

KRZYSZTOF JANASZ

## DECYZJE INNOWACYJNE W PRZEDSIĘBIORSTWIE

### Wprowadzenie

Procesy rynkowej transformacji gospodarki polskiej i jej integracja z Unią Europejską powodują konieczność poszukiwania oraz wdrażania nowych koncepcji w dziedzinie kreowania skutecznych ekonomicznych mechanizmów ssania (chłonności) innowacji. Proces ten powinien przebiegać na trzech poziomach: człowiek, przedsiębiorstwo, gospodarka (układ narodowy, regionalny i ponadnarodowy). Niezbędne są więc nowe idee, nowe koncepcje kształtowania procesów innowacyjnych. Wiązanie innowacji ze zmianami jest przez niektórych autorów rozumiane jako zmiana struktury procesu gospodarczego, który może obejmować takie elementy, jak cel, kryteria, środki, warunki, metody oraz skutki. Poglądy na istotę innowacji są oczywiście zróżnicowane, ale w prawie każdej definicji pojawia się nowość i zmiany<sup>1</sup>.

Można więc uznać, że przez pojęcie: innowacje rozumie się zmianę istniejącego układu gospodarczego, polegającą na opracowywaniu i wdrażaniu nowych dla przedsiębiorstwa rozwiązań oraz ulepszaniu istniejących, które mają na celu podnoszenie skuteczności jego funkcjonowania, a co za tym idzie, celowości działania i korzyści ekonomicznej<sup>2</sup>. Analiza istoty i cech innowacji w przedsiębiorstwie pozwala na podkreślenie takich elementów, jak:

- ich strategiczny charakter,
- wielowymiarowa, wirtualna postać.

Przedsięwzięcia innowacyjne powinny wynikać z badań marketingowych i być korzystne dla klientów. Należy pamiętać, że warunkiem skutecznego i racjonalnego wprowadzania innowacji na rynkach krajowym i światowym jest zarządzanie przedsiębiorcze i formułowanie strategii innowacyjnych<sup>3</sup>. Niezbędny jest zatem wykształcony ekonomiczny

---

<sup>1</sup> Zob. K. Janasz: *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010, s. 150.

<sup>2</sup> L. Berliński: *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 2003, s. 57.

<sup>3</sup> Zob. W. Janasz: *Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego*, [w:] *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2009, s. 53.

mechanizm rynkowy i wykorzystanie jego regulacyjnej funkcji, rozpatrywanej w aspekcie procesów innowacyjnych w gospodarce.

Każdy podmiot gospodarujący podejmuje wiele złożonych działań dla osiągnięcia celów strategicznych. Z pewnością trzeba tu zaliczyć aktywność proinnowacyjną, polegającą na kreowaniu i wdrażaniu innowacji, które pozwalają na zdobywanie przewagi konkurencyjnej, a tym samym na uzyskanie projektowanych celów strategicznych, a w rezultacie osiągnięcie sukcesu rynkowego. Zarówno różne przejawy aktywności proinnowacyjnej, jak i jej rezultaty zależą od wielu określających je przesłanek<sup>4</sup>. Nasilenie decyzji innowacyjnych jest wypadkową wielu uwarunkowań (bodźców, czynników, determinant), które są płynne i podlegają zmianom w turbulentnym otoczeniu. Decyzje innowacyjne są jednym z głównych źródeł osiągania przewagi konkurencyjnej przez podmioty gospodarujące. Czynniki determinujące te decyzje mogą mieć wpływ zarówno pozytywny, jak i negatywny na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw.

