



Julita E. Wasilczuk
Magdalena Popowska
Marita McPhillips
Magdalena Licznarska

NIETECHNOLOGICZNE NIE ZNACZY GORSZE

RZECZ O INNOWACJACH



**NIETECHNOLOGICZNE
NIE ZNACZY GORSZE**

RZECZ O INNOWACJACH

Gdańsk 2021



Praca naukowa opublikowana w ramach projektu międzynarodowego
współfinansowanego ze środków programu Ministra Nauki i Szkolnictwa Wyższego
pn. „PMW” w latach 2019–2020; umowa nr 5032/INTERREG BSR/2019/2

Finansowane z projektu SNOwMan Interreg BSR



PRZEWODNICZĄCY KOMITETU REDAKCYJNEGO
WYDAWNICTWA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ
Dariusz Mikielewicz

REDAKTOR PUBLIKACJI NAUKOWYCH
Michał Szydłowski

RECENZENCI
Arkadiusz Borowiec
Małgorzata Zięba

REDAKCJA JĘZYKOWA
Agnieszka Frankiewicz

SKŁAD I PROJEKT OKŁADKI
Joanna Tumaniec – www.jografika.pl

FOTOGRAFIE NA OKŁADCE
freepik.com

Wydano za zgodą
Rektora Politechniki Gdańskiej

Oferta wydawnicza Politechniki Gdańskiej jest dostępna pod adresem
<https://www.sklep.pg.edu.pl>

Utwór nie może być powielany i rozpowszechniany, w jakiegokolwiek formie
i w jakikolwiek sposób, bez pisemnej zgody wydawcy.

© Copyright by Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej,
Gdańsk 2021

ISBN 978-83-7348-834-2

Spis treści

Wstęp	7
Wprowadzenie	8
1. O INNOWACJACH SŁÓW KILKA.....	12
1.1. Innowacja wobec wyzwań współczesnego świata.....	12
1.1.1. W kwestii priorytetów unijnych	12
1.1.2. Wszegobecność i intensywność innowacji	13
1.1.3. Innowacja to coś więcej niż nowy pomysł.....	15
1.2. Uwarunkowania innowacji.....	18
1.2.1. Innowacja w strategii przedsiębiorstwa	18
1.2.2. Innowacja otwarta i zamknięta	20
1.2.3. Innowacja a ekosystem innowacyjny	23
1.2.4. Innowacja w sieci współpracy	25
1.3. Bariery wdrażania innowacji	26
1.4. Innowacje w MŚP – szanse i wyzwania.....	28
1.5. Wsparcie we wdrażaniu innowacji	31
2. INNOWACJE NIETECHNOLOGICZNE DEFINICJACH, LICZBACH I OPINIACH.....	34
2.1. Innowacje nietechnologiczne.....	34
2.1.1. Definicje i typy innowacji w dyskursie naukowym i praktycznym	34
2.1.2. Innowacje osobno czy razem?	40
2.1.3. Jak i po co mierzyć efektywność innowacji nietechnologicznych?.....	44
2.2. Innowacje w opiniach i liczbach.....	45
2.2.1. Opinie przedsiębiorców.....	45
2.2.2. Innowacyjna Polska – chcielibyśmy lepiej.....	48
2.2.3. Innowacje nietechnologiczne w ujęciu międzynarodowym.....	51
2.3. Różne spojrzenia na bariery innowacji nietechnologicznych	57
3. INNOWACJE NIETECHNOLOGICZNE Z ŻYCIA WZIĘTE	63
3.1. Niektórzy wiedzą, że warto	63
3.1.1. Firmy globalne jako źródło inspiracji.....	63
3.1.2. Mniejsze firmy też potrafią.....	69
3.2. Innowacje nietechnologiczne – sposób na pandemię	76



4. WSPARCIE DLA INNOWACJI W MŚP W NOWEJ ODŚLONIE.....	83
4.1. Zdolność MŚP do wprowadzania innowacji	83
4.2. Wsparcie w rozwijaniu zdolności innowacyjnej firm – stare i nowe narzędzia	86
4.2.1. Systemy wsparcia.....	86
4.2.2. Pośrednicy i usługi innowacyjne wspierające MŚP	87
4.3. Doradcy w sprawie innowacji nietechnologicznych	93
4.4. Doradcy o procesie konsultingowym	100
4.5. Doświadczenia przedsiębiorców z instytucjami otoczenia biznesu	101
4.6. Jak już wspieramy innowacje?.....	104
5. NOWA PROPOZYCJA WSPARCIA INNOWACJI NIETECHNOLOGICZNYCH	107
5.1. Metoda sześciostopniowego procesu innowacyjnego	107
5.2. Oceny metody i wnioski	117
Podsumowanie	123
Literatura	125

Wstęp

Innowacje uznawane są za jeden z najważniejszych warunków rozwoju przedsiębiorstwa i wzmocnienia jego pozycji na rynku. Innowacyjne produkty odpowiadające na potrzeby konsumentów czy nowoczesne procesy produkcyjne dające możliwość elastycznego wytwarzania tych produktów, inaczej zwane innowacjami nietechnologicznymi, praktycznie gwarantują sukces rynkowy przedsiębiorstwa niezależnie od branży.

Zupełnie inaczej postrzegamy jednak drobne lub znaczące zmiany organizacyjne czy marketingowe w przedsiębiorstwie, które często nazywamy usprawnieniami, ale prawie nigdy innowacjami. Tymczasem także te zmiany, jeśli wprowadzane są po raz pierwszy, należą do innowacji z rodziny nietechnologicznych i właśnie one stanowią temat tej książki.

Niniejsze opracowanie powstało przede wszystkim z myślą o instytucjach wsparcia biznesu, które świadczą usługi doradcze w zakresie innowacji i towarzyszą przedsiębiorstwom w ich wdrażaniu. Warto, aby wypełniając tę ważną misję, traktowały innowacje nietechnologiczne jako godne uwagi i pełniej wykorzystywały opisane w tej publikacji narzędzia opracowane w ramach projektu SNOwMan (Interreg Baltic Sea Region – Interreg Region Morza Bałtyckiego).

Zwracamy się również do naukowców i nauczycieli akademickich, zwłaszcza tych, którzy zajmują się tematyką innowacji w swoich badaniach lub w pracy dydaktycznej. Polecamy ich uwadze zarówno rozważania teoretyczne oraz wnioski, które skłoniły nas do podjęcia tego tematu, jak i wynik tych rozważań, czyli wspomniane wyżej narzędzia.

Do sięgnięcia po tę pozycję pragniemy zachęcić także przedsiębiorców. Chciałybyśmy namówić ich do wykorzystywania w większym zakresie szerokiego pakietu zmian organizacyjnych i marketingowych, które warto wprowadzać niezależnie lub w połączeniu ze zmianami technologicznymi. Z materiałów przeanalizowanych i omówionych w niniejszym opracowaniu wyraźnie wynika bowiem, że w ten sposób łatwiej osiągnąć zamierzony cel.

Wprowadzenie

Innowacje stanowią przedmiot licznych badań, których prekursorami są Schumpeter, Drucker i wielu innych. Innowacje nietechnologiczne nie zajmują już tak istotnego miejsca w dyskursie zarówno naukowym, jak i praktycznym, chociaż powstaje coraz więcej prac dotyczących tego zagadnienia, także w Polsce (np. Zastempowski, 2019). Zauważona luka badawcza oraz brak praktycznych rozwiązań wspierających innowacje nietechnologiczne były motywem podjęcia tego tematu przez międzynarodowy zespół, składający się z badaczy z czterech uczelni: VIA University College, Häme University of Applied Sciences, Wileńskiego Uniwersytetu Technicznego im. Giedymina i Politechniki Gdańskiej oraz licznych instytucji wspierających biznes w tych krajach, pełniących funkcje pośredników innowacji. W takim właśnie składzie w latach 2017–2020 realizowano projekt o wdzięcznym akronimie SNOwMan, oznaczającym: *Supporting Non-technological Innovation in Owner-managed Manufacturing*, czyli wsparcie innowacji nietechnologicznych w przedsiębiorstwach produkcyjnych zarządzanych przez właścicieli poprzez stworzenie metody doradztwa¹. W trakcie realizacji tego projektu okazało się, że niewiele wiadomo na temat innowacji nietechnologicznych, a zebrane materiały, doświadczenia oraz wyniki przeprowadzonych badań mogą zostać spożytkowane do opracowania monografii, która posłuży upowszechnianiu tej grupy innowacji.

Za kanwę niniejszego opracowania posłużyły także kolejne etapy tworzenia narzędzia wsparcia, dostarczając nowych informacji na temat innowacji nietechnologicznych. Poszukując najlepszej metody wspierania przedsiębiorców w obszarze innowacji nietechnologicznych, zaczęto od badań literaturowych. Analiza ta przyniosła spore zaskoczenie, okazało się bowiem, że niewiele się pisze o innowacjach nietechnologicznych i stosunkowo rzadko się je bada. Analizowano doniesienia literaturowe w pięciu językach (duńskim, fińskim, litewskim, polskim oraz angielskim), zakładając, że umożliwi to zebranie wielu informacji na temat innowacji nietechnologicznych. Efekty tego przeglądu okazały się jednak mierne – zarówno w publikacjach anglojęzycznych, jak i krajowych wzmianki

¹ Projekt uzyskał dofinansowanie w ramach Programu Interreg Region Morza Bałtyckiego w wysokości 1,63 mln EUR. Więcej o projekcie w sekcji końcowej książki.

dotyczące tego zagadnienia są nieliczne. Mimo to etap ten pozwolił na sformułowanie istotnych wniosków w odniesieniu do dalszych badań. Jednym z najważniejszych była konstatacja, że pojęcie innowacji nietechnologicznych nie jest powszechnie znane, chociaż zostały one wprowadzone do Podręcznika Oslo już w 2005 roku jako pełnoprawne działania innowacyjne. Nie oznacza to, że jest to zagadnienie zupełnie nieznanne w świecie nauki i praktyki, wygląda jednak na to, że wciąż niezbyt dobrze. Zebrane doniesienia na temat innowacji, w tym innowacji nietechnologicznych, zostały opisane w rozdziałach pierwszym i drugim niniejszej monografii. Rozdział drugi zawiera także informacje statystyczne, które są bardzo szacunkowe, ponieważ ich zbieranie odbywa się w trybie dwuletnim, a publikacja wyników może zajmować nawet cztery lata. Głównym źródłem informacji statystycznych dotyczących innowacji nietechnologicznych jest badanie *Community Innovation Survey*, prowadzone pod auspicjami Eurostatu.

Niezbyt liczne doniesienia z badań oraz skąpe informacje statystyczne skłoniły autorki do wyszukania rzeczywistych przykładów zastosowania innowacji nietechnologicznych. Zaczęto się bowiem obawiać, że ich rola w realnym zarządzaniu przedsiębiorstwami jest marginalna. Okazuje się jednak, że istnieją firmy, które wprowadzają innowacje nietechnologiczne, mając świadomość, że mogą się one przyczynić do sukcesu przedsiębiorstwa. Opisano przykłady dużych organizacji i małych przedsiębiorstw, które świadomie korzystają z dobrodziejstw innowacji nietechnologicznych. Wskazano także na wymuszone wprowadzanie innowacji nietechnologicznych wobec sytuacji pandemicznej spowodowanej COVID-19. Opisy te zostały przedstawione w rozdziale trzecim.

Kolejnym tematem będącym przedmiotem analizy były metody wspierania przedsiębiorców przez instytucje otoczenia biznesu. Prześlędzono metody wykorzystywane we współpracujących w ramach projektu instytucjach w czterech krajach (Dania, Finlandia, Litwa i Polska). Krótki opis tych metod znajduje się w rozdziale czwartym. Analiza literatury, której syntezę zaprezentowano w niniejszej monografii, oraz zgromadzone informacje na temat potencjalnych metod wspierania innowacji pozwoliły na opracowanie kwestionariusza badawczego, którego cele obejmowały zbadanie świadomości pośredników innowacji oraz ocenę relacji pomiędzy nimi a przedsiębiorcami. Kwestionariusz ten został przekazany instytucjom wspierania biznesu, a link do niego rozesłany przez związki izb przemysłowych, handlowych i rzemieślniczych zrzeszonych w Parlamencie

Hanzeatyckim. Umieszczony w sieci kwestionariusz wypełniło 159 pośredników innowacji z dziewięciu krajów (Danii, Estonii, Finlandii, Niemiec, Łotwy, Litwy, Szwecji, Rosji oraz Polski).

Kolejnym etapem w procesie poszukiwania informacji oraz tworzenia metody wspierania innowacji nietechnologicznych były pogłębione wywiady z samymi przedsiębiorcami. Ogółem przeprowadzono 72 wywiady z przedsiębiorcami z czterech krajów: Danii i Litwy (po 20) oraz Polski i Finlandii (po 16). Wywiady miały taką samą strukturę, co umożliwiło dokonanie porównań i wyciągnięcie wniosków na temat innowacji nietechnologicznych oraz instytucji wspierania biznesu.

Analizy wyników badań kwestionariuszowych oraz rozmów z przedsiębiorcami również znalazły się w rozdziale czwartym – obok opisu metod wsparcia – stanowiąc tło do opisu uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw, a także problematyki związanej z doradztwem w tym zakresie. Wyniki te dostarczyły kolejnych informacji, które potwierdziły wcześniejsze wnioski dotyczące niskiej znajomości innowacji nietechnologicznych. Wskazały też, że najważniejsze są działania, a nie terminologia. Badani przedsiębiorcy podkreślali, że nie interesuje ich, do jakiej grupy należą działania podejmowane w ich firmach, najważniejszy jest bowiem ich efekt. Przekazali także szereg uwag odnośnie do swoich oczekiwań związanych z procesem wsparcia. Te oczekiwania nie były zresztą zaskakujące – przedsiębiorcy chcą wsparcia skrojonego na miarę ich potrzeb, nie chcą na nie tracić zbyt wiele czasu i oczekują gotowych, najlepiej indywidualnie dostosowanych, szybkich rozwiązań.

Na podstawie zebranych informacji na temat ułomności procesu doradczego, biorąc pod uwagę ograniczenia czasowe przedsiębiorców, stworzono prototyp narzędzia wsparcia innowacji nietechnologicznych. Narzędzie to zakłada możliwość samooceny przedsiębiorcy poprzez odpowiedzi *online* na pytania dotyczące stanu obecnego oraz stanu docelowego. Prototyp narzędzia *Spider Web Tool* był konsultowany z instytucjami wspierania biznesu w czterech krajach biorących udział w projekcie. Zdecydowano się nie tłumaczyć nazwy *Spider Web Tool* na języki narodowe i – mimo że jest to niezgodne z ustawą o języku polskim – pozostawić wersję anglojęzyczną także w Polsce, traktując ją jako nazwę własną. Jakiegokolwiek próby jej przetłumaczenia dawały niepoważne efekty.



Narzędzie *Spider Web Tool* stanowiło element zaprezentowanego w rozdziale piątym sześćoetapowego procesu doradczego dotyczącego innowacji nietechnologicznych, którego prototyp również był konsultowany z instytucjami wspierania biznesu. Zarówno narzędzie *Spider Web Tool*, jak i sam proces doradczy zostały zweryfikowane w trakcie symulacji procesu doradczego, w której uczestniczyli przedsiębiorcy (po trzech z każdego spośród uczestniczących krajów). W procesie symulacji zebrano informacje zwrotne od przedsiębiorców, od prowadzących doradztwo oraz od obserwatorów. W odniesieniu do informacji uzyskanych ze wszystkich krajów dokonano poprawek w procesie oraz w narzędziu i poddano je ponownej weryfikacji, tym razem już w wersji uproszczonej, przy udziale przedsiębiorcy i doradcy.

Po przeprowadzeniu sześćoetapowego procesu wsparcia oceniono jego przebieg i efekty w kontekście wdrażania innowacji nietechnologicznych w przedsiębiorstwach biorących udział w projekcie SNOWMan, zebrano także opinie na jego temat.

1

O INNOWACJACH SŁÓW KILKA

*Bez zmian nie ma innowacji, kreatywności ani zachęty do doskonalenia.
Ci, którzy inicjują zmianę, będą mieli lepszą możliwość zarządzania zmianą,
która jest nieunikniona.*

William Pollard

1.1. Innowacja wobec wyzwań współczesnego świata

1.1.1. W kwestii priorytetów unijnych

Kraje europejskie stoją w obliczu poważnych wyzwań społecznych, ekologicznych i gospodarczych, które nasiliły się w wyniku kryzysu związanego z COVID-19. Osiągnięcie ożywienia gospodarczego w Europie jest pilnym priorytetem, a transformacja ekologiczna i cyfrowa (dwojaka transformacja) ma obecnie większe znaczenie niż kiedykolwiek dotąd. Unia Europejska wyznaczyła sobie ambitne cele i wprowadziła instrumenty służące wypracowaniu konkurencyjnego zrównoważonego rozwoju (COM, 2020a). Pandemia ujawniła także znaczenie najnowszych technologii cyfrowych dla odporności gospodarki i społeczeństwa (Portuguez Castro i Gómez Zermeño, 2020). Z sytuacji pandemicznej wynika też, że współpraca w dziedzinie innowacji odgrywa istotną rolę w szybkim zapewnieniu rozwiązań, które zaspokoją najbardziej palące potrzeby (Chesbrough, 2020).

Według Komisji Europejskiej (COM, 2016), aby przyspieszyć modernizację gospodarek UE, konieczne są wprowadzanie innowacji produktowych i usługowych.



gowych, stosowanie innowacyjnych sposobów wytwarzania, a także innowacje organizacyjne i do pewnego stopnia marketingowe. Innowacje nabierają rozpędu dzięki nowym trendom na dużą skalę, takim jak cyfryzacja oraz współpraca w zakresie innowacji (Planes-Satorra i Paunov, 2019). Szybkość i skala cyfryzacji przyspieszają tempo i zmieniają sposób projektowania, rozwijania i wytwarzania produktów i usług. Trendy te umożliwiają wdrażanie nowych procesów innowacyjnych i nowych sposobów prowadzenia biznesu, proponując nowe międzysektorowe łańcuchy wartości (Kohnke, 2017). Innowacje coraz częściej charakteryzują się następującymi cechami (COM, 2016):

- łączenie pomysłów i wiedzy różnych podmiotów (prywatnych, publicznych lub społeczeństwa obywatelskiego/trzeciego sektora) w celu współtworzenia nowych produktów i znajdowania rozwiązań dla potrzeb społecznych;
- tworzenie wspólnej wartości ekonomicznej i społecznej, w tym podejścia zorientowanego na obywatela i użytkownika;
- czerpanie korzyści z trendów, takich jak cyfryzacja i współpraca.

Pojawienie się znacznie bardziej wielowymiarowego środowiska innowacyjnego oraz tempo, w jakim dokonują się przełomowe zmiany, wymagają gruntownego przemyślenia polityki innowacyjnej (Planes-Satorra i Paunov, 2019). W Unii Europejskiej innowacje znajdują się w centrum wysiłków na rzecz tworzenia wysokiej jakości miejsc pracy i pobudzania wzrostu gospodarczego i inwestycji (COM, 2020b). Dostarczają rozwiązań umożliwiających stawienie czoła zarówno pilnym problemom, takim jak epidemia COVID-19, jak i długoterminowym wyzwaniom społecznym, takim jak zmiana klimatu. Mogą być również punktem wyjścia dla niezliczonych nowych produktów i usług, zmieniających na lepsze życie obywateli i poprawiających wyniki gospodarcze.

1.1.2. Wszechobecność i intensywność innowacji

Innowacja jest w dzisiejszych czasach wszechobecna i „intensywna”: jest systematyczna, powtarzalna i ukierunkowana, a nie przypadkowa i epizodyczna (Crosswhite i Rufat-Latre, 2009; Lin i in., 2017). W swojej nowej postaci stała się główną siłą napędową współczesnego kapitalizmu i będzie prawdopodobnie determinowała w przyszłości warunki międzynarodowej konkurencji gospodarczej. Intensywny proces innowacji to nie to samo co badania i roz-



wój, czyli tradycyjne B+R. Proces ten w coraz większym stopniu opiera się na działaniach innowacyjnych, których szczegółowe zasady wymagają racjonalności, wydajności, efektywnej organizacji i zarządzania (Le Masson i in., 2010). Te szeroko zakrojone zmiany opisuje się w skrócie jako B+R+I, przy czym „I” dodane do badań (B) i rozwoju (R) odnosi się do innowacji jako pojęcia całościowego. Działania innowacyjne nie tylko mają charakter eksploacyjny, ale także aktywują w całej firmie zdolność innowacyjną, tj. zbiorową zdolność do ciągłego i jednoczesnego odtwarzania źródeł wartości (produkty, koncepcje, patenty, wartości itp.) i nowych kompetencji (wiedza, doświadczenie, zasady, funkcje itp.) (Mendoza-Silva, 2020). Przejście od B+R do B+R+I pociąga za sobą ogromną zmianę w sposobie zarządzania przedsiębiorstwami i ma skutki gospodarcze, społeczne i ekologiczne, ponieważ dotyczy wszystkich wymiarów innowacji. Zmiana ta nie ogranicza się do dużych przedsiębiorstw międzynarodowych, ale dotyczy wszystkich organizacji, także tych najmniejszych (Singh i in., 2020).

Wszystko wiąże się dziś z „innowacją”, a jej wszechobecność podkreśla jej naturalną ambiwalencję. Pojęcie innowacji samo w sobie nic nie znaczy: ta sama innowacyjna propozycja będzie różnie oceniana przez dowolnych dwóch obserwatorów (McLaughlin i McLaughlin, 2020). Badanie mechanizmów innowacji jest interesujące dlatego, że kwestia wartości innowacji stanowi jej integralną część. Oznacza to, że im bardziej działalność produkcyjna jest innowacyjna, tym większe jest zapotrzebowanie na metody oceny jej wartości (Lichtenthaler, 2016). Innowacja zawsze wiąże się ze zmianą, niepewnością i ryzykiem. Oznaczałoby to, że innowacje są niezamierzone i pojawiają się niespodziewanie, podczas gdy w rzeczywistości powinny być zamierzone, przygotowane i zorganizowane. Zatem badania powinny dotyczyć nie tyle innowacji samej w sobie, co metod i mechanizmów projektowania, opracowania i kształtowania procesu innowacyjnego (Saunila, 2017).

Wbrew powszechnej opinii innowacyjność nie jest naturalnym, niemal przypadkowym zjawiskiem, które występuje praktycznie we wszystkich organizacjach i firmach. Niezależnie od tego, czy przybiera ona postać nowego rozwiązania technicznego, nowego wyglądu produktu czy nowej organizacji pracy, innowacja jest przede wszystkim wynikiem działalności pewnej społeczności, która decyduje o jej formie i warunkach wdrażania (Shiwangi i in., 2020).

Chociaż potrzeba innowacji historycznie przybierała różne formy w zależności od epoki lub sektora biznesowego, za każdym razem prowadziła do pojawienia się nowych „specjalistów ds. innowacji”, dysponujących własnymi sposobami eksperymentowania. W ciągu niespełna pół wieku proces generowania innowacji stał się głównym polem konkurencji dla współczesnej gospodarki i istotnym źródłem zrównoważonego rozwoju dla społeczeństw. W przypadku firm jest to kwestia przetrwania w innowacyjnym systemie gospodarczym (Mothe i Nguyen-Thi, 2013). W społeczeństwach przyzwyczajonych do regularnych zmian w projektach i stylach życia jest to wręcz podstawowy sposób tworzenia wartości, ponieważ niezależnie od tego, czy wartość ocenia się na podstawie zysków, czy też w odniesieniu do postępu osiągniętego w zakresie rozwoju ludzkiego, ekologicznego czy społecznego, zawsze wymaga ona innowacyjnych działań. To jedna z lekcji, jakie można wyciągnąć z ostatnich prac nad rolą innowacji w zrównoważonym rozwoju (Fagerberg, 2018). Warto zatem podkreślić zasadnicze podejście: innowacja sama w sobie nie jest kwestią nową, ale jej miejsce, zakres i treść uległy zmianie i obecnie stanowi ona podstawową charakterystykę konkurencji.

