

Leszek Kwieciński

Uniwersytet Wrocławski

Krystyna Moszkowicz

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

ROLA PRZEDSIĘBIORSTW INNOWACYJNYCH W REGIONALNYCH STRATEGIACH INNOWACJI. PRZYKŁAD DOLNOŚLĄSKIEJ STRATEGII INNOWACJI

Od początku lat dziewięćdziesiątych w krajach Unii Europejskiej coraz większe znaczenie przypisuje się regionalnie prowadzonej i zarządzanej polityce innowacyjnej. Jej instrumenty i narzędzia mają być skierowane głównie do firm i to zarówno dużych, jak i tych z sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). To właśnie przedsiębiorstwa mają być największym beneficjentem tej polityki, gdyż odpowiadać mają one za wzrost zatrudnienia przy równoczesnej zmianie jego struktury (przesunięcie akcentów budowy regionalnych rynków pracy z przemysłów kapitałochłonnych na rzecz wiedzochłonnych) oraz za podniesienie poziomu konkurencyjności danego regionu, a w konsekwencji całego państwa. W ostatnich latach ukształtował się nawet nowy paradygmat przedsiębiorstwa, który zakłada, że centralne znaczenie dla wartości przedsiębiorstwa mają jego zasoby wiedzy, a nie nagromadzone środki produkcji, obiekty czy nawet materiały. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa wiedza jest tylko wówczas wartościowa, jeżeli można ją tak zastosować, by znaleźć nowe rozwiązanie i przez to uzyskać wzrost konkurencyjności. Biorąc to pod uwagę, uznaje się, że wiedza w postaci innowacji ma zasadnicze znaczenie dla wzrostu produkcji, wydajności i jakości wyrobów, a co za tym idzie – dla osiągnięcia sukcesu gospodarczego [5, s. 1-2].

Głównymi przesłankami determinującymi prowadzenie przez regiony własnej polityki innowacji jest realizacja zasady subsydiarności, czyli – najogólniej nazywając – procesu decentralizacji uprawnień władz centralnych w układzie:

Wspólnota–państwo–region–podmioty regionalne i lokalne. Zasadę subsydiarności w zakresie polityki innowacyjnej odzwierciedla budowa Europejskiej Przestrzeni Badawczej (ERA – European Research Area). Koncepcja jej budowy stanowi filar 6 i 7 Programu Ramowego UE oraz strategii lizbońskiej. Podstawowym warunkiem powodzenia ERA ma być spełnienie założenia budowania tej koncepcja „od dołu” (*bottom-up approach*), przez regiony państw członkowskich Unii Europejskiej. W wyniku zastosowania tego podejścia Komisja Europejska chce znaleźć odpowiedź na pytanie, w jaki sposób koordynować działania w zakresie polityki innowacyjnej z polityką sektorów, a szczególnie wtedy, kiedy punkt ciężkości dotyczy zintegrowanego rozwoju na poziomie regionalnym (np. z polityką infrastrukturalną, polityką ochrony środowiska, polityką fiskalną i polityką regionalną) [1, s. 6]. Takim właśnie wspólnym narzędziem realizacji założeń regionalnie zorientowanej polityki innowacyjnej mają być regionalne strategie innowacyjne (RIS – Regional Innovation Strategy), mające w efekcie stworzyć w danym regionie regionalne systemy innowacyjne.

Strategie te mają być z jednej strony realizacją zadań budowania polityki konkurencyjności regionów (polityka rozwoju regionalnego), a z drugiej mają wpłynąć na wewnętrzną spójność społeczno-gospodarczą, a także innowacyjną całej Unii (cele polityki regionalnej i innowacyjnej). Regionalne strategie innowacyjne funkcjonują w ponad 200 regionach Europy i stanowią podstawę do wykorzystania środków z funduszy strukturalnych, funduszy badawczych i Funduszu Spójności na działania innowacyjne¹. Z tej liczby działa aktywnie około 140 regionów, a reszta kończy prace nad przygotowaniem RIS lub innych regionalnych projektów innowacyjnych (tab. 1).

Tabela 1. Innowacyjne regiony w Europie – stan na koniec na 2004 r.