### Strategiczny wymiar decyzji innowacyjnych

Odniesieniem dla wszelkich zachowań i działań podejmowanych przez organizacje są zawsze potrzeby i oczekiwania potencjalnych klientów oraz poziom ich zaspokajania przez konkurentów. Organizacja powinna określić, kto?, czego? i kiedy? od niej oczekuje. Nie jest to bowiem zadanie łatwe, ponieważ ostateczne decyzje są wypadkową wielokierunkowych oddziaływań, rozmaitych potrzeb i żądań, które niejednokrotnie są ze sobą sprzeczne. Wychodząc naprzeciw społecznym oczekiwaniom, organizacje podejmują różne działania, które powinny immanentnie wypływać z celów przedsiębiorstwa i znajdować odzwierciedlenie w ich strategii (określenie sposobów zaspokajania wymagań, określenie alternatywnych rozwiązań). Ocena przyszłych potrzeb społecznych, uwzględnianie ich w celach strategicznych (wizja, misja), wybór określonych zadań nadaje temu procesowi wymiar strategiczny. Strategiczne cele rozwojowe przedsiębiorstw są wypadkową oczekiwań wszystkich grup interesariuszy. Jednak w praktyce działania przedsiębiorstw przeważają interesy udziałowców i naczelnego kierownictwa<sup>5</sup>.

Wspomniane informacje są głównymi przesłankami podejmowania decyzji, które regulują działalność w dwóch głównych płaszczyznach aktywności przedsiębiorstw. Teoria i praktyka wykształciły wiele koncepcji konkurencyjności organizacji, które różnią się między innymi ujęciem źródeł przewagi konkurencyjnej<sup>6</sup> (źródła wewnętrzne, zewnętrzne).

---

<sup>4</sup> Por. np. W. Janasz, K. Koziół: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 41–65.

<sup>5</sup> L. Jakubów: *Strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008, s. 120.

<sup>6</sup> Por. m.in. *Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009.

Nowe kierunki konkurencyjności łączą się z zewnętrznymi mechanizmami współzawodnictwa. Są to koncepcje międzynarodowej konkurencji i koncepcje internalizacji, będące rezultatem procesów globalizacji. Kształtowanie konkurencyjności organizacji we współczesnych warunkach oznacza w praktyce odchodzenie od tradycyjnego modelu konkurencji do nowych strategii konkurencji (strategie innowacyjne).

Kształtowanie działań innowacyjnych we współczesnych, burzliwych czasach pociąga za sobą nie tylko zmianę filozofii postępowania podmiotu gospodarującego z kategorii podmiotu lokalnego na globalny, ale przede wszystkim kształtowania i przyjmowania modelu konkurencji jako integralnej składowej inteligentnej organizacji (sfera B+R w podmiotach). Rodzi to nowe zachowania konkurencyjne (innowacyjne) na konkretnych rynkach, co wynika z prowadzenia działalności w wielonarodowym i wielokulturowym otoczeniu.

W literaturze przedmiotu przeważa przekonanie, że działalność innowacyjną uznaje się za główny instrument konkurowania i uzyskania trwałej przewagi konkurencyjności, a jednocześnie warunek osiągania ponadprzeciętnych wyników gospodarczych.

Strategiczny rozwój podmiotów gospodarowania nakierowany na wdrażanie innowacji coraz powszechniej jest przyjmowany nie tylko w państwach wysoko rozwiniętych (OECD), lecz także w państwach i regionach mających niższy poziom rozwoju. Działalność innowacyjna wyklucza schematyczność, ponieważ jej konotacją jest pomysłowość. Innowacyjność na poziomie mikroekonomicznym jest pojmowana jako odzwierciedlenie określonej aktywności, połączonej licznymi sprzężeniami zwrotnymi, będącej konsekwencją interaktywnego procesu uczenia się, rezultatem intelektualnego procesu sieciowego oraz podmiotowych i instytucjonalnych powiązań ewoluujących w czasie. Przygotowanie instytucjonalnych i materialnych warunków konkurencji innowacyjnej wymaga zastosowania modelu w konkurencyjnym otoczeniu, przesiąkniętym duchem przedsiębiorczości. Działania innowacyjne wiążą się z przedsiębiorczością. Takie pojęcia, jak przedsiębiorczość intelektualna i przedsiębiorca intelektualny znajdują odzwierciedlenie w kształtowaniu bogactwa materialnego z niematerialnej wiedzy. Są to bardzo istotne decyzje strategiczne, o wysokim stopniu złożoności i niepewności, które warunkują działalność całego przedsiębiorstwa.

