

## *Dr Katarzyna Szopik-Depczyńska*

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem

Instytut Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Szczeciński

# Klasyfikacja czynników aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw

Analizowanie innowacji z punktu widzenia sprzężonego procesu, obejmującego wiele działań od momentu powstania idei do jej skutecznego wdrożenia w działania i procesy organizacyjne oraz osiągnięcia wymiernych korzyści, wymaga szerszego spojrzenia na determinanty działalności innowacyjnej. W celu usystematyzowania uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw, przedstawiona zostanie ich klasyfikacja, która pozwoli na przejrzyste spojrzenie na czynniki mające zasadniczy wpływ na działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

Istnieje szereg klasyfikacji uwarunkowań aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach. I tak na przykład według A. Kłopotek na możliwość, sposób i rodzaj prowadzenia działalności innowacyjnej w dużym stopniu wpływa otoczenie [Kłopotek, 2002, s. 30]. Istotne są zatem relacje otoczenia makro- i mikroekonomicznego z zasobami firmy. Klasyfikację owych czynników przedstawia tabela 1.

**Tabela 1. Klasyfikacja czynników innowacyjności przedsiębiorstw.**

| Nazwa czynnika                                                      | Znaczenie czynnika                                                                                                     | Uwagi                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|
| 1                                                                   | 2                                                                                                                      | 3                                                                          |
| Zasób wiedzy naukowej i technicznej, potencjał badawczo-rozwojowy   | Określa podstawy działalności innowacyjnej, stanowi ważne źródło innowacji                                             | Badania naukowe decydują o zasobach tej wiedzy                             |
| Strategia rozwoju nauki i techniki, polityka innowacyjna            | Wytacza kierunki tego rozwoju, decyduje o wysokości nakładów na B+R, o systemie kształcenia                            | Strategia ta podporządkowana jest realizacji celów społeczno-gospodarczych |
| Stadium rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju, struktura gospodarki | Warunkuje ogólny kształt mechanizmu innowacyjnego i stopień uzależnienia danej gospodarki od importu myśli technicznej | Decyduje o roli państwa w kształtowaniu mechanizmu innowacyjnego           |
| System funkcjonowania gospodarki                                    | Decyduje o konkretnym obliczu mechanizmu innowacyjnego, o jego efektywności                                            | Ważną rolę w kreowaniu tego mechanizmu odgrywa charakter rynku             |

| 1                                        | 2                                                                           | 3                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Czynniki socjopsychologiczne i kulturowe | Zawierają ważne motywy działalności innowacyjnej (ambicjonalne, prestiżowe) | Uwidaczniają niebezpieczeństwo asymetrii między szybkim rozwojem techniki a procesami adaptacyjnymi w sferze psychiki i kultury człowieka |

Źródło: E.G. Mesthene, 1970, *Technological Change. Its Impact on Man and Society*, New York [w:] A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 81.

Inna klasyfikacja dzieli czynniki na [Działalność innowacyjna..., 2006, s. 339–340]:

- ekonomiczne – wysokie koszty innowacji, wysokie ryzyko ekonomiczne i trudności związane ze znalezieniem właściwych źródeł finansowania;
- wewnętrzne – stan zasobów przedsiębiorstwa i jego umiejętności, a zwłaszcza poziom i kwalifikacje kadr, „sztywność” organizacyjna, brak informacji na temat rynków i technologii;
- pozostałe – uregulowania prawne, normy, przepisy, procedury, brak relacji klientów na nowe produkty.

Najważniejszy jednak podział wskazuje, że aktywność przedsiębiorstw w zakresie podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych zdeterminowana jest wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami ich innowacyjności.

Według I. Bielskiego, decyzje dotyczące aktywności innowacyjnej kształtowane są przez czynniki zewnętrzne pozostające poza wpływem przedsiębiorstwa, czynniki zewnętrzne w ograniczonym stopniu kształtowane przez nie oraz czynniki wewnętrzne [Bielski, 2005, s. 10].