Nazwa projektu/programu	Liczba funkcjonujących projektów/programów	Liczba przygotowywanych projektów/programów
Regionalne strategie innowacji (RIS)	RIS, RITTS (103) RIS+ (25)	RIS-NACs (16) działania (akcje) innowacyjne (126)
Współpraca transgraniczna w ramach projektów B+R UE (TRIP)	TRIP (11)	działania innowacyjne w ramach konkretnych sieci tematycznych (14)

Źródło: www.innovating-regions.org (z 20.10.2003 r.) oraz [7].

Oczywiste jest jednak, że nie tylko cele przyjęte i zapisane w poszczególnych strategiach mają wpływ na siłę konkurencyjną regionu. Wszakże nawet pomiędzy

¹ Szerzej na temat innowacyjnych regionów w UE [3; 12], a także strony internetowe jednostki zarządzającej programami IRC-IRE: www.innovating-regions.org.

regionami, które przyjęły i wdrażają owe strategie, występują silne dysproporcje. Wiadomo przecież, iż jedne regiony rozwijają się szybciej, a inne wolniej, mimo że stosują podobne narzędzia podniesienia stopnia swej konkurencyjności. Zjawisko to objaśnia w dużej mierze teoria elastycznej specjalizacji i produkcji, teoria otoczenia innowacyjnego czy teoria czynników potencjału.

Z teorii tych wynika właśnie główne założenie, którymi powinni się kierować twórcy regionalnych strategii innowacyjnych. Od regionalnej strategii innowacji oczekuje się bowiem orientacji popytowej. Za orientacją popytową idzie bardziej użyteczny charakter innowacji i szybka ich komercjalizacja. Podejmowane badania i wynalazki są wynikiem zapotrzebowania zgłaszanego przez firmy. Źródłem finansowania i rozwoju innowacji jest przede wszystkim sektor prywatny. W związku z tym system regionalny winien być nastawiony zwłaszcza na tworzenie nowych podmiotów gospodarczych, wspieranie potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw oraz transferu technologii do tego sektora. Przedsiębiorstwa te powinny stać się siłą napędową rozwoju gospodarczego i regionalnych przemian strukturalnych². Regiony, które potrafią zastosować w praktyce aspekt popytowy procesów innowacyjnych, mogą w długim okresie osiągnąć przewagę nad innymi.

Także w Polsce, jeszcze przed przystąpieniem do UE, rozpoczęto proces budowy regionalnych strategii innowacyjnych. Projekty opracowania regionalnych strategii innowacji były realizowane w formie projektów celowych, zgodnie z zasadami zawartymi w Rozporządzeniu Przewodniczącego KBN z 30 listopada 2001 r. (DzU nr 146, poz.1642). Należy zaznaczyć, iż pięć polskich województw opracowało już wcześniej RSI ze środków 5 Programu Ramowego UE, były to następujące województwa: śląskie, zachodniopomorskie, opolskie, warmińsko-mazurskie i wielkopolskie. Jeżeli chodzi o RIS opracowywane z projektów celowych KBN, to przewidywana kwota dofinansowania na jeden projekt wynosiła 250 000 zł, a wkład własny wnioskodawcy musiał być co najmniej równy kwocie dofinansowania³.

W konsekwencji prawie trzyletnich prac nad realizacją idei RIS dla Dolnego Śląska, w dniu 25 kwietnia 2005 r. Sejmik Województwa Dolnośląskiego przyjął w formie uchwały Dolnośląską strategię innowacji. Celem niniejszego artykułu jest rozpatrzenie, na ile Dolnośląska strategia innowacji spełnia powyżej opisany warunek pobudzania i wspierania przedsiębiorstw innowacyjnych. W pracy przeanalizowane zostaną zarówno zapisy samej strategii, jak i projekty dotychczas zgłoszone do realizacji w ramach implementacji RIS.

Jednakże aby analizować rolę przedsiębiorstw innowacyjnych w Dolnośląskiej strategii innowacji, należy przytoczyć kilka syntetycznych wskaźników i danych charakteryzujących ten sektor gospodarki. Dolny Śląsk ma stały, stosunkowo wy-

² Szerzej na temat RSI: [4; 6; 8; 9].