1.1.3. Innowacja to coś więcej niż nowy pomysł

W teorii i praktyce zarządzania innowacjami brakuje jasnej i ogólnie przyjętej definicji pojęcia innowacji. W zależności od konkretnych zagadnień badawczych stosuje się różne kryteria opisu innowacji (Birkinshaw i in., 2008). Schumpeter (1960), którego można nazwać twórcą teorii innowacji w gospodarce, traktuje innowacje jako wykorzystanie nowych kombinacji istniejących sił wytwórczych do rozwiązywania problemów biznesu. Storey i in. (2005) definiują innowacyjność jako zbiór powiązanych zmian w zakresie marketingu, produkcji, wzornictwa i organizacji, stanowiących odpowiedź na nieustannie zmieniające się wymagania otoczenia. Drucker (2014) twierdzi zaś, że innowacją jest świadoma korzystna zmiana wynikająca z potrzeb lub systematycznej obserwacji środowiska zewnętrznego. W ostatniej edycji Podręcznika Oslo (OECD/Eurostat, 2018) innowację definiuje się jako „nowy lub ulepszony produkt lub proces (bądź ich kombinację), który różni się znacznie od poprzednich produktów lub procesów jednostki i który został udostępniony potencjalnym użytkow-



nikom (produkt) lub wprowadzony do użytku przez jednostkę (proces)”. Dominujące definicje terminu innowacja zdają się zatem wskazywać na następujące podstawowe aspekty: innowacje to jakościowo nowe produkty lub procesy, które znacznie różnią się od poprzedniego stanu; wynalazek sam w sobie nie jest jeszcze innowacją – musi być wykorzystany komercyjnie, aby kwalifikować się do takiego określenia (Roberts, 2007). Jednak dyskusja naukowa jest nadal daleka od osiągnięcia konsensusu w tej kwestii (Dziallas i Blind, 2019).

Także praktyka korporacyjna ujawnia podobny, nieostry obraz. Niezależnie od różnic w definiowaniu innowacji między podmiotami nawet pracownicy tego samego działu firmy niekoniecznie wykazują takie samo rozumienie pojęcia innowacji, często myląc ją z wynalazkiem (Leker, 2005). Z perspektywy wykorzystania komercyjnego szeroko zakrojone badanie przeprowadzone przez Bhuiyan (2011) wykazało, że na każde siedem pomysłów na nowy produkt tylko około czterech jest faktycznie rozwijanych, na rynek wprowadzone zostaje półtora, a tylko jeden okazuje się sukcesem. Siedem pomysłów daje zatem tylko jedną skuteczną innowację produktową. W obecnym klimacie szybko rozwijających się cyfrowych startupów trudniej jest oszacować odsetek pomysłów, które ujrzą światło dzienne, ale Griffith (2014) szacuje, że 80–90% startupów nie odnosi sukcesu, głównie z powodu braku rynkowego zapotrzebowania na ich ofertę. Jeśli weźmie się pod uwagę fakt, że wiele z tych przedsięwzięć, które odniosły sukces, prawdopodobnie opierało się na kilku pomysłach, jasne jest, że liczba pomysłów potrzebnych do uzyskania innowacyjnego produktu mającego jakąkolwiek szansę sukcesu w tym sektorze jest znacznie wyższa niż w sektorach o bardziej ugruntowanej pozycji.

W wyniku szerokiej definicji innowacji w literaturze dotyczącej zarządzania innowacjami ugruntowało się kilka systemów klasyfikacyjnych rozróżniających poszczególne typy innowacji. Klasyczny podział innowacji, zaproponowany w Podręczniku Oslo (OECD/Eurostat, 2005), opiera się na rozróżnieniu innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych. Najnowsza edycja Podręcznika Oslo (OECD/Eurostat, 2018) redukuje tę liczbę do dwóch typów: innowacji produktowych i innowacji procesów biznesowych. Innowacja produktowa według Podręcznika to nowy lub ulepszony towar bądź usługa, które znacznie różnią się od poprzednich towarów lub usług firmy i zostały wprowadzone na rynek. Natomiast innowacja procesu biznesowego to nowy albo

ulepszony proces biznesowy dla jednej lub większej liczby funkcji biznesowych, który różni się znacznie od poprzednich procesów biznesowych firmy i który został wprowadzony do użytku przez firmę².

Kolejny podział odnosi się do stopnia innowacyjności, czyli rozróżnienia między dwoma skrajnymi typami innowacji – innowacjami przyrostowymi i radykalnymi (Christensen, 1997). Oba typy w różny sposób wpływają na technologiczne i rynkowe kompetencje firmy. W ujęciu technologicznym innowacje przyrostowe opierają się na istniejących kompetencjach firmy i charakteryzują się niewielkimi zmianami technologicznymi. Innowacje radykalne doprowadzają do zaniku potrzeby niektórych kompetencji, ponieważ zasadniczo zmieniają trajektorię technologiczną. W wymiarze rynkowym innowacje przyrostowe są odpowiedzią na potrzeby obecnych klientów (Verganti, 2009). Jednak dla innowacyjnej firmy nowość dla klienta jest trudna do zmierzenia. Szczególnie w przypadku innowacji radykalnych fundamentalne zmiany w trajektorii technologicznej mogą stworzyć nowe rynki, zanim klienci wyartykułują lub nawet zidentyfikują potrzebę. Ponadto innowacje zaprojektowane z myślą o nowych rynkach często wymagają znacznych zmian organizacyjnych, a także istotnych odstępstw od istniejących działań, w tym całkiem nowego i głębokiego spojrzenia na rynek (Tiberius i in., 2020).

Z innowacjami wiąże się też pojęcie procesu innowacyjnego, czyli „czasowej sekwencji wydarzeń, które mają miejsce, gdy ludzie wchodzą w interakcje z innymi w celu rozwijania i wdrażania ich pomysłów na innowacje w kontekście instytucjonalnym” (Poole i Van de Ven, 1989). Innowacja może być więc traktowana jako proces, w którym bierze udział wielu graczy lub aktorów. Podstawowe założenie procesu innowacyjnego stanowi to, że pomysł jest przekształcany w ofertę, która łączy produkt lub usługę z modelem biznesowym i planem działania. W miarę realizacji planu rynek konsumuje lub absorbuje ofertę i reaguje oznakami sukcesu. W odniesieniu do tej odpowiedzi oferta, model biznesowy i/lub plan mogą zostać poddane przeglądowi i zmienione. Ewentualnie sam pomysł może wymagać przeglądu lub odrzucenia. Proces innowacyjny obejmuje wszystkie fazy – od powstania pomysłu do faktycznej produkcji nowego lub

² Więcej informacji związanych z kwestiami definicyjnymi można znaleźć w drugim rozdziale książki.



zmienionego produktu. W istniejącej literaturze i w praktyce fazy te są przedstawiane na różne sposoby i różnią się szczegółami. Jak wyjaśniają Hauser i in. (2006), proces innowacyjny dotyczy rozwoju produktu jako „całościowy proces, który opiera się na marketingu, inżynierii, produkcji i zaangażowaniu organizacyjnym”.

1.2. Uwarunkowania innowacji

1.2.1. Innowacja w strategii przedsiębiorstwa

Zarówno w teorii, jak i w praktyce biznesowej przyjęło się założenie, że innowacje mają kluczowe znaczenie dla długoterminowego przetrwania i rozwoju firmy. Dlatego firmy powinny projektować i wdrażać strategię innowacji (Kamasak, 2015). Strategia innowacji, osadzona w ogólnej strategii firmy, kierowana jest misją i wizją, a także długofalowymi celami firmy. Jako taka może być rozumiana jako strategia funkcjonalna – obok marketingowej lub dotyczącej zasobów ludzkich. Jednak strategia innowacji może również stanowić całościowe podejście do innowacji – jako metastrategia obejmuje wtedy całą działalność przedsiębiorstwa (Hittmar i in., 2015).

Oprócz ulepszania i udoskonalania istniejących produktów strategię innowacyjne odnoszą się do rozwoju nowych kompetencji, co wynika z faktu, że firmy z jednej strony muszą eksploatować zasoby, aby generować przychody na dzień dzisiejszy, z drugiej zaś eksplorować nowe dziedziny wiedzy i kompetencji na przyszłość (de Medeiros i in., 2014). Eksploracja w tym sensie może być definiowana jako: „wyszukiwanie, zmienność, podejmowanie ryzyka, eksperymentowanie, elastyczność”. W przeciwieństwie do tego eksploatacja obejmuje „udoskonalenie, wybór, produkcję, wydajność, selekcję, wdrożenie, wykonanie” (March, 1991). Oprócz dwoistości eksploatacji i eksploracji liczne cele strategii innowacji znajdują również odzwierciedlenie w wielu – często przeciwstawnych – wymaganiach, takich jak innowacje przyrostowe i radykalne, innowacje ciągłe i nieciągłe (wymagające lub niewymagające nauki nowych zachowań), innowacje podtrzymujące i zaburzające konkurencyjną pozycję organizacji.

Ponieważ jeden aspekt każdej z tych dwoistości obejmuje zwykle względnie stabilne warunki z niewielką niepewnością, odpowiednie może się okazać podejście odgórne i systematyczne – od celów długoterminowych po realizację konkretnego projektu innowacyjnego (Clauss i in., 2020). Takie podejście może być jednak mało praktyczne w sytuacjach dużej niejednoznaczności i niepewności, które są typowe dla innowacji reprezentowanych przez drugi aspekt wspomnianych dualizmów. Niezależnie jednak od poszczególnych celów, skoncentrowanych na istniejącej technologii i produktach lub nowych kompetencjach, strategie innowacyjne powinny obejmować działania innowacyjne w zakresie (Danneels, 2002):

1. funkcji lub wymagań, które ma spełniać innowacja;
2. kompetencji niezbędnych do spełnienia tych funkcji lub wymagań;
3. docelowych rynków;
4. odpowiednich procesów produkcyjnych.

Wyniki badań europejskich małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) (Verbanio i Crema, 2016) pokazują, że strategiczne ukierunkowanie pomaga zapewnić wzrost przychodów dzięki innowacjom. Firmy, które są liderami pod względem wzrostu przychodów, wzrostu zysków i wzrostu liczby pracowników dzięki innowacjom, aktywnie rozpowszechniają i wdrażają swoją strategię innowacyjną. Małe firmy, które mają jasną strategię innowacji, cechują się większą skutecznością i wydajnością w zakresie zarządzania innowacjami – zwłaszcza jeśli firma angażuje kluczowych pracowników w opracowywanie strategii innowacji (Goffin i Mitchell, 2016). Ocena kluczowych kompetencji firmy, identyfikacja potencjalnych nowych klientów i nisz na rynkach, opracowanie kluczowych wskaźników wydajności i celów w zakresie wyników innowacji, a także osiągnięcie wspólnego zrozumienia ambicji wzrostu w firmie wpływają na akceptację kierunku procesów innowacyjnych przez pracowników i ich późniejsze wdrażanie. Jednocześnie takie zespołowe podejście pomaga pozycjonować innowacje jako kluczowy element w kulturze firmy. MŚP, których pracownicy rozumieją strategiczne cele, mogą szybko decydować, które pomysły chcą przekształcić w innowacyjne produkty, ponieważ zdefiniowały obszary zainteresowania i kryteria wydajności (Goffin i Mitchell, 2016). Innymi słowy, oszczędzają czas i zaczynają rozwijać wybrany pomysł w następną innowację, podczas gdy inne MŚP wciąż się zastanawiają, które pomysły mogą być właściwe. Ponadto w fazie roz-



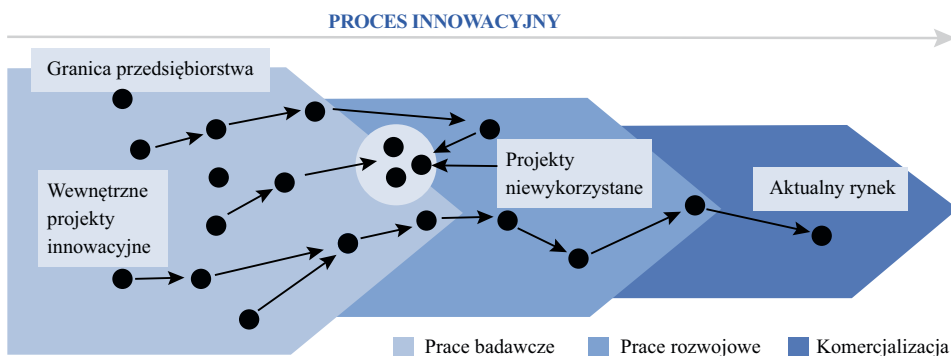
woju utrzymują działy marketingu i sprzedaży w obiegu informacyjnym, po to by mogły one się przygotować do wprowadzenia innowacji i sprawić, by czas ich wprowadzenia na rynek był jak najkrótszy.

1.2.2. Innowacja otwarta i zamknięta

Współpraca innowacyjna z innymi podmiotami jest ważnym elementem funkcjonowania współczesnych przedsiębiorstw. Szansę na szerszy dostęp do wiedzy i nowych technologii oraz obniżenie kosztów, a zatem i ryzyka prowadzonej działalności innowacyjnej stanowią innowacje otwarte. Otwarte innowacje, otwarta nauka i otwartość na świat to główne cele polityki innowacji w UE (COM, 2016). Podstawowym założeniem koncepcji otwartej innowacji jest otwarcie procesu innowacji dla wszystkich partnerów, tak aby wiedza mogła swobodnie krążyć i przekształcać się w produkty i usługi, które tworzą nowe rynki, wspierając silniejszą kulturę przedsiębiorczości (West i Bogers, 2014).

Założenie leżące u podstaw modelu tradycyjnego (zamkniętego) mówi, że „innowacja wymaga kontroli” (Chesbrough, 2003). Jest to model mocno skoncentrowany do wewnątrz, ponieważ zakłada, że pomysły innych są niedostępne lub nieodpowiedniej jakości. Restrykcyjne zarządzanie własnością intelektualną przez wszystkich uczestników rynku uniemożliwia czerpanie zysków z pomysłów i technologii wypracowanych przez innych (nawet gdy z nich nie korzystają). W skrajnym przypadku oznacza to, że w przedsiębiorstwie wszystkie działania związane z innowacjami muszą być prowadzone wewnątrz, począwszy od generowania pomysłów, rozwoju i produkcji, aż po marketing, dystrybucję, serwis i finansowanie. Zatem projekty innowacyjne: (1) mogą wejść w proces innowacji tylko na samym początku, (2) są opracowywane wyłącznie przy użyciu wewnętrznych zasobów i kompetencji, (3) ostatecznie mogą wyjść z procesu jedynie poprzez komercjalizację za pośrednictwem własnych kanałów dystrybucji firmy (Natalicchio i in., 2017). Kiedy pomysły lub technologie zostają odrzucone lub zastopowane, są przechowywane i gromadzone w wewnętrznych bazach danych. O ile zespoły zajmujące się innowacjami nie poszukają i nie odzyskują tych pomysłów, technologii i projektów w późniejszym terminie, pozostaną one nigdy niewykorzystane. Rysunek 1.1 przedstawia model zamkniętych innowacji.

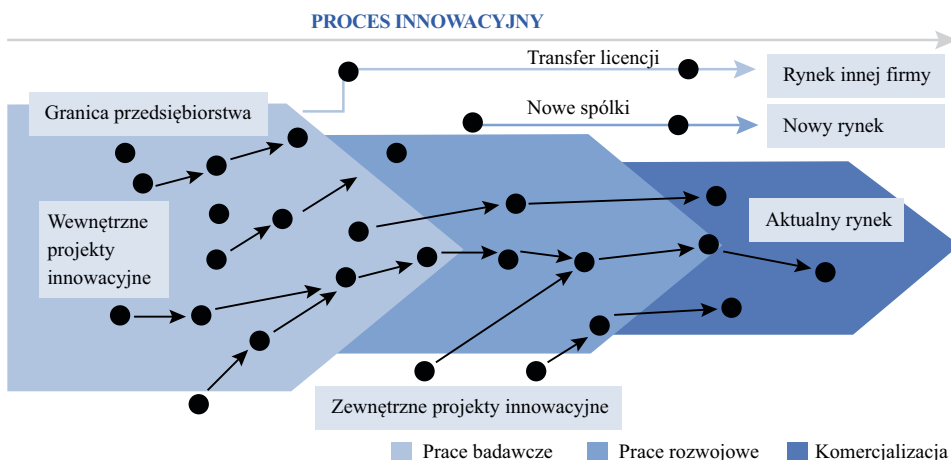
Rys. 1. 1. Model zamkniętych innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chesbrough (2012).

Założenia dotyczące modelu otwartych innowacji są zgoła odmienne. Ta koncepcja jest w dużej mierze oparta na transferze wiedzy, doświadczenia, a nawet zasobów z jednej firmy lub instytucji badawczej do drugiej. Chesbrough (2007) zdefiniował otwartą innowację jako „wykorzystanie celowych napływów i wypływów wiedzy w celu przyspieszenia innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa”. Zakłada się, że firmy mogą i powinny wykorzystywać pomysły zewnętrzne i wewnętrzne, a także wewnętrzne i zewnętrzne ścieżki wejścia na rynek, dążąc do poprawy swoich wyników. Rysunek 1.2 przedstawia model otwartych innowacji.

Rys. 1.2. Model otwartych innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chesbrough (2012).

Podstawowe zasady dotyczące obu modeli zaprezentowano w tab. 1.1.

Tab. 1.1. Kontrastujące zasady innowacji zamkniętej i otwartej

Zasady innowacji zamkniętej	Zasady innowacji otwartej
Najmądrzejsi ludzie z branży pracują dla nas.	Nie wszyscy najmądrzejsi ludzie z branży pracują dla nas. Musimy współpracować z mądrymi ludźmi z firmy i spoza niej.
Aby osiągać zyski z badań i rozwoju (B+R), musimy sami odkrywać i rozwijać innowacje.	Zewnętrzne badania i rozwój (B+R) mogą wykreować znaczącą wartość. Wewnętrzne B+R są potrzebne, aby zachować część tej wartości.
Jeżeli odkryjemy coś sami, wprowadzimy to na rynek jako pierwsi.	Nie musimy zapoczątkowywać badań, aby czerpać z nich korzyści.
Firma, która wprowadza innowację na rynek jako pierwsza, osiągnie sukces.	Zbudowanie lepszego modelu biznesowego jest ważniejsze niż wprowadzenie innowacji na rynek po raz pierwszy.
Jeżeli stworzymy najwięcej najlepszych pomysłów w branży, osiągniemy sukces.	Jeżeli najlepiej wykorzystamy wewnętrzne i zewnętrzne pomysły, osiągniemy sukces.
Powinniśmy kontrolować nasz proces innowacyjny, aby nasi konkurenci nie mogli skorzystać z naszych pomysłów.	Powinniśmy czerpać korzyści z tego, jak inni wykorzystują nasze innowacyjne pomysły, i powinniśmy kupować innowacyjne pomysły innych, jeżeli wzbogacają nasz model biznesowy.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Chesbrough (2007).

Po rozwinięciu pierwszych założeń dotyczących otwartych innowacji w następnych latach przeprowadzono wiele dalszych badań dotyczących różnych kontekstów tej koncepcji (m.in. Gassmann i Enkel, 2004; Dahlander i Gann, 2010; West i Bogers, 2014). Dlatego pełniejszą definicję, opartą na dziesięcioletnich badaniach w tej dziedzinie, zaproponowali Chesbrough i Bogers (2014): „Otwarta innowacja to rozproszony proces innowacji oparty na celowo zarządzanym przepływie wiedzy ponad granicami organizacyjnymi, w zgodzie

z modelem biznesowym organizacji”. Przepływy wiedzy można „zaimportować” do firmy poprzez procesy wewnętrzne zastosowane do wiedzy zewnętrznej, „wyeksportować” z firmy poprzez zewnętrzne procesy komercjalizacji lub nawet „połączyć” oba kierunki, m.in. poprzez innowacje oparte na użytkownikach, w ramach których użytkownicy opracowują produkty i usługi, których sami potrzebują i które są następnie komercjalizowane przez inne strony.

Jednym z ważnych faktów, o których należy pamiętać podczas omawiania otwartych innowacji, jest to, że nie można ich zdefiniować w sposób absolutnie precyzyjny (Bigliardi i in., 2021). W rzeczywistości gospodarczej rozróżnienie między otwartymi modelami innowacji a tradycyjnym „zamkniętym” podejściem nie jest jednoznaczne. Lepiej byłoby myśleć o innowacjach otwartych jako o punkcie na kontinuum: istnieje szereg zależnych od kontekstu działań innowacyjnych na różnych etapach, od badań, poprzez rozwój, aż po komercjalizację, gdzie niektóre działania są bardziej otwarte niż inne (Dahlander i Gann, 2010). Model innowacji otwartej nie zakłada też całkowitej rezygnacji z prowadzenia przez innowacyjne przedsiębiorstwa badań własnych. Jego zadaniem nie jest likwidacja wewnętrznych działów badawczo-rozwojowych, lecz ich wspieranie poprzez jak najlepsze wykorzystanie źródeł innowacyjności, polegające na włączeniu ich do procesów tworzenia innowacji.

Otwarte innowacje nie oznaczają przekazywania wiedzy za darmo w całkowicie otwarty, niekontrolowany sposób (Verreynne i in., 2020). Jest to komercyjna wymiana wiedzy, zarówno klasycznych praw własności intelektualnej, jak i doświadczenia, chociaż nie wymaga rekompensaty pieniężnej w każdym indywidualnym przypadku. Nie oznacza też dzielenia się innowacyjnymi pomysłami z przypadkowymi zewnętrznymi interesariuszami. Jest to raczej sposób na dzielenie się wiedzą z tymi partnerami, którzy mogą zwiększyć szanse na ich realizację najlepiej w kontekście sytuacji, w której wszyscy zyskują (sytuacja *win-win*).

1.2.3. Innowacja a ekosystem innowacyjny

Koncepcja innowacji stale ewoluuje i odchodzi od liniowych, dwustronnych transakcji i współpracy w kierunku dynamicznych, połączonych w sieć, wielokierunkowych ekosystemów innowacji (Autio i Thomas, 2014). Ozna-



cza to, że określonej innowacji nie można już postrzegać jako rezultatu z góry określonych i izolowanych działań innowacyjnych, ale raczej jako wynik złożonego procesu współtworzenia, obejmującego przepływ wiedzy w całym środowisku gospodarczym i społecznym. To współtworzenie odbywa się w różnych częściach ekosystemu innowacji i wymaga wymiany wiedzy oraz zdolności absorpcyjnych wszystkich zaangażowanych podmiotów – przedsiębiorstw, środowisk akademickich, instytucji finansowych, władz publicznych czy obywateli (Velt i in., 2020). W tym ekosystemie wybrane zainteresowane strony współpracują w ramach branżowych i sektorowych łańcuchów wartości oraz między nimi, aby współtworzyć rozwiązania wyzwań społeczno-gospodarczych i biznesowych.

Założeniem koncepcji ekosystemu innowacyjnego jest fakt, że na innowacyjność przedsiębiorstwa wpływa poziom innowacyjności regionu, na który składają się działania nie tylko przedsiębiorców, ale także osób, instytucji oraz organów władzy rządowej i samorządowej, tworzących otoczenie biznesowe firmy. Hwang i Horowitz (2012) porównują środowisko sprzyjające innowacjom do ekosystemu lasu tropikalnego. Jest to złożona i wielowarstwowa metafora. Badacze podkreślają, że system gospodarczy charakteryzujący się dynamizmem, a tym samym dysponujący potencjałem innowacyjnym musi mieć strukturę organiczną, której nie da się zredukować do prostych mechanizmów wyjaśniających, jak rynkowe prawo popytu i podaży. Dynamizm systemu zależy od wielu oddziałujących jednocześnie czynników o charakterze zarówno infrastrukturalnym, jak i kulturowym.