Wielu autorów wyróżnia szereg klasyfikacji zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw. I tak na przykład M. Kolarz wyróżnia następujące zewnętrzne czynniki innowacyjności [Kolarz, 2006, s. 57]:

- prowadzenie prac B+R poza samym przedsiębiorstwem,
- wspólne prace B+R z podmiotami zewnętrznymi,
- zlecanie prac B+R podmiotom zewnętrznym, staże i praktyki zawodowe poza firmą, zatrudnienie obcych pracowników,
- wymiana wiedzy technicznej,
- zlecanie produkcji, koprodukcja,
- budowa kompletnych obiektów poza przedsiębiorstwem,
- świadczenie usług na rzecz podmiotu obcego lub przez podmiot obcy (kontrakty menedżerskie, umowy franchisingowe),
- handel zagraniczny,
- eksport i import licencji,
- tworzenie wspólnych przedsiębiorstw oraz podejmowanie zagranicznych inwestycji bezpośrednich.

Z kolei S. Rychtowski do zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw zalicza [Rychtowski, 2004, s. 589]:

- procesy usługowe obejmujące system badań naukowych, system informacji naukowo-technicznej, ekonomicznej i organizacyjnej,
- klimat społeczno-polityczny,
- normy prawne i nakazy administracyjne (polityka innowacyjna państwa),
- warunki ogólnorynkowe – mechanizm rynkowy, rachunek ekonomiczny, ceny,
- system edukacji i szkoleń,
- powiązania rynkowe i pozarynkowe z partnerami będącymi źródłem informacji i technologii,
- infrastrukturę techniczną.

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na skłonność do angażowania się w procesy innowacyjne jest bez wątpienia ważnym czynnikiem innowacyjności. Dlatego też warto w tym miejscu przedstawić jeszcze jeden zestaw uwarunkowań zaproponowanych przez A. Francika i A. Pocztowskiego. Podobnie jak inni autorzy dzielą oni uwarunkowania innowacyjności na zewnętrzne i wewnętrzne. Do grupy czynników wewnętrznych (endogenicznych) zaliczają [Francik, Pocztowski, 1991, s. 27]:

- siłę finansową przedsiębiorstwa,
- wycucie rynku,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- ciągłość kierownictwa przedsiębiorstwa,
- gotowość i motywację kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka,
- wysokość progu wejścia na rynek.

Do czynników zewnętrznych (egzogonicznych) zaliczają natomiast:

- konkurencję na rynku,
- tendencję wzrostową rynku,
- tempo postępu technicznego,
- koniunkturę,
- wpływ państwa na gospodarkę,
- synergię branżową związaną z wyborem wprowadzania innowacji.

Należy zwrócić uwagę, że niektóre z wymienionych uwarunkowań wewnętrznych mają charakter interwencjonizmu państwa. Państwo może interweniować w kierunku zwiększenia udziału przedsiębiorstw o nowoczesnych technologiach przez możliwy do zastosowania w danym kraju zestaw instrumentów oddziaływania. Wyraźnie widoczna jest zatem rola państwa – klimat społeczno-polityczny, polityka innowacyjna państwa jako podmiotu zewnętrznego warunkującego innowacyjność przedsiębiorstw [Rychtowski, 2004, s. 589–591]. Wobec dużych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa istotnego znaczenia nabiera właśnie wspieranie przez państwo przedsiębiorstw wysokiej technologii oraz przejęcie większej odpowiedzialności za transfer technologii i fi-

nansowanie (kreowanie) prac B+R. Państwo powinno bezpośrednio organizować badania, tworząc i finansując odpowiednie palcówki badawcze, a także wspierać przedsiębiorstwa wdrażające postęp naukowo-techniczny. Bez znaczącego wsparcia państwa niewiele przedsiębiorstw ma możliwości odpowiedniego sfinansowania prac B+R. Dobra polityka gospodarcza państwa tworzy odpowiednie warunki dla innowacji, funkcjonowania przedsiębiorstw, zmniejsza ryzyko destabilizacji i sprzyja szybkiemu rozwojowi gospodarki [Mroczo, 2004, s. 435].