³ Informacja ze stron Ministerstwa Nauki i Informatyzacji: www.mnii.gov.pl.

soki udział w tworzeniu produktu krajowego brutto. Cechą gospodarki województwa jest wysoka liczba zarejestrowanych podmiotów gospodarczych i duże zróżnicowanie branżowe firm prowadzących tutaj działalność. W regionie bardzo dobrze rozwinięty jest przemysł; wiodące branże to:

- elektromaszynowa,
- elektroniczna,
- maszyn elektrycznych,
- pojazdów mechanicznych,
- energetyczna,
- budownictwo,
- przemysł chemiczny i spożywczy.

Na koniec 2004 r. w systemie REGON zarejestrowanych było 305,9 tys. podmiotów gospodarczych, w tym 13,2 tys. to spółki prawa handlowego, a 4378 – firmy z udziałem kapitału zagranicznego. W sektorze publicznym jest 14,7 tys. podmiotów gospodarczych, podczas gdy w sektorze prywatnym – ponad 291,1 tys. Należy zaznaczyć, że 95% to firmy zatrudniające do 5 pracowników (sektor mikroprzedsiębiorstw).

O roli sektora MŚP w gospodarce województwa świadczą następujące dane:

- 68,8% przychodów ze sprzedaży,
- 68,6% ogólnego zatrudnienia,
- 40,5% nakładów inwestycyjnych,
- 29,8% ogólnego eksportu,
- 50,9% ogólnego importu.⁴

Z przedstawionych danych wyraźnie widać, że to głównie sektor MŚP odpowiedzialny jest za dynamikę procesów gospodarczych na Dolnym Śląsku, fakt ten potwierdza tendencje występujące w innych państwach UE, w których sektor ten zatrudnia około 75% ludności czynnej zawodowo i dostarcza 70% PKB [10, s. 212]. Ponieważ właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa są zasobem województwa, do którego skierowane powinny być zapisy i instrumenty RIS, przyjrzeć się należy jak wygląda innowacyjność tego sektora. Innowacyjność firm z sektora MŚP w województwie dolnośląskim kształtuje się na poziomie powyżej średniej całego kraju. Wskaźnik liczby innowacyjnych przedsiębiorstw sektora na 1000 firm w województwie wyniósł w 2001 r. 6,2%, co uplasowało województwo na czwartym miejscu w kraju. Firmy z sektora MŚP z województwa dolnośląskiego zaliczane są jednak do grupy o najmniejszej liczbie nowych produktów lub technologii (innowacji radykalnych), przy równocześnie wysokim udziale innowacji przyrostowych (ponad 55%) w ogólnej liczbie innowacji [11, s. 16]. Z kolei województwo dolnośląskie charakteryzuje się w stosunku do pozostałych regionów kraju wysokim potencjałem sektora **wysokich technologii**. W 2000 r. w województwie zlokalizowanych było łącz-

⁴ Dane ze stron Głównego Urzędu Statystycznego: www.stat.gov.pl (z 2.05.2005 r.).

nie 706 podmiotów (głównie MŚP) zaliczających się do sektora wysokich technologii, co stanowiło 10,5% ogółu przedsiębiorstw sektora w Polsce. Pod tym względem województwo zajmuje wysoką trzecią pozycję po województwach mazowieckim oraz śląskim [11, s. 10].

W ramach prac nad RIS uwzględniono także rolę dużych firm w regionie, tzw. firm kluczowych. Zaliczono do nich przedsiębiorstwa takie, jak: KGHM Polska Miedź SA, Telefonía Dialog SA, Bombardier Transportation oraz Hydral. Badania wykazały, iż innowacje mają dla nich bardzo duże znaczenie przy budowie przewagi konkurencyjnej. Niepokojące jest jednak po pierwsze, że firmy kluczowe bazują na obcych źródłach innowacji, głównie zagranicznych, a nie tworzą znaczącego postępu u siebie, a po drugie – brak współpracy firm kluczowych z regionalnymi MŚP w zakresie tworzenia sieci firm, tzw. klastrów [11, s. 86]. Ponadto należy także zwrócić uwagę, że firmy kluczowe przeznaczają niewielkie nakłady finansowe na prace badawczo-rozwojowe. Na przykład KGHM Polska Miedź, jedna z większych polskich firm i największa na Dolnym Śląsku, wydaje na nie około 10 mln zł, przy przychodach przekraczających 7 mld zł (stanowi to 0,143% całej kwoty!)⁵.

