

Aleksandra Jewtuchowicz

Uniwersytet Łódzki

INNOWACJE I STRATEGIE PRZEDSIĘBIORSTW. ANALIZA SYTUACJI MŚP W REGIONIE ŁÓDZKIM

1. Proces innowacji

Od lat siedemdziesiątych XX w., w miarę rozwoju koncepcji dotyczących nowej ekonomii, znacznie zwiększyło się zainteresowanie innowacją. Przypisuje się jej główną rolę we wzroście gospodarczym i w tworzeniu miejsc pracy. Jest ona postrzegana jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstwa i warunek jego powodzenia w globalnej gospodarce. Podejście do technologii i innowacji stopniowo ewoluowało: od ujęć traktujących ją jako pewne ulepszenia rozwiązań technicznych do powstania zintegrowanej i szerszej koncepcji zarządzania zasobami i kompetencjami. Koncepcje te, kładące szczególny nacisk na endogeniczny aspekt zarządzania innowacją, korespondują z rozwojem współczesnych teorii rozwoju, szczególnie teorii rozwoju lokalnego.

W przeszłości innowację utożsamiano z wynalazczością i często uważano ją za jednorazowy akt wprowadzenia czegoś nowego. Podstawę do takiego rozumienia innowacji stworzył J.A. Schumpeter, który w początkach XX w. wprowadził to pojęcie do nauk ekonomicznych. Według niego innowacja powstaje w wyniku działań i decyzji przedsiębiorcy, jest zdarzeniem ekonomicznym i stanowi każdorazowo zmianę niepowtarzalną, nieciągłą. Za innowację uważał on: wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących, wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji produkcji [15, s. 60].

W ostatnich latach popularne stały się koncepcje zarządzania oparte na pojęciu kluczowych kompetencji i zasobów¹. Koncepcje te wywodzą się z ewolucjonistycznego nurtu w ekonomii, traktującego firmę jako organizację mającą unikatową, kumulującą się wiedzę, trudną do imitacji i transferu². W tym ujęciu źródła przewagi konkurencyjnej tkwią przede wszystkim w samym przedsiębiorstwie, w posiadanym przez nie potencjale, a o jego sukcesie i pomyślności przesądza sposób, w jaki zarządza ono swoimi zasobami. Rozwój tych koncepcji zasadniczo zmienił podejście do postępu technicznego (zob. [11; 9]). Z jednej strony prowadzone badania pokazały, że większość innowacji nie ma charakteru liniowego, z drugiej – zaczęto sobie uświadamiać, że polityka technologiczna nie może być mieszana z zaawansowaną technologią. Modele liniowe zastąpiono dynamicznymi modelami interakcyjnymi, uwzględniającymi liczne sprzężenia zwrotne w procesie powstawania i dyfuzji innowacji. Innowacja przestała być traktowana jako jednorazowy akt, stała się ciągłym procesem, rozumianym jako „zespół działań związanych ze sobą strumieniem informacji lub znaczącymi zasobami, których połączenie dostarcza produktu materialnego lub niematerialnego, istotnego i jasno określonego”³. Takie określenie procesu pokazuje związki między różnymi rodzajami działalności oraz potrzebę wzajemnych powiązań i koordynacji. W ten sposób innowacja zaczęła być postrzegana jako kompleksowy mechanizm społeczny działający u podstaw procesu produkcyjnego i produkcji nowych wyrobów (bądź świadczenia nowych usług). Rozwój technologii i dyfuzja innowacji zaczynają być traktowane jako proces wzajemnego oddziaływania między istniejącą podażą technologii oferowaną przez organizacje badawcze i naukowe a popytem na nią zgłaszanym przez przedsiębiorstwa. Większą uwagę zaczęto zwracać na potrzeby przedsiębiorstw, przede wszystkim małych i średnich, oraz łączyć je z lokalnym potencjałem technologicznym.

Procesy innowacyjne charakteryzuje ciągłość i kumulatywna wiedza technologiczna. Innowacje techniczne (np. nowe produkty) wprowadzane w małych i średnich firmach pociągają za sobą konieczność przeprowadzenia zmian w organizacji

¹ Koncepcje te opierają się na podobnych założeniach, a przede wszystkim podkreślają znaczenie wiedzy jako podstawowego zasobu posiadanego przez firmę; zasoby te mają często nieuchwytny, nienamacalny i niematerialny charakter oraz trudne są do przemieszczania. Szersze omówienie tych teorii czytelnik znajdzie w: [5, s. 57-68; 16, s. 11-14 i 36-40].