Zdaniem J. Kozielskiego działania transgresyjne oznaczają najbardziej charakterystyczną cechę *homo sapiens*<sup>7</sup>, co wyraża się w świadomym przekraczaniu przez człowieka dotychczasowych granic materialnych, społecznych i symbolicznych<sup>8</sup>. Transgresja w organizacjach oznacza likwidację (znoszenie, przekraczanie) występujących w nich stereotypów, zwyczajów, a nawet zasad postępowania i reguł, które są przeszkodą (barierą) rozwoju i postępu. Wyraża się to w rozwijaniu kapitału intelektualnego, zarządzaniu wiedzą, a w szczególności w rozwijaniu wszelkich przejawów przedsiębiorczości i innowacyjno-

<sup>7</sup> J. Kozielski: *Koncepcja transgresyjna człowieka. Analiza psychologiczna*, PWN, Warszawa 1987, s. 10–20.

<sup>8</sup> Por. J. Kozielski: *Transgresja i kultura*, wyd. 2, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2002, s. 43.

ści, które są uzasadnione ekonomicznie i etycznie. Wszystko to skłania do podejmowania decyzji strategicznych, a jednocześnie transgresyjnych, które mają na celu likwidowanie dotychczasowych barier występujących w przedsiębiorstwie i pobudzanie jego rozwoju (pokonywanie ograniczeń rynkowych, usuwanie barier wejścia do nowego sektora, barier wewnątrzsektorowych, alokację zasobów do grupy strategicznej przynoszącej większe korzyści, ekspansję terytorialną, opanowywanie nowych rynków, dążenie do pozycji lidera w sektorze)<sup>9</sup>. Można tutaj mówić o dokonywaniu przez menedżerów transgresji indywidualnej, która stymuluje transgresję zbiorową (zmiana zachowań menedżera, funkcjonowania przedsiębiorstw i ich otoczenia).

Zdaniem K. Poppera, można wyróżnić cztery niezależne sfery działań, w których występuje transgresja<sup>10</sup>:

1. Działania nakierowane na świat fizyczny ku rzeczom, a więc zwiększanie produkcji dóbr materialnych, powiększanie ekspansji terytorialnej.
2. Poczynania skierowane na czynniki podmiotowe (ludzi), w szczególności powiększanie dominacji nad grupą, zdobywanie i utrzymanie władzy, dążenie do zwiększania wolności indywidualnej w występujących systemach instytucjonalnych, altruizm.
3. Działania symboliczne (myślenie symboliczne), obejmujące tak zwane transgresje intelektualne, czyli kształtowanie nowych, niestereotypowych konstrukcji myślowych, pomysłów i pogłębienie własnej wiedzy o otoczeniu (świecie zewnętrznym), a więc akty kreatywne i ekspansywne.
4. Poczynania w zakresie autokreacji (nakierowane na siebie) polegają na kreacji indywidualnej osobowości na podstawie własnego projektu, co oznacza kształtowanie określonych struktur charakterologicznych i umysłowych, które mają na celu pobudzanie siły woli, a także ubogacanie dotychczasowych własnych doświadczeń (stymulowanie samorozwoju).

W procesie podejmowania decyzji innowacyjnych, które są z istoty rzeczy decyzjami strategicznymi, transgresja powinna się pojawiać we wszystkich zasygnalizowanych płaszczyznach. Szczególnie odnosi się to do trzeciej wymienionej sfery (płaszczyzny), czyli transgresji intelektualnej. Ta sfera transgresji jest wyjaśniana jako występowanie podmiotu (organizacji) poza dotychczasowe, zestandaryzowane zachowania (programy), a także struktury prawdopodobnych, przewidywanych zdarzeń i uwarunkowań. W rzeczywistości polega to na dążeniu do tego, co wprawdzie może być możliwe, lecz jest mało prawdopodobne do uzyskania<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> M. Jankowska-Miłowicz: *Decyzje strategiczne jako podstawa transgresji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne...*, s. 127.

<sup>10</sup> J. Koziński: *Koncepcja transgresyjna...*, s. 50–51.