Należy zadać sobie teraz pytanie, jak do tych kilku faktów ustosunkowali się twórcy Dolnośląskiej strategii innowacji i jakie role przypisali innowacyjnym firmom.

W „Założenia polityki innowacyjnej Dolnego Śląska” proponuje się przyjąć organiczne ujęcie procesów innowacji [2, s. 22], nie definiując ich i nie odnosząc do podejścia mechanicznego. W krajach UE, w których szczególnie efektywnie wykorzystuje się mechanizmy strategicznego myślenia i działania, jak również mechanizm rozwoju sterowanego, uwzględnia się dwa typy tego rozwoju:

- 1) rozwój sterowany mechanicznie, polegający na operowaniu klasycznymi instrumentami interwencji władz publicznych, które jako cel przyjmują transformację gospodarki tradycyjnej w gospodarkę opartą na wiedzy,
- 2) rozwój sterowany organicznie, polegający na tworzeniu klimatu, w którym wyróżnie gospodarka oparta na wiedzy.

W odniesieniu do strategii należy zauważyć, że RSI powstające w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych w krajach UE były instrumentem rozwoju sterowanego mechanicznie, by z czasem zmienić się w narzędzia organicznego rozwoju sterowanego. W Polsce natomiast jest to cały czas rozwój sterowany mechanicznie z poważnymi brakami w regionalnie zorientowanej polityce innowacyjnej państwa. Działanie władz publicznych w odniesieniu zarówno do państw UE, jaki i do Polski sprzyjają i powinny sprzyjać prowadzeniu innowacyjnej działalności gospodarczej. W tym kontekście w strategii nie uwzględniono

⁵ Pfizer wydaje na prace B+R rocznie 7,1 mld dolarów, Siemens – 5,1 mld euro, Nokia zaś – 3,7 mld euro. Ich wydatki stanowią od kilku do kilkunastu procent przychodów.

niestety pytania jakże istotnego dla jej implementacji, a mianowicie, czy jest szansa przy obecnej strukturze administracyjnej państwa (klientelizm w ubieganiu się o środki między centrum politycznym reprezentowanym przez rząd a samorządami, problemy dotyczące planowania i programowania rozwoju regionalnego także w odniesieniu do innowacji na linii marszałek–wojewoda) na osiągnięcie zawartych w niej celów.

Można także odnieść wrażenie, że wojewódzka polityka innowacyjna, która ma się koncentrować na uruchomieniu w regionie masowego powstawania małych firm innowacyjnych (brak definicji, brak narzędzi realizacji) będzie skutkowałą następnie „skupowaniem” tychże firm przez duże podmioty [2, s. 22].

Strategia w ogóle nie porusza kwestii wsparcia innowacyjnych firm w zakresie internacjonalizacji ich działalności. Jak wiadomo z doświadczeń wielu państw europejskich (Finlandia, Szwecja, Niemcy, Irlandia), jest to kluczowy element sprzyjający podniesieniu konkurencyjności międzynarodowej polskich firm. Jak bowiem wynika z ostatniego raportu pt. *Nauka i technika w 2004 roku* przedstawionego przez Główny Urząd Statystyczny, firmy polskie sprzedały za granicę wyroby zaawansowane technologicznie za sumę 6,3 mld zł, co stanowi zaledwie 2,3% całej wartości eksportu⁶. Wynik ten jest jednym z najgorszych pod tym względem w krajach Unii Europejskiej. Niestety autorzy strategii nie dostrzegli tego problemu.

Analizując część 5 Dolnośląskiej strategii innowacji, zatytułowaną „Realizacja i monitoring”, gdzie podaje się konkretne przykłady działań, zauważa się brak spójności tego fragmentu strategii z częścią 2 „Założenia polityki innowacyjnej Dolnego Śląska”. Przypomnę, że w „Założeniach” sugerowano podejście organiczne do procesów innowacyjnych, a w „Realizacji” wskazuje się na mechaniczne sterowanie tymi procesami (kierunkowanie działań).