Wysoko funkcjonujące ekosystemy pozwalają przedsiębiorstwom wykreować wartość, jakiej nie byłaby w stanie stworzyć żadna pojedyncza organizacja (Xu i Maas, 2019). Jednak dla wielu przedsiębiorstw próba włączenia się w trend związany z ekosystemem innowacji może się okazać bardzo trudna, m.in. dlatego, że oprócz nowych możliwości przynoszą one ze sobą bariery i trudności (DiasSant'Ana i in., 2020). Sposobem wykorzystania zalet ekosystemów innowacyjnych jest współpraca w ramach zorganizowanej sieci, m.in. klastra, lub skorzystanie z pomocy doradcy bądź pośrednika.

1.2.4. Innowacja w sieci współpracy

Innowację często kojarzy się z triumfującymi samotnymi wynalazcami. Głównymi bohaterami tej narracji są tacy innowatorzy, jak Thomas Edison, Louis Pasteur czy Bill Gates. Jednak wszyscy innowatorzy wyrastają z określonego kontekstu (Bell i in., 2019). Środowiska, które sprzyjają ich indywidualnemu i zbiorowemu sukcesowi, to bardzo często innowacyjne klastry: ekosystemy współpracy sieciowej stymulujące najlepsze pomysły oraz przyciągające najzdolniejsze talenty. Klastry powstają, gdy sieć firm współlistnieje w jednym położeniu geograficznym, umożliwiając każdej z nich współpracę – i konkurowanie – w sposób, który zapewnia większy wzrost wydajności, niż osiągnęłyby w izolacji (Porter, 1990). Najbardziej znanym klastrem jest Dolina Krzemowa, ale na każdym kontynencie znajduje się ich znaczna liczba. Klastry przyciągają innowacyjnych ludzi oraz łączą przedsiębiorstwa w sieci, prowadząc do rozwijania wielu pomysłów, często na styku różnych branż (Götz i Jankowska, 2017).

Inicjatywy klastrowe, czyli organizacje tworzone w ramach klastra w celu jego rozwoju, można rozumieć jako sojusze kooperacyjne pomiędzy partnerami z przemysłu, nauki i administracji (Sölvell i in., 2003). Dzięki tej intensywnej i szczególnej współpracy między firmami i instytucjami badawczymi transfer wiedzy jest przyspieszony, co pozwala firmom czerpać korzyści z wyników badań, dzięki czemu mogą wprowadzać na rynek innowacyjne produkty i usługi w sposób bardziej celowy i konkurencyjny. Inicjatywy klastrowe pomagają także instytucjom badawczym w skutecznym znajdowaniu partnerów z przemysłu w celu realizacji ich projektów badawczych. Inicjatywy klastrowe jako sieci mogą zatem znacznie poprawić zdolność innowacyjną przedsiębiorstw i zwiększyć ich szanse w globalnej konkurencji (Delgado i in., 2010). Koordynatorzy sieci lub inicjatywy przejmują na siebie rolę zarządzających procesem innowacyjnym (McPhillips, 2020). Dzieje się tak zwłaszcza na początku, gdy zainteresowane strony znają się od niedawna lub nie osiągnęły jeszcze optymalnego poziomu zaufania.

Ewaluacje programów polityki gospodarczej opartej na klastrach wskazują, że „sukces inicjatyw klastrowych jako czynników napędzających procesy innowacyjne firm jest nie do zakwestionowania” (Meier zu Köcker i in., 2017).



Oznacza to, że klastry przyczyniają się do przyspieszenia procesów innowacyjnych z korzyścią dla ich interesariuszy. Badania Barona i Palmena (2017) przeprowadzone na polskich inicjatywach wskazały, że większość z nich prowadziła działania na rzecz współpracy innowacyjnej ich członków. Prawie 70% inicjatyw prowadziło działania dla członków w zakresie krajowych projektów badawczo-rozwojowych, prawie 30% także w zakresie międzynarodowych projektów B+R. Klastry wpływają na zwiększenie innowacyjności zaangażowanych w nie przedsiębiorstw. Uczestnictwo w klastrze skutkuje często wprowadzeniem różnego typu innowacji: częściej są to innowacje nietechnologiczne, natomiast w mniejszym stopniu innowacje produktowe i procesowe (Kępka i Kacperek, 2017). Dla dużej liczby podmiotów korzyścią ze współpracy w ramach klastra są większe możliwości uczenia się, m.in. w wyniku organizacji i uczestnictwa we wspólnych szkoleniach. Duże znaczenie dla przedsiębiorstw mają także dostęp do specjalistycznych usług, takich jak doradztwo i ekspertyzy, oraz możliwość prowadzenia wspólnych prac B+R. Tego typu korzyści należy uznać za bardzo ważne, biorąc pod uwagę fakt, że przedsiębiorstwa w klastrach reprezentują w przeważającej większości sektor MŚP (Baron i Palmen, 2017). Warto w tym miejscu zwrócić uwagę, że wspomniane badania były przeprowadzane w okresie, kiedy większość inicjatyw klastrowych w Polsce znajdowała się dopiero w fazie embrionalnej lub wzrostu. Kolejne edycje konkursu na Krajowy Klaster Kluczowy oraz certyfikaty międzynarodowe *Label of Excellence* wskazują, że coraz więcej polskich inicjatyw osiąga dojrzałość niezbędną do uruchomienia efektywnych działań innowacyjnych dla swoich członków.

1.3. Bariery wdrażania innowacji

Innowacja jest z natury ryzykowna, kosztowna i trudna, charakteryzuje się dużą niepewnością. Większość projektów innowacyjnych kończy się niepowodzeniem nowych technologii i produktów, które nie odniosły komercyjnego sukcesu na rynku (Bhuiyan, 2011). Niemożliwe jest precyzyjne przewidzenie kosztów i rezultatów jakiegokolwiek innowacji. Proces innowacji tradycyjnie wymaga znacznej ilości kapitału i innych zasobów, takich jak zasoby ludzkie i technolo-



giczne, i zawsze wiąże się z ryzykiem. Przedsiębiorstwa mierzą się z wieloma barierami w procesie innowacyjnym, które mogą mieć charakter wewnętrzny lub zewnętrzny wobec firmy (Strobel i Kratzer, 2016). Mogą one być związane z: kosztami, wiedzą, otoczeniem rynkowym, otoczeniem instytucjonalnym/organizacyjnym oraz wieloma innymi przyczynami. W wielu firmach menedżerowie wskazują na brak czasu (niewiele organizacji ma możliwości i wolne moce przerobowe do wykorzystania w nowych przedsięwzięciach) oraz przekonanie, że robienie rzeczy w inny sposób może nie przynieść żadnych korzyści, a jedynie koszty. W firmach często brakuje też infrastruktury umożliwiającej realizację pomysłów (Strobel i Kratzer, 2016).

Bariery wdrażania innowacji mają jeszcze większe znaczenie dla firm z sektora MŚP, które są zazwyczaj mniej innowacyjne niż duże przedsiębiorstwa. W krajach OECD mediana udziału MŚP w krajowych badaniach i rozwoju (w grupie przedsiębiorstw) wynosi 35% (OECD, 2018). Co więcej, w przypadku małych firm prawdopodobieństwo posiadania m.in. strony internetowej umożliwiającej składanie zamówień *online* jest w przybliżeniu o połowę mniejsze niż w przypadku dużych firm, a prawdopodobieństwo korzystania z oprogramowania do planowania zasobów przedsiębiorstwa (*enterprise resource planning*, ERP), integrującego podstawowe procesy biznesowe w czasie rzeczywistym, jest trzykrotnie mniejsze (OECD, 2018). Różnice w wynikach MŚP wynikają m.in. ze sposobu, w jaki te firmy wykorzystują wewnętrzne zasoby do inwestowania we własne innowacje i do współpracy z partnerami zewnętrznymi. Wyniki badań wskazują na silny związek między umiejętnościami kierowniczymi i formalnymi praktykami zarządzania z jednej strony a wzrostem efektywności innowacji z drugiej (Martínez-Alonso i in., 2019). Przykładowo, innowacje procesowe często obejmują strategie redukcji kosztów, których sukces zależy od umiejętności i wiedzy kierownictwa firmy. Podobnie przyjęcie założeń Przemysłu 4.0, wiążące się z zastosowaniem automatyzacji i cyfryzacji w produkcji, wymaga znacznych umiejętności menedżerskich w MŚP (Weresa, 2019).

Zdecydowana większość MŚP nie posiada strategii dotyczącej praw własności intelektualnej ani nie włącza praw własności intelektualnej do swojej ogólnej strategii lub modelu biznesowego, co wynika głównie z braku wiedzy i doświadczenia (Wiktorska, 2017). MŚP są również często nieświadome ścisłego związku

między innowacjami biznesowymi a przetrwaniem i wzrostem firmy lub mogą nie mieć świadomości, jak angażować się w innowacje. Przykładowo, właściciele małych przedsiębiorstw często nie zdają sobie sprawy, w jakim stopniu cyfryzacja może poprawić efektywność ich biznesu (OECD, 2015). Małe przedsiębiorstwa mogą się również zniechęcić do innowacji, jeśli duzi (międzynarodowi) gracze zajmują dominującą pozycję na rynku, co może mieć miejsce w przypadku gospodarki, w której liderzy technologii coraz częściej zdobywają większość udziałów w rynku ze względu na dynamikę „zwycięzca bierze wszystko”. Globalizacja zwiększyła znaczenie współpracy transgranicznej w zakresie innowacji, ale MŚP nadal mają trudności z identyfikacją odpowiednich partnerów i sieci wiedzy oraz współpracą z nimi na poziomach lokalnym, krajowym i globalnym (OECD, 2015).

Poza typowymi barierami ekonomicznymi specyficzną cechą krajów w procesie transformacji – w tym Polski – stanowi silny wpływ kulturowy, behawioralny i historyczny na innowacyjność firm (Bernat i in., 2017) – są to przeszkody często trudniejsze do pokonania niż m.in. bariera finansowa. Ponadto na poziomie regionów barierą jest wciąż niedoskonały w rozwijających się gospodarkach Regionalny System Innowacji (RIS) (Weresa i Kowalski, 2018). Koncepcja RIS nie tylko podkreśla innowacyjność podmiotów, ale także zwraca większą uwagę na interakcje między różnymi podmiotami. Sprawny system innowacji może zmaksymalizować ich efektywność, obniżyć ich koszty, stymulować skuteczną integrację i wykorzystanie zasobów potrzebnych do innowacji oraz ułatwić dostęp do różnych usług związanych z poprawą innowacyjności firm.

1.4. Innowacje w MŚP – szanse i wyzwania

Małe i średnie firmy mają wiele przewag strukturalnych w stosunku do dużych firm w obszarze innowacji (Kumar i in., 2012). Jedną z nich jest paradoksalnie ich wielkość: ich mniejszy rozmiar sprawia, że dla MŚP atrakcyjne są mniejsze rynki, które nie byłyby atrakcyjne dla większych firm. Ponadto ta przewaga pozwala MŚP wykorzystywać nowe trendy szybciej, gdy koszty wstępne są nadal dość niskie. Duże firmy nie zawsze są w stanie nadążać w takim sa-



mym tempie, ponieważ ich koszty ogólne są zbyt wysokie, aby niektóre działania były opłacalne na rynkach niszowych. Kolejną przewagą jest koncentracja na konkretnym rynku, która pozwala MŚP bardzo skutecznie działać przeciwko większym, zdywersyfikowanym firmom o bardziej rozproszonych kierunkach działania. Skoncentrowanie się na konkretnym rynku, rodzaju klienta, konkretnej wiedzy fachowej lub technologii może generować trwałą przewagę konkurencyjną w branżach, w których klienci cenią wiedzę specjalistyczną i usługi oferowane przez ten typ firm (Jones i Tilley (red.), 2003).

Kolejną przewagą stanowi specjalizacja biznesowa: MŚP mogą bardziej specjalizować swoją działalność w wąskich dziedzinach (Lopes i in., 2019). Jednym z aspektów rozpowszechnienia innowacji jest rosnąca rola, jaką rynki odgrywają w organizowaniu i koordynowaniu działań innowacyjnych. Rozwój tych innowacyjnych rynków zapewnia większe korzyści związane ze specjalizacją, ponieważ wyspecjalizowane firmy często sprzedają swoją ofertę szerszemu gronu klientów.

Następną przewagą MŚP jest przedsiębiorczość (McCann i Ortega-Argilés, 2016), gdyż ten typ firm przyciąga większą liczbę przedsiębiorczych pracowników badawczo-rozwojowych. Orientacja produktowa i rynkowa jest wyższa w małych firmach niż w działach badawczych dużych firm. Stwarza to dodatkowe możliwości w mniejszych firmach i sprzyja szeroko zakrojonym eksperymentom z alternatywnymi modelami biznesowymi. W wielu sytuacjach innowacyjnych określenie i wdrożenie skutecznego modelu biznesowego jest równie ważne lub ważniejsze niż opracowanie nowej technologii.

Inna przewaga MŚP to szybkość: mniejsze firmy szybciej podejmują decyzje i szybciej je wdrażają. Mogą szybciej reagować na uwagi klientów lub wyzwania konkurencji i szybciej rozwijać swoje modele biznesowe. W wielu przypadkach mogą też uczyć się szybciej niż większe firmy, więc potencjalnie mają przewagę konkurencyjną na szybko zmieniających się rynkach (Müller i in., 2018).

Te atrybuty firm MŚP mogą im pomóc wykorzystać szanse w zakresie innowacji. Po pierwsze, duże firmy są coraz bardziej zainteresowane partnerstwami opartymi na współpracy w zakresie innowacji (Prashantham i Birkinshaw, 2020). Mniejsze firmy z silnymi kompetencjami w konkretnych specjalizacjach są atrakcyjnymi partnerami do tego typu współpracy dla



większych firm. Wiedza specjalistyczna MŚP może przyspieszyć czas realizacji projektu innowacyjnego większej firmy. Ponadto nowe typy podejść do innowacji, jak innowacje otwarte, charakteryzują się siecią sojuszy i długoterminowych umów między różnymi organizacjami odgrywającymi uzupełniające role w łańcuchu wartości (Chesbrough, 2020). Sieci międzyorganizacyjne tworzą w ten sposób nowe możliwości biznesowe dla wyspecjalizowanych MŚP. Po drugie, szansą dla MŚP może być fakt, że duże firmy coraz częściej tworzą platformy technologiczne i aktywnie rekrutują te mniejsze do opracowywania produktów dla tych platform (Prashantham i Birkinshaw, 2020). Liderzy platform zapewniają obszerne zaplecze techniczne, możliwości wspólnego marketingu, a nawet okazjonalne dotacje na koszty badań i rozwoju mniejszych firm. Po trzecie, MŚP mogą się łatwo włączyć w projekty związane z innowacjami opartymi na użytkownikach. MŚP są aktywnymi użytkownikami wielu nowych technologii i mogą opracowywać dla większych firm ważne udoskonalenia, które poprawią możliwości danej technologii (Radziwon i Bogers, 2019). Po czwarte, szansą dla MŚP jest rozwój oprogramowania typu *open source*, które zapewnia korzyści w zakresie innowacyjności dla wszystkich firm, niezależnie od ich wielkości. Główne korzyści opierają się na możliwości ponownego wykorzystania kodu w porównaniu z oprogramowaniem zastrzeżonym, większej niezawodności systemu dzięki ściślejszej wzajemnej weryfikacji, a tym samym zastosowaniu zasady selekcji: „przetrwaj najlepszy kod”. Po piąte, nowoczesne modele innowacji, takie jak otwarte innowacje, w coraz większym stopniu polegają na większej ingerencji rynków w procesy badawczo-rozwojowe (Radziwon i Bogers, 2019). MŚP cechują się większą zdolnością do specjalizacji niż większe firmy, a ta specjalizacja jest bardziej pomocna właśnie wtedy, gdy rynki są bardziej dostępne dla działalności innowacyjnej. Działalność innowacyjna zorganizowana wewnątrz firmy ogranicza się do jednego typu klienta na jednym rynku. Otwarte działania innowacyjne mają na celu pozyskanie dla konkretnego rozwiązania innowacyjnego wielu klientów na wielu rynkach, rozłożenie kosztów i ryzyka (Chesbrough, 2010a).

Innowacje często pojawiają się najpierw na obrzeżach, a nie w centrum istniejących rynków. Jest to ogromne źródło możliwości dla MŚP w obszarze innowacji. W porównaniu z dużymi firmami MŚP mogą się szybciej zaangażować,



działać szybciej i łatwiej dostosowywać się do możliwości, które pojawiają się na obrzeżach rynku. MŚP mają do odegrania wiele różnych, ważnych ról także w obszarze otwartych innowacji. Mogą aktywnie poszukiwać rynków, które są zbyt małe (przynajmniej na razie), by zainteresować duże firmy. Mogą być specjalistami zapewniającymi wiedzę technologiczną różnym firmom na rynku, który nie może być obsługany przez dużą firmę. Mogą się przebić na duże i rosące rynki, zwłaszcza gdy na początku ich inwestycje w badania i rozwój nie są przytłaczające, a ich model biznesowy jest naprawdę innowacyjny. Mogą współpracować z dominującymi firmami platformami dużych firm i wspierać je. I oczywiście mogą pozostać w niszy, którą duże firmy nie są zainteresowane. MŚP stoją przed wieloma wyzwaniem, próbując konkurować na rynkach z dużymi firmami, jednak ciągle spełniają i będą nadal spełniać ważną funkcję w systemach innowacyjnych zaawansowanych gospodarek.

1.5. Wsparcie we wdrażaniu innowacji

Przedsiębiorstwa w wielu krajach – w tym też w Polsce – mogą korzystać ze wsparcia w rozwoju innowacji. Tego typu usługi oferuje wielu tzw. pośredników innowacji oraz doradców specjalizujących się w tym obszarze (Rudawska, 2020). Pomagają one innowatorom szybciej przyjmować pomysły pochodzące z zewnątrz lub pomagają wynalazcom znaleźć więcej rynków, na których ich pomysły mogą zostać wykorzystane przez innych, z wzajemnymi korzyściami. Pośrednicy mogą pełnić różne funkcje w ramach procesu innowacji, m.in.: ułatwianie transferu wiedzy, tworzenie społeczności innowacyjnej, która gromadzi osoby o wspólnych zainteresowaniach i wizjach (Muzzi i Albertini, 2015) czy wręcz inicjowanie platformy wspólnego tworzenia wiedzy (Ollila i Elmquist, 2011). Rolę, jaką odgrywa pośrednictwo w innowacjach, można zatem opisać w kilku głównych obszarach (Dominiak, 2016). Polega ona przede wszystkim na udzielaniu wsparcia w odkrywaniu innowacyjnych pomysłów. Proces ten można ułatwić dzięki powiązaniom między praktykami cechującymi się silnym rozumieniem realiów rynku a światem badawczym i innymi współpracującymi podmiotami. Może on też zachodzić w ramach sieci i platform oraz uczestnictwa w wydarzeniach z nimi związa-



nych, tak by uzyskiwać z nich istotne informacje. Inna ważna funkcja to łączenie potencjalnych partnerów z uzupełniającą się wiedzą, kompetencjami i infrastrukturą oraz podejmowanie działań w celu dopracowania wspólnego innowacyjnego pomysłu, co często obejmuje elementy „przekrojowe”, wykraczające poza sektory, regiony i/lub dyscypliny naukowe. Można tego dokonać za pomocą procesów odkrywczych, w których potencjalni partnerzy są proszeni o wyartykułowanie swoich potrzeb, możliwości i oczekiwań, tak aby projekt odnosił się do tego, co uważają za ważne w ramach powstającego pomysłu na innowację.

Rolą pośrednika innowacji jest także utrzymywanie aktywności i motywacji osób zaangażowanych w proces innowacyjny poprzez szukanie wspólnych płaszczyzn i rozwiązań korzystnych dla wszystkich (Randhawa i in., 2017). Bardzo ważnymi elementami są też identyfikacja źródeł finansowania i umożliwienie partnerom solidnego zrozumienia, jakie kryteria muszą zostać spełnione, aby można było złożyć wniosek o finansowanie. Niektórzy pośrednicy przygotowują propozycję projektu zawierającą jasną umowę partnerską, która jest zatwierdzana przez wszystkie podmioty, i pomagają w złożeniu skutecznego wniosku o dofinansowanie.

Oprócz pośrednictwa w zakresie innowacji przed rozpoczęciem projektu i konsultacji w jego trakcie usługi wsparcia innowacji mogą być również pomocne w promowaniu innowacji i korzystania z nowych formatów finansowania innowacji, organizowaniu burzy mózgów i animowaniu grup tematycznych lub międzysektorowych, a także w koordynowaniu projektów i szerokim rozpowszechnianiu innowacyjnych wyników (Dominiak, 2016). Niektóre usługi wspierające innowacje wykorzystują grupy lub sieci tematyczne, które mogą się koncentrować na konkretnych wyzwaniach stojących przed konkretnym sektorem. Pośrednicy zapraszają posiadających wiedzę interesariuszy i zainteresowane strony do burzy mózgów na tematy, które mogą mieć potencjał innowacyjny, niezależnie od sektora. Wartości dodanej można oczekiwać szczególnie tam, gdzie podejście jest możliwie najbardziej „przekrojowe” – podejmowana jest próba wyjścia poza silosy istniejących sektorów, regionów, inicjatyw i/lub dyscyplin naukowych (Kant i Kanda, 2019). Usługi wspierające innowacje mogą działać na wiele różnych sposobów. Mogą być oferowane na przykład w ramach realizacji bonów na innowacje, będących formą opłaty za usługi, które umożli-

liwiają pośrednikom i partnerom omówienie konkretnych pomysłów i przedstawienie propozycji współpracy, co zmniejsza obciążenia administracyjne i ułatwia korzystanie z usług wsparcia (Dominiak, 2016).

Technologia jest obecnie tylko jednym z wielu czynników napędzających innowacje. Szerokie rozumienie znaczenia innowacji wymaga wyjścia poza jej ramy. Wspomniany w tym rozdziale podział innowacji zawarty w nowej edycji Podręcznika Oslo (OECD/Eurostat, 2018) wychodzi naprzeciw konkluzji, że znacząca wartość z wdrażania innowacji pochodzi od nietechnologicznych czynników wewnętrznych i zewnętrznych wobec firmy, w tym innowacji dotyczących modelu biznesowego, innowacji opartych na projektowaniu lub innowacji zorientowanych na użytkowników. Te rodzaje innowacji nietechnologicznych oraz powiązania między innowacjami technologicznymi i nietechnologicznymi zostaną szczegółowo omówione w kolejnym rozdziale.

2

INNOWACJE NIETECHNOLOGICZNE W DEFINICJACH, LICZBACH I OPINIACH

Jeżeli istnieje sposób, by zrobić coś lepiej – znajdź go.

Thomas Edison

2.1. Innowacje nietechnologiczne

2.1.1. Definicje i typy innowacji w dyskursie naukowym i praktycznym

Wielkość firm, ich współpraca w działalności badawczo-rozwojowej, wykorzystanie publicznego wsparcia finansowego, ochrona patentowa oraz wykorzystanie rynkowych źródeł informacji są bardzo ważnymi czynnikami wpływającymi na decyzje o inwestowaniu w działalność innowacyjną w różnych sektorach. Głównymi determinantami innowacji technologicznych i nietechnologicznych są poziom inwestycji w działalność innowacyjną oraz wielkość firmy. W tym rozdziale zajmiemy się jednak bardziej szczegółowo kwestiami definicyjnymi oraz powiązaniem pomiędzy różnymi typami innowacji. W następnej kolejności przyjrzymy się statystykom oraz opiniom o innowacjach i ich barierach, wyrażonym przez naukowców i przedsiębiorców.