<sup>11</sup> Cz. Nosal: *Mózg, prawdopodobieństwo i transgresja*, „*Studia Filozoficzne*” 1986, nr 3(244), s. 21.

## Bariery innowacyjności przedsiębiorstw

W kontekście narastającego umiędzynarodowienia przepływu wiedzy, informacji oraz kapitału, a także rosnącej globalnej konkurencji coraz wyraźniej podkreśla się strategiczną rolę ponadnarodowych, narodowych i regionalnych programów innowacyjnych, które powinny wynikać z polityki naukowo-technicznej kreującej nowe możliwości rozwoju przedsiębiorstw.

W rozważaniach dotyczących strategicznego kształtowania innowacyjności przedsiębiorstw wymienia się wiele czynników, które utrudniają tę działalność. Najogólniej mówiąc, można je podzielić na takie czynniki ekonomiczne, jak: brak środków własnych i zewnętrznych niezbędnych na finansowanie działalności innowacyjnej i wysoki koszt prowadzenia takiej działalności. Wśród nich poczesne miejsce zajmują czynniki, które wiążą się z szeroko rozumianą wiedzą. Chodzi tu przede wszystkim o brak odpowiednio kwalifikowanych zasobów ludzkich (kapitał intelektualny), informacji na temat nowych technologii, nierozpoznanie rynków, kwestie związane z poszukiwaniem nowych partnerów, a także pozostałe czynniki rynkowe (np. daleko posunięta monopolizacja rynku, niepewny popyt)<sup>12</sup>. Wśród pozostałych czynników wpływających na niską aktywność przedsiębiorstw wymienia się brak potrzeby podejmowania tego typu działalności bądź brak popytu na innowacje.

Z badania przeprowadzonego przez GUS wynika, że we wszystkich regionach najważniejszym czynnikiem ograniczającym aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w sektorze MSP był czynnik ekonomiczny – 37% małych firm i 31% średnich wyraziło opinię, że nie podejmuje działalności innowacyjnej z powodu braku środków finansowych, natomiast 36% przedsiębiorców małych i 32% średnich podmiotów wskazało na zbyt wysokie koszty innowacji<sup>13</sup>. Drugą grupą pod względem gradacji czynników, które utrudniają proces innowacyjny, są czynniki rynkowe, a przede wszystkim niepewny popyt, a także zdominowanie rynku przez wiodących ich liderów. Za trzecią pod względem wagi grupę czynników utrudniających procesy innowacyjne uznano dostęp do wiedzy (znalezienie partnerów i wysoko kwalifikowanych zasobów ludzkich). Za czwartą co do istotności grupę czynników hamujących procesy innowacyjne przyjęto brak informacji na temat technologii i rynków (7% małych i 7% średnich firm). Zbliżona liczba podmiotów w ogóle nie odczuwa potrzeby podejmowania działalności innowacyjnej (8% małych podmiotów i 7% średnich)<sup>14</sup>.

Nie wchodząc w szczegóły danych z analiz statystycznych (europejskich – European Innovation Scoreboard, Community Innovation Survey) i polskich (Główny Urząd Statystyczny, Krajowy System Innowacji) i wyników badań prowadzonych zarówno w Polsce, Europie, jak i na świecie, można sformułować wnioski, które są istotne z punktu widzenia

<sup>12</sup> Por. E. Wojnicka, P. Klimczak: *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*, [w:] *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania*, red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008, s. 56–57.

<sup>13</sup> *Ibidem*, s. 56.

<sup>14</sup> *Ibidem*, s. 57.

identyfikacji przesłanek decyzji innowacyjnych organizacji. Oceniając poziom innowacyjności polskiej gospodarki i podmiotów funkcjonujących w tej gospodarce, na podstawie wielu wskaźników pomiaru wykorzystywanych w badaniach i ocenach porównawczych<sup>15</sup> trzeba uznać go za niski, a nawet bardzo niski. Sam pomiar poziomu i potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw funkcjonujących w kraju umiejscawia Polskę na końcu listy krajów OECD<sup>16</sup>.