² W przeciwieństwie do analizy ekonomicznej, opierającej się na problemach równowagi i modeli statycznych, ekonomia ewolucyjna wskazuje na wagę zmian w gospodarce, zajmuje się analizą procesu gospodarczego; koncentruje się na rozwoju oraz przyczynach i mechanizmach jego powstawania i trwania. Prace z zakresu ekonomii ewolucyjnej obejmują m.in. takie zagadnienia, jak: wpływ innowacji na zmiany działalności gospodarczej, zachowanie się gałęzi przemysłu i firm w warunkach konkurencji technologicznej i cenowej, rozwój wiedzy oraz mechanizmy powstawania zachowań społecznych i instytucji, wpływające na zmianę struktury systemu gospodarczego, zmiany technologii oraz ich wpływ na rozwój społeczeństw, cywilizacji i człowieka w perspektywie długookresowej (zob. [8]).

³ P. Lorino, *Comptes et récits de la performance. Essai sur le pilotage de l'entreprise*, Editions organisation, Paris 1995 ; cyt za: [13, s. 130].

handlowej przedsiębiorstwa, konieczność poszukiwania nowych rynków zbytu, co może prowadzić do nowych sposobów dystrybucji. Rozwojowi innowacji w procesie produkcji może sprzyjać wprowadzanie innowacyjnych praktyk zarządzania personelem, wpływających na kreatywność pracowników przedsiębiorstwa, oraz odpowiednia organizacja sprzyjająca tworzeniu wiedzy zbiorowej. To wzajemne oddziaływanie oraz łączenie technologii i organizacji nazywa się „alchemią innowacji”⁴. Jej mechanizmy jest trudno opisać, a zatem i trudno naśladować, ale właśnie dlatego jej zastosowanie może wyróżnić przedsiębiorstwo spośród wielu innych i pozwolić mu uzyskać trwałą przewagę nad konkurencją. Warunkiem utrzymania konkurencyjności przedsiębiorstwa jest więc ciągle wprowadzanie innowacji, nie będącej już – jak stwierdza M. Ingham – wyjątkiem, lecz regułą wpisującą się na stałe w życie różnych organizacji [6, s. 82-83].

Wielostronne procesy wdrażane przez przedsiębiorstwa sprzyjają działaniom twórczym i odznaczają się długotrwałością, która umożliwia zbiorowe pozyskiwanie wiedzy wykraczające poza zakres uczenia się indywidualnego. Wymusza to również konieczność współpracy firm z ich otoczeniem. Otoczenie to stanowi, ciągle się zmieniając, źródło wiedzy technologicznej i staje się istotną składową procesu produkcyjnego. Innowacja wynika bowiem z ciągłej adaptacji firmy – i w tym znaczeniu wymaga uwzględniania dynamiki i czasu.

2. Zasobowe podejście do innowacji

W swojej klasycznej już pracy P.F. Drucker pisze, że innowacja jako szczególne narzędzie przedsiębiorczości jest działaniem, które „...nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. W rzeczy samej, innowacja tworzy zasoby” [2, s. 39]. Mobilizuje ona bowiem specyficzne kompetencje i wymaga rozwoju relacji współpracy między różnymi partnerami. W tym znaczeniu innowacja staje się procesem globalnym, otwartym na zewnątrz.

Teorie oparte na zasobach nie są nowe⁵, ale nabrały znaczenia w latach dwięćdziesiątych XX w. B. Godziszewski, prezentując różne rodzaje zasobów przedsiębiorstwa, dzieli je m.in. na widzialne i niewidzialne [4, s. 62-75]⁶. Do pierwszej kategorii zalicza wszystkie te, które mają formę rzeczową, materialną, mają swój wyraz w dokumentach firmy i są stosunkowo łatwe do wyceny lub oszacowania. Zasoby niewidzialne są niematerialne; tworzone są i akumulowane w przedsiębiorstwie, a nie nabywane na rynku zasobów. Należą do nich umiejętności i kompetencje pracowników i całej organizacji, wiedza, intuicja i szeroko rozumiana kultura wewnętrzna firmy. Ich wycena jest bardzo trudna, a czasem wręcz nie-

⁴ Pojęcie użyte przez Anrew Van de Vena (cyt za: [14, s. 174]).