W pierwszym zadaniu do realizacji mówi się o „Profesjonalizacji pozyskiwania funduszy na innowacje”. Wskazuje się na dużą rolę UMWD, jaką miałby on odegrać w pozyskiwaniu funduszy przez przedsiębiorstwa i instytucje otoczenia biznesu z regionu Dolnego Śląska. Można się z tym założeniem zgodzić tylko w części odnoszącej się do środków pochodzących ze Zintegrowanego Programu Rozwoju Regionalnego (ZPORR), dla którego UMWD jest instytucją wdrażającą. Natomiast jaką rolę ma pełnić UMWD w pomocy podmiotom prywatnym, w tym głównie firmom innowacyjnym w pozyskiwaniu środków z sektorowych programów operacyjnych „Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw” czy „Rozwój zasobów ludzkich”; ani w jednym, ani w drugim programie UMWD nie pełni żadnej roli, np. instytucji zarządzającej, wdrażającej, pośredniczącej.

⁶ Raport *Nauka i technika w 2004 roku*, dokument pochodzi ze stron internetowych Głównego Urzędu Statystycznego: www.stat.gov.pl (z 9.10.2005 r.).

W zadaniu 2 „Szybkie ścieżki wsparcia środków innowacyjnych” wskazuje się na znaczenie rynku finansowego. Nie wiadomo, o jakie podmioty tego rynku tu chodzi i jakie działania miałyby one w omawianym aspekcie podjąć, gdyż jak wcześniej trywialnie stwierdzono, „wadą główną dolnośląskiego systemu finansowania innowacji jest jego brak” [2, s. 37].

W zadaniu 3 „Dolnośląski fundusz Stawka na innowatora” nie jest jasne, kto miałby ten fundusz ustanowić, z jakich środków i kiedy miałby on powstać, w jakiej formie instytucjonalno-prawnej.

W zadaniu 4 „Dolnośląska Rada Innowacyjna przy marszałku województwa” nie określono: jakie kompetencje mogłaby taka rada posiadać, na jakiej podstawie prawnej mogłaby działać, kto wchodziłby w jej skład, kiedy miano by ją utworzyć, jaki miałaby ona wpływ na regionalną politykę innowacji.

W zadaniu 5 przewidziano powołanie Biura Analiz Procesów Innowacyjnych na Dolnym Śląsku oraz Centrum Studiów Regionalnych. Pytaniem związanym z organicznością procesów innowacyjnych jest, dlaczego takowe biuro miałyby powstać znów w UMWD? Powierzenie UMWD tyłu obowiązków bez jednoczesnego wskazania na konkretne metody i środki realizacji tych przedsięwzięć (zarówno rzeczowe jak i osobowe) niesie małe prawdopodobieństwo ich wypełnienia.

Uwzględniając wszystkie powyższe zapisy strategii, należy zadać sobie pytanie, czy Dolnośląska strategia innowacji jest dokumentem, który wpłynie w decydującym stopniu na podniesienie niskiego przecież stopnia konkurencyjności województwa dolnośląskiego, w tym głównie poprzez wsparcie firm innowacyjnych przed którym stoją najważniejsze zadania w zakresie regionalnej polityki innowacyjnej.

Pierwsze potwierdzenie tego stanu rzeczy znajdujemy w przyjętych przez zarząd województwa jedenastu projektach do zrealizowania, opartych na Dolnośląskiej Strategii Innowacji, a praktycznie na działaniu 2.6 ZPORR. Wybrane projekty zostały bowiem zgłoszone wyłącznie przez sektor szkół wyższych (7), jednostki badawczo-rozwojowe (2) i agencje rozwoju regionalnego (2), a nie przez firmy czy instytucje finansowe⁷.

W związku powyższym wyraźnie widać, iż Dolnośląska strategia innowacji, która powinna realizować ujęcie popytowe procesów innowacyjnych i tworzyć regionalny system innowacji, jak na razie nie spełnia tego zadania. Dolnośląska strategia innowacji nie rozwiązuje najistotniejszych słabości regionu. Do najważniejszych barier tkwiących w regionie firmy z Dolnego Śląska zaliczyły kilka zagadnień, które można zaszerzegać w trzy zasadnicze grupy problemów. Do pierwszej z nich – barier związanych ze środowiskiem gospodarczym – można zaliczyć głównie problemy z dostępem do kapitału, ale również ograniczony