W odniesieniu do innowacyjnych przemysłów, tzw. przemysłów wysokiej techniki, niezwykle ważne znaczenie ma *infrastruktura techniczna*. Tu szczególnie ważna jest dostępność do urządzeń energetycznych. Przemysły te wymagają różnych form energii, przy czym najważniejszą rolę odgrywa nie ilość, lecz najwyższa jakość i gwarancja niezawodnej dostawy. Z kolei w powiązaniach rynkowych i pozarynkowych z partnerami będącymi źródłem informacji i technologii należy zauważyć szereg porozumień o charakterze aliansów strategicznych, jakie są zawierane pomiędzy przedsiębiorstwami w celu zaspokojenia rosnących potrzeb z zakresu badań i rozwoju. Obecny rozwój techniki powoduje, że aby sprostać rosnącym wymaganiom, wiele przedsiębiorstw decyduje się na wspólne działania w tym zakresie, dzięki czemu istnieje możliwość rozłożenia niezbędnych nakładów na działalność proinnowacyjną na większą liczbę podmiotów, lepszy dostęp do komplementarnych zasobów – zwłaszcza wiedzy i doświadczenia, a także możliwość zmniejszenia ryzyka (dzielenie się ryzykiem), wzrost wspólnej konkurencyjności przez wzrost innowacyjności [Rychtowski, 2004, s. 589–591].

Drugą grupę czynników innowacyjności przedsiębiorstw stanowią czynniki wewnętrzne. Wynikają one z materialnych i niematerialnych elementów składowych tych przedsiębiorstw, określających ich innowacyjność. Do grupy tej zalicza się m.in. [Kolarz, 2006, s. 57]:

- nakłady własne przedsiębiorstwa na prace B+R,
- nakłady własne przedsiębiorstwa na innowacje,
- liczbę i kwalifikacje kadr, umiejętności i doświadczenia badawcze, produkcyjne i marketingowe,
- oraz skuteczność systemów informacji, komunikacji i motywacji w przedsiębiorstwie.

Niezwykle wyczerpującą klasyfikację uwarunkowań wewnętrznych przedstawili M. Dworczyk i R. Szlasa. Wyróżnili oni następujące czynniki innowacyjności [Dworczyk, Szlasa, 2001, s. 177–180]:

1. Umiejętność określania potrzeb innowacyjnych bieżących i perspektywicznych, w zakresie innowacji produktowych, procesowych i organizacyjno-ekonomicznych. Ich źródłem mogą być strategie rozwoju przedsiębiorstwa, wnioski klientów firmy napływające z serwisu zbytu i bezpośrednio od od-

biorców wyrobów, analizy techniczno-ekonomiczne firmy, wyniki zrealizowanych prac B+R.

2. Umiejętność przygotowania programu (zbioru przedsięwzięć) i jego optymalizacji poprzez kierownictwo, obejmujących:

- planowanie środków rzeczowych, finansowych, kadrowych przedsięwzięć realizowanych własnymi siłami i w kooperacji,
- planowanie w czasie i określanie skutków rzeczowych, organizacyjnych, ekonomicznych dla przedsiębiorstwa.

Wynikiem tych działań planistycznych mogą być przedsięwzięcia innowacyjne realizowane w przedsiębiorstwie, z partnerem zewnętrznym, z partnerem zagranicznym.

3. Umiejętność kierowania realizacją poszczególnych przedsięwzięć dzięki:

- potencjalnym kierownikom projektów, produktów,
- posiadaniu niezbędnych środków technicznych i programów komputerowych,
- posiadaniu możliwości korzystania z baz odpowiednich danych zewnętrznych partnerów.

4. Umiejętność projektowania rozwiązań innowacyjnych dzięki:

- twórczej, przygotowanej na studiach wyższych kadrze inżynierskiej i kadrze pomocniczej,
- rozwiązywaniu problemów i stosowaniu technik twórczego myślenia i prowadzenia zespołów,
- wiedzy o faktach i metodach projektowania.

5. Umiejętność wdrażania projektów innowacyjnych i środków technicznych do produkcji oraz innowacyjnych wyrobów do systemów innowacyjnych finalnych użytkowników – klientów poprzez:

- organizację technologiczno-organizacyjnego przygotowania produkcji,
- organizację rozruchu nowej produkcji i likwidację starej,
- wprowadzenie nowych metod technologicznych i środków technicznych produkcji,
- udział w testowaniu nowych produktów na rynku,
- pomoc techniczno-organizacyjną we wdrażaniu do produkcji nowych środków technicznych i usług u ich bezpośrednich użytkowników.