⁵ Rozwijane są np. przez O.E. Williamsona w ramach teorii kosztów transakcji (zob. [5, s. 85-89]).

⁶ Typologie zasobów i różne do nich podejścia szerzej omawia również [16, s. 93-117].

możliwa; stanowią one główne źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. W konsekwencji więc to, co jest ważne dla przedsiębiorstwa, to umiejętności i kompetencje w jakiś sposób wyróżniające je wśród innych. G. Stonehouse, J. Hamill, D. Campbell i T. Purdie nazywają je kompetencjami kluczowymi. Definiują je jako „zbiorowe uczenie się w organizacji, szczególnie w odniesieniu do koordynacji zróżnicowanych umiejętności produkcyjnych i zintegrowanych, wieloskładnikowych strumieni technologii” [17, s. 13, 36]. W tym rozumieniu kształtowanie umiejętności i tworzenie kompetencji to procesy, które mają charakter kolektywny, wspólny całej organizacji; jak określa to B. Godziszewski, „...są one umiejscowione wszędzie w przedsiębiorstwie, ale nigdzie w szczególności” [4, s. 69].

Stwierdzenie to dobitnie podkreśla zespołowy charakter innowacji na płaszczyźnie zarówno wewnętrznej (szeroko rozumiana organizacja pracy), jak i zewnętrznej. Proces ten wymaga uczestnictwa wielu różnorodnych aktorów. Dotyczy to zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorstw, których zasoby i możliwości są ograniczone (zob. szerzej [14, s. 179-181]). Można się tu powołać na słowa D. Foraya, który twierdził, że „...wiedza wytworzona celem dokonywania innowacji nie jest wytworem odosobnionych jednostek, ani nawet zamkniętych organizacji. Do procesu tworzenia innowacji dochodzi się dziś na skutek porozumień zespołowych, zawiązywanych między różnymi gałęziami przemysłu a sieciami firm oraz między sektorem przemysłowym a władzami publicznymi” [3, s. 43; cyt. za: 13, s. 179]. Dlatego też należy dążyć do otwarcia procesów innowacyjnych na wszelkie relacje zewnętrzne i oprzeć je na współpracy partnerskiej

Wykorzystując teorię zasobów i kompetencji do badania innowacji, autorzy wymieniają sześć warunków, które muszą być spełnione, aby stała się ona źródłem przewagi konkurencyjnej⁷:

1) wartość dla firmy – pozwalając wykorzystywać nowy rynek lub poprawić produktywność, innowacja tworzy niezaprzeczalnie wartość dla firmy i jest dla niej źródłem konkurencyjności;

2) rzadkość – określone zasoby powinny być posiadane tylko przez ograniczoną liczbę firm; dzieje się tak w dwóch przypadkach: gdy firma wprowadza innowacje i jednocześnie poprzez różnego rodzaju zabezpieczenia stara się ograniczyć możliwość jej transferu oraz gdy w wyniku transferu technologii i procesu imitacji wprowadza systematycznie na rynek nowe produkty, gwarantując tym samym ich rzadkość;

3) ograniczenie zachowań imitacyjnych – złożoność procesu innowacji powoduje, że imitacja staje się coraz trudniejsza; wdrożenie innowacji wymaga dosko-

⁷ Warunki te wynikają z cech zasobów; według J.B. Barneya aby zasoby były źródłem przewagi konkurencyjnej, powinny być strategicznie wartościowe, pozwalając przedsiębiorstwu wykorzystywać szanse lub przeciwstawiać się zagrożeniom, powinny posiadać walor rzadkości i być niezastępowalne przez inne rodzaje zasobów oraz być trudne do imitacji i kopiowania przez konkurentów [1], (zob. też: [18, s. 132]).

nalenia różnych technologii i opiera się na relacjach zaufania i współpracy; inwestowanie w ten proces hamuje w pewien sposób pojawienie się ewentualnego konkurenta;

4) długotrwałość zasobu – przez długotrwałość rozumie się zdolność do utrzymania przez pewien czas przewagi konkurencyjnej; wymaga to np. przemyślanej i ciągłej polityki B+R, systematycznego inwestowania w B+R, w działania szkoleniowe, dozór technologiczny itp.;