W przeciwieństwie do innowacji technologicznych studia nad innowacjami nietechnologicznymi znajdują się wciąż w fazie początkowej (Radicić i Djalilov, 2019). Nie prowadzi się pogłębionych badań naukowych na temat procesu inno-



wacji nietechnologicznych ani na temat zastosowanych metod pomiaru ich efektów. Do nielicznych tematów poruszanych przez badaczy zaliczają się: eksperymenty biznesowe, metodyki zwinne, podejście *lean*, nowe kanały marketingowe, projektowanie usług i modelowanie biznesowe. Również pomiar oddziaływania innowacji nietechnologicznych nie leży w głównym nurcie badawczym, który koncentruje się raczej na mierzeniu efektów innowacji technologicznych, pomijając rolę i wpływ innowacji organizacyjnych lub zmian społeczno-kulturowych na działanie przedsiębiorstwa (Makó i in., 2013).

Kwalifikacja pewnych działań rozwojowych w przedsiębiorstwach jako innowacje nietechnologiczne nie jest oczywista. Zarówno naukowcy, jak i praktycy wolą się posługiwać konkretnymi nazwami działań lub wdrażanych praktyk albo w ostateczności grupować je pod wspólną nazwą innowacje organizacyjne lub innowacje marketingowe, co wyraźnie wskazuje, że nie ma jednej definicji innowacji nietechnologicznych. Pewną wykładnię, na którą powołuje się wielu naukowców i praktyków, proponuje Podręcznik Oslo (OECD/Eurostat, 2005), w którym wyróżniono cztery zasadnicze typy innowacji technologicznych i nietechnologicznych (s. 46–51), przy czym innowacje nietechnologiczne zostały podzielone na innowacje marketingowe i innowacje organizacyjne. Innowacją organizacyjną nazwano w Podręczniku wdrożenie „nowej metody organizacyjnej w praktyce biznesowej firmy, organizacji miejsca pracy lub relacjach zewnętrznych”, a marketingową „wdrożenie nowej metody marketingowej obejmującej znaczące zmiany w projektowaniu lub pakowaniu produktu, lokowaniu produktu, promocji produktu lub ustalaniu cen”(OECD/Eurostat, 2005).

Na podstawie badań literaturowych można jednak stwierdzić, że mamy obecnie do czynienia z dość dużą fragmentacją wiedzy oraz proliferacją koncepcji (Černe i in., 2016), inaczej mówiąc – z ogromną liczbą różnych terminów, które zawierają się w pojęciu innowacji nietechnologicznych i bardzo często używane są zamiennie (tab. 2.1).

Tab. 2.1. Zestawienie definicji różnych typów innowacji nietechnologicznych

Termin	Zawartość definicji	Typowe rezultaty	Autorzy
Innowacja administracyjna	Nowe polityki rekrutacyjne, alokacja zasobów, podział zadań, władza oraz wynagrodzenia na poziomie organizacyjnym, praktyki administracyjne na niższych poziomach zarządzania	Innowacja (technologiczna), wyniki firmy/ biznesu	Evan (1966), Daft (1978), Kimberly i Evanisko (1981)
Innowacja organizacyjna	Cechy indywidualne, takie jak płeć, wiek, postawy osobiste, stanowiska administracyjne i role, cechy strukturalne, takie jak wielkość, złożoność, wkład/wpływ otoczenia i innych organizacji, procesy nietechnologiczne i innowacje dotyczące usług	Wyniki przedsiębiorstwa, produktywność, przywództwo, środowisko pracy	Baldrige i Burnham (1975), Damanpour i Evan (1984), Damanpour (1991), Armbruster i in. (2008)
Innowacja zarządcza	Sposób, w jaki przedsiębiorstwa organizują, prowadzą, alokują zasoby, planują, zatrudniają, motywują – perspektywa holistyczna, jacy są menedżerowie i co robią, struktury organizacyjne (innowacje strukturalne), techniki zarządzania i koncepcje/strategie marketingowe.	Wyniki przedsiębiorstwa, wydajność zarządzania, innowacja (technologiczna)	Hamel (2006), Mol i Birkinshaw (2009)
Innowacja marketingowa	Innowacje w zakresie marketingu: tworzenia, komunikacji, dostarczania, wymiany propozycji wartości dla klientów	Nowy proces rozwoju produktu, innowacja technologiczna, wyniki przedsiębiorstwa, trwała przewaga konkurencyjna	Simmonds i Smith (1968), Johnne (1999)
Innowacja w procesach nietechnologicznych	Koncentracja na „jak” (forma innowacji, a nie typ) – innowacja procesowa = zestaw działań do wytworzenia rezultatu		Pappiniemi (1999), Krause i in. (2007), Lambertini i Mantovani (2009)



cd. tab. 2.1

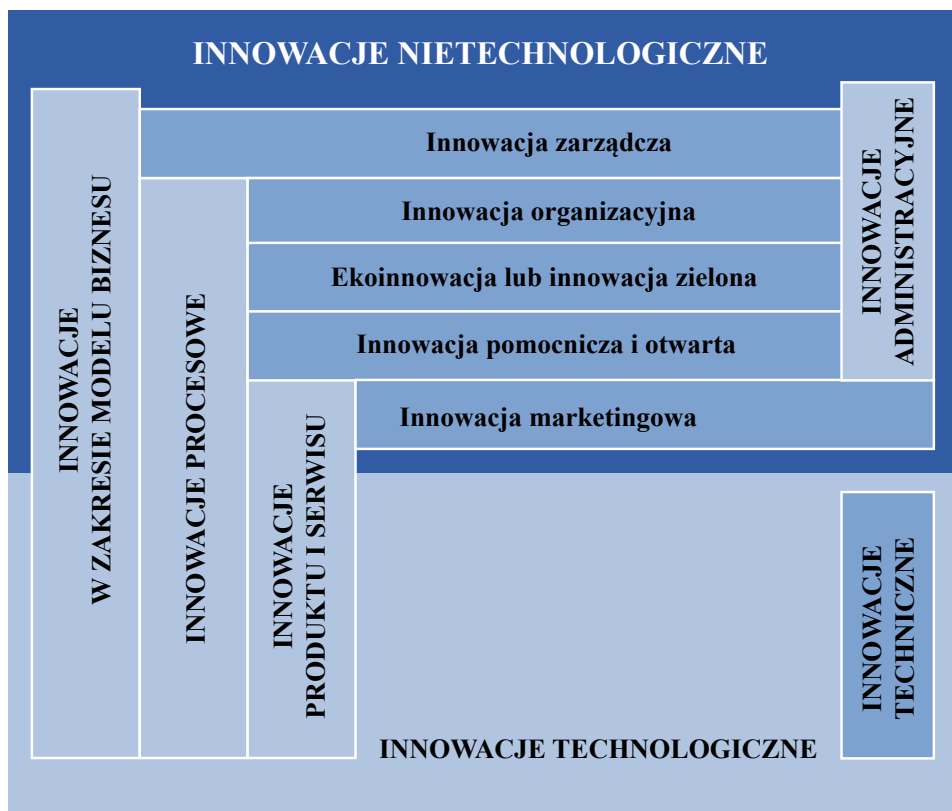
Termin	Zawartość definicji	Typowe rezultaty	Autorzy
Innowacja pomocnicza	Innowacja na styku organizacja–otoczenie lub innowacja międzyorganizacyjna	Innowacja (technologiczna), wydajność przedsiębiorstwa/ biznesu, rozwój nowego produktu	Damanpour (1987), Tether i Tajar (2008)
Innowacja otwarta	Wykorzystanie celowych wpływów i wypływów wiedzy do przyspieszenia innowacji wewnętrznej i poszerzenia rynków do zewnętrznego wykorzystania innowacji (również technologicznej)		Chesbrough (2007), Vanhaverbeke i in. (2008)
Innowacja strategiczna	Usprawnienie procesów biznesowych, marketing, koncesjonowanie, zatwierdzanie/ generowanie	Innowacja (technologiczna), wydajność przedsiębiorstwa/ biznesu, rozwój nowego produktu	Kodama (2004), Afuah (2009)
Innowacja w zakresie modelu biznesu	Innowacja w kontekście wyborów strategicznych, sieci wartości, tworzenia i przechwytywania wartości, innowacje w zakresie prowadzenia biznesu, tego, co jest źródłem przewagi konkurencyjnej i jak to wykracza poza tradycyjne granice przedsiębiorstwa		Zott i Amit (2008), Teece (2010)
Ekoinnowacja lub innowacja zielona	Innowacje mające na celu wytwarzanie rozwiązań o mniejszym negatywnym wpływie środowiskowym niż w przypadku rozwiązań alternatywnych, mogą być technologiczne lub nietechnologiczne (organizacyjne, instytucjonalne lub marketingowe)	Procesy innowacyjne, efekty środowiskowe, wydajność, rozwijanie nowych produktów, społeczna odpowiedzialność biznesu	Schiederig i in. (2012)
Innowacja nietechnologiczna	Innowacja nietechnologiczna produktowa i procesowa: organizacyjna (wdrażanie innowacyjnych koncepcji organizacyjnych: strukturalne kontra proceduralne, wewnątrzorganizacyjne kontra międzyorganizacyjne, procesy biznesowe lub struktury organizacyjne) i marketingowa		OECD (2008), OECD/ Eurostat (2005), Baraňano (2003), Schmidt i Rammer (2007), Mothe i Thi (2010)

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Černe i in. (2016).



Jak wynika z tabeli 2.1, definicje poszczególnych koncepcji bardzo często się pokrywają i są przez autorów wykorzystywane zamiennie. Te zależności najlepiej pokazuje rys. 2.1.

Rys. 2.1. Koncepcyjne nakładanie się nietechnologicznych typów innowacji zidentyfikowane na podstawie przeglądu literatury



Źródło: opracowanie własne na podstawie: Černe i in. (2016).

Wracając do wspomnianych wcześniej dwóch podstawowych grup innowacji nietechnologicznych (organizacyjnych i marketingowych), warto przytoczyć również inne definicje tego rodzaju zmian. I tak, w badaniu *Community Innovation Survey* (OECD, 2008) innowacje organizacyjne zostały zdefiniowane jako „nowe metody organizacyjne w praktykach biznesowych przedsiębiorstwa (w tym w zarządzaniu wiedzą), organizacji miejsca pracy lub relacjach ze-

wewnętrznych”. W opracowaniu zaliczono do nich: nowe biznesowe praktyki organizowania procedur (zarządzanie łańcuchem dostaw, *reengineering*, zarządzanie jakością, zarządzanie *lean*); nowe metody organizowania odpowiedzialności i podejmowania decyzji w firmie (m.in. opracowanie obowiązków pracowniczych, pracę zespołową, decentralizację, integrację lub dezintegrację, systemy szkoleń); nowe metody organizowania relacji z zewnętrznymi podmiotami (innymi firmami oraz instytucjami publicznymi).

Innowacje organizacyjne są źródłem tworzenia wartości (Hwang i in., 2008) i wskaźnikiem wewnątrzorganizacyjnej dyfuzji różnych praktyk organizacyjnych (Armbruster i in., 2008). Przedsiębiorstwa przeprowadzają zmiany organizacyjne z wielu powodów, w tym w celu zwiększenia wydajności firmy poprzez obniżenie kosztów administracyjnych lub kosztów transakcyjnych, poprawę satysfakcji w miejscu pracy (a tym samym wydajności pracy), uzyskanie dostępu do niezbywalnych aktywów (takich jak niezakodowana wiedza zewnętrzna) czy też redukcję kosztów dostaw. Identyfikacja motywów przedsiębiorstw do wdrażania innowacji jest pomocna przy badaniu sił napędzających działalność innowacyjną, takich jak konkurencja i możliwości wejścia na nowe rynki (OECD/Eurostat, 2005). Przyjęcie nowej organizacji miejsca pracy tłumaczy się dzieleniem się wiedzą, ale także redukcją czasu i kosztów. Te parametry ujawniają szersze spektrum powodów, dla których przedsiębiorstwa wprowadzają innowacje organizacyjne (Meroño-Cerdán i López-Nicolás, 2013). Jak wskazują Black i Lynch (2005), innowacje organizacyjne obejmują różne praktyki, takie jak szkolenia pracowników, planowanie pracy (bardziej zdecentralizowany i elastyczny podział pracy w firmie), uwzględnianie głosu pracowników (co pozwala pracownikom na większą autonomię i dyskrecję w pracy) oraz wspólne nagrody (zachęty, takie jak podział zysków lub opcje na akcje) (Nguyen-Thi i Mothe, 2010). Z kolei Murphy (2002) oraz Uhlaner i in. (2007) wyróżniają trzy rodzaje praktyk w ramach innowacji organizacyjnych: (i) praktyka zarządzania (praca zespołowa, zarządzanie wiedzą, elastyczne ustalenia dotyczące pracy); (ii) podejścia do produkcji (zmiana organizacji pracy: *total quality management* (TQM), przeprojektowanie biznesu); (iii) relacje zewnętrzne (outsourcing, tworzenie sieci kontaktów, relacje z klientami).

Innowacja marketingowa jest definiowana w opracowaniach CIS jako „wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej, która znacznie różni się od



istniejących metod marketingowych przedsiębiorstwa i która nie była wcześniej stosowana” (OECD, 2008) oraz nie obejmuje „sezonowych, regularnych i innych rutynowych zmian metod marketingowych”. Ogólnie rzecz ujmując, innowacja marketingowa oznacza, że wprowadzono znaczące zmiany w estetycznym wyglądzie lub opakowaniu produktu, nowe media lub techniki jego promocji, nowe metody lokowania produktu albo kanałów sprzedaży bądź nowe metody wyceny towarów lub usług. Innymi słowy, innowacja marketingowa to próba wymyślenia zastosowań, nowości i zmian, które wzbogacą wartość produktu poprzez działania marketingowe (Utkun i Atilgan, 2010). Rust i in. (2004) wyodrębnili trzy wymiary innowacji marketingowej: strategia produktowa, strategia cenowa i strategia promocyjna. Naukowcy ci analizowali innowacje marketingowe w odniesieniu do strategii produktowej przedsiębiorstwa, mającej na celu zwiększenie jego udziału w rynku lub wejście na nowy rynek, i znaleźli pozytywną korelację pomiędzy tymi praktykami. Również Lhuillery (2014) wykazał znaczenie marketingu jako zasobu ważnego dla trwałości innowacyjności firm. Innowacje marketingowe mają charakter dychotomiczny, ponieważ obejmują zmiany radykalne i stopniowe (Lin i Chen, 2007). Podczas gdy stopniową lub rutynową innowację definiuje się jako skumulowaną serię drobnych zmian lub wprowadzenie czegoś podobnego do wcześniejszych praktyk, nagłą poważną zmianę lub zrobienie czegoś znacznie różniącego się od tego, co organizacja robiła wcześniej, nazywa się innowacją radykalną (Nord i Tucker, 1987). Innymi słowy, przyrostowa innowacja marketingowa polega na niewielkich zmianach w sposobie odczytywania i obsługi obecnych rynków (Johne i Davies, 2000), natomiast radykalna innowacja marketingowa pozwala na przedstawienie klientom produktu lub usługi w zupełnie inny sposób (Utkun i Atilgan, 2010).

2.1.2. Innowacje osobno czy razem?

Należy przyjąć, że każda duża zmiana w przedsiębiorstwie wiąże się z koniecznością wprowadzenia innych, mniejszych lub większych, nowych rozwiązań w wielu aspektach jego funkcjonowania. Innymi słowy, rozwój innowacji produktowej może się wiązać z opracowaniem nowego procesu produkcyjnego, wdrożeniem nowego mechanizmu dostarczania czy nawet ze zmianą w strategii biznesowej, czyli z wprowadzeniem innowacji organizacyjnych i marketingowych.



Coraz liczniejsza grupa naukowców i praktyków interesuje się powiązaniem pomiędzy innowacjami nietechnologicznymi i technologicznymi (Cozzarin, 2015; Hervas-Oliver i in., 2018), z reguły poszukując komplementarności tych działań. Mimo że literatura na ten temat ciągle jeszcze nie stanowi głównego nurtu (González-Blanco i in., 2019), coraz więcej badań potwierdza tę komplementarność, jednocześnie zwracając uwagę na istnienie wielu jej wzorów. Badając wpływ komplementarności praktyk organizacyjnych na wydajność innowacji, dowiedziono, że wydajność innowacji technologicznych może zostać poprawiona przez pewne rodzaje wprowadzanych jednocześnie praktyk innowacji organizacyjnych. W związku z tym, że komplementarność prowadzi do synergii między uzupełniającymi się działaniami, ich nieuwzględnienie może się wiązać ze stratą w tworzeniu wartości i wydajności, co oznaczałoby niewykorzystanie przez przedsiębiorstwo jego pełnego potencjału (Mothe i in., 2015b).

Wyniki badań, które przeprowadzili Amara i in. (2009), sugerują, że efekty pewnych form innowacji mogą się stać przyczynkiem dla innych form innowacji, a co się z tym wiąże, mogą generować efekt dźwigni dla ogólnej innowacyjności przedsiębiorstwa. Damanpour (2014, s. 1279) zauważył: „[...] innowacje w zarządzaniu są niewykorzystanym źródłem przewagi konkurencyjnej i efektywności organizacyjnej, bez których nie można w pełni zrealizować długoterminowego wkładu innowacji technologicznych”. Omawiane powiązania zostały zauważone w pierwszej kolejności w sektorze usług, a konkretnie logistyki (Germain, 1996), oraz w produkcji farmaceutycznej, w której dostrzeżono wpływ relacji zewnętrznych na innowacje technologiczne (Staropoli, 1998), czy też w sektorze zdrowia, gdzie stwierdzono, że nowe metody organizacyjne wzmacniają zdolności innowacyjne pracowników i zachęcają ich do dzielenia się wiedzą, co z kolei oddziałuje na powstawanie innowacji produktowych i procesowych (Meroño-Cerdán i López-Nicolás, 2017).

Jak wskazano powyżej, badania na ten temat bardzo często dotyczą wpływu wprowadzanych w przedsiębiorstwie zmian technologicznych na kwestie organizacyjne. Przyjęcie nowej technologii, czy to produktu, czy procesu, pociąga za sobą wewnętrzne procesy, które mogą oznaczać nową orientację rynkową i nowe mechanizmy organizacyjne. W tym podejściu oddziaływanie ma charakter jednokierunkowy, czyli zmiana rozwiązań technologicznych powoduje konieczność wprowadzania innowacyjnych zmian organizacyjnych (Khanaga i in., 2013).



Zmiana technologii sprawia, że przedsiębiorstwo musi zreorganizować produkcję, zatrudnienie, sprzedaż, system dystrybucji czy marketing. Na przykład firma wytwarzająca innowacyjne produkty ekologiczne musi rozważyć nadanie swojemu produktowi nowego designu lub zastosowanie innego opakowania. Ten sam rodzaj rozumowania odnosi się do komplementarności między innowacjami procesowymi i organizacyjnymi. Przykładowo wdrażanie technologii oczyszczania bardzo często wiąże się z innowacjami procesowymi i organizacyjnymi.

Jednocześnie coraz większym zainteresowaniem cieszy się nurt badawczy, w którym analizie poddaje się przeciwny kierunek oddziaływania, czyli to, na ile zmiany organizacyjne czy marketingowe mają wpływ na wypracowywanie w przedsiębiorstwie nowych rozwiązań technologicznych. Niewątpliwie wprowadzenie zmiany organizacyjnej polegającej na utworzeniu w przedsiębiorstwie działu badawczo-rozwojowego, którego celem jest opracowanie nowego produktu lub nowej usługi, stanowi najlepszą ilustrację oczywistej w tej sytuacji zależności. Podobnie wdrożenie zarządzania wiedzą i zmiany w zakresie organizacji pracy zwiększają prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowych i procesowych (Mothe i in., 2015a). Innowacja organizacyjna, polegająca na przykład na zmianie struktury organizacyjnej z mechanistycznej na organiczną, z reguły pozwalającą na większą elastyczność pracy oraz na pobudzenie kreatywności pracowników, może być źródłem innych rodzajów innowacji, w tym także technologicznej (Damanpour i Aravind, 2012; Günday i in., 2011).

Hervas-Oliver i in. (2018), przebadawszy ponad 12 500 przedsiębiorstw hiszpańskich, wykazali, że przedsiębiorstwa bardzo często wprowadzają oba typy innowacji – zmiany w zarządzaniu oraz zmiany technologiczne – w tym samym czasie oraz że ten symultaniczny sposób wprowadzania innowacji pozytywnie wpływa na ich wyniki. Menedżerowie mogą osiągnąć dodatkowy poziom efektywności, jeśli jednocześnie wdrażają innowacje technologiczne, organizacyjne i marketingowe (González-Blanco i in., 2019).

Wpływ innowacji na produktywność czy wyniki przedsiębiorstwa jest jednak uzależniony od sektora jego działalności. Wśród badaczy zajmujących się innowacjami w usługach panuje zdecydowana zgoda co do tego, że innowacji usług nie można zredukować do innowacji technologicznych. Wyniki badań wskazują, że zarówno innowacje technologiczne, jak i nietechnologiczne są pozytyw-

nie powiązane ze wzrostem produktywności w usługach, ale innowacje nietechnologiczne odgrywają w nich ważniejszą rolę. Odwrotna sytuacja ma miejsce w przypadku produkcji, w której innowacje technologiczne mają większe znaczenie dla produktywności (Aboal i Garda, 2016). Innymi słowy, w odróżnieniu od usług, w produkcji produktywność poprawiają tylko innowacje technologiczne. Innowacje nietechnologiczne, same lub w połączeniu z innowacjami technologicznymi, są w tym sektorze kojarzone ze spadkiem produktywności – zwłaszcza w krótkim okresie szacowane efekty są negatywne (Crespi i Zuñiga, 2012).

Bartoloni i Baussola (2015), przebadawszy ponad 4400 przedsiębiorstw produkcyjnych z przemysłu spożywczego, także ustalili, że dane wyraźnie wskazują na istnienie silnej komplementarności pomiędzy innowacjami technologicznymi i marketingowymi: w przemyśle spożywczym prawie 69% firm innowacyjnych technologicznie zdecydowało się też na innowacje marketingowe, a odsetek ten jest jeszcze wyższy, jeśli weźmie się pod uwagę innowatorów produktowych (ponad 76%). Naukowcy wywnioskowali również, że wpływ innowacji marketingowych na prawdopodobieństwo wprowadzenia innowacji produktowej znacznie wzrasta, gdy rozważany jest model jednoczesny. Z kolei innowacje produktowe mają mniejszy wpływ na innowacje marketingowe, co sugeruje, że innowacje marketingowe lub – bardziej ogólnie – orientacja rynkowa to kluczowy czynnik działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

Należy podkreślić, że również w gospodarkach rozwijających się innowacje nietechnologiczne odgrywają ważną rolę w poprawie wyników przedsiębiorstw, zwłaszcza MŚP. Te małe firmy, które łączą zarówno innowacje technologiczne, jak i związane z organizacją procesów biznesowych, osiągają lepsze wyniki w porównaniu z tymi, które w danym momencie rozwijają tylko innowacje technologiczne lub organizacyjne (Donbesuur i in., 2020). Oczywiście technologia jest nadal bardzo ważna, ale jest szeroko rozpowszechniona na całym świecie i coraz bardziej dostępna, podczas gdy wizja, przedsiębiorczość i znajomość potrzeb klientów są kluczem do wykorzystania potencjału złożonych technologii. W tym kontekście innowacje, zwłaszcza nietechnologiczne, nie zawsze stanowią następstwo badań i rozwoju. Zachodzą poprzez cykliczne procesy, w których kreatywność, eksperymentowanie i refleksja wzajemnie na siebie oddziałują (Beck i in., 2020).