6. Umiejętność zwiększenia potencjału badawczo-rozwojowego, informacyjnego poprzez:

- rozbudowę sieci informacyjnej ogólnozakładowej LAN,
- zapewnienie połączeń z sieciami zewnętrznymi, z pracownikami pracującymi w domu oraz instytucjami zewnętrznymi,
- wyposażenie w środki techniczne łączności, zapewnienie połączeń po umiarkowanych cenach.

7. Umiejętność zwiększenia innowacyjnego potencjału kadrowego i jego wykorzystania poprzez:
  - odpowiedni dobór kadry i jej struktury zawodowej oraz jej awansowanie,
  - przechodzenie przedsiębiorstwa na samouczący się system obejmujący różne formy kształcenia, udział w sieciach innowacyjnych,
  - pozyskiwanie nowych kadr inżynierskich z otoczenia, z wyższych uczelni technicznych i menedżerskich,
  - właściwe systemy motywacyjne, głównie wynagrodzenia,
  - dobór konsultantów dla prac projektowych i zarządzania z zewnątrz oraz spośród własnych emerytowanych specjalistów.
8. Umiejętność zapewnienia potencjału technicznego projektowania, eksperymentowania, prototypowania itp., poprzez:
  - zaopatrzenie w systemy projektowania CAD, CAM i CAE,
  - właściwą gospodarkę, konserwację i adaptowanie sprzętu do nowych zadań,
  - wymianę sprzętu na nowy, odpowiadający wymaganiom standardowych badań i zapewniający porównywalność wyników,
  - korzystanie z kooperacji w badaniach eksperymentalnych, w szybkim prototypowaniu z baz zewnętrznymi.
9. Umiejętność zapewnienia środków finansowych na działalność innowacyjną i sprawne nimi gospodarowanie poprzez:
  - zwiększenie wpływów z działalności gospodarczej firmy i części przeznaczonej na B+R i innowacje,
  - dokładniejszą kalkulację kosztów prac i tworzenie bazy kosztowej,
  - określenie kosztów godzinowych typowych stanowisk na potrzeby kalkulacji oraz umów kooperacyjnych,
  - rozpoznanie możliwości dofinansowania prac rozwojowych związanych z realizacją programów dofinansowanych z budżetu państwa, funduszy Unii Europejskiej oraz prowadzenie określonej polityki grantów,
  - rozpoznanie źródeł, możliwości, kosztów uzyskania kredytów, korzystanie z ulg podatkowych i innych związanych z działalnością naukowo-badawczą.
10. Umiejętność wykorzystania potencjału innowacyjnego załogi i współpracy wyspecjalizowanych służb z kierownictwem przez:
  - określenie wewnętrznych barier hamujących innowacyjność kadr i wzajemną współpracę oraz przygotowanie przedsięwzięć zmniejszających bariery,
  - zwiększenie zainteresowania służb ekonomicznych i marketingowych rozwojem techniki i technologii w obszarze działania przedsiębiorstwa w celu ułatwienia współpracy ze służbami technicznymi,
  - przygotowanie służb technicznych do realizacji funkcji marketingowych produktu,
  - przygotowanie i rozwinięcie systemu działalności wynalazczej, racjonalizatorskiej oraz jego wdrożenie,

- bezpośrednie angażowanie naczelnego kierownictwa w zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi.

Tworzenie tych korzystnych dla przedsiębiorstwa uwarunkowań jest funkcją naczelnego kierownictwa oraz personelu technicznego, marketingowego i ekonomicznego.