5) brak substytucji – zasoby powinny być trudne do zastąpienia; wymaga to ciągłego dozoru technologicznego; przy jego braku uzyskanie przewagi konkurencyjnej może być trudne do osiągnięcia,

6) eliminowanie przywłaszczania – ochronę przed przywłaszczaniem zapewniają patenty, ale również szczegółowe procedury, np. klauzula niekonkurencyjności w umowie o pracę, ograniczająca przejście pracownika do konkurencyjnej firmy; zarządzanie innowacją jest więc z tego punktu widzenia ściśle związane z istniejącymi zabezpieczeniami prawnymi w kraju i ze zdolnością władz publicznych do ich respektowania.

Innowacja wprowadzona w firmie przyczynia się do zróżnicowania produktów i jednocześnie wywołuje zachowania imitacyjne innych przedsiębiorców, prowadząc do ogólnego wzrostu produktywności i rozszerzenia stosowania nowych technologii przez firmy z danej branży. Wydajność poprawia się, ale firma innowacyjna traci swoją przewagę konkurencyjną. Musi więc szukać innych rozwiązań. Ten ciągły proces innowacji mobilizuje przedsiębiorców i może pobudzić ich do szukania wsparcia zewnętrznego, co sprzyja rozwojowi partnerskich stosunków z dostawcami i klientami, kontaktów z laboratoriami badawczymi lub jednostkami doradczymi. Mechanizm ten prowadzi do powstawania środowiska innowacyjnego, które z kolei stymuluje i wspiera rozwój innowacji.

3. Strategie innowacyjne łódzkich przedsiębiorstw⁸

Charakter łódzkiego przemysłu i historia jego rozwoju w sposób zdecydowany determinują strukturę przedsiębiorstw, będąc jedną z głównych przyczyn stosunkowo niskiej innowacyjności i tym samym konkurencyjności gospodarki regionu. Przeważająca liczba firm w tym regionie (69,5%) należy do gałęzi przemysłu zaliczanych do grupy o niskim stopniu zaawansowania technologicznego oraz (22,5%) do średnio niskiej techniki. W sumie te dwie grupy stanowiły 92% wszystkich ba-

⁸ Część ta opracowana została na podstawie badań realizowanych w latach 1999-2002 w dwóch projektach (grantach) KBN na temat rozwoju przedsiębiorstw innowacyjnych obejmujących ankiety przeprowadzane w lutym–maju 2000 r. wśród 100 firm innowacyjnych (zob. [12]), oraz badań prowadzonych w latach 2000-2001 (wrzesień–styczeń) na próbie 373 przedsiębiorstw produkcyjnych i 33 instytucji (zob. [7]).

danych przedsiębiorstw. Jedynie 8% można było zaliczyć do grupy firm o wysokiej i średnio wysokiej technice⁹.

Struktura gospodarki województwa łódzkiego i związany z tym ogólny poziom rozwoju wpływają niewątpliwie na aktywność i możliwości różnego typu umiejscowionych w nim jednostek zajmujących się nauką i badaniami. W 2002 r. wydatkowały one na działalność badawczo-rozwojową ponad 298 mln zł, co stanowiło 6,5% ogólnych wydatków przeznaczonych na ten cel w Polsce. Ich wielkość w przeliczeniu na 1 mieszkańca (115 zł) stawia województwo na stosunkowo wysokim trzecim miejscu w kraju. Znacznie gorzej przedstawia się sytuacja, jeżeli weźmie się pod uwagę zatrudnionych pracowników naukowo-badawczych na 100 osób aktywnych zawodowo (11 miejsce w kraju) oraz nakłady na działalność innowacyjną wydatkowane przez przemysł. Udział łódzkich przedsiębiorstw jest na poziomie jedynie 3,7% (11 miejsce w kraju)¹⁰ w ogólnych wydatkach poniesionych przez przemysł w 2002 r. na działalność innowacyjną i jest wyrazem podkreślanej już wcześniej niskiej skłonności do inwestycji i innowacji przedsiębiorców w regionie. Ten niekorzystny obraz potwierdzają badania prowadzone w grupie firm regionu łódzkiego w latach 2000 i 2001; 40% tych firm nie podejmowało w latach 1998-2001 żadnych projektów inwestycyjnych. Dotyczyło to szczególnie firm małych i firm o niskim poziomie technologicznym. Skłonność do inwestowania powiększa się natomiast w miarę zwiększania się firmy i stopnia jej zaawansowania technologicznego. Wszystkie przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 50 osób w ostatnich trzech latach realizowały jakieś projekty inwestycyjne, choć nie wszystkie z nich w istotny sposób wpływały na poprawę ich konkurencyjności. Preferowano raczej rozwiązania doraźne, umożliwiające poprawę konkurencyjności w krótkim czasie na rynkach lokalnym i krajowym. Według opinii samych ankietowanych jedynie co dziesiąty z realizowanych projektów był konkurencyjny w skali międzynarodowej, połowa projektów stanowiła nowość dla rynku krajowego, a dwie piąte dla rynku lokalnego.