### Nowe idee podejścia do innowacji

Systemy innowacji kształtowane w różnych krajach stają się coraz mniej scentralizowane, zhierarchizowane i nabierają charakteru sieciowego, rozprzestrzenia się. Zakres współdziałania między poszczególnymi jego uczestnikami (Budowa Europejskiej Przestrzeni Naukowej – ERA) odbywa się na kilku (trzech) poziomach funkcjonowania tego systemu<sup>17</sup>:

- a) politycznym (Otwarta Metoda Koordynacji, narodowy, europejski);
- b) programowania, w którym podmioty (instytucje) przekształcają politykę w alokację zasobów (ERANET, ERC, platformy technologiczne);
- c) badaczy, do których odnosi się rozwój strategii współpracy między przedsiębiorstwami, uniwersytetami, laboratoriami publicznymi (infrastruktura badawcza, projekty zintegrowane, programy mobilności)<sup>18</sup>.

Równolegle wzrasta różnorodność podmiotów (uczestników) polityki naukowej i innowacyjnej (ośrodki transferu technologii i platformy technologiczne, konsorcja badawcze, nowe firmy technologiczne, podmioty kapitału ryzyka, klastry, wiedzołchonne usługi biznesowe – KIBIS, stowarzyszenia „interesariuszy”, organizacje typu non profit)<sup>19</sup>. Wynika z tego wniosek, że dotychczasowi, można powiedzieć tradycyjni, uczestnicy procesu innowacyjnego, jak uczelnie (uniwersytety), laboratoria rządowe i przedsiębiorstwa muszą zmieniać (dywersyfikować) strategię, metody i programy działania, chcąc znaleźć swoje miejsce w kształtującym się systemie. Składnikiem tego nowego myślenia o gospodarce i społeczeństwie, poszukującego sensu i perspektyw zmian, jest zmiana charakteru i wzrost znaczenia innowacji<sup>20</sup>:

- tak zwanych otwartych,
- wykorzystujących współpracę między podmiotami (joint ventures, umowy, outsourcing),

<sup>15</sup> Na przykład udział przedsiębiorstw innowacyjnych i eksportu dóbr o wysokim zaawansowaniu technologicznym, nakłady na działalność B + R, mierniki opisujące działalność przedsiębiorstwa.

<sup>16</sup> Zob. *European Innovation Scoreboard 2007*, European Commission, Brussels 2008.

<sup>17</sup> J. Kozłowski: *Statystyka nauki, techniki i innowacji w krajach UE i OECD. Stan i problemy rozwoju*, Departament Strategii MNiSW, Warszawa 2009, s. 9.

<sup>18</sup> R. Barre, G. Filliatrean, B. Lepori: *New Perspectives for the Design and Production of S&T Indicators*, PRIME, Pisa 29 I–1 II 2007.

<sup>19</sup> J. Kozłowski: *op. cit.*, s. 8.

<sup>20</sup> J.M. Azgara Caro: *Workshop on R&D Indicators to Monitor the European Research*, 14–15 May 2007; J. Kozłowski: *op. cit.*, s. 9.

- wykorzystujących próby, błędy i usprawnienia (np. oprogramowanie),
- nietechnicznych,
- eko-innowacji,
- w sektorze publicznym B + R (służba zdrowia, szkolnictwo, administracja publiczna).

Trzeba rozwijać podejście systemowe do ocen statystycznych łączących różne zmienne,  $N + T + I$ , ze zmiennymi społeczno-ekonomicznymi. W większości dotychczasowych, dostępnych ocen, podejmujących tematykę innowacyjności przedsiębiorstw w kraju, na ogół są identyfikowane czynniki będące barierami rozwoju innowacyjności. Znacznie mniej jest ocen, w których przedstawiany jest wykaz determinant służących rozwojowi potencjału innowacyjnego.

