władzami w regionie, lokalnymi (również poza granicami kraju), a także z innymi podmiotami gospodarczymi. Wyniki badań pokazują, że prawie wszystkie analizowane firmy (95,3% z nich) współpracują z partnerami w zakresie innowacji, w tym 51,6% – z partnerami w kraju oraz 43,8% – z partnerami zarówno w kraju, jak i za granicą. Większość badanych firm (62,5%) współpracuje podczas realizacji procesów innowacji z firmami z tej samej branży w kraju, natomiast 34,4% – z firmami za granicą. Z firmami z innej branży w kraju współpracuje w obszarze innowacji 40,6% firm, za granicą – 15,6% z nich, natomiast z uczelniami (tylko) w kraju – 20,3%, a z jednostkami B+R w kraju – 17,2%, a za granicą – 1,6% firm. Współpracę z przedstawicielami władz regionalnych, lokalnych w kraju podtrzymuje 17,2% firm, a poza granicami – 1,6%. Jeśli zaś chodzi o instytucje transferu technologii, to współpracuje z nimi w kraju tylko 4,7% firm, a za granicą – 1,6%, z parkami naukowo-technologicznymi współpracuje (tylko) w kraju 6,3% firm, a z klastrami (tylko) w kraju – 7,8% badanych przedsiębiorstw.

Analizowane przedsiębiorstwa współpracują podczas realizacji procesów innowacji z 603 partnerami w kraju oraz z 89 partnerami z zagranicy. Stąd średnia liczba partnerów, z którymi współpracuje jedna badana firma, wynosi 10 (10,8). Firmy współpracują z następującymi klastrami: Klaster Rozwoju Budownictwa na Lubelszczyźnie, Dolina Lotnicza, Wielka Synteza Chemiczna, Klaster Restauratorów i Hotelarzy, Wschodni Klaster Doradczo-Usługowy, Puławski Park Przemysłowy, Puławskie Centrum Przedsiębiorczości.

Większość firm (65,6%) bierze udział w realizacji procesów innowacji w obrębie struktur sieciowych, współpracując z firmami z tej samej lub innej branży, z jednostkami B+R, uczelniami, parkami naukowo-technologicznymi, instytucjami transferu innowacji. Firmy prowadzą również działalność innowacyjną w strukturach zespołowych (37,5% z nich) i funkcjonalno-liniowych (32,8%, a wśród nich – 17,2% wykorzystuje struktury organizacyjne mieszane, tj. zarówno funkcjonalno-liniowe, jak i sieciowe lub projektowe, oraz zespołowe). Ponadto przedsiębiorstwa wykorzystują w swojej działalności innowacyjnej struktury: projektowe (26,6% firm), procesowe (18,8%), macierzowe (4,7%). Zatem większość badanych firm prowadzi działalność innowacyjną w elastycznych strukturach organizacyjnych zarządzania.

Wśród badanych firm tylko 29,7% w pełni ukształtowało kulturę innowacyjną, natomiast 45,3% zrobiło to tylko częściowo, a w 25% firm kultura innowacyjna nie została jeszcze ukształtowana.

W zdecydowanej większości (93,8%) przedsiębiorstw stosowano system motywujący pracowników do działalności innowacyjnej. Należały do niego następujące rozwiązania:

- system wynagrodzeń, który aktywizował przedsiębiorczość pracowników (40,6% firm),
- zachęty finansowe dla pracowników do działalności innowacyjnej (37,5%),
- ocena efektów działalności innowacyjnej pracowników (29,7%),
- niefinansowe formy wsparcia działalności innowacyjnej (32,8%),
- działalność innowacyjna wchodziła w zakres obowiązków pracowników (1,6%).

Wyniki badania ankietowego pokazują, że większość badanych firm (76,6%) prowadziła analizy rynku, badania marketingowe dla potrzeb innowacji.

Według opinii respondentów efektywny system komunikacji na temat innowacji powstał w większości firm (65,6%), w 28,1% przedsiębiorstw nie było takiego systemu, a w 6,3% – był on budowany. Respondenci z badanych firm określili, jakie możliwości miał posiadany przez nią system informacji, wiedzy na temat innowacji. Na podstawie odpowiedzi respondentów okazało się, że:

- większość firm (73,4%) samodzielnie rozwijała wiedzę dla potrzeb innowacji,
- 34,4% firm kodyfikowało i archiwizowało wiedzę i informacje na temat innowacji,
- 28,1% firm wspólnie z partnerami rozwijało wiedzę dla potrzeb innowacji,
- 14,1% firm posiadało sprawny system dystrybucji wiedzy, informacji na temat innowacji.

Wyniki badań pokazują, że większość badanych przedsiębiorstw wykazywała aktywność w obszarze gromadzenia i rozwoju wiedzy i informacji na temat innowacji, w tym pozyskiwanych z zewnątrz, przy czym 28,1% firm wspólnie z partnerami rozwijało wiedzę dla potrzeb innowacji. W większości firm (60,9%) wiedza, informacje na temat innowacji były kodyfikowane, ale również w większości z nich (85,9%) udoskonalenia wymagał proces dystrybucji wiedzy i informacji na temat innowacji (taki system był sprawny tylko w 14,1% firm).