Głównym powodem, dla którego około 40% spośród badanych przedsiębiorstw nie inwestowało w omawianym okresie, był brak kapitału (62 przypadki). Interesujące jest to, że aż 52 przedsiębiorców nie dostrzegało w ogóle potrzeby inwestowania w rozwój swojej firmy. Spośród tych, którzy nie widzą potrzeby inwestowania, 64,4% stanowiły osoby twierdzące, iż stan posiadanych przez nich maszyn i urządzeń oraz stosowana technologia są co najmniej wystarczające, aby być konkurencyjnym na rynku. Stosunkowo skutecznie zniechęca przedsiębiorców do inwesto-

⁹ W analizach przyjęto podział przemysłu na trzy sektory, biorąc za kryterium wyodrębnienia poziom techniczny danego sektora („zawartość B+R”), zgodnie z klasyfikacją OECD (*Classification of industries on basis of technology; Classification of high-technology produces and industries*, dokument DST/EAS/IND/STP (95)1, OECD Paryż, październik 1995).

¹⁰ „Rocznik Statystyczny Województw” 2003, GUS, Warszawa, s. 252-253.

wania brak wiary w sukces. Wydaje się, że w dłuższym okresie taka strategia (a właściwie jej brak) nie może zapewnić przedsiębiorcom przetrwania.

Dla przedsiębiorstw, które podjęły inwestycje, podstawowym źródłem ich finansowania były środki własne (wskazuje na nie prawie 87%), a około 20% korzystało z kredytów bankowych. Całkowicie nieistotne dla rozwoju przedsiębiorstw, zarówno tradycyjnych, jak i innowacyjnych, były pożyczki parabankowe, zagraniczne granty, dotacje i środki pomocowe. Na małe zainteresowanie pożyczkami bankowymi większy wpływ ma jednak wysokość odsetek i wymagań gwarancyjnych niż rzeczywista obawa uzależnienia się od pożyczkodawcy. Oznacza to, że taki sposób finansowania inwestycji wynika nie tyle z wyboru, ile z przymusu i jakości środowiska, w którym działają. Znikome znaczenie, jako źródło finansowania, miało również pojawienie się nowego udziałowca wnoszącego kapitał do firmy. Szukanie zewnętrznego partnera zdarzało się częściej wśród przedsiębiorstw innowacyjnych, w których przeważają jednostki będące własnością wielu osób, co miało niewątpliwie pozytywny wpływ na ich zarządzanie i orientację rozwojową.

W ostatnich latach prawie 90% najmniejszych firm (nie zatrudniających pracowników etatowych) nie przeznaczyło żadnych wypracowanych przez siebie środków na badania i rozwój. Najczęściej cały dochód tych przedsiębiorstw jest przeznaczany z jednej strony na konsumpcję, a z drugiej – na obsługę bieżących kosztów działalności firmy. Jedynie co trzecie przedsiębiorstwo przeznaczało część zysków na działalność B+R; z tego tylko co dziesiąte wydało na inwestycje więcej niż 25% zysków firmy. Udział zysków przeznaczanych na badania i rozwój wzrasta proporcjonalnie do wielkości przedsiębiorstwa i jego poziomu technicznego. Zdecydowanie częściej innowacje były dokonywane w przedsiębiorstwach już o stosunkowo wysokim zaawansowaniu technologicznym (prawie 60%) ale i w nich raczej nie były to przedsięwzięcia dające podstawę do przełomu technologicznego umożliwiającego wzmocnienie konkurencyjności w wymiarze globalnym. Przedsiębiorstwa starają się poprawić swoją pozycję konkurencyjną przez rozszerzenie asortymentu, rozbudowę sieci sprzedaży, podwykonawstwo. Do rzadkości należą systemy zarządzania przez jakość (TQM) czy międzynarodowe certyfikaty norm [12, s. 96-99]. Podejmowane inwestycje dotyczyły przede wszystkim modernizacji parku maszynowego oraz unowocześniania i wprowadzania nowych wyrobów. Tylko w 81 przypadkach następstwem inwestycji było wprowadzenie nowych technologii produkcji, a zaledwie 15 firm zdecydowało się na zakup nowych licencji lub patentów.