### Czynniki wpływające na decyzje innowacyjne

Problematyka mikro-, mezo- i makroekonomicznych czynników, które wyznaczają decyzje innowacyjne, jest bardzo złożona. Z licznych badań empirycznych wynika duża rola kapitału, w tym kapitału prywatnego w finansowaniu innowacji, w wywoływaniu wahań aktywności innowacyjnej. Wskazuje to także na możliwości (sposoby) przeznaczania nagromadzonych przez społeczeństwo oszczędności na nakłady innowacyjne. Bezsporna jest bowiem doniosła rola kapitału innowacyjnego w kształtowaniu długofalowego, zrównoważonego rozwoju gospodarczego poszczególnych przedsiębiorstw, z czym wiąże się, jak już podkreślono, kwestia instytucjonalnych uwarunkowań procesów innowacyjnych i regulacyjnej roli państwa. W rozwiniętych gospodarkach rynkowych oszczędności są wykorzystywane dzięki istnieniu rozwiniętego rynku pieniężno-kredytowego (rynek kapitałowy) i niebankowych instytucji finansowych<sup>21</sup>.

Decyzje innowacyjne dotyczą przyszłości, niezbędne jest zatem prognozowanie zmian, które zajdą na rynku. Zasoby innowacyjne w gospodarkach rynkowych są alokowane przede wszystkim pod wpływem impulsów napływających z rynku. Odbywa się to za pomocą mechanizmu kształtowania cen na rozmaite wyroby i tworzenia warunków dla konkurencji, która w określonym stopniu wpływa na poziom zysku oraz powoduje przepływ kapitału finansowego i rzeczowego między różnymi sferami zastosowania. Rynek wpływa na działalność innowacyjną wtedy, gdy impulsy płynące z niego znajdują odzwierciedlenie w strategicznych decyzjach innowacyjnych podmiotów gospodarczych (występowanie równowagi rynkowej, ceny i ich wzajemne relacje mają charakter zewnętrznych parametrów). Trzeba zauważyć, że różne analizy teoretyczne i doświadczenia krajów o gospodarce rynkowej potwierdzają, iż mechanizm rynkowy nie zawsze prawidłowo informuje innowatora o przyszłych kierunkach i konkretnych projektach innowacyjnych. Wypływa to stąd, że mechanizm rynkowy charakteryzuje bieżące warunki gospodarowania, natomiast

<sup>21</sup> K. Janasz: *op. cit.*, s. 166.

decyzje innowacyjne odnoszą się do przyszłych, niekiedy odległych potrzeb, które mogą zmienić daty układu gospodarczego (innowacje o znaczeniu strategicznym, strukturalnym, w dziedzinach ochrony środowiska, zdrowia publicznego, infrastruktury technicznej, komunalnej, obronności kraju itp.).

Wszystkie sytuacje decyzyjne dotyczące innowacji zawierają nieznanne i bardzo trudne do przewidzenia zmienne – reakcja określonego konkurenta, stopy oprocentowania za kilka lat, wiarygodność nowego dostawcy, który posługuje się nową, jeszcze niesprawdzoną technologią. Trafne decyzje innowacyjne są podejmowane wtedy, gdy sytuacja jest bardziej jednoznaczna. Jest ona funkcją ilości i jakości posiadanych informacji o procesach gospodarczych, społeczno-politycznych, a także stopnia zmienności oraz braku spójności wewnętrznych i zewnętrznych warunków działania. W rezultacie innowator (decydent) podejmuje decyzje, które zmierzają do:

- a) osiągnięcia długookresowego zysku zadowalającego, biorącego pod uwagę ocenę ryzyka i ukształtowany na tej podstawie portfel opcji innowacyjnych;
- b) maksymalizacji wartości rynkowej przedsięwzięcia innowacyjnego.

W Polsce w okresie transformacji systemowej najistotniejszym stymulatorem decyzji innowacyjnych jest zrównoważony i konkurencyjny rynek, będący ostatecznym weryfikatorem decyzji innowacyjnych. Ma to miejsce wówczas, gdy rynek przesądza o:

- konieczności przyjęcia nowego rozwiązania naukowo-technicznego,
- kierunku rozwiązań konstrukcyjnych i technologicznych konkretnego sektora gospodarki,
- okresie jego wdrażania i pojawienia się na rynku,
- metodzie wprowadzenia na rynek,
- zakresie i skali rozpowszechniania (poziom wielkości nowo wprowadzanego produktu-usługi,
- terminie wycofania wyrobu z rynku i zastąpienia go innym.