2.1.3. Jak i po co mierzyć efektywność innowacji nietechnologicznych?

Działania innowacyjne są bardzo często powiązane ze sobą jako część procesu złożonego z wielu etapów, zorientowanego na osiągnięcie zamierzonego celu. Mogą to być działania o charakterze formalnym lub nieformalnym, obejmujące techniki służące ocenie następstw wprowadzanych zmian, na przykład z wykorzystaniem narzędzi analitycznych, kreatywności czy metod rozwiązywania problemów (OECD, 2018). Mierzenie efektów innowacji opiera się więc na ocenie, za pomocą metod ilościowych lub jakościowych, stopnia realizacji zamierzonego celu. Należy pamiętać, że obserwacja i pomiar skutków działalności innowacyjnej wymagają czasu.

Istnieje wiele różnych mierników ilościowych konkurencyjności, produktywności i wydajności przedsiębiorstw. Efektywność finansowa, marketingowa, produkcyjna i innowacyjna to ilościowe mierniki efektywności. Często do oceny wydajności preferowane są miary finansowe, takie jak zwrot ze sprzedaży (*return on sales*, ROS), zwrot z inwestycji (*return on investment*, ROI) i zwrot z aktywów (*return on assets*, ROA). Jednak wielu innowacyjnych wysiłków menedżerskich nie da się zmierzyć za pomocą wyników finansowych. Jak twierdzi Damanpour (1991), siła wpływu innowacyjności na wyniki zależy od tego, jak mierzy się te wyniki.

Ogólnie akceptowane mierniki wydajności innowacji to wydatki na badania i rozwój, liczba opatentowanych lub podlegających opatentowaniu procesów, produktów i technologii oraz zapowiedzi nowych produktów na rynku (Hagedoorn i Cloudt, 2003; Alpkın i in., 2005) – te mierniki dotyczą innowacji technologicznych.

Inaczej jednak mierzy się efektywność innowacji nietechnologicznych, na przykład w usługach (Bryson, 2010; Coombs i Miles, 2000; Drejer, 2004), gdzie również można wykorzystywać metody ilościowe i jakościowe. Z jednej strony, z ilościowego punktu widzenia, można badać procent obrotów ze sprzedaży nowych lub ulepszonych produktów. Z drugiej strony, wykorzystując perspektywę jakościową, analizuje się mechanizm ochrony wyników innowacji, rozróżniając patenty, rejestrację wzorów projektowych, znaków towarowych, prawa autorskie, tajemnicę, złożoność projektu i przewagę konkurencyjną w czasie realizacji (Camacho i Rodríguez, 2005).



Nieobiektywne postrzeganie potencjału innowacyjnego może prowadzić do niewłaściwej alokacji środków publicznych, ponieważ polityka może nie uwzględniać tych działań, które wzmacniają innowacje w wielu firmach. Jak wskazuje Peneder (2010), polityka kładąca nacisk tylko na jeden rodzaj działalności innowacyjnej (np. B+R) może spowodować, że wiele firm napotka trudności w dostępie do środków publicznych i innego wsparcia finansowego.

Dodatkowo, rosnąca liczba badań ujawnia, że projektowanie polityki promowania innowacji, która zajmuje się oddzielnie innowacjami technologicznymi i nietechnologicznymi, nie wydaje się właściwe (Rubalcaba i in., 2010). Działania polityczne ukierunkowane na wspieranie innowacji powinny: (i) uznawać znaczenie integracji innowacji technologicznych i nietechnologicznych; (ii) ułatwiać dostęp do działań związanych z innowacjami zarówno technologicznymi, jak i zarządczymi, zamiast skupiać się wyłącznie na wysiłkach technologicznych podczas planowania polityki przemysłowej (Hervas-Oliver i in., 2018).

W sektorze usług polityka publicznego wsparcia innowacji musi uwzględniać fakt, że innowacje technologiczne i nietechnologiczne należy rozpatrywać łącznie, ponieważ polityka, która jest zbyt skoncentrowana na innowacjach technologicznych, może utrudniać lub uniemożliwiać udział przedsiębiorstw usługowych w politykach publicznych promujących innowacje (Meroño-Cerdán i López-Nicolás, 2017; González-Blanco i in., 2019).

2.2. Innowacje w opiniach i liczbach

2.2.1. Opinie przedsiębiorców

Jak już wspomniano, w powszechnej świadomości funkcjonują głównie innowacje technologiczne. To jednak nie oznacza, jak wykazano powyżej, że o innowacjach nietechnologicznych w ogóle się nie pisze. Owszem, są one przedmiotem badań i ekspertyz, ale występują w nich częściej pod etykietą zmian marketingowych lub organizacyjnych. a te zmiany, nawet jeżeli mają charakter innowacyjny, są raczej traktowane jako naturalny proces zarządzania, któremu nie poświęca się zbyt wiele uwagi. Dlatego też zapewne sami przedsiębiorcy nie



są świadomi faktu, że wprowadzając tego typu zmiany w swoich firmach, mogą mówić o innowacjach. Z pewnością ten brak precyzji w nazewnictwie nie stanowiłby problemu, gdyby nie fakt, że przez to innowacje nietechnologiczne nie są traktowane przez przedsiębiorców z taką samą atencją i doceniane tak samo jak technologiczne.

Innowacje stanowią nieodłączny element przedsiębiorczości, a innowacyjność jest elementem przedsiębiorczej orientacji firmy, która została zdefiniowana ponad trzydzieści lat temu (Covin i Slevin, 1989). Za ojca tej koncepcji (choć nie nazwy) uznaje się Danny'ego Millera (1983, s. 771), który opisał przedsiębiorczą firmę jako taką, „która angażuje się w innowacje produktowe na rynku, ponosi ryzyko i jest proaktywna innowacyjnie, pokonując tym samym konkurencję”. Badania nad orientacją przedsiębiorczą firm doprowadziły do opracowania jej mierników, wśród których zasłużone miejsce, obok proaktywności i podejmowania ryzyka, zajmuje innowacyjność przedsiębiorstwa (Covin i Slevin, 1991) i chociaż mierniki te zostały wprowadzone w ubiegłym stuleciu, do dzisiaj są powszechnie używane (Kraus i in., 2018). Rola istoty innowacyjności jest więc nie do przecenienia w sukcesie firmy, niezależnie od jej wielkości.

W ramach projektu SNOwMan w 2019 roku przepytano przedsiębiorców z czterech krajów (Danii, Finlandii, Litwy oraz Polski) na temat ich stosunku do innowacji, w szczególności nietechnologicznych. Łącznie zebrano 72 wywiady, po 20 w Danii i na Litwie oraz po 16 w Finlandii i Polsce. Próba obejmowała tylko firmy produkcyjne, zatrudniające od 10 do 50 osób (wymagania projektu), aktywnie poszukujące możliwości rozwoju, będące klientami instytucji wspierających w poszczególnych krajach. Liczba zebranych wywiadów nie pozwala na uogólnianie wniosków, rzuca jednak światło na stosunek do innowacji, także nietechnologicznych, w badanych przedsiębiorstwach.

Wnioski, jakie płyną z tych badań, nie są zbyt optymistyczne. Przedsiębiorcy nie przywiązują wagi do innowacji nietechnologicznych i nie opracowują strategii ich wdrażania, chociaż do pewnego stopnia zależy to od kraju. Na przykład przedsiębiorcy litewscy mieli świadomość różnych form innowacji, chociaż nie wszystkie one odgrywały istotną rolę. Jako najistotniejsze w ich przedsiębiorstwach wskazywali głównie na innowacje procesowe i produktowe. Z kolei Polacy postrzegali innowacje jako kluczowy element ich przedsiębiorstw,



ale dotyczyło to głównie innowacji produktowych. Respondenci z Polski mieli niewielkie doświadczenia z innowacjami organizacyjnymi – jeżeli już, to z tymi dotyczącymi komunikacji oraz elastycznych metod pracy. Dużo więcej potrafili powiedzieć na temat innowacji marketingowych, a przede wszystkim na temat wprowadzania nowych kanałów promocyjnych. Wykazywali jednak zainteresowanie pogłębieniem wiedzy w tym zakresie.

Duńscy przedsiębiorcy wskazali na posiadane doświadczenie związane z wprowadzaniem innowacji nietechnologicznych. Nie zależało im jednak na „używaniu tej nazwy”, choć jednocześnie 6 na 20 przebadanych było zainteresowanych dokładniejszym poznaniem tego rodzaju innowacji. Przedsiębiorcy stwierdzili nawet, że pracowali nad innowacjami nietechnologicznymi na długo przed wymyśleniem tego określenia przez polityków, i zdecydowanie uznali, że pojęcie to stało się teraz modne, co nie umniejsza wagi samej koncepcji. Byli jednak też tacy, którzy uznali, że nie są zainteresowani pogłębieniem swojej wiedzy na temat innowacji nietechnologicznych. Duńczycy wydawali się zaznajomieni z innowacjami marketingowymi; jedynie 2 na 20 badanych wskazało, że ich nie wprowadza. Jak stwierdzili, marketing ma dla nich duże znaczenie i dlatego poszukują nowych rozwiązań w tym obszarze.

Finowie postrzegali temat innowacji, także nietechnologicznych, jako modę. I chociaż innowacje zostały przez nich uznane za istotne, to jednak nie opracowywali strategii ich wprowadzania (6 na 16 respondentów). W innych wypowiedziach Finów pobrzmiewały opinie podobne do stwierdzeń Duńczyków, czyli przeświadczenie, że nie ma znaczenia, jak się innowacje definiuje lub klasyfikuje, najważniejsze jest ich wprowadzanie, bo to oznacza rozwój. Pytani o wprowadzone w ostatnim czasie zmiany/innowacje organizacyjne lub marketingowe, potrafili wskazać przykłady jedynie tych drugich, stwierdzając, że zmiany organizacyjne ich nie interesują.

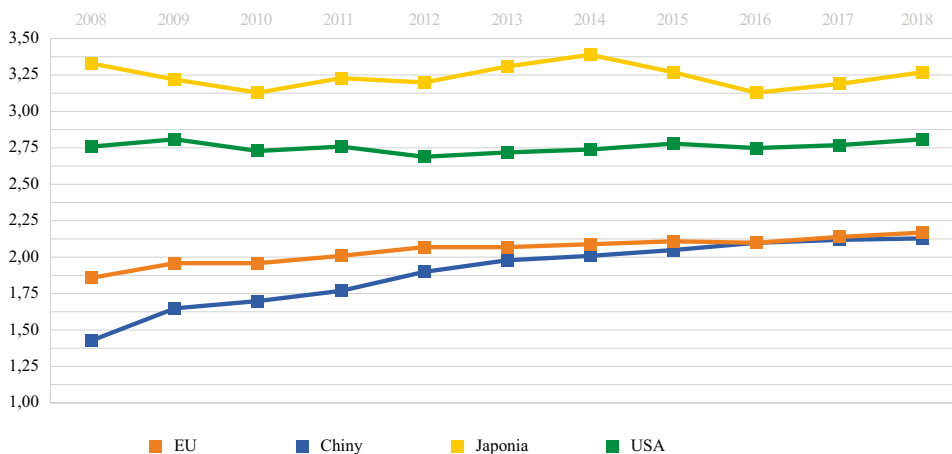
Przedsiębiorcy nie byli w stanie wskazać bezpośrednich korzyści wprowadzenia innowacji nietechnologicznych. Najczęściej podawali wzrost obrotów, ale nie byli do końca przekonani, czy rzeczywiście takie efekty zostaną osiągnięte. Jeśli chodzi o mierniki jakościowe, respondenci najczęściej wskazywali zadowolenie konsumentów czy też polepszenie relacji z nimi.

2.2.2. Innowacyjna Polska – chcielibyśmy lepiej

Pisząc o teoretycznych aspektach innowacji, warto się także przyjrzeć statystykom, które te innowacje opisują. Niezależnie od rodzaju innowacji, Polska zajmuje odległe miejsca na tle innych krajów Europy. Dotyczy to zarówno samych innowacji, jak i nakładów na nie ponoszonych. Jednym z powodów tak dalekiej pozycji Polski jest wskazywana już wiele lat temu przez polskich badaczy słabość krajowego systemu innowacji, m.in. niskie zainteresowanie przedsiębiorstw wynikami badań B+R, brak otwartości na innowacje samych przedsiębiorców oraz brak mechanizmów finansujących ten obszar (Stawasz, 1999). Bariery te wciąż nie tracą na aktualności (Jasiński, 2014, s. 47–69), chociaż przedsiębiorcy przestają je postrzegać jako negatywny czynnik oddziałujący na ich zachowania innowacyjne (Zastempowski i in., 2018).

Wprowadzanie innowacji technologicznych jest dla wielu firm kosztownym przedsięwzięciem, dodatkowo obciążonym dużym ryzykiem. Niewiele firm, a już na pewno nie te mniejsze, może sobie pozwolić na przeznaczenie środków na działalność badawczo-rozwojową. Poziom wydatków na te działania jest pewnym wyznacznikiem innowacji, które powstają na bazie prac badawczo-rozwojowych. Porównanie międzynarodowe udziału wydatków na B+R w Produkcie Krajowym Brutto wskazuje na wiodącą pozycję Stanów Zjednoczonych Ameryki Północnej i Japonii oraz szybko rosnącą pozycję Chin (rys. 2.2).

Rys. 2.2. Wydatki na działalność badawczo-rozwojową w latach 2008–2018 (% w relacji do PKB)



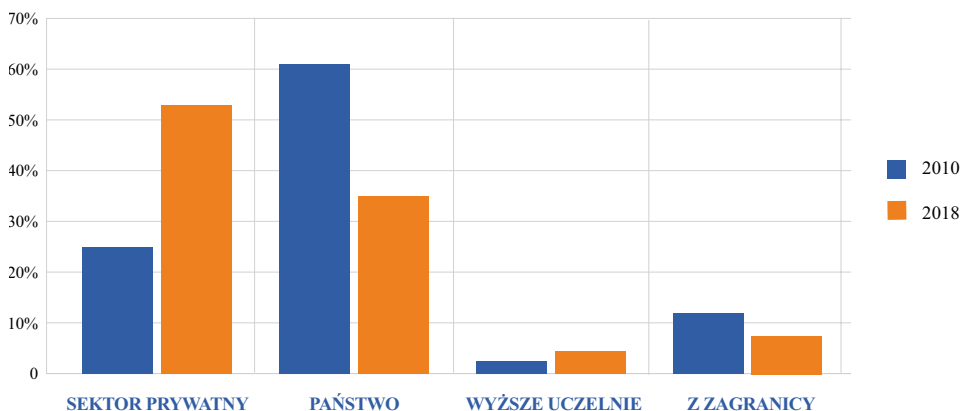
Źródło: opracowanie na podstawie: Eurostat Statistics Explained; https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/R_%26_D_expenditure (data dostępu: 11.2020).

W skali Europy Polska wypada gorzej niż przeciętnie: przy wartości 185 euro na obywatela znajduje się na 21 miejscu wśród 28 państw Unii Europejskiej, gdzie średnia wydatków na B+R wynosi 683 euro na obywatela³. Nie poprawia obrazu spektakularny, dwupółkrotny wzrost tych wydatków w stosunku do roku 2009. Wzrost ten był wynikiem, między innymi, zwiększenia udziału w wydatkach prywatnego sektora przedsiębiorstw, który wzrósł ponad dwukrotnie (rys. 2.3). Natomiast pomimo wdrażania nowych programów udział instytucji nauki pozostaje na niskim poziomie.

³ Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en> (data dostępu: 07.12.2020); dane dotyczyły 2019 roku, gdy Wielka Brytania była jeszcze członkiem Unii Europejskiej.



Rys. 2.3. Udział w wydatkach B+R poszczególnych sektorów w latach 2010 i 2018 (łącznie finansowanie = 100%)



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Eurostat: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en> (data dostępu: 11.2020).

Należy także założyć, że w najbliższym czasie te wartości nie będą rosły, zważywszy na poważne obciążenia budżetu wynikające z sytuacji związanej z pandemią COVID-19. Wobec niewielkich nakładów na B+R oraz nikłych szans na ich podniesienie warto promować innowacje nietechnologiczne, które nie wymagają tak dużych nakładów na badania i chociaż mają inny charakter, mogą zwiększyć konkurencyjność przedsiębiorstw. Jest to szczególnie ważne dla przedsiębiorstw działających na rynkach, na których klienci łatwo przerzucają się z produktu na produkt. Tam istotne stają się innowacje nietechnologiczne, natomiast technologiczne schodzą na plan dalszy. Innowacje nietechnologiczne są ważne także dla przedsiębiorstw działających na rynkach, na których konkurencja opiera się na szybko zmieniających się technologiach i/lub cykl życia produktu jest krótki, mimo że na takich rynkach na pierwszym miejscu stawiane są innowacje technologiczne (Schmidt i Rammer, 2007). Te pierwsze mogą być jednak dla nich wsparciem, o czym była już mowa w podrozdziale 2.1.2.

Konsekwencją niskich nakładów na działalność B+R jest również dalekie miejsce Polski pod względem udziału innowacyjnych przedsiębiorstw w go-



spodarce narodowej. Najnowsze dane pochodzące z CIS (CIS 2010)⁴ wskazują na przedostatnie miejsce w Polsce w UE pod względem udziału innowacyjnych firm w liczbie firm ogółem (rys. 2.4). Za Polską, dla której wartość ta wyniosła 22%, znalazła się tylko Rumunia. Średnia unijna wyniosła 51%, a pierwsze trzy miejsca w UE zajmują Belgia, Portugalia oraz Finlandia. Warto dodać, że największy udział innowacyjnych firm w gospodarce odnotowały dwa europejskie kraje nienależące do UE: Szwajcaria (72%) oraz Norwegia (71%).

Widać więc, że na polu innowacji Polska pozostaje w „ogonie” Europy, co oznacza, że ten temat powinien mieć znaczenie priorytetowe w zakresie zarówno kształtowania polityk, jak i rozdzielania środków finansowych. Warto także położyć nacisk na innowacje nietechnologiczne, które nie wymagają dużych nakładów finansowych i obciążone są mniejszym ryzykiem niepowodzenia.

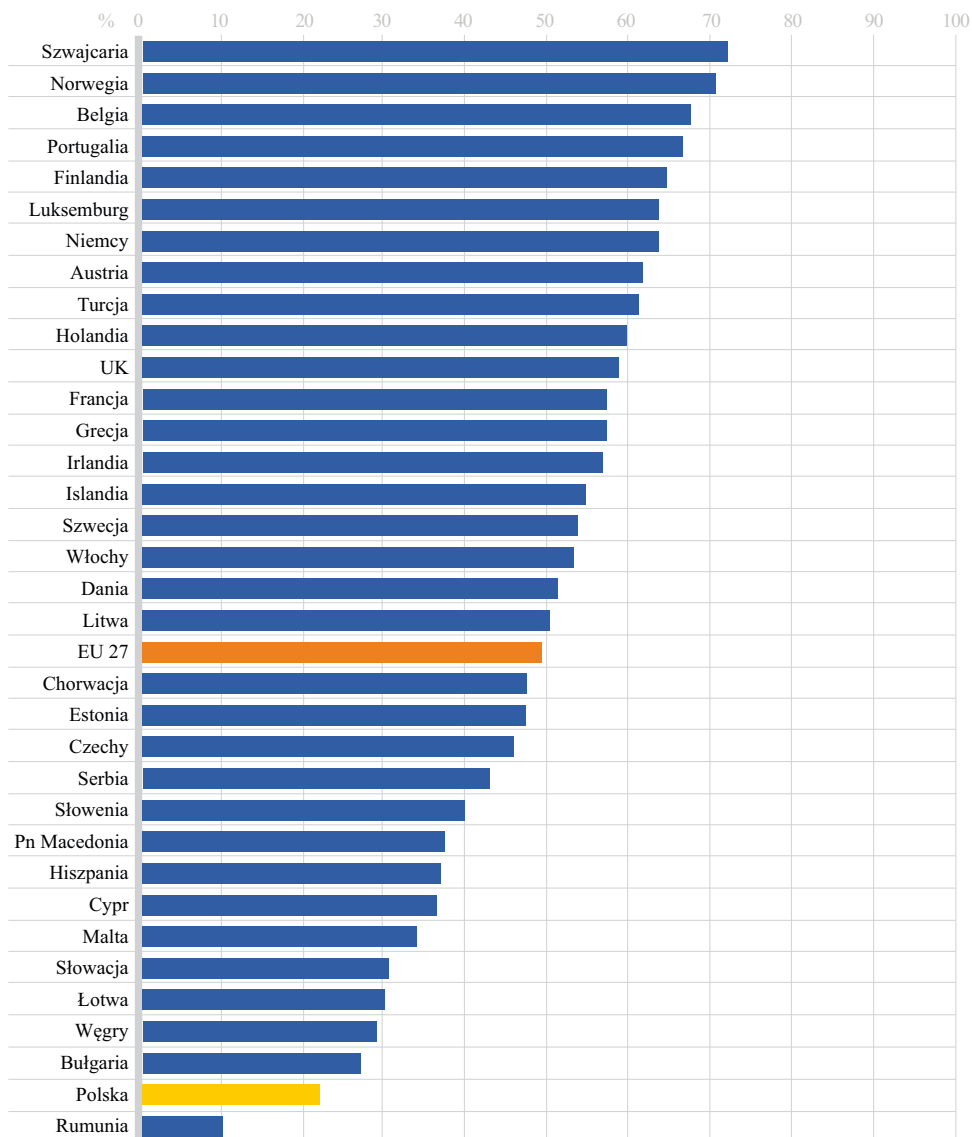
2.2.3. Innowacje nietechnologiczne w ujęciu międzynarodowym

Innowacje nietechnologiczne przez długi czas nie były odnotowywane w powszechnym dyskursie, chociaż w Podręczniku Oslo, który można uznać za biblię dotyczącą innowacji, o innowacjach nietechnologicznych, a dokładnie organizacyjnych, zaczęto pisać już w drugiej jego edycji, w 1997 roku. Wprowadzenie nowej kategorii innowacji nie przełożyło się jednak na zwiększenie liczby dostępnych materiałów na ich temat, a zatem istnieje niewiele doniesień statystycznych, które pozwalałyby na porównania międzynarodowe. Do tej pory poszukiwanie informacji dotyczących tego typu innowacji jest utrudnione.

Najpełniejszym źródłem jest badanie przeprowadzane przez Eurostat, wspomniane już wielokrotnie wcześniej *Community Innovation Survey* (CIS). Podmiotem badania są przedsiębiorstwa, przedmiotem zaś działalność innowacyjna, z rozbiciem na różne jej typy. Badanie dotyczy jednak tylko tych przedsiębiorstw, które zatrudniają powyżej 10 osób. Do badań przeprowadzonych w 2001 roku (CIS3) wprowadzono pytanie o innowacyjne techniki zarządzania oraz nowe praktyki organizacyjne, a w kolejnych badaniach, w roku 2004 (CIS4), problematyka innowacji została poszerzona o pytania dotyczące:

⁴ <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey> (data dostępu: 28.10.2020).

Rys. 2.4. Udział innowacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce narodowej



Źródło: opracowanie na podstawie danych Eurostat z 2016 roku; <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190312-1> (data dostępu: 11.2020).