Badania prowadzone tylko w grupie wybranych firm innowacyjnych¹¹ pokazują, że ta kategoria przedsiębiorstw wykazywała dość wysoką w stosunku do in-

¹¹ Za firmę innowacyjną uznano tę, która wprowadziła w ostatnich trzech latach jakiegokolwiek zmiany w strukturze asortymentowej wyrobów lub w dziedzinie technologii wytwarzania (nowy zmodernizowany wyrób, nowy lub ulepszony proces bądź innowację organizacyjno-techniczną), będącą nowością przynajmniej w przedsiębiorstwie (zob. [12, s. 146]).

nych firm aktywność innowacyjną: 70% spośród nich wprowadzało systematycznie zmiany uznane za innowacyjne; dwie trzecie spośród nich wdrożyło przynajmniej jeden całkowicie nowy produkt, a około 50% wprowadziło modyfikacje w istniejących produktach (zob. [12, s. 165]). W działalności tych przedsiębiorstw zdecydowanie przeważała innowacja produktowa. Firmy stosunkowo rzadziej wprowadzały nowe i usprawnione technologie produkcji. Jak ocenia to E. Stawasz, „...może to oznaczać, że firmy innowacyjne bardziej sobie cenią nowości rynkowe, takie jak: oryginalne, z reguły dla firmy nowe produkty lub usługi, poprawa jakości, wzornictwa, kolorystyki i opakowań, dające im przewagę na rynku lub obronę ich pozycji rynkowych niż efekty mniej zauważalne, wyrażające się w oszczędnościach nakładów, zwiększeniu wydajności pracy i produktywności wykorzystania aktywów itp. Innowacje produktowe są z reguły mniej oryginalne i kosztochłonne, a za to bardziej naśladowcze niż innowacje procesowe, co zapewne sprzyja ich podejmowaniu” [12, s. 166-167].

Niewątpliwą słabością łódzkich przedsiębiorstw innowacyjnych jest koncentrowanie się na zagadnieniach technicznych i pozostawianie zupełnie na boku problemów związanych z organizacją i zarządzaniem firmą. Tendencja ta ujawnia się wyraźnie w rozmowach z przedsiębiorcami. Innowacja jest kojarzona prawie wyłącznie z tworzeniem bądź polepszaniem produktów lub procesów technologicznych. Mimo świadomości istnienia zmian organizacyjnych szefowie firm uważają je za mało innowacyjne, a zatem i za mało istotne. Tymczasem z samej istoty postępu technicznego wynika, że wymiaru technicznego nie można oddzielić od organizacji. Zwracał już na to uwagę J.A. Schumpeter, który innowacje w sferze organizacyjnej i handlowej stawiał na równi z innowacjami produktów i procesów, a A. Van de Ven twierdzi, że postęp techniczny jest możliwy jedynie pod warunkiem zaistnienia pewnych zmian w zasadach funkcjonowania instytucji, w regułach prawnych lub motywacyjnych i odwrotnie – że wiele zmian w zasadach funkcjonowania instytucji, w zasadach motywacji oraz w regułach lub uwarunkowaniach administracyjnych jest możliwych dopiero po wprowadzeniu nowych rozwiązań technicznych¹². Chodzi tu o wielostronny charakter procesu rozwoju wiedzy niezbędnej do tworzenia innowacji, zależnej w równej mierze od rozwoju wiedzy naukowo-technicznej, jak i od usprawnień procesu zarządzania. Jest to podstawową zasadą „współrozwoju” lub tym, co nazwano „alchemią innowacji” [14, s. 175]. Wydaje się, że traktowanie innowacji przez przedsiębiorców tylko jako problemu technicznego jest jedną z przyczyn wyraźnego wyhamowania pod koniec lat dziewięćdziesiątych dynamiki rozwoju przedsiębiorstw technologicznych.