⁷ Na ten temat szerzej: www.zporr.dolnyslask.pl/zal/lista/ranking.pdf oraz www.zporr.dolnyslask.pl/zal/lista/2_6_2005.pdf.

popyt w regionie. Drugą grupę tworzą problemy natury administracyjnej, takie jak: biurokracja, wysokie koszty tworzenia firmy czy upolitycznienie gospodarki. Trzecia grupa ściśle związana jest z instytucjami otoczenia biznesu – firmy bardzo wyraźnie wskazują na brak informacji o funkcjonowaniu instytucji wsparcia w regionie i o instrumentach wsparcia oraz, co zapewne jest po części związane z brakiem informacji, wskazują na ich brak w regionie. Bariera ta dotyczy zwłaszcza firm zlokalizowanych w oddaleniu od głównych aglomeracji miejskich, w małych miastach, oraz przedsiębiorstw z regionów wałbrzyskiego oraz jeleniogórskiego [11, s. 79].

Projekty rozwiązujące powyżej przedstawione kwestie powinny być zatem jednym z kierunków działań istotnych dla regionalnej strategii innowacji. Dopiero po ich uwzględnieniu będzie można mówić o pozytywnym wpływie Dolnośląskiej strategii innowacji na konkurencyjność regionu, w skali zarówno krajowej, jak i europejskiej.

Literatura

- [1] *Die regionale Dimension des Europäischen Forschungsraums*, Brüssels, 3.10.2001, s. 6.
- [2] *Dolnośląska strategia innowacji*, Wrocław 2005.
- [3] *High-Tech Atlas. Märkte, Branchen, Programme. Spitzentechnologie in 37 europäische Regionen*, Düsseldorf 1992.
- [4] *Innovation Networks. Concepts and Challenges in the European Perspective*, red. K. Koschatzky, M. Kulicke, A. Zneecker, Heidelberg 2001.
- [5] Koch J., *Innowacyjna ekonomika w Europie. Wnioski płynące z doświadczeń krajów Unii Europejskiej*, „High-Tech” 2001, nr 8.
- [6] Koschatzky K., *Räumliche Aspekte im Innovationsprozess. Ein Beitrag zur neuen Wirtschaftsgeographie aus Sicht der regionalen Innovationsforschung*, Münster 2001.
- [7] Martensson L., *Innovating Regions in Europe: Support services from the IRC-IRE Central Unit*.
- [8] Matusiak K.B., Stawasz E., Matusiak M., Jewtuchowicz A., *Tworzenie środowiska innowacyjnego i warunków dla transferu technologii*, UŁ, Łódź 1998.
- [9] Popławski M., *Mechanizmy procesów innowacyjnych w rozwoju przemysłów wysokiej techniki*, UMK, Toruń 1995.
- [10] Poznańska K., *Podnoszenie konkurencyjności regionów poprzez wspieranie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, [w:] *Wiedza, innowacyjność, przedsiębiorczość a rozwój regionów*, red. A. Jewtuchowicz, Łódź 2004.
- [11] Stawosz E., Głodek P., *Raport z badania potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MŚP w województwie dolnośląskim*, Wrocław 2004.
- [12] Sternberg R., *Technologiepolitik und High-Tech Regionen-ein internationaler Vergleich*, Münster–Hamburg 1995.

**THE ROLE OF INNOVATIVE ENTERPRISES
IN THE REGIONAL INNOVATION STRATEGIES.
CASE OF THE REGIONAL INNOVATION STRATEGY
OF LOWER SILESIA**

Summary

In the European Union countries regions are active participants in innovation policy creation. On the regional level also the aims of regional policy and innovation policy (research and development policy) are formed. One of the common tools for creation of these two policies are Regional Innovation Strategies (RIS). After accession to the European Union in Poland also formed Regional Innovation Strategies, which now are the base for Regional Innovation Systems. Described systems will be the frame for cooperation of the following structures: local governance, research sector, technology transfer institutions, enterprises (especially SME) and financial sector. Lower Silesia as a one of 16 voivodships is also forming such system. However RIS for Lower Silesia is not a proper base for Regional Innovation Systems development. This article presents the first effects and problems on the field of RIS implementation, especially for the innovative entrepreneurs.