W literaturze przedmiotu podejmowane są próby identyfikacji i systematyzacji procesów innowacyjnych (decyzji) w postaci tak zwanej piramidy uwarunkowań<sup>22</sup>. Jej podstawę tworzą prawa przyrody, które są uniwersalne i oddziałują na organizacje oraz otoczenie niezależnie od typu gospodarki, sektora czy segmentu rynku. Następnymi składowymi tej piramidy są: stan wiedzy naukowej (instytucje ze sfery nauki i techniki, wyższe uczelnie, centra badawcze, które uczestniczą w tworzeniu nowej wiedzy naukowej i technicznej) i technicznej (odkrycia, wynalazki, nowe pomysły), stan bazy materiałowo-technicznej, poziom organizacji (instytucje i organizacje, które zajmują się pośrednictwem i wspieraniem innowacji, ośrodki wspierania przedsiębiorczości, doradztwa i szkoleń), wymagania użytkowników (odbiorców, kooperantów, dostawców, pozostałych partnerów w biznesie). Szczyt tej piramidy zajmują pozostałe czynniki ekonomiczne, socjologiczne, psychologiczne i społeczno-polityczne.

<sup>22</sup> S. Kasprzyk: *Innowacje. Od koncepcji do produkcji*, IW CRZZ, Warszawa 1980, s. 47.



Typologię uwarunkowań innowacyjności organizacji (tylko ekonomicznych) zewnętrznych i wewnętrznych przedstawił m.in. A.H. Jasiński, który uzupełniająco dzieli uwarunkowania zewnętrzne na systemowe i funkcjonalne<sup>23</sup>. Decyzje innowacyjne przedsiębiorstwa kształtują przede wszystkim ogólne rozwiązania systemowe w gospodarce, nakierowane na zmiany strukturalne (struktura ↔ strategię ↔ wynik), co prowadzi do podnoszenia efektywności gospodarowania w przedsiębiorstwach. Prawidłowe rozwiązania powinny być rezultatem rozwiązań występujących w systemie finansowym, kredytowym, podatkowym i monetarnym.

Wśród przesłanek funkcjonalnych na pierwszym miejscu wymienia się zrównoważony i konkurencyjny rynek, a następnie zróżnicowaną ofertę projektowanych wyrobów (usług) ze sfery badawczo-rozwojowej (możliwości zakupu licencji, warunki wymiany towarowej z zagranicą, politykę celną, kursową i dewizową).

### Podsumowanie

Przesłanki decyzji innowacyjnych zaprezentowane w tym artykule bynajmniej nie wyczerpują wszystkich możliwych podejść prezentowanych w literaturze przedmiotu<sup>24</sup>. Z punktu widzenia tematu niniejszej pracy jest to, jak się wydaje, reprezentatywny wybór ukazujący wielość podejść do tego zagadnienia i ich wielokierunkowe oddziaływanie. Mogą one mieć charakter przeciwny, a ich wpływ na procesy innowacyjne może być pozytywny lub negatywny. Przedstawiony wybór determinant ma charakter kierunkowy i nie zawsze był poparty badaniami empirycznymi. Przedsiębiorstwo innowacyjne (innowacyjność przedsiębiorstw) ma zdolność do tworzenia, absorbowania i zbywania nowych produktów (usług) oraz charakteryzuje się zdolnością ciągłego adaptowania się do zmian występujących w jego otoczeniu<sup>25</sup>.

Każdy z wymienionych czynników ma wpływ na decyzje innowacyjne, chociaż przedsiębiorcy mogą także wpływać na zachowania nabywcze konsumentów. Producent musi się ostatecznie podporządkować woli klienta, wytwarzając dobra (usługi) zaspokajające jego potrzeby w danym czasie<sup>26</sup>. Preferencje konsumentów (odbiorców) jako determinanty decyzji innowacyjnych są więc ogromne, odnosi się to także do cyklu życia produktu

<sup>23</sup> A.H. Jasiński: *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997, s. 38–39.