Jednym z uwarunkowań sprawnego przebiegu procesów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych w przedsiębiorstwie są: kwalifikacje, umiejętności i pozycja osoby odpowiedzialnej za organizację i przebieg tego procesu, tzw. osoby kluczowej, która powinna odznaczać się wysokim autorytetem osobistym, dużą swobodą manewru w kierowaniu, określonymi predyspozycjami kierowniczymi, organizacyjnymi, umiejętnością kształtowania klimatu twórczej współpracy członków zespołu. Osoba kluczowa spełnia następujące zadania w procesie innowacyjnym:

- kształtowanie procesu i przedmiotu innowacji,
- ustalanie lub udział w formułowaniu celów i zadań zespołu,
- opracowanie planu pracy zespołu,
- podział zadań między członków zespołu,
- „zbudowanie” komunikacji między członkami zespołu i między grupami zawodowymi,
- planowanie i analiza działań w procesie innowacyjnym,
- ustalenie czynności i przygotowanie środków realizacji założonego celu w zakresie funkcji organizowania,
- koordynację wykonania zadań częściowych,
- organizowanie narad roboczych i przewodniczenie na zebraniach dyskusyjnych,
- zbieranie pomysłów pomocnych w procesie innowacyjnym,
- konsultowanie metod pracy i preferowanie najbardziej efektywnych metod pracy w zespole,
- wyzwalanie inicjatywy pracowników,
- krytykowanie oraz wyrażanie uznania,
- załatwianie spraw administracyjnych,
- reprezentowanie zespołu na zewnątrz,
- funkcje wychowawcze.

P.F. Drucker wyróżnia następujące uwarunkowania sprzyjające innowacyjności i postępowi technicznemu uzależnione od sfery zarządzania w przedsiębiorstwie:

- wytworzenie przekonania, że powstawanie innowacji jest korzystne nie tylko dla kierownictwa, ale dla całej załogi i organizacji,
- rozpropagowanie idei i potrzeby innowacji oraz zapewnienie warunków do wzajemnego komunikowania się pracowników na wszystkich szczeblach, zwłaszcza personelu kierowniczego, co sprzyja poszukiwaniu okazji do innowacji,

- wyznaczenie konkretnych celów i planu realizacji innowacji oraz uwolnienie najbardziej efektywnych pracowników od innych zadań, aby mogli poświęcić się jej urzeczywistnieniu.

Jednym z warunków racjonalnego przebiegu całego procesu innowacyjnego, z uwzględnieniem sfery B+R w przedsiębiorstwach, jest sprawność procesów informacyjno-decyzyjnych. Informacja jest to wyrażony w języku ludzi uczestniczących w działaniu obraz rzeczywistości, na którą oddziałują. Pokazuje on stan przedmiotu, środków i warunków działania oraz właściwości wykonawców uznawanych w tym działaniu za istotne dla osiągnięcia zamierzonego celu [Drucker, 1992, s. 10]. Właśnie w procesach innowacyjnych i badawczo-rozwojowych system informacyjny odgrywa ważną rolę, bowiem generowanie pomysłów i ich rozwijanie w oryginalne rozwiązania techniczne i organizacyjne wymaga wychodzenia poza granice posiadanej w danym momencie wiedzy i doświadczenia. Zmniejszanie obszaru niewiedzy jest możliwe dzięki tworzeniu sprawnych systemów informacyjnych, obejmujących ogół czynności związanych z poszukiwaniem, gromadzeniem, opracowywaniem i rozpowszechnianiem informacji naukowo-technicznej i ekonomicznej. W skład takich systemów wchodzi następujące komórki organizacyjne: opracowań bibliograficznych, informacji sygnałnej, obsługi bieżącej użytkowników, gromadzenia, opracowywania i udostępniania zbiorów, konsultacji, reprografii, przygotowania i redagowania publikacji, projektowania systemu informacji oraz szkolenia pracowników, badania rynku, śledzenia poczynąń konkurentów, ochrony własności rozwiązań oraz dezinformacji. Informacje gromadzone w takim systemie mogą być dostosowane do potrzeb trzech podstawowych grup odbiorców [Baruk, 2001, s. 87]:

- kierownictwa wyższego szczebla,
- kierowników kierujących pracami zespołów zadaniowych,
- pracowników badawczo-projektowych oraz do zakresu czynności składających się na poszczególne fazy procesów innowacyjnych.