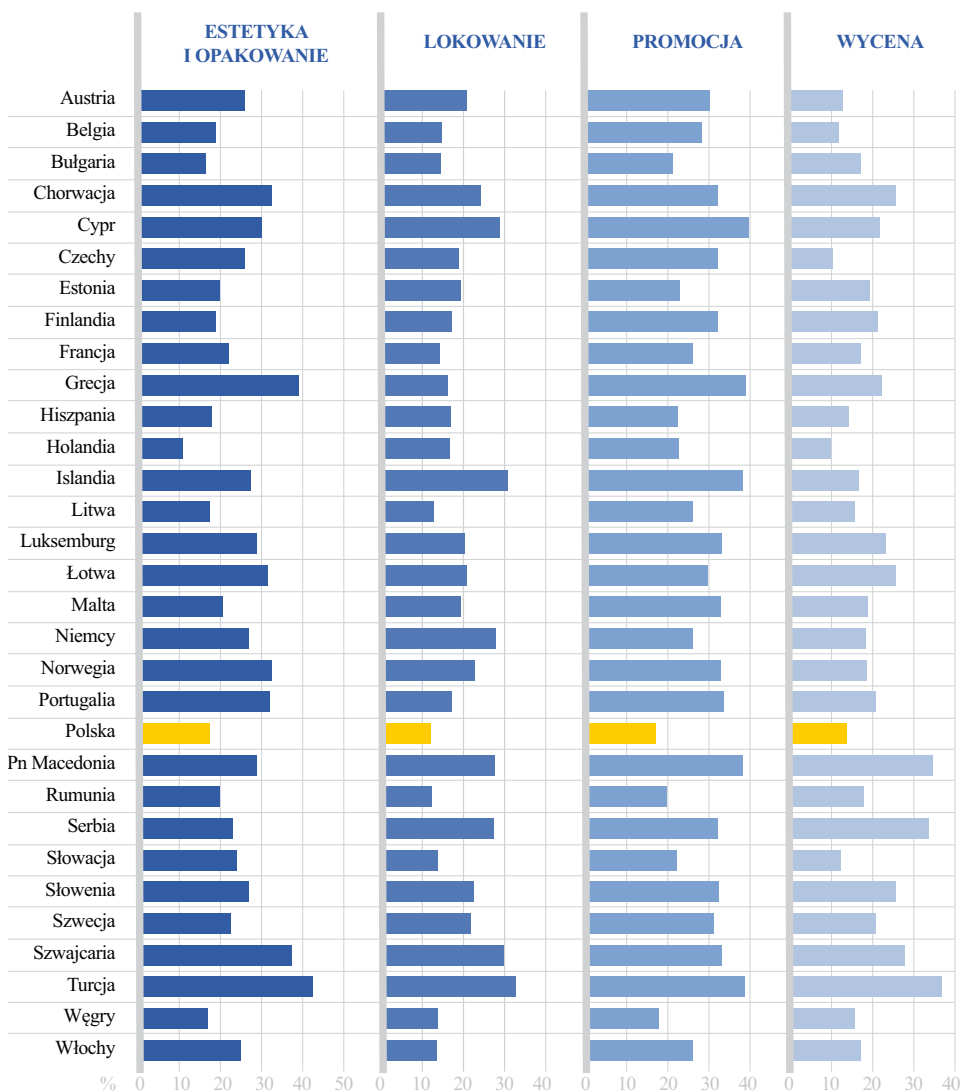
doskonalenia systemu zarządzania w celu lepszej wymiany informacji oraz zmian w strukturze organizacji i zarządzania, nowych lub w dużym stopniu zmienionych relacji z innymi firmami, w tym aliansów, relacji partnerskich, outsourcingu lub podwykonawstwa (Colecchia, 2008). W 2008 roku (CIS 2008) respondenci mogli wskazać trzy rodzaje innowacji organizacyjnych oraz cztery rodzaje innowacji marketingowych (OECD, 2008). Poniżej przedstawiono i omówiono dane dotyczące innowacji nietechnologicznych z podziałem na organizacyjne i marketingowe. Najpełniejsze dane porównawcze przynosi badanie Eurostat z 2014 roku, w którym wskazano przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje nietechnologiczne, przy czym badanie było ograniczone jedynie do tych podmiotów, które wprowadzają innowacje produktowe i/lub procesowe⁵. Oznacza to, że brak jest pełnych danych na temat innowacji nietechnologicznych w firmach, które nie wprowadzają innowacji produktowych i/lub procesowych.

W przypadku innowacji marketingowych, jak również organizacyjnych Polska wypada niekorzystnie na tle pozostałych krajów europejskich (rys. 2.5, 2.6), zajmując ostatnie miejsce w szeregu (tab. 2.2).

Dla lepszego zobrazowania sytuacji Polski na tle pozostałych krajów sporządzono tabelę, w której pokazano miejsce Polski liczone od najmniej aktywnych krajów pod względem aktywności innowacyjnej (tab. 2.2). Pozycja Polski wyraźnie wskazuje, że w zakresie innowacji nietechnologicznych pozostaje wiele do zrobienia.

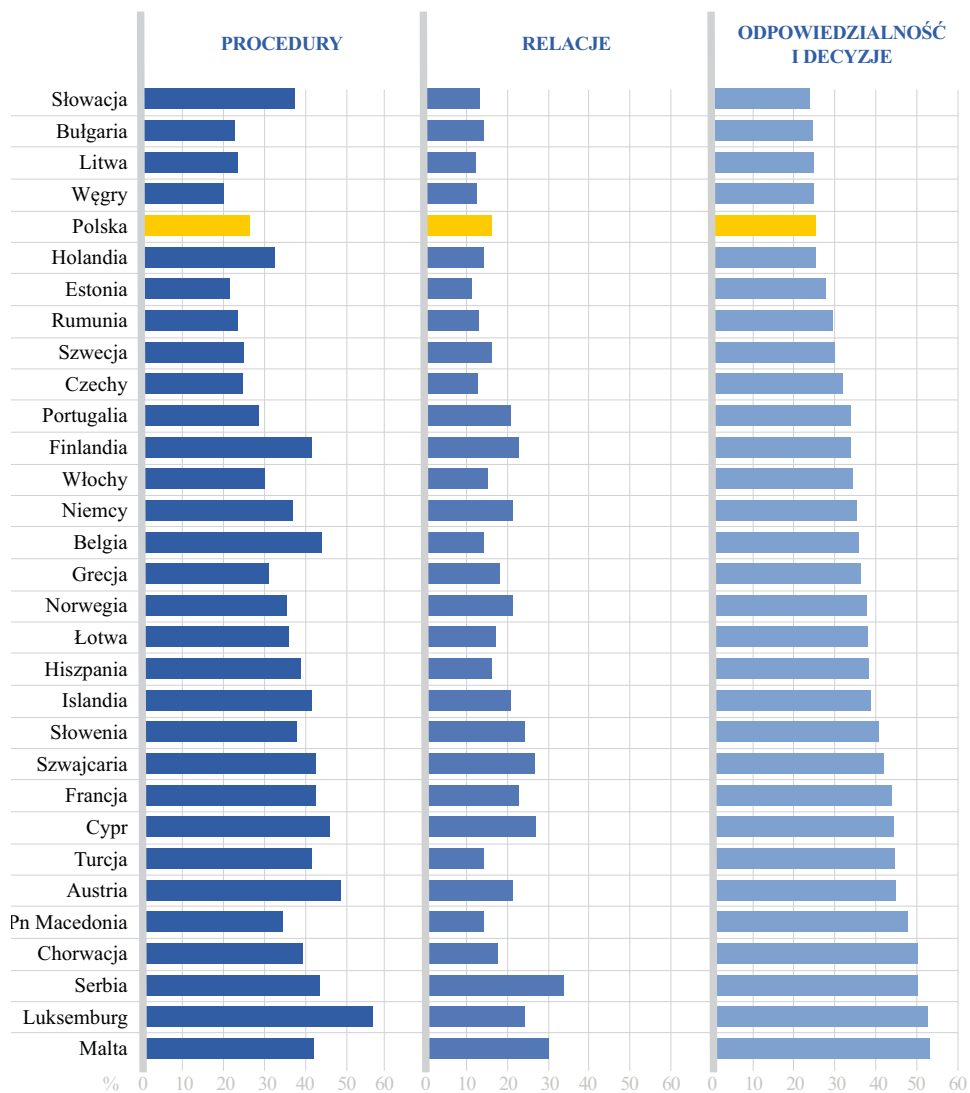
⁵ http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis9_mo&lang=en (data dostępu: 28.10.2020).

Rys. 2.5. Innowacje marketingowe realizowane przez firmy wprowadzające innowacje technologiczne (produktowe i/lub procesowe)



Źródło: opracowanie na podstawie danych Eurostat z badań przeprowadzonych w 2014 roku, zaktualizowanych w 2020 roku; http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis9_mo&lang=en (data dostępu: 28.10.2020).

Rys. 2.6. Innowacje organizacyjne realizowane przez firmy wprowadzające innowacje technologiczne (produktowe i/lub procesowe)



Źródło: opracowanie na podstawie danych Eurostat z badań przeprowadzonych w 2014 roku, zaktualizowanych w 2020 roku; http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis9_mo&lang=en (data dostępu: 28.10.2020).

Tab. 2.2. Miejsce Polski wśród krajów EU liczone od końca

Innowacje marketingowe				Innowacje organizacyjne		
Estetyka i opakowanie	Lokowanie	Promocja	Wycena	Procedury	Relacje	Odpowiedzialność i decyzje
4	1	2	6	8	13	5

Źródło: opracowanie na podstawie danych Eurostat z badań przeprowadzonych w 2014 roku, zaktualizowanych w 2020 roku; http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis9_mo&lang=en (data dostępu: 28.10.2020).

Ponownie z żalem należy stwierdzić, że głębsze badania dotyczące innowacji nie były prowadzone w Polsce – jesteśmy jednym z dwóch krajów, który nie brał udziału w badaniach kwestionariuszowych w żadnej edycji *Community Innovation Survey*⁶. Oznacza to brak możliwości głębszego zrozumienia problematyki związanej z innowacjami, nie tylko nietechnologicznymi.

W Polsce innowacje nietechnologiczne nie zostały w ogóle dostrzeżone przez Główny Urząd Statystyczny. Opublikowany w 2019 roku raport pt. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018* (GUS-USS, 2019) w pierwszym zdaniu przedmowy definiuje innowacje, wskazując że: „Innowacja to ciąg działań prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów lub procesów”. Brak wskazania innowacji marketingowych i organizacyjnych jest w tym przypadku zaskakujący, w dalszej części tegoż wstępu podkreślono bowiem, że statystyka publiczna prowadzi badania nad innowacjami: „w oparciu o standardową międzynarodową metodykę, opisaną w Podręczniku Oslo opracowanym przez OECD i Eurostat”. Można więc zadać pytanie, dlaczego pomija się w Polsce, definiowane już od 2005 roku, innowacje nietechnologiczne.

⁶ *Community Innovation Survey, microdata*; <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey> (data dostępu: 11.2020).

2.3. Różne spojrzenia na bariery innowacji nietechnologicznych

Właściciele MŚP każdego dnia obserwują zmieniające się szanse i możliwości rynkowe. Wielu z nich ma świadomość, że powinni być bardziej pomysłowi i elastyczni, aby uniknąć porażki, i zdaje sobie sprawę z konieczności usprawniania procesów wewnętrznych, wykorzystywania talentów pracowników oraz udoskonalania oferowanych produktów i usług. Niestety część spośród zaplanowanych działań kończy się porażką, a nowe pomysły pozostają niewykorzystane. Wielu naukowców bada bariery, które uniemożliwiają lub spowalniają proces wdrażania innowacji, również tych nietechnologicznych (Chesbrough, 2010b; Laukkanen i Patala, 2014; Naor i in. 2015; Zięba, 2011). Także międzynarodowe organizacje badawcze, szkoleniowe czy konsultingowe podejmują ten temat, starając się zidentyfikować bariery, a poprzez to pomóc firmom tworzyć i utrzymywać miejsca pracy oraz wspierać procesy wdrażania innowacji. Jedną z takich organizacji jest Great Place to Work[®] Institute⁷ (GPTW), który zbadał 792 firm z 40 krajów z całego świata w zakresie innowacji, analizując przy tym ponad 500 000 odpowiedzi pracowników. W przeprowadzonych w 2019 roku badaniach⁸ odkryto bariery spowalniające lub uniemożliwiające wprowadzanie innowacji. Rozpoznanie i uświadomienie sobie istnienia barier przez właścicieli/menedżerów MŚP może być sposobem na ich przełamanie, stworzenie kultury innowacji, w której będą uczestniczyć wszyscy pracownicy, oraz na rozpoczęcie wdrażania innowacji nietechnologicznych.

Pierwszą barierą wskazaną w badaniach był codzienny strach. Większość właścicieli czy menedżerów wie, że pracownicy, którzy są źle traktowani lub obawiają się, że w każdym momencie mogą stracić pracę, nie dają z siebie wszystkiego, nie pokazują w pełni, na co ich stać. Z jednej strony są świadomi znaczenia bezpieczeństwa psychicznego pracowników, natomiast z drugiej strony badania pokazały, że większość z nich nie zdaje sobie sprawy z problemu,

⁷ Great Place to Work[®] Institute (<https://www.greatplacetowork.com/>) od ponad 30 lat prowadzi wieloaspektowe badania jakości miejsc pracy w ponad 60 krajach świata. Badania te obejmują różne aspekty kultury organizacyjnej, w tym bariery oraz czynniki sprzyjające innowacyjności firm.

⁸ <https://www.greatplacetowork.com/resources/reports/innovation-series> (data dostępu: 11.2020).



jakim jest dla pracowników pogodzenie pracy z życiem prywatnym. To właśnie niepokój pracowników związany z próbą pogodzenia pracy i osobistych zobowiązań badacze GPTW nazywają codziennym strachem. Jeżeli w firmie jednym z priorytetów nie jest *work-life balance* jej członków, to pracownicy będą doświadczać subtelnego, ale znaczącego niepokoju o siebie i o swoje rodziny i nie będą efektywnie kreować i wdrażać innowacji (Alegre i Pasamar, 2018; Chimote i Srivastava, 2013). Analizując wyniki badań, zauważono związek pomiędzy odczuciem opieki ze strony przełożonych a innowacjami. Kiedy pracownicy czują, że właścicielowi lub przełożonym zależy na ich dobru i że myśli on o nich jak o ludziach, a nie tylko jak o pracownikach, to w takich firmach według GPTW o 36% częściej wdrażane są innowacje.

Drugą wyróżnioną barierą są luki w celu. W ciągu ostatnich kilku lat wielu badaczy zauważyło, że poczucie celu wpływa na wydajność pracy (Avey i in., 2011; Dik i in., 2011; Weston i in., 2020). Pragnienie ludzi, aby być częścią czegoś większego, inspiruje ich do znajdowania nowych, lepszych sposobów wykonywania zadań i codziennych czynności. Badanie GPTW wykazało, że na tę barierę natrafiają nawet dobrze funkcjonujące organizacje. Dotyczy to głównie pracowników najniższych szczebli, którzy utożsamiają się z celami swojej firmy rzadziej w porównaniu z pracownikami usytuowanymi wyżej w hierarchii. W przypadku gdy pracownicy nie czują się częścią wspólnoty realizującej daną misję i wizję firmy, nie czują także potrzeby inicjowania innowacji czy uczestniczenia w nich. Doświadczenie na przykład nierówności w wynagrodzeniach blokuje pracowników przed refleksją nad głębszym celem organizacji, w której funkcjonują, a tym samym obniża ich kreatywność i zaangażowanie. Zaobserwowano, iż pracownicy twierdzący, że ich praca jest „wyjątkowa”, a nie jest tylko zajęciem zarobkowym, o 56% częściej dostrzegają innowacyjne możliwości w swojej firmie. Sytuacja wygląda podobnie, gdy ludzie czują, że ich praca ma znaczenie dla całej organizacji – wówczas jest o 64% bardziej prawdopodobne, że zaangażują się w proces tworzenia i wdrażania innowacji.

Kolejna zidentyfikowana bariera odnosi się do zbyt „szczupłego” zarządzania (*running too lean*). *Lean* to już od kilku lat cel wielu firm. Z całą pewnością warto prowadzić firmę w sposób efektywny w myśl *lean management* i wprowadzać nowe inicjatywy oparte na podejściu *lean startup* (Chen i Taylor, 2009; Melton, 2005). Jednak, jak wykazały badania, ciągłe myślenie o „odchudzaniu”

może przynieść negatywne skutki. i tak jak niedożywienie organizmu ludzkiego odbija się na jego zdrowiu i zdolnościach, tak doświadczanie niedostatku, braku zasobów, aby wykonać swoją pracę, lub niewystarczających środków, aby opłacić swoje rachunki, uniemożliwia pracownikom pełne uczestniczenie w procesach związanych z innowacjami. Zaobserwowano to zjawisko podczas analizy wypowiedzi pracowników w wielu firmach. Kiedy wskazywali obawy związane z kosztami utrzymania, niezależnie od branży czy położenia geograficznego, ich firmy znacznie rzadziej doświadczały innowacji. Obawy te były jeszcze silniejsze, gdy pracownicy obserwowali, że ich firma dobrze prosperuje finansowo lub ich przełożeni zarabiają znacząco więcej. Jest raczej oczywiste, że ludzie doświadczający niedoboru pieniędzy, czasu czy pomocy nie będą w stanie być innowacyjni dla swoich organizacji.

Następną zaobserwowaną barierę nazwano stagnacją umysłów. Istnieje kilka powodów, dla których na ogół pracownicy starają się o awans, np. wyższe wynagrodzenie, inne obowiązki, większe zaangażowanie w strategię. W badaniu GPTW wykazano, że takim powodem jest także możliwość inicjowania i wprowadzania innowacji. Niestety pracownicy wielu organizacji uważają, że jedyny sposób realizacji nowych pomysłów stanowi awansowanie w hierarchii firmy (Keum i See, 2017; Milliken i in., 2003). Umysły pracowników niezauważanych i niedocenianych ulegają stagnacji, co staje się ukrytą barierą możliwości kreowania innowacji w firmie. W badaniu wykazano, że jeśli pracownikom oferuje się możliwości rozwoju, doświadczą oni sensu innowacji z prawdopodobieństwem o 94% większym w porównaniu z tymi, którzy nie mają takiej możliwości rozwoju kariery. Kiedy pracownik nie widzi szans na awans, nie dzieli się swoimi innowacyjnymi pomysłami, a liderzy zespołów poszukujący innowacyjnych rozwiązań dla swojej firmy często pozyskują nowych pracowników z zewnątrz, nie dostrzegając potencjału pracowników już zatrudnionych. Cechą charakterystyczną tej bariery jest także sytuacja, w której pracownicy czują, że nie mają uprawnień do rozwoju zawodowego. Organizacje często twierdzą, że chcą, aby pracownicy generowali pomysły, które teoretycznie mogłyby pobudzić ich ekscytację zawodową i poczucie uczestniczenia w postępie. Niestety w praktyce wiele z tych organizacji stworzyło swoiste biurokratyczne przeszkody w postaci np. obszernych wniosków do zgłaszania nowych pomysłów oraz uciążliwych i skomplikowanych procedur ich zatwierdzania. W efekcie ludzie muszą prosić



o pozwolenie na innowacje. W takich sytuacjach pracownicy wraz z ich umysłami częściej pozostają przywiązani do *status quo*, niż angażują się w swobodne odkrywanie nowych możliwości.

Analiza badania GPTW ukazała bariery wdrażania innowacji nietechnologicznych z perspektywy właścicieli i menedżerów firm, ale wskazała również, że na potencjalne bariery można spojrzeć także z perspektywy doradców biznesowych.

Również badania przeprowadzone w ramach projektu SNOwMan wykazały istnienie barier innowacji nietechnologicznych, z którymi muszą się mierzyć mali i średni przedsiębiorcy (badanie wśród instytucji pośredniczących – 159 odpowiedzi). Analiza wyników pozwoliła dostrzec, obok najlepszych praktyk i potencjału współpracy między doradcami a właścicielami/menedżerami MŚP, także braki, niedociągnięcia i bariery we wprowadzaniu innowacji nietechnologicznych.

Ponad połowa respondentów w badaniu przeprowadzonym w ramach projektu SNOwMan (52,5%) zgodziła się ze stwierdzeniem, że barierą wprowadzania innowacji nietechnologicznych w firmach z sektora MŚP są względy finansowe i niedostateczna liczba projektów w portfolio firmy, co skutkuje potencjalnym ryzykiem ekonomicznym, które trudno zrównoważyć. Największa liczba konsultantów deklarująca ten pogląd pochodziła z Norwegii (ze stwierdzeniem zdecydowanie zgodziło się 73,33%), następnie z Litwy (62,79%) i z Danii (61,54%).

Jednym z kolejnych wyzwań, jakie napotykaają konsultanci biznesowi, które może być następną barierą wdrażania innowacji nietechnologicznych, jest brak wymaganych kwalifikacji u właścicieli/menedżerów firm. Ponownie taką barierę wskazała ponad połowa ankietowanych (56,67%). Wszyscy zapytani doradcy ze Szwecji, Rosji oraz 76,47% z Polski i 75% z Estonii stwierdzili brak kwalifikacji właścicieli, które odpowiadałyby potrzebom małych i średnich firm. Warto zauważyć, że w Danii taki pogląd podzielało tylko 34,62% pytanym doradców.

W sytuacji stwierdzonego braku wymaganych kwalifikacji u właścicieli/menedżerów w połączeniu z brakiem wystarczających umiejętności wśród pracowników doradcy biznesowi nie są w stanie zainicjować procesu wprowadzania innowacji w organizacji. 64,17% konsultantów stwierdziło, że barierą we wprowadzaniu innowacji nietechnologicznych jest niewystarczająca liczba wykwalifikowanych pracowników potrzebnych do realizacji innowacji lub całkowity ich

brak. Najwięcej zgodnych co do tego twierdzenia odpowiedzi udzielili ankietowani z Norwegii, Szwecji i Rosji (100%), a także z Niemiec (80%) oraz Estonii (75%)⁹.

Mniej niż połowa ankietowanych wskazała na brak informacji i wiedzy (45%) oraz na nieśmiałość i niską skłonność do współpracy z innymi (44,17%) jako bariery we wdrażaniu innowacji nietechnologicznych w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Niestety instytucje pośredniczące stwierdziły też, że codzienna rutyna w MŚP nie pozostawia wiele miejsca na innowacje. Znaczna grupa przedsiębiorców nie wykazuje systematycznego podejścia do procesu innowacyjnego i jest bardzo zajęta codziennymi czynnościami, co nie pozostawia wiele miejsca na inicjowanie takich procesów. Ponadto zaobserwowano, że kompetencji innowacyjnych brakuje samym doradcom; ponad 25% z nich przyznało się do nieznajomości różnych rodzajów innowacji (produktowych, procesowych i organizacyjnych), 63,34% stwierdziło, iż nie byłoby w stanie doradzać firmom z sektora MŚP w zakresie możliwości, jakie dają innowacje nietechnologiczne, a jeszcze większa część doradców (76,04%) nie byłaby w stanie doradzać w zakresie otwartych innowacji. Podsumowując, pośrednicy w procesie innowacji w osobach doradców i konsultantów wyżej cenią innowacje produktowe niż innowacje organizacyjne, a dzięki zaprezentowanym analizom staje się jasne między innymi, że istnieje potrzeba większej świadomości zalet innowacji nietechnologicznych wśród doradców biznesowych i właścicieli MŚP.

Niezależnie od tego, czy na bariery wdrażania innowacji nietechnologicznych spojrzemy z perspektywy pracownika, właściciela, czy konsultanta biznesowego, jedno jest pewne: świadomość istnienia potencjalnych barier stanowi pierwszy krok w procesie ich eliminowania. Struktury biurokratyczne w firmie, stare techniki zarządzania oraz brak wiedzy czy umiejętności to przeszkody, które łatwo przeoczyć, gdyż nie są tak oczywiste, a dopiero spojrzenie z zewnątrz na firmę może umożliwić ich dostrzeżenie, dlatego tak ważna jest rola instytucji pośredniczących w procesie innowacyjnym. Sami właściciele/menedżerowie także mogą przezwyciężyć przeszkody, wykorzystując już posiadany potencjał drzemący w pracownikach i maksymalizując możliwości jego wykorzystania,

⁹ Dane pochodzą z badań własnych prowadzonych w ramach projektu SNOwMan.

troszcząc się o ludzi, gdyż taka przywódcza opieka jest nieoczywistym, ale kluczowym katalizatorem wprowadzania innowacji nietechnologicznych.