Wyjaśnienia takiej sytuacji można szukać w charakterystyce przedsiębiorstw i ich właścicieli. Badania wykazują, że podstawowym źródłem innowacji jest właściciel lub

¹² Wywiad A. Asquin z Andrew Van de Venem na łamach „Revue Française de Gestion” 1999 nr 125, s. 58 (cyt. za: [14, s. 174]).

zarząd (kierownictwo) przedsiębiorstwa, jeżeli stanowiska te są wyodrębnione. Pozostałe źródła innowacji, takie jak: informacje przekazane przez służby marketingowe, oddziały produkcyjne czy badawcze, uważane są za mniej istotne¹³. Rola właściciela jest więc szczególnie istotna, i to on kieruje procesem innowacji w firmie i sam podejmuje decyzje we wszystkich kwestiach strategicznych. Wdraża też nowe pomysły na podstawie własnej wiedzy, wykształcenia i doświadczenia zawodowego, uzyskanych często w poprzednim miejscu pracy. Właściciele przedsiębiorstw, szczególnie innowacyjnych, legitymują się najczęściej wykształceniem technicznym; z ankiet wynika, że wielu z nich jest absolwentami Politechniki Łódzkiej. Większość z nich rozpoczęła swą działalność dzięki wykorzystaniu sprzyjającej okazji na rynku. Koncentrują się oni przede wszystkim na prowadzeniu własnej firmy, opierając się na własnych istniejących już zasobach i kompetencjach. Ich wykształcenie sprzyja wdrażaniu innowacji technicznych i innowacji tzw. usprawniających, drobnych modyfikacji wytwarzanych produktów i technologii. Wprawdzie to oni zapoczątkowują proces innowacji, jednak motorem ich działania jest silny oportunizm. Wprowadzane zmiany są działaniami autonomicznymi, pojedynczymi, nie wymagającymi zainstalowania nowych technologii ani zakupu nowych maszyn i urządzeń. W większości przypadków przedsiębiorcy nie mają sprecyzowanej długofalowej strategii rozwoju i nie zawsze rozumieją mechanizmy działania gospodarki rynkowej i globalnej konkurencji. Często są oni samoukami w dziedzinie ekonomii i nie zawsze dostrzegają korzyści płynące z ewentualnych innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Idea ciągłej, wielostronnej innowacji nie zawsze zgadza się z ich własną koncepcją managementu.

4. Podsumowanie

Niezbędnym warunkiem innowacji i budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, determinującym trwałość dynamiki rozwoju, jest odejście od konkurencyjnego modelu zachowań przedsiębiorstw i zastąpienie go nową koncepcją współpracy i tworzenia układów partnerskich. Układy takie prowadzą do tworzenia się innowacyjnego środowiska, zdolnego, jako pewien szczególny typ organizacji, przekształcić istniejący potencjał innowacyjny w zasób znaczący dla regionu. Pod tym względem sytuacja w województwie łódzkim nie jest zadowalająca, ale w tym ogólnie niekorzystnym obrazie można jednak zaobserwować pozytywne tendencje. Można wysnuć hipotezę, że ogólny wzrost innowacji pojawił się na skutek działań szefów przedsiębiorstw, którzy dostrzegając okazje na rynku, chcieli wprowadzić nań produkty lepszej jakości (w ankiecie produkty są cytowane częściej niż procesy, a innowacje produktów zwykle wyprzedzają innowacje procesów).

¹³ Właściciel przedsiębiorstwa jest uznawany za podstawowe źródło innowacji przez 82% ankietowanych; tylko 29% przyznaje tę rolę oddziałom produkcyjno-badawczym, a 20% – informacjom własnych służb marketingowych.