Badane firmy oceniły realizowane przez siebie działania marketingowe w procesie innowacji. Większość z nich (50,5%) prowadziła efektywny marketing w zakresie innowacji, w tym w obszarze sprzedaży rozwiązań innowacyjnych (68,8%), polityki cenowej innowacji (60,9%), dystrybucji innowacji (57,8%), promocji innowacji (54,7%). Mniej firm realizowało efektywnie: wprowadzanie nowych produktów na rynek (25,0%), współpracę z partnerami w obszarze innowacji (40,6%), proces dyfuzji innowacji (45,3%).

W badanym okresie większość analizowanych firm (51,6%) weszła na kolejne (nowe) rynki w kraju, a 46,9% przedsiębiorstw rozpoczęło ekspansję na nowych rynkach zagranicznych. Ponadto większość firm (56,25%) opracowywała strategie marketingowe dla nowych produktów. Innowacje miały wpływ na wizerunek większości badanych przedsiębiorstw (85,9%).

6. Podsumowanie

Obecnie coraz częściej oferuje się klientom innowacje będące rezultatem współpracy wielu firm i instytucji w procesach innowacji realizowanych w sieci, której partnerzy odnoszą wspólne korzyści ekonomiczne z wdrażania i rozprzestrzeniania innowacji w czasie. Ponadto sieci są w stanie elastycznie reagować na potrzeby i oczekiwania klientów. Wspólną cechą wszystkich rodzajów innowacji jest spełnianie przez nie nowych, bądź w sposób doskonalszy, bardziej efektywny, oczekiwań i preferencji klientów wewnętrznych (personelu firmy) lub zewnętrznych (indywidualnych, instytucjonalnych) w odniesieniu do przedsiębiorstwa.

Współczesne przedsiębiorstwo jest w stanie zdobyć lub utrzymać przewagę strategiczną na rynku, jeżeli w swojej działalności stale wdraża i sprzedaje rozwiązania innowacyjne, realizuje w całości procesy innowacji bądź uczestniczy w ich wykonaniu jako partner sieci. Efektywne wdrażanie innowacji przez firmę zapewnia wzrost wartości i konkurencyjności jej oferty w oczach klientów.

Wyniki badań ankietowych przeprowadzonych w województwie lubelskim dowodzą, że przedsiębiorstwa starają się aktywnie kształtować oraz efektywnie wykorzystywać uwarunkowania organizacyjne i rynkowe, w tym marketingowe, realizacji procesów innowacji w sieci, z korzyścią dla ich rozwoju innowacyjnego.

Literatura

1. Basadur M., Gelade G.A., *The role of knowledge management in the innovation process*, „Creativity & Innovation Management” 2006, vol. 15, issue 1.
2. Boguski J., *Ośrodki innowacji w świecie*, Oficyna Wydawnicza WSM, Warszawa 2007.
3. Dolińska M., *Kapitał intelektualny a innowacje*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” 2006, nr 8 (679).
4. Dolińska M., *Marketing na rynku innowacji*, „Przegląd Organizacji” 2006, nr 5.
5. Dolińska M., Sprawozdanie merytoryczne z własnego projektu badawczego MNiSzW nr 1 H02D 060 30 wykonanego w latach 2006–2009, nt. *Marketingowe i organizacyjne uwarunkowania zarządzania wiedzą w procesie innowacji wdrażanych w przedsiębiorstwie*.
6. Fagerberg J., *Innovation: A guide to the literature*, w: *The oxford handbook of innovation*, red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford 2006.
7. Frejman Ch., Asoete L., *The economics of industrial innovation*, The Mit Press, Cambridge 1999.
8. Gomułka M., *Zmiany prawne i instytucjonalne w narodowym Systemie Innowacyjnym Polski*, w: *Polska – raport o konkurencyjności 2006. Rola innowacji w kształtowaniu przewag konkurencyjnych*, red. M.A. Weresa, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2006.
9. Lazonick W., *The innovative firm*, w: *The oxford handbook of innovation*, red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford 2006.
10. Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE S.A., Warszawa 2007.
11. Johnson J.D., *Innovation and knowledge management*, Edward Elgar Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA 2005.

12. Oczkowska R., *Cele aliansów a strategia rynkowego rozwoju przedsiębiorstwa*, w: *Mechanizmy i obszary przeobrażeń w organizacjach*, red. A. Potocki, Difin, Warszawa 2007.
13. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
14. Powell W.W., Grodal S., *Networks of innovators*, w: *The oxford handbook of innovation*, red. J. Fagerberg, D.C. Mowery, R.R. Nelson, Oxford University Press, Oxford 2006.
15. Rigby Ch., Zook Ch., *Open-market innovation*, „Harvard Business Review” 2002, no. 10.
16. Rześny-Cieplińska J., *Strategie innowacyjności w polityce europejskiej i ich wykorzystanie przez małe i średnie przedsiębiorstwa*, w: *Zarządzanie wartością przedsiębiorstwa*, red. E. Urbańczyk, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Szczecińskiego, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2008, nr 7.

ORGANISATION AND MARKET CONDITIONS OF ENTERPRISE INNOVATION DEVELOPMENT IN THE LUBELSKIE REGION

Summary: The essence of innovations and organization innovativeness as well as organization and market conditions of enterprise innovative development are presented in this paper. Opportunities of enterprise participation in innovation process execution within the network are also showed. An analysis of questionnaire research results on organization, market and marketing conditions of innovative development of lubelskie region enterprises has been carried out.