W niniejszym rozdziale przedstawiono różne oblicza innowacji nietechnologicznych oraz ukazano, jak ważne jest, żeby myśląc o innowacjach albo planując konkretne zmiany w technologii przedsiębiorstwa, zastanowić się nad możliwymi zmianami organizacyjnymi, które zwiększą potencjał wykorzystania nowej technologii. Również decydenci powinni w swoich politykach zwracać większą uwagę, a także przeznaczać środki finansowe na promowanie tych zmian w przedsiębiorstwie, które – wprowadzane czasami niewielkim kosztem – mogą znacząco poprawić wyniki przedsiębiorstw, zwłaszcza małych przedsiębiorstw produkcyjnych. Jak wykazano w przedstawionych w tym rozdziale wynikach badań przeprowadzonych w ramach projektu SNOwMan, tylko niewielki odsetek właścicieli/menedżerów jest świadomy znaczenia tych innowacji, co gorsze, również nie wszyscy pośrednicy dostrzegają wartość w doradztwie w zakresie tego typu innowacji.

3

INNOWACJE NIETECHNOLOGICZNE Z ŻYCIA WZIĘTE

Brak pomysłu to zły pomysł.

Darrius Garrett

3.1. Niektórzy wiedzą, że warto

3.1.1. Firmy globalne jako źródło inspiracji

Większość świadomych właścicieli małych i średnich firm zdaje sobie sprawę ze znaczenia innowacji dla ich organizacji, a zwłaszcza dla zagwarantowania rozwoju, ale wielu z nich innowacje kojarzy z nową technologią. Choć innowacje technologiczne łatwiej jest kontrolować i badać ilościowo, należy pamiętać również o innowacjach nietechnologicznych, które przewyższają pod względem liczebności innowacje technologiczne (Mothe i Nguyen-Thi, 2010; Schmidt i Rammer, 2007). Aby utrzymać przewagę konkurencyjną, firmy muszą inwestować w innowacje nie tylko technologiczne, ale także nietechnologiczne. Przykładami tych ostatnich mogą być zmiana struktury przedsiębiorstwa, zarządzanie zasobami ludzkimi, relacje z klientami i dostawcami lub zmiany w samym środowisku pracy. Dzięki implementacji innowacji nietechnologicznych można poprawić motywację, zaangażowanie i warunki pracy pracowników, co prowadzi do wzrostu jej wydajności, stabilności firmy na rynku i jej ogólnie rozumia-



nej konkurencyjności. Wszystkie przedsiębiorstwa, niezależnie od ich wielkości, mogą zyskać na innowacjach w miejscu pracy. Wdrażanie innowacji nietechnologicznych może przynieść firmom MŚP wiele korzyści, takich jak zwiększenie produktywności i efektywności firmy, promowanie ogólnej innowacyjności firmy w zakresie rozwoju produktów lub usług, poprawa samopoczucia pracowników i równowagi między ich życiem zawodowym a prywatnym, polepszenie wyników finansowych firmy, poprawa odporności firmy i pracowników na szybko zmieniające się otoczenie, umożliwiającą szybszą adaptację do nowych wyzwań gospodarczych, społecznych i środowiskowych (Mothe i Nguyen-Thi, 2010; Radicic i Djalilov, 2019).

Niektórym właścicielom małych i średnich przedsiębiorstw trudno jest zmienić nastawienie do innowacji nietechnologicznych; podobnie wielu z nich, kiedy słyszy o *design thinking*, myśli, że to koncepcja nie dla nich, gdyż nie są przecież „designerami”. Jednak metody *design thinking* mogą być wykorzystywane w wielu branżach i dyscyplinach, nie tylko do rozwiązywania problemów projektowych – mogą znaleźć zastosowanie od tworzenia filmów po zarządzanie zasobami ludzkimi, od projektowania produktów po projektowanie doświadczeń pracowników. Koncepcja *design thinking* nie ma ograniczeń i można ją wykorzystywać w różnych dziedzinach do rozwiązywania złożonych problemów przy użyciu myślenia wizualnego (*visual thinking*) oraz multidyscyplinarnej współpracy w celu stworzenia innowacyjnych rozwiązań. Przykładem może być działalność wytwórni filmowej Pixar, której innowacje mogą się stać inspiracją dla znacznie mniejszych przedsiębiorstw.

Można się zastanowić, w jaki sposób Pixar wymyśla genialne historie, które zawsze podbijają ludzkie serca i cieszą się ogromnym zainteresowaniem. Firma Pixar twierdzi, że dzieje się tak, gdyż stawia na badania i wspólny rozwój we własnej firmie, a wdrażanie metody *design thinking* rozpoczęła, zanim jeszcze została ona skomercjalizowana i rozslawiona przez Davida Kelleya, założyciela IDEO – firmy projektowej znanej ze stosowania podejścia *design thinking* do innowacji społecznych. Stworzenie każdej historii, potencjalnego filmu rozpoczyna się od prezentacji pomysłów. Przygotowanie trzech różnych pomysłów na przyszłe projekty zajmuje poszczególnym zespołom podstawowym nawet kilka miesięcy, po czym dyrektorzy tych zespołów przedstawiają je głównemu dyrektorowi kreatywnemu, który następnie wybiera jeden z projektów do realizacji

lub kieruje projekt do poprawy przed ponownym zaprezentowaniem. Po dokonaniu wyboru dany pomysł przechodzi przez proces badawczo-rozwojowy, co może trwać nawet rok. Celem tej fazy jest pogłębienie pierwotnego pomysłu na fabułę. Wielodyscyplinarne zespoły badawczo-rozwojowe prowadzą badania tematyczne, tworząc bazy danych z klipami z różnych, już nakręconych filmów i potencjalnych podkładów muzycznych. Wraz z postępem procesu sale warsztatowe zapełniają się pokrywającymi ściany obrazami i notatkami, z których reżyser i cały zespół kreatywny mogą czerpać inspiracje. Pixar realizuje koncepcję zwaną *plussing*. Jej ważnym punktem jest motto „brak pomysłu to zły pomysł”. Opiera się ona również na przekonaniu, że pomysły innych można krytykować tylko wtedy, gdy doda się konstruktywną uwagę lub sugestię. *Plussing* pozwala ludziom doskonalić ich pomysły bez używania ostrego lub oceniającego języka, co mogłoby zablokować proces kreowania innowacyjnych rozwiązań. Dyrektor kreatywny i zespoły badawczo-rozwojowe Pixar, przygotowując jeden z hitów wytwórni pt. *Ratatouille*, nie tylko zrobili tysiąc fotografii Paryża jako miejsca odniesienia, ale skorzystali też z doświadczeń innych osób. Spotkali się z kobietą, która mieszka z 36 szczurami, i przeprowadzili wywiad z szefem kuchni Anthonym Bourdainem na temat jego najbardziej pamiętnego posiłku w restauracji. Jego emocjonalna reakcja w chwili, kiedy wspominał to zdarzenie, wpłynęła na scenę, w której krytyk kulinarny Anton Ego kosztuje słynnego dania Remy’ego i zostaje przeniesiony w przeszłość, w której po ciężkim dniu jego mama pocieszała go swoim domowym ratatouille. Pracownicy wytwórni zatrudnili także w charakterze konsultanta szefa kuchni, aby dowiedzieć się, jak funkcjonuje kuchnia w prawdziwej francuskiej restauracji. Te intensywne badania umożliwiły firmie Pixar przejście do fazy prototypowania i testowania, opartej na solidnej podstawie. Wdrażając *design thinking* w swoich procesach, wytwórni udaje się dostarczać wspaniałe, głęboko zapadające w pamięć produkty.

Firmy nieustannie doświadczają zmian – niektóre z nich są ciągłe i mają stosunkowo niewielkie znaczenie, podczas gdy inne wymagają ogromnego postępu. Prowadzenie firmy wymaga sporej odwagi, aby wprowadzać istotne zmiany, a nie po prostu podążać za innymi. Świat biznesu nie zapewnia żadnej ochrony, zwłaszcza tym, którzy nie wprowadzają innowacji. Obecnie informacje są natychmiast przesyłane od jednej organizacji lub osoby do drugiej. Szybkość systemów przetwarzania informacji oznacza, że wiedza jest na wagę złota. Konkurenci ko-



piują się nawzajem w ciągu dni, a nie lat. Jedyną przewagą konkurencyjną organizacji stanowi jej zdolność dostosowywania się do zmian i wprowadzania zmian. W przeszłości największymi i najlepszymi organizacjami były te, które dysponowały najlepszymi maszynami i wyposażeniem. Teraz najcenniejszym zasobem są pomysły. Jednak nie wystarczy mieć jeden dobry pomysł – niezbędny jest ciągły strumień nowych pomysłów. Dlatego na innowacje organizacyjne zwróciły swoją uwagę firmy globalne, przyjmując je jako nowy sposób funkcjonowania.

Przykładem jest firma Heinz, zajmująca się przetwórstwem żywności. Właściciel, zamiast ponownie wykorzystać te marki, które przynosiły mu zyski w latach wcześniejszych, zdecydował się spojrzeć w przyszłość. W 1996 roku w firmie postanowiono wprowadzić kulturę innowacji. Stworzenie programu innowacji obejmowało opracowanie pewnej liczby miar zastosowanych do ustalenia celów i oceny powodzenia programu. Początkowymi celami były: stworzenie w okresie dziewięciu miesięcy od dwóch do pięciu produktów, które stałyby się prawdziwymi innowacjami, oraz wdrożenie pracowników Heinza w nowe procesy, po to by wprowadzić bardziej innowacyjną kulturę organizacji. Przed wprowadzeniem programu zdecydowano, że nowe, ekscytujące produkty będą stanowić 10% dochodu operacyjnego firmy Heinz oraz że zostanie ustanowiona kultura pracy, w której znajdzie się miejsce na twórcze szaleństwo. Jednym z głównych wymogów skutecznej zmiany kultury organizacji było zapewnienie osobom w firmie większej ilości czasu i zachęty do przedstawiania nowych pomysłów. Uznano, że wielu pracowników było zbyt zajętych, aby odpowiednio wprowadzać innowacje. W związku z tym wprowadzono zmiany, aby umożliwić pracownikom kreatywność. Na przykład zmodyfikowano grafiki pracy szefów kuchni, tak aby znalazł się w nich czas na eksperymentowanie i realizację innowacyjnych pomysłów w kuchni. Zastosowano także nowe techniki badań konsumenckich, dzięki czemu komunikacja z konsumentami stała się łatwiejsza i szybsza. Dział HR bada i nadzoruje również proces rekrutacji oraz programy szkoleniowe dla nowych i obecnych pracowników, aby zaimplementować nowe podejście, które będzie zachęcać, rozwijać i rozpoznawać umiejętności pracowników wymagane do wprowadzania udanych innowacji. Program innowacji można zatem postrzegać jako katalizator zmiany kultury organizacji. Innym równie ważnym osiągnięciem było utworzenie folderu *Heinz Innovation Fresh Ideas*, który stanowi centralny punkt gromadzenia pomysłów w firmie.



Obserwując organizacje, można zauważyć, że często są przytłoczone procesem generowania nowych, świetnych pomysłów i nie koncentrują się już w wystarczającym stopniu na ich realizacji. Często zapominają, że pomysły to tylko niewielka część innowacji biznesowych. Nowe pomysły można znaleźć wszędzie, a każdy pomysł, który rozwiązuje problem klienta, jest wystarczająco dobry, aby stać się częścią procesu innowacji. Kluczowym elementem wprowadzania innowacji nietechnologicznych jest sposób, w jaki firmy je wdrażają. Muszą się skupić na wprowadzaniu swoich pomysłów w praktyczne procesy, tworzące produkty i usługi, których potrzebują klienci. Innowacje należy wdrażać w samym środku organizacji, w jej kulturze, procesach zarządzania i sposobie motywowania oraz inspirowania pracowników.

W literaturze można znaleźć wiele udanych studiów przypadków innowacji, ale najczęściej firmy uczą się od innych organizacji i nawet małe i średnie przedsiębiorstwa mogą czerpać inspiracje z rozwiązań zastosowanych przez duże firmy. Przyglądając się firmie IKEA, można sobie uzmysłowić konieczność dbałości o ciągły rozwój produktów i usług, szczegóły operacyjne oraz kontrolę kosztów. IKEA jest niewątpliwie jednym ze światowych liderów innowacji biznesowych. Innowacje są głęboko zakorzenione w filozofii firmy, która nieustannie poszukuje sposobów na ulepszenie lub zaproponowanie nowych usług. Zainteresowanie zwyczajami zakupowymi klientów pomaga jej w ciągłym podnoszeniu poziomu innowacyjności. W ten sposób IKEA zdołała się utrzymać na szczycie innowacji i kontynuować zmiany przez ponad 70 lat istnienia na rynku. IKEA wyróżnia się wieloma aspektami innowacji, takimi jak komunikacja, zarządzanie innowacjami czy otwartość na nowe pomysły i podejście do innowacji. Firma przekazuje szerokie informacje o swojej strategii innowacji zarówno pracownikom, jak i klientom. Wprowadza innowacje, mając na uwadze swoją podstawową siłę – oferowanie każdemu czegoś atrakcyjnego w niskiej cenie, przy zachowaniu dobrej jakości. Obniża koszty transportu dzięki płaskim opakowaniom i możliwości samodzielnego montażu mebli przez klientów. W zakresie strategii innowacji IKEA współpracuje z wieloma pracownikami: od przedstawicieli najwyższego kierownictwa po wewnętrznych ekspertów ds. innowacji. W ten sposób firmie udaje się stosować innowacje na wszystkich polach działalności, nie tylko w rozwoju produktów. IKEA jest bardzo popularna ze względu na swój innowacyjny marketing, zwłaszcza innowacyjne sposoby promocji.



Reklamowanie domu jako miejsca wspólnego spędzania czasu, proponowanie wystroju salonu o charakterze bardziej użytkowym niż reprezentacyjnym, zagospodarowania balkonu tak, by służył także do przechowywania, oraz wykorzystanie ruchomych, zmieniających się salonów wystawowych w sklepach to tylko niektóre z wielu innowacji IKEA.

Firma ma także dobrze zdefiniowaną strukturę organizacyjną do zarządzania innowacjami. Innowacje istnieją w każdej części organizacji, a wszystkie zmiany związane z innowacjami są wspierane przez kierownictwo najwyższego szczebla. Ponadto IKEA posiada operacyjne kluczowe wskaźniki wydajności, które mierzą osiągnięcia w zakresie innowacji i zdobywane kamienie milowe. Ma ugruntowany system wartości wspierający innowacje. Jeśli zaś innowacyjne pomysły pracowników nie przynoszą pożądanych rezultatów, IKEA wykorzystuje kolejną innowację w postaci platformy *Bootcamp*, opracowanej z myślą o współpracy z zainteresowanymi i zmotywowanymi startupami w celu rozwiązywania znaczących problemów, jakie napotyka firma. W 2017 roku IKEA uruchomiła swój pierwszy *Bootcamp*, swoje aplikacje *online* złożyło wówczas 1200 zespołów. Wybrano 10 projektów – od systemu inteligentnego domu po przyczepki rowerowe – których autorzy przez trzy miesiące współpracowali z zespołem projektowym IKEA w centrum projektowania. Wszyscy uczestnicy procesu innowacji – od konsumentów poprzez zewnętrznych projektantów po startupy – odczuwają silną potrzebę udziału w tym procesie. Jego uczestnicy doceniają możliwość współpracy z IKEA nad innowacjami produktowymi, gdyż IKEA jest największym na świecie sprzedawcą mebli, a zaprojektowanie produktu dla tej firmy może się przyczynić do rozwoju kariery zawodowej. Uczestnicy mogą także otrzymać nagrodę pieniężną, jeśli ich pomysły się sprawdzą. Oprócz tego IKEA zapewnia wiele zasobów, takich jak laboratoria testowe, sklep prototypowy i wiedza, aby pomóc wybranym uczestnikom w tworzeniu ich produktów i wdrażaniu pomysłów. Dodatkowo uczestnicy procesu innowacji charakteryzują się silną motywacją wewnętrzną. IKEA od dawna inspiruje „społeczność hakerów”, której członkowie są pasjonatami modyfikowania jej produktów i dzielą się swoimi pomysłami. Witryna <https://www.ikeahackers.net/> to stworzone przez fanów IKEA miejsce, którym „hakerzy” dzielą się swoimi pomysłami. Można przewidzieć, że wiele osób, w tym „hakerzy”, będzie miało motywację do uczestnictwa w procesie innowacji, ponieważ po prostu lubią to robić, mogą re-



alizować w ten sposób swoje pomysły i dzielić się świetnymi pomysłami z innymi członkami społeczności.

Nietrudno jest wymienić wysoce innowacyjne sektory gospodarki. Najczęściej na takiej liście pojawiają się branże: elektroniczna, ze szczególnym uwzględnieniem firm z sektora sztucznej inteligencji i robotyki, farmaceutyczna, lotnicza itp. Jeśli zaś spróbujemy sporządzić listę branż, które potrzebują innowacji, to może ona wyglądać zupełnie inaczej. Istnieje wiele sektorów gospodarki, które do tej pory funkcjonowały z powodzeniem bez potrzeby większych zmian, natomiast w obecnych czasach stanęły przed nowymi wyzwaniami. Przykładem może być branża prawnicza, postrzegana jako stabilna i odgórnie regulowana, na której stale rosnąca konkurencja oraz zwiększające się koszty wymuszają potrzebę zmiany. Coraz więcej firm prawniczych dostrzega szansę na przetrwanie i rozwój w innowacjach nietechnologicznych, a te najlepsze nagradzane są corocznie przez np. „Financial Times”, otrzymując tytuł najbardziej innowacyjnych kancelarii prawnych.

3.1.2. Mniejsze firmy też potrafią

Niniejsze studium przypadku prezentuje, w jaki sposób australijskiej firmie prawniczej udało się osiągnąć szybki wzrost, a jednocześnie zdobyć pozycję jednego z najlepszych miejsc do pracy w Australii. O sukcesie zdecydowało wdrożenie innowacji nietechnologicznej w postaci odpowiedniej kultury organizacyjnej. Jest to także przykład, jak innowacje w modelu biznesowym stają się kluczem do osiągnięcia sukcesu. Firma BlueRock Law (<https://www.bluerock.com.au/services/law>), obsługująca inne firmy, musiała się zmierzyć z postępującymi zmianami w otoczeniu rynkowym. Jej potencjalni klienci stali się bardziej wymagający w zakresie zamawianych usług prawnych. Do tej pory kancelaria miała przewagę nad klientami, którzy najczęściej musieli zaufać jej diagnozie i zaleceniom. Wraz ze wzrostem liczby wewnętrznych doradców korporacyjnych i ich zwiększającym się doświadczeniem oraz pojawianiem się bardziej skomplikowanych zamówień na usługi prawnicze korporacje stały się bardziej wymagającymi klientami. Zmniejszyły zapotrzebowanie na dostawców usług prawniczych z zewnątrz, gdyż same stały się już bardziej kompetentne w wewnętrznym załatwianiu własnych spraw związanych z szeroko pojętym prawem.



Nowe technologie, takie jak np. automatyzacja, przyspieszyły ten trend, dzięki czemu mniej zadań wymagało zaangażowania kancelarii i mogły one być wykonywane efektywniej. Jednocześnie zaobserwowano zmianę w sposobie korzystania z usług prawnych. Zamiast korzystania z oferty jednej firmy prawniczej świadczącej wszystkie usługi związane z daną sprawą, można było podzielić dany projekt na mniejsze elementy, z których każdy mógł być realizowany przez najbardziej opłacalnego dostawcę usług prawnych. Co więcej, usługi w dziedzinie prawa są coraz bardziej znormalizowane, co umożliwia łatwiejsze porównywanie kosztów i wymuszanie obniżania marż firm prawnych.

Firma BlueRock Law, obserwując szybko zmieniający się rynek usług prawnych, zdawała sobie sprawę, że tylko te kancelarie, które mają odpowiednią kulturę organizacyjną, będą w stanie szybko reagować i efektywnie funkcjonować. Tradycyjny model biznesowy kancelarii nie wspierał kultury innowacji potrzebnej do funkcjonowania na zmieniającym się rynku, w związku z czym firma wdrożyła innowację nietechnologiczną w postaci nowego modelu biznesowego kancelarii. BlueRock Law zastosowała kilka innowacji w swoim modelu biznesowym, który obecnie różni się od uznawanego za tradycyjny model świadczenia usług prawnych. Zdecydowano się na: oferowanie usług prawnych w ramach większej multidyscyplinarnej oferty, wraz z usługami podatkowymi, księgowymi, zarządzania majątkiem, zarządzania zasobami ludzkimi i strategiami cyfrowymi, pozyskiwanie kapitału, w tym przy udziale pracowników, w celu finansowania dalszego rozwoju i inwestowania w różne przedsięwzięcia zamiast corocznej wypłaty wszystkich zysków partnerom. Ponadto zrezygnowano z rozliczania godzinowego klientów w każdym przypadku na rzecz indywidualnych ustaleń z klientami dotyczących opłat oraz zdecydowano się na współpracę z innymi dostawcami usług prawnych, którzy uzupełniają ofertę usług firmy.

BlueRock Law odniosła sukces finansowy, zwiększając liczebność zespołu pracowników z ośmiu osób w 2008 roku do ponad 180 osób obecnie. Firma do tej pory już wielokrotnie pojawiła się na liście stu najszybciej rozwijających się firm w Australii (*Australian Financial Review Fast 100*). BlueRock Law regularnie zajmuje wysokie miejsca w rankingu *Great Place to Work Australia*, który uwzględnia najlepsze miejsca do pracy w Australii we wszystkich sektorach gospodarki, nie tylko w usługach profesjonalnych. W 2018 roku firma uplasowała się na czwartym miejscu tej klasyfikacji. Jest również laureatką nagród branżo-

wych za kulturę organizacyjną wspierającą kreatywność i współpracę, w której rdzeniem są pracownicy.

BlueRock Law uważa wprowadzenie innowacji nietechnologicznych w postaci wyjątkowej kultury za ważny przyczynek do swojego sukcesu, stanowiący źródło przewagi konkurencyjnej w pozyskiwaniu i zatrzymywaniu talentów pracowników oraz rozwijaniu silnych relacji z klientami. W procesie przemian kluczową rolę odegrały aspekty związane z innowacyjnym modelem biznesowym firmy. W centrum modelu biznesowego umieszczono potrzeby klientów, co zapoczątkowało kulturę zorientowaną na klienta, położono nacisk na potrzebę skutecznej współpracy, zarówno wewnętrznej, jak i z klientami. Współpraca ta pozwoliła również pracownikom kancelarii dowiedzieć się, jak inne branże podchodzą do kwestii związanych z rozwiązywaniem problemów, kreują, wspierają i wdrażają innowacje. Wewnętrzna struktura firmy i zaangażowanie inwestorów, a także umożliwienie pracownikom udziału w jej sukcesie finansowym pomogły zaimplementować do kultury firmy przedsiębiorczy aspekt i zdrowe podejście do podejmowania ryzyka.

Badania wykazały (Awadh i Alyahya, 2013; Findler i in., 2007), że istnieje związek między kulturą miejsca pracy a ogólnym dobrostanem organizacji i większym prawdopodobieństwem osiągnięcia wyższych wyników finansowych. Jednak kultura jest niezwykle trudna do zdefiniowania, a tym samym do analizowania i badania. Można o niej myśleć jako o sposobie, w jaki funkcjonuje firma (Gordon, 1991), lub jako o ukrytych wartościach i założeniach, wspólnych dla wszystkich członków organizacji (Hatch i Schultz, 2002). Każda firma prawnicza ma swoją własną kulturę organizacyjną, a w wielu spośród nich prawdopodobnie istnieje wiele mikrokultur, w różnych obszarach działalności i w różnych regionach geograficznych. Trudno jest wskazać odpowiednią kulturę gwarantującą sukces na zmieniającym się rynku usług prawniczych, ale środowisko sprzyjające kreatywności, innowacjom, nauce i przedsiębiorczości to świetny początek. Oznacza to, że firma musi umieć stworzyć odpowiednie procesy, motywować członków organizacji do współdzielenia pożądaných wartości i wspierać ich w tym. Ponieważ klienci mają coraz większy wybór na rynku, istotna jest również kultura reagowania na potrzeby klientów. Różnorodność także stanowi ważny element, gdyż firmy, które mogą skorzystać z szerszego zakresu różnych doświadczeń i wypracowanych sposobów rozwiązywania problemów



przez swoich prawników, z największym prawdopodobieństwem będą w stanie stworzyć nowe podejście do pomocy swoim klientom.