<sup>24</sup> Por. np. M. Dworczyk, R. Szlasa: *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 177–180; H. Mizgaj-ska: *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.

<sup>25</sup> W. Janasz, I. Leśkiewicz: *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995, s. 46–47.

<sup>26</sup> W literaturze przedstawia się różne teorie sukcesu w biznesie, budując różne teorie przedsiębiorstwa. Jedną z nich jest twierdzenie, że podstawowym „genem” podmiotu są długookresowe dążenia (użyteczności) gospodarstw domowych, tj. interesariuszy przedsiębiorstw, którzy akumulują dla nich kapitał finansowy, rzeczowy i intelektualny. Zob. A. Noga: *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.

(usługi) na danym rynku. Innowator musi brać pod uwagę fakt, że większość produktów przechodzi przez cztery fazy rynkowego cyklu życia produktu (wprowadzenie, wzrost, dojrzałość i spadek). Z kolejnymi fazami życia produktów na rynku wiąże się konieczność różnej intensywności decyzji innowacyjnych.

### Literatura

- Azgara Caro J.M.: *Workshop on R&D Indicators to Monitor the European Research*, 14–15 May 2007.
- Barre R., Filliatrean G., Lepori B.: *New Perspectives for the Design and Production of S&T Indicators*, PRIME, Pisa 29 I–1 II 2007.
- Berliński L.: *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, OPO, Bydgoszcz 2003.
- Dworczak M., Szlasa R.: *Zarządzanie innowacjami. Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
- European Innovation Scoreboard 2007*, European Commission, Brussels 2008.
- Jakubów L.: *Strategia społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Janasz K.: *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa 2010.
- Janasz W., Kozioł K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
- Janasz W., Leśkiewicz I.: *Identyfikacja i realizacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1995.
- Janasz W.: *Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego*, [w:] *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2009.
- Jankowska-Mihułowicz M.: *Decyzje strategiczne jako podstawa transgresji w przedsiębiorstwie*, [w:] *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, red. A. Kaleta, K. Moszkowicz, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 20, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław 2008.
- Jasiński A.H.: *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wyd. Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.
- Kasprzyk S.: *Innowacje. Od koncepcji do produkcji*, IW CRZZ, Warszawa 1980.
- Kozielecki J.: *Koncepcja transgresyjna człowieka. Analiza psychologiczna*, PWN, Warszawa 1987.
- Kozielecki J.: *Transgresja i kultura*, wyd. 2, Wyd. Akademickie Żak, Warszawa 2002.
- Kozłowski J.: *Statystyka nauki, techniki i innowacji w krajach UE i OECD. Stan i problemy rozwoju*, Departament Strategii MNiSW, Warszawa 2009.

- Mizgajska H.: *Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
- Noga A.: *Teorie przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2009.
- Nosal Cz.: *Mózg, prawdopodobieństwo i transgresja*, „Studia Filozoficzne” 1986, nr 3(244).
- Uwarunkowania i sposoby wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, red. M. Białasiewicz, Economicus, Szczecin 2009.
- Wojnicka E., Klimczak P.: *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*, [w:] *Innowacyjność 2008. Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania*, red. A. Żołnierski, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008.

*dr Krzysztof Janasz*  
*Uniwersytet Szczeciński*  
*Katedra Makroekonomii*

### **Streszczenie**

W artykule przedstawiona została problematyka i przesłanki podejmowania decyzji innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Decyzje innowacyjne dotyczą przyszłości, niezbędne jest więc prognozowanie zmian, które wystąpić mogą na rynku. W publikacji przedstawiono strategiczny wymiar decyzji innowacyjnych oraz czynniki, jakie wpływają na ich podejmowanie.

### **INNOVATION DECISIONS IN THE ENTERPRISE**

#### **Summary**

Every economic entity undertakes a number of complex actions the purpose of which is to accomplish strategic goals. That complex range of strategic undertakings includes pro-innovation actions related to creating and implementing innovation which allow to gain advantage over competitors as well as achieve projected strategic goals and at the same time market success. The role of innovation decisions have been presented in this article.