Innowacje produktów pociągnęły za sobą innowacje procesów. Oprócz reakcji na potrzeby rynku dały się więc zauważyć pierwsze przejawy wzrostu innowacji wielostronnej, do której rozwoju przyczynili się przede wszystkim szefowie przedsiębiorstw. Rozwój firm innowacyjnych działających w bardziej tradycyjnych dziedzinach, podnoszących swój poziom techniczny, poszukujących nowych źródeł informacji na potrzeby innowacji, zwłaszcza naukowych i badawczych, może przekształcić przynajmniej część z nich w firmy technologiczne działające w sektorach wysokiej techniki, o wysokim nasyceniu „nauką” i wysokiej przedsiębiorczości.

Literatura

1. Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, vol. 12.
2. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
3. Foray D., *L'économie de la connaissance*, Repères nr 302, la Découverte, Paris 2000.
4. Godziszewski B., *Zasobowe uwarunkowania strategii przedsiębiorstwa*, UMK, Toruń 2001.
5. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji. Mikroekonomia przejścia*, AE, Poznań 2000.
6. Ingham M., *Introduction, Innovation: de l'exception à la règle*, Revue Française de Gestion nr 133, mars, avril 2001.
7. Jewtuchowicz A., Suliborski A. (red.), *Struktury i procesy kształtujące łódzki region społeczno-gospodarczy*, UŁ, Fundacja Inkubator, Łódź 2002.
8. Kwaśnicki W., *Ekonomia ewolucyjna – alternatywne spojrzenie na proces rozwoju gospodarczego*, „Gospodarka Narodowa” 1996 nr 10 i 11.
9. Maillat D., *Comportements spatiaux et milieux innovateurs*, [w:] J.-P. Auray, A. Bailly, P.-H. Derycke, J.-M. Huriot, *Encyclopédie d'Economie spatiale: Concepts – Comportements – Organisations*, Economica, Paris 1994.
10. Maillat D., *Globalizacja, terytorialne systemy produkcyjne i środowiska innowacyjne*, AE, Kraków 2002, Rector's Lectures nr 52.
11. Maillat D., Crevoisier O., Lecoq B., *Reseax d'innovation et dynamique territoriale: le cas de l'Arc Jurassien*, [w:] D. Maillat, M. Quévit, L. Senn (red.), *Reseax d'innovation et milieux innovateurs: un pari pour le développement régional*, IRER, EDES, Neuchâtel 1993.
12. Matusiak K., Stawasz E., Jewtuchowicz A., *Zewnętrzne determinanty rozwoju innowacyjnych firm*, UŁ, Łódź 2001, Monografie, Rozprawy, Raporty, Opracowania.
13. Peyroux C., *Proces innowacji i zarządzanie zasobami technologicznymi w endogenicznym rozwoju gospodarczym*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Strategiczne problemy rozwoju regionów w procesie integracji europejskiej*, UŁ, Łódź 2001.
14. Peyroux C., *Zarządzanie wiedzą a procesy innowacyjne: analiza sytuacji MŚP w regionie łódzkim*, [w:] A. Jewtuchowicz (red.), *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, UŁ, Łódź 2004.
15. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1995.
16. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Toruń 2002.

-
17. Stonehouse G., Hamill J., Campbell D., Purdie T., *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*, Wydawnictwo Felberg SJA, Warszawa 2001.
 18. Tywoniak S.A., 1998, *Le modèle des ressources et des compétences: un nouveau paradigme pour le Management stratégique?* [w:] *Repenser la stratégie. Fondements et perspectives*, red. H. Laroche, J.P. Nioche, Vuibert, Paris 1998.

INNOVATIONS AND STRATEGIES OF ENTERPRISES. ANALYSIS OF THE SITUATION OF THE SME'S IN THE REGION OF ŁÓDŹ

Summary

The permanent implementation of innovations is a condition for the competitiveness of an enterprise. Nowadays innovation is not an exception but a rule in most of the organizations. The multilateral processes, implemented by the enterprises, foster the creative activities and are characterized by their permanence which enables the collective learning, providing many possibilities that the individual learning does not provide. The implemented innovation helps to differentiate firm's products and brings to life imitative behaviours of other enterprises, leading to general productivity growth and spreading the new technologies in the whole branch. This permanent process of innovation mobilizes entrepreneurs and can motivate them to look for external support which, in fact, can lead to the development of the partnership relations and creating the innovative milieu. The innovative milieu, in turn, fosters and supports the processes of innovation. Since innovation derives from permanent adaptation of the firm to the environment, it demands taking into consideration the dynamics and the time. It is a global process, that is outside-open and leads to creating new resources and competences.