W badaniach podstawowych dominują informacje opracowywane na podstawie studiów i badań, monografii, publikacji, w czasopismach naukowych, maszynopisów artykułów itp. W fazie badań stosowanych wykorzystuje się informacje zawarte w czasopismach naukowo-technicznych, opisach patentowych, analizach techniczno-ekonomicznych, opracowaniach metodycznych i projektowych, sprawozdaniach i raportach z badań, informacje handlowe, raporty o osiągnięciach i zamierzeniach konkurencji. Szczególną rolę należy przypisać literaturze patentowej, której dokładna analiza pozwala uniknąć zbędnych prac nad przygotowaniem rozwiązań będących przedmiotem ochrony oraz na takie ukierunkowanie prac, aby we właściwym momencie ominąć blokadę patentową [Baruk, 2001, s. 88].

Pomyślność każdej innowacji, która jest istotnym warunkiem wstępnym rozwoju, utrzymania i wzrostu zatrudnienia oraz konkurencyjności podmiotów gospodarczych, zależy od umiejętności mobilizowania wszystkich zasobów i kwalifikacji, umiejętności integracji i koordynacji. W przeciwnym przypadku powodzenie innowacji jest mało prawdopodobne [Baruk, 2004, s. 29].

Ważną rolę w kształtowaniu polityki innowacyjnej w przedsiębiorstwie odgrywa kadra kierownicza najwyższego szczebla. To ona określa warunki, w jakich przebiegają procesy innowacyjne, system informacji niezbędny do pozyskiwania danych do właściwej oceny sytuacji i ustalenia kierunku rozwoju. Jest odpowiedzialna za usuwanie barier między działami firmy i tworzenie warunków umożliwiających realizację oddolnych pomysłów pracowników. Nie bez znaczenia jest tworzenie przez kierownictwo najwyższego szczebla atmosfery sprzyjającej wyzwaniu inwencji twórczej. Należy pobudzać kreatywne zachowania wszystkich pracowników, porzucając tradycyjne postawy mówiące, że tylko kadra wyższego szczebla jest predysponowana do projektowania nowatorskich rozwiązań. Często, z uwagi na bliższy kontakt z problemem lub wynikającymi potrzebami klientów, to właśnie specjaliści niższego szczebla są autorami innowacyjnych pomysłów [Rychtowski, 2004, s. 588]. Ważną zatem rolę do spełnienia ma kierownictwo przedsiębiorstwa, które powinno [Bieniok, 2001, s. 201]:

- mieć głębokie przekonanie, że innowacje są absolutnie niezbędne; na sukces mogą liczyć tylko dynamiczni,
- popierać dążenie do postępu poprzez stymulowanie postaw twórczych i aktywnych, tworzenie klimatu kultury organizacyjnej pobudzającej do zmian, tworzenie warunków i systemów motywacyjnych sprzyjających innowacjom,
- prezentować postawy otwarte na wszystkie propozycje usprawnień (technicznych, technologicznych, społecznych),
- oceniać pomysłowość i inwencję twórczą pracowników oraz pozbywać się ludzi biernych i konserwatywnych, torpedujących zmiany,
- popierać i wspomagać moralnie i materialnie pracowników, którzy tworzą i wdrażają zmiany,
- troszczyć się o szkolenie i rozwój pracowników – tylko wysokie kwalifikacje są źródłem postępu,
- sprzyjać tworzeniu modelu organizacji „uczącej się”, reagującej na zmiany otoczenia.

Rozpoznanie zewnętrznego i wewnętrznego zagrożenia ma pozytywny efekt skupienia poszczególnych struktur i kadry firmy wokół zarządzania innowacjami i stwarzania poczucia właściwego kierunku działania i dynamizmu firmy. Na ogół jednym z tradycyjnych problemów procesu zarządzania innowacjami w państwowych firmach, a zwłaszcza w jednostkach badawczo-rozwojowych jest posiadanie przez ich pracowników silnego poczucia nietykalności i nieuznawa-

nia zewnętrznych uzgodnień dla ich funkcjonowania w tych firmach. Istniejące niezadowolenie pracowników z obowiązujących w firmie sposobów działania nie wystarcza jednak, by przezwyciężyć bezwład i zapewnić rozmach niezbędny do realizacji m.in. procesów zarządzania innowacjami. Dlatego dla osiągnięcia sprawności i konkurencyjności w funkcjonowaniu firm należy dokonać zmian w płaszczyźnie: organizacji, techniki i technologii oraz ekonomiki [Piątkowski, Sankowski, 2001, s. 37]:

- W *płaszczyźnie organizacji* – spłaszczenie struktury firm (mniej pionów organizacyjnych, dyrektorów i kierowników, więcej struktur bezwydziałowych). W firmach powinna być oferowana i rozwijana:
  - rynkowa orientacja – wzmocnienie służb handlowych i marketingowych.
  - kapitałowa integracja z innymi jednostkami, czyli powstawanie struktur korporacyjnych.
- W *dziedzinie techniki i technologii* tempo zmian i usprawnień będzie zależeć od warunków ekonomicznych.
- W *płaszczyźnie ekonomiki* najistotniejsze znaczenie mają rozwiązania ekonomiczno-finansowe stosowane przez otoczenie wobec firm, jak np. banki i urzędy skarbowe.

Zaprezentowana w paragrafie lista uwarunkowań działalności innowacyjnej przedsiębiorstw nie wyczerpuje tematu. Wyraźnie zarysowany jest podział na czynniki zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa i zależące od jego potencjału wewnętrznego. O ile przedsiębiorstwo może mieć (i często ma) wpływ na kształtowanie wewnętrznego potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, o tyle ten wpływ w odniesieniu do zewnętrznych uwarunkowań jest znikomy lub wręcz żaden. Przedstawione wrywkowo czynniki pokazują ich obfitość i wielokierunkowość oddziaływania. Mają one szerszy charakter, dlatego ich wpływ na innowacyjność przedsiębiorstw jest zagadnieniem niezwykle trudnym i złożonym.

## LITERATURA

- Baruk J., 2004, *Innowacje a rozwój gospodarczy*, „Problemy jakości”, nr 7.
- Baruk J., 2001, *Organizacyjne uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa* [w:] *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa.
- Bielski I., 2005, *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator XXI”, nr 1.
- Bienioł H., 2001, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Dworczyk M., Szlasa R., 2001, *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.

- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 1998–2000*, 2002, GUS, Warszawa, [w:] *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, 2006, red. W. Janasz, Difin, Warszawa.
- Francik A., Poczrowski A., 1991, *Procesy innowacyjne*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków.
- Kłopotek A., 2002, *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. LXXXIII. Konkurencyjność – Marketing – Informacja, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Kolarz M., 2006, *Wpływ zagranicznych inwestycji bezpośrednich na innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Śląskiego, Katowice.
- Kurnal J. (red.), 1979, *Teoria organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
- Mesthene E.G., 2001, *Technological Change. Its Impact on Man and Society*, New York 1970 [w:] A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź.
- Mroczo F., 2004, *Wybrane uwarunkowania i problemy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1014, Wrocław.
- Piątkowski Z., Sankowski M., 2001, *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Wyd. Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa.
- Rychtowski S., 2004, *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności a sytuacja przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Naukowe AE we Wrocławiu, nr 1045, Wrocław.

### Streszczenie

Analizowanie innowacji z punktu widzenia sprzężonego procesu, obejmującego wiele działań od momentu powstania idei do jej skutecznego wdrożenia w działania i procesy organizacyjne oraz osiągnięcia wymiernych korzyści, wymaga szerszego spojrzenia na determinanty działalności innowacyjnej. W artykule przedstawiona została jedynie wąska lista czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw. Wybrane przez autorkę grupy uwarunkowań niewątpliwie wskazują na mnogość podejść do zagadnienia innowacyjności przedsiębiorstw. Uwarunkowania te mają szeroki i niejednorodny charakter. Niektóre uwarunkowania wpływają na działalność innowacyjną w sposób pozytywny, inne w sposób destymulujący. Niemniej jednak ich identyfikację traktuje się jako punkt wyjścia do wszelkich rozważań teoretycznych i praktycznych.

### Classification of Determinants of Innovation Activity in Enterprises

#### Summary

There is a variety of determinants of innovation. They have diverse natures; some of them have a positive impact on the innovation activity of the enterprise, the others – a negative one. The paper presents a short list of determinants of innovation, which indicates a multitude of approaches to innovation in enterprises. Nonetheless, their identification is a starting point for further theoretical and practical considerations.