Przedsiębiorstwa postrzegają klienta nie tylko z perspektywy zaspokajania jego potrzeb, ale także jako koproducenta i współtwórcę nowych usług. Perspektywa wspólnego rozwoju zakłada rozpoczęcie interakcji z klientami w zakresie oferty usług i ich innowacyjności, zanim te usługi pojawią się na rynku, gdyż generuje to nową wiedzę i pomysły oraz zapewnia dodatkową wartość zarówno dla klienta, jak i dla firmy. Wspólne tworzenie usług prowadzi do lepszej identyfikacji potrzeb klientów i sprzyja procesowi ścisłej interakcji. Takie podejście widoczne jest w firmie Tapiola (<http://www.tapiola.fi/wwweng/briefly>), której studium przypadku przedstawiono poniżej. Tapiola to średniej wielkości fińska firma ubezpieczeniowa. Spółka opracowała w ostatnich latach kilka indywidualnych innowacji w zakresie usług, które zostały oparte na obszernych, systematycznie gromadzonych informacjach o klientach. W 2008 roku firma dostrzegła potrzebę rozwoju swoich procesów związanych z usługami, aby zwiększyć swoją orientację na klienta. Stwierdzono, że wcześniejsze procesy były orientowane produktowo, a wszelkie próby działań innowacyjnych miały na celu rozwój produktów ubezpieczeniowych i systemów informatycznych. Firma postanowiła nie tylko skupić się na kliencie, ale również opracować nowy model procesu zarządzania innowacjami, który wspierałby systematyczne wdrażanie perspektywy klienta w działaniach firmy.

Wśród wdrożonych przez firmę Tapiola innowacji warto przybliżyć dwa przykłady innowacji nietechnologicznych. Pierwszy przykład stanowią aplikacja *online* i odbywający się również *online* proces wydawania decyzji dotyczących odszkodowań. Sama aplikacja internetowa nie zalicza się do innowacji i obecnie jest powszechnie stosowanym narzędziem nie tylko w Finlandii. Innowacja nietechnologiczna polega na tym, że klient otrzymuje decyzję co do odszkodowania jeszcze podczas tej samej sesji *online*, w której uzupełnia formularz w aplikacji. Tapiola nie wymaga dokumentacji medycznej ani paragonów czy faktur przed podjęciem decyzji, ale ewentualnie prosi o ich późniejsze dostarczenie, w przypadku gdy sytuacja jest niejasna.

Drugim wdrożonym procesem innowacyjnym jest konkretne przyporządkowanie usługi do potrzeb ubezpieczeniowych. Innowacyjność mapowania potrzeb i usług ubezpieczeniowych polega na ich głębokiej i kompleksowej analizie



oraz rozróżnieniu oferty dostępnej w aplikacji w zależności od wieku klientów – w szczególności pomyślano o seniorach, którzy często uważani są za mniej atrakcyjnych klientów firm ubezpieczeniowych. Także w tym wypadku sama forma usługi mapowania potrzeb nie jest innowacją, jednak Tapiola realizuje ją jako godzinną rozmowę przeprowadzaną bezpośrednio z klientem i obejmującą szeroki zakres omawianych kwestii, mających wpływ na bezpieczeństwo ekonomiczne klienta. Usługa jest bezpłatna i nie nakłada na klienta żadnej konieczności dokonania zakupu nowych produktów ubezpieczeniowych. Taka rozmowa często ujawnia jednak braki lub nakładanie się na siebie produktów ubezpieczeniowych czy zobowiązań finansowych klienta, dzięki czemu możliwe staje się rozpoczęcie procesu poszukiwania rozwiązań, które mogą przynieść korzyści zarówno klientowi, jak i ubezpieczycielowi. To właśnie wdrożenie usługi mapowania potrzeb sprawiło, że firma zdała sobie sprawę, że wciąż jest wiele do zrobienia w zakresie zorientowania na klienta. Zaczęto więc poszukiwać nowego modelu procesu. W rozwoju tego modelu kluczową rolę odegrały analiza i rozwój wcześniej wdrożonych innowacji. Tapiola przeprowadziła łącznie osiem warsztatów, spośród których w czterech uczestniczyli przedstawiciele klientów. Firma posiada grupę klientów, których określa jako jurorów/sędziów, i uczestnicy warsztatów pochodzili z tej właśnie grupy. Do udziału zaproszono sześciu przedstawicieli klientów i pięciu pracowników firmy. Każdy warsztat dla klientów miał określony cel, a po jego zrealizowaniu przeprowadzano warsztat wewnątrz firmy, podczas którego analizowano warsztat z klientami i oceniano go pod kątem stworzenia bardziej ogólnego modelu i możliwej implementacji zebranych pomysłów. Warsztaty dla klientów trwały 3,5 godziny, a warsztaty wewnętrzne 2 godziny. Usługa polisy na życie posłużyła jako przykład, aby skonkretyzować dyskusję.

Pierwszy warsztat dotyczył przyszłości, a uczestnicy mieli za zadanie zidentyfikować ważne zjawiska, które są związane z usługami ubezpieczeniowymi obecnie i w przyszłości. W ramach drugiego warsztatu uczestnicy próbowali znaleźć odpowiedź na pytanie, w jaki sposób należy na nowo zdefiniować usługi ubezpieczeniowe, tak aby jak najlepiej odpowiadały potrzebom klienta. Podczas trzeciego warsztatu zadaniem uczestników było opisanie, na czym polega dobra usługa w różnych sytuacjach. Jako najważniejszą cechę świadczącą o wysokiej jakości usługi wskazano dogłębne zrozumienie i szacunek dla potrzeb i pragnień

klienta. Celem ostatniego warsztatu było przeanalizowanie cech udanego spotkania z klientem. Uczestnicy tworzyli pary, w których jedna osoba odgrywała rolę klienta, druga – doradcy ubezpieczeniowego, a pozostali uczestnicy tworzyli publiczność, której zadaniem było poszukiwanie odpowiedzi na następujące pytania: Co w praktyce oznacza prawdziwe zrozumienie sytuacji klienta? W jaki sposób firma może wyrażać szacunek dla klienta? Jaki rodzaj informacji jest przydatny dla klienta i w jakiej formie informacje te powinny zostać przedstawione? Co oznacza zaoferowanie rozwiązania dla klienta? Po każdym wystąpieniu następowała ożywiona dyskusja, która zaowocowała wieloma nowymi pomysłami na rozwój usług ubezpieczeniowych. Tapiola ogłosiła ogólny sukces swoich nowych usług na podstawie wzrostu liczby nowych klientów, którzy zostali przyciągnięci do firmy. Zjawisko to świadczy o pozytywnym rozwoju firmy.

W ostatnich latach coraz więcej branż zdaje sobie sprawę ze znaczenia innowacji. Do sektorów poszukujących nowych rozwiązań dołączyło hotelarstwo. Niektóre hotele zaczęły organizować swoją działalność innowacyjną w sposób przypominający zwyczajowe działania badawczo-rozwojowe. Hilton uruchomił swoją „Galerię Innowacji” (*Hilton Innovation Gallery*), Marriott wprowadził „M Beta”, czyli hotelowe laboratorium innowacji, Four Seasons otworzył studio badawczo-odkrywcze. Należy jednak pamiętać, że sektor hotelarski jest pracochłonny i wymaga dużego nakładu pracy ludzkiej. Badania wskazują, że zasady i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi mają wpływ na satysfakcję klienta, postrzeganą jakość usług i wydajność hotelu, ponieważ interakcja między ludźmi w świadczeniu usług ma kluczowe znaczenie dla doświadczeń klientów.

Hotel Európa Fit**** (<https://europafit.hu/en>) to czterogwiazdkowy hotel spa & wellness znajdujący się w Hévíz na Węgrzech, w pobliżu leczniczego jeziora Balaton. Główny menedżer obiektu przedstawia wizję związane z rozwojem usług, które są dyskutowane z perspektywy strategicznej i finansowej na corocznych spotkaniach z pracownikami. Struktura organizacyjna hotelu została stworzona pod kątem potrzeby unowocześnienia kwestii operacyjnych. Każdy krok w procesie rozwoju hotelu zaczyna się od spotkania na początku roku. Zdano sobie sprawę, że każde zadanie powinno mieć wyznaczony termin wykonania, gdyż to zagwarantuje podjęcie wysiłku w celu jego realizacji i stworzenie nowej lub zmienionej usługi. W związku z tym po spotkaniu inauguracyjnym co miesiąc odbywają się dyskusje mające na celu m.in. sprawdzenie postępu



wdrożenia innowacji. Dla hotelu ważne było rozdzielenie spotkań dotyczących zadań operacyjnych, codziennych od tych dotyczących długoterminowych celów uwzględniających innowacje. Stwierdzono, że jeśli hotel będzie się koncentrować wyłącznie na codziennych działaniach, implementacja innowacji nietechnologicznych może się stać mniej pilną potrzebą, a w konsekwencji zostanie odłożona na przyszłość i nigdy niezrealizowana.

Podczas jednego ze spotkań rozmawiano na przykład na temat komentarzy na platformie TripAdvisor. Dyskusja ta odbyła się w dość specyficznym miejscu, bo w zupełnie innym środowisku – w parku rozrywki Oxygen Adrenalin Park. W jej trakcie opracowano nową strategię, mającą na celu zapewnienie satysfakcji gości. Postanowiono, że pracownicy będą zachęcać gości do zamieszczania jak największej liczby komentarzy, aby dla potencjalnych klientów stworzyć prawdziwy obraz hotelu, a nie przekłamany, bazujący wyłącznie na nielicznych negatywnych komentarzach, które do tej pory jako jedyne pojawiały się na stronie internetowej TripAdvisor. Kolejną wprowadzoną innowacją nietechnologiczną było stworzenie zespołów ds. rozwoju usług, których zadanie polega na inicjowaniu i dzieleniu się pomysłami, przemyśleniami z grupą. Zespoły składają się z pracowników z każdego działu. Każdy zespół tworzy 10 kreatywnych osób, gotowych do kwestionowania jakości oferowanych usług i proponujących nowe pomysły. Hotel Európa Fit**** stara się motywować także wszystkich menedżerów do dzielenia się opiniami i sugestiami. Każda osoba musi udowodnić trafność i wartość swoich pomysłów, a także opisać proponowane procesy ich realizacji, a następnie w celu znalezienia mocnych i słabych stron rekomendowanych rozwiązań są one poddawane dyskusji wśród menedżerów. Ostateczną decyzję co do implementacji innowacji podejmuje główny menedżer, gdyż to on jest odpowiedzialny za wszystkie działania w ośrodku. Hotel przyznaje, że bardzo trudno jest zmierzyć sukces innowacji i może to mieć charakter dość subiektywny. Niemniej jednak twierdzi, że cele wdrażania innowacji nietechnologicznych w postaci osiągnięcia właściwych wyników operacyjnych przewidywanych w planach rocznych oraz stawania się bardziej konkurencyjną firmą na rynku hotelarskim są realizowane. Przekłada się to zarówno na zadowolenie gości, jak i na satysfakcję pracowników. Rozwój może być inicjowany z wielu stron, a innowacje mogą pochodzić z różnych źródeł, dlatego też główni menedżerowie kilku hoteli w Hévíz postanowili nawiązać współpracę między sobą. Rozpoczęto

comiesięczne spotkania, podczas których uczestnicy omawiają możliwości rozwoju i napotymane problemy.

W odniesieniu do zaprezentowanych przykładów można zaobserwować, że innowacyjność jest pozytywnie związana z satysfakcją klienta, a zrównoważona praktyka zarządzania zasobami ludzkimi w zakresie rozwoju kompetencji stanowi klucz do wprowadzania innowacji. Dzieje się tak, ponieważ innowacje mają podstawowe znaczenie dla zrównoważonego rozwoju gospodarczego (zadowolenie klientów jest pozafinansowym wskaźnikiem wyników). Zatem inwestowanie w rozwój kompetencji pracowników przyczynia się nie tylko do zwiększenia zadowolenia klientów, ale także do tworzenia i wdrażania innowacji.

Firmy cechujące się mniejszą różnorodnością innowacji technologicznych, ale o wysokim poziomie rozwoju kompetencji mają więcej zadowolonych klientów niż porównywane do nich firmy o niskim poziomie rozwoju kompetencji. Sugeruje to, że wdrażanie innowacji nietechnologicznych może rekompensować niższą liczbę wdrażanych technologii.

3.2. Innowacje nietechnologiczne – sposób na pandemię

Firmom niełatwo jest zmienić się w wiodących innowatorów. Przeszkodą może być zbyt duża liczba ustalonych wcześniej procedur, sposobów działania, a nawet czynników kulturowych. W przypadku firm, które podejmują taką próbę, osiągnięcie doskonałości w zakresie innowacji wymaga często wieloletnich starań, które dotyczą niemal całej organizacji. Niestety w obecnych czasach wiele firm nie ma czasu na wdrażanie wieloletnich procesów innowacyjnych, ale musi działać błyskawicznie, gdyż tylko to zapewni im przetrwanie na rynku. Jedną z takich branż, niewątpliwie bardzo dotkniętą kryzysem związanym z pandemią COVID-19, jest branża restauracyjna. Aby zmaksymalizować prawdopodobieństwo przetrwania i odniesienia sukcesu, wiele restauracji na całym świecie w błyskawicznym tempie wdraża innowacje nietechnologiczne w postaci innowacji marketingowych. Z powodu pandemii restauracje nie tylko w Polsce, ale i na świecie zostały zmuszone do przeanalizowania swoich strategii marketingowych, zagłębienia się w swój kreatywny potencjał, a w wielu przypadkach – wyjścia poza własną typową strefę komfortu, w której funkcjonowały na co dzień.



Restauratorzy zaczęli masowo korzystać z mediów społecznościowych, aby rozpowszechnić swoją ofertę, swoje przesłanie i przyciągnąć uwagę klientów. Wdrożyli różne innowacyjne strategie marketingowe, np. gotując na żywo lub udostępniając wcześniej nagrane filmy na różnych portalach społecznościowych. Na przykład restauracja Selden Standard z Detroit uruchomiła podczas lockdownu swój własny kanał YouTube, a cukierniczka Lena Sareini zaangażowała nowych i starych klientów, tworząc filmy instruktażowe, w których uczy technik pieczenia i gotowania. Dzięki tego rodzaju filmom klienci i przyszli goście mogą zajrzeć za kulisy restauracyjnej kuchni i nawiązać niemal bezpośrednie relacje z jej szefem. Wielu szefów kuchni zaczęło tworzyć takie filmy we własnych domach, zapraszając widzów i potencjalnych klientów do swojej osobistej przestrzeni, co wzmocniło relacje między klientem a szefem kuchni i restauracją, nadając im intymnego wymiaru.

Jedną z zastosowanych nowych strategii stanowi także dzielenie się przepisami. Za przykład może tu posłużyć restauracja Brennan's z Nowego Orleanu, która podczas pandemii COVID-19 udostępniła kilka swoich legendarnych przepisów osobom odwiedzającym stronę internetową lokalu i kanały społecznościowe. Dzielenie się przepisami świadczy o przejrzystości składników i procesu przygotowywania potrawy, a jednocześnie pozwala budować lojalność wobec marki. Istniało ryzyko, że klienci, podejmując samodzielne próby gotowania według przepisu, nie będą już zainteresowani korzystaniem z usług restauracji, jednak jak pokazuje doświadczenie Brennan's, jej klienci nadal są chętni, by skosztować oryginalnych dań, a ponadto mogą przekazać udostępnione im przepisy znajomym, co przekłada się na dalszą promocję marki restauracji.

Innym przykładem zastosowania nowych strategii jest restauracja Biały Królik z Gdyni, która wdrożyła monitorowanie mediów społecznościowych, polegające na sprawdzaniu recenzji restauracji na różnych platformach, komentarzy i oznaczonych postów, po to by dowiadywać się, co ludzie mówią o restauracji w mediach społecznościowych. Dokładnie sprawdzane są wszystkie komentarze i wzmianki, w których Biały Królik został oznaczony, w celu nie tylko udzielenia odpowiedzi, ale także wychwycenia komentarzy zawierających spam lub sprostowania postów zawierających nieprawidłowe lub nieprawdziwe informacje. Kolejnym przykładem jest londyńska restauracja Leon, która ocenia, że w ostatnim czasie najlepszą strategię w zakresie mediów społecznościowych za-



stosowano na Twitterze – oprócz ogłoszeń i ogólnego marketingu platformę tę zaczęto wykorzystywać do obsługi zapytań i wspierania relacji z klientami. Restauracja Leon robi to, odpowiadając na większość wzmianek na swój temat na Twitterze, zarówno pozytywnych, jak i negatywnych. Dzięki tej strategii klienci czują się wysłuchani i ważni, a także docenieni, jeśli zostaną rozpoznani, za napisanie pochlebnej opinii. Restauracja idzie o krok dalej w swoim zaangażowaniu w obsługę klienta, zamieszczając np. tweet informujący wszystkie osoby biorące udział w proteście @ExtinctionR¹⁰, że przez kilka kolejnych dni mogą korzystać bezpłatnie z wody z kranu i toalet.

Innymi przykładami wdrożenia innowacji nietechnologicznych są m.in. restauracje Fusion Sushi Restauracja Interaktywna z Polski, Vancouver Foodie z Kanady czy Scoozi Restaurant z Irlandii, które stosują innowację marketingową w postaci organizowania wyzwań i konkursów w mediach społecznościowych. Firmy te wiedzą, że każdy uwielbia wygrywać darmowe rzeczy, a konkurs w mediach społecznościowych to świetny sposób na promocję marki. Restauracje organizują konkursy z prezentami, prosząc, aby ludzie oznaczali swoich znajomych, z którymi chcieliby skorzystać z oferty lokalu, co ma na celu zdobycie większej liczby obserwujących, zwiększenie widoczności marki i zachęcenie potencjalnych klientów.

Wiele restauracji, aby budować świadomość marki, zwiększyć zaangażowanie oraz zachęcić klientów do swojej oferty, zaczęło wykorzystywać narzędzie marketingowe, jakim są hashtagi. Budowanie świadomości marki jest jednym z kluczy do sukcesu. Restauratorzy chcą, aby potencjalni klienci, widząc logo lub nazwę restauracji, od razu wiedzieli, co reprezentuje lokal, jaki rodzaj jedzenia serwuje, gdzie jest zlokalizowany. Właściciele restauracji przyznają, że konsekwentne stosowanie hashtagów zachęca osoby obserwujące do korzystania z ich usług, zwiększa zaangażowanie i buduje społeczność klientów. Restauracje używają hashtagów popularnych w swojej okolicy, a także własnego markowego hashtagu, co zwiększa wykrywalność ich postów i pomaga im pozyskać więcej osób obserwujących. Posługują się hashtagami niszowymi w połączeniu z popularnymi, aby ich posty nie zaginęły w ogromnej liczbie innych postów. Używają

¹⁰ Jest to międzynarodowy ruch protestujący przeciw zmianom klimatu, utracie bioróżnorodności, masowemu wymieraniu gatunków oraz zagrożeniu wyginieciem ludzkości.



również lokalnych hashtagów, po to by ich posty pojawiały się w danym obszarze geograficznym.

Konkurencyjność i doskonałe wyniki należą do kwestii priorytetowych wielu firm usługowych, nie tylko z sektora gastronomii. Budowanie zdolności innowacyjnych może pomóc organizacjom osiągnąć przewagę konkurencyjną. Niestety pandemia COVID-19 uniemożliwiła realizację wielu celów. Jeszcze kilkanaście miesięcy temu ludzie myli ręce, aby zmyć z nich zabrudzenia, teraz robią to, aby uniknąć możliwej śmierci. Pandemia COVID-19 ma ogromny wpływ na sposób funkcjonowania firm, które wygląda teraz zupełnie inaczej niż wcześniej. Wiele firm decyduje się na automatyzację i cyfryzację, co w wielu przypadkach daje nowe i wyjątkowe możliwości, m.in. wykorzystania technologii informacyjnych czy oprogramowania CRM, które wspierając liczne organizacje w ich działalności i zwiększając ich funkcjonalność, mogą być sposobem na poprawę i zwiększenie zdolności innowacyjnych. Koncepcja zarządzania relacjami z klientami (*customer relationship management*, CRM) jest często dyskutowana w środowisku akademickim (Chen i Popovich, 2003; Wilson i in., 2002). CRM można postrzegać jako ogólną strategię firmy mającą na celu optymalizację rentowności i satysfakcję klientów poprzez wewnętrzną organizację firmy w odniesieniu do segmentów klientów. CRM ma na celu zapewnienie tworzenia wartości zarówno dla firmy, jak i dla jej klientów. W ostatnich latach organizacje przyjmują systemy CRM w celu poprawy wyników operacyjnych, zysków i udziału w rynku. Jednak nawet jeśli firmy inwestują w kosztowne systemy CRM, nie zawsze są w stanie skorzystać z pełnego potencjału CRM (Chen i Popovich, 2003). Jednym z możliwych wytłumaczeń tego stanu rzeczy jest fakt, że organizacjom brakuje zrozumienia istoty zmian w strategii i procesach biznesowych, które powinny przeprowadzić, aby w pełni wykorzystać wdrożenie systemu CRM (Chen i Popovich, 2003). W trakcie procesu uczenia się i zmian organizacje są w stanie osiągnąć jedną z najważniejszych korzyści wynikających z przyjęcia CRM, jaką jest rozwój zdolności innowacyjnych.

Salony piękności zaliczają się do firm, które najbardziej ucierpiały z powodu kwarantanny i zamknięcia gospodarki ze względu na fizyczny charakter ich usług. Mimo obniżania przez firmy wszystkich wydatków, także tych marketingowych, uwaga niektórych firm skupia się na CRM, które może generować bardziej przewidywalne i szybsze przychody niż szersze działania marketin-



gowe. To nie jest nowy trend. Pozyskiwanie klientów przez salony fryzjersko-kosmetyczne w ciągu ostatnich kilku lat stało się znacznie trudniejsze i kosztowniejsze. Firmy odnoszące sukcesy to te, którym udało się nie tylko zdobyć klientów, ale też zyskać ich lojalność. Lokalne firmy z branży *beauty*, takie jak Clinica Cosmetologica (<https://clinicacosmetologica.pl/>) czy Diamond Clinic (<https://diamondclinic.pl/>), potwierdzają znaczenie CRM, podkreślając duże znaczenie kilku funkcji, np. gromadzenia ważnych danych ze strony internetowej, których przetwarzanie pozwala uzyskać informacje o potencjalnych klientach i ich potrzebach. Zbieranie tych danych jest bardzo cenne dla obu wspomnianych firm, a w czasie pandemii kluczowa staje się umiejętność ich wykorzystania. Oprogramowanie CRM zmieniło sposób, w jaki firmy mogą zarządzać danymi o klientach i je rozumieć. Klienci mogą rezerwować i zmieniać terminy wizyt *online*, a rezerwacje te są bezpośrednio zintegrowane ze specjalnymi arkuszami pracowników. Zarówno pracownicy, jak i właściciele salonu mogą przeglądać wszystkie dane w dowolnym czasie i miejscu. Dzięki stworzonej bazie danych rejestrowane są najróżniejsze informacje, takie jak np. data wykonania ostatniego badania, preferencje co do osoby specjalisty czy częstotliwość wizyt. Analizowane firmy potwierdzają, że dzięki stworzonej bazie danych uzyskują wiedzę, kim są ich klienci, co ich charakteryzuje, czy są to klienci powracający, jak często odwiedzają salon, czy są to głównie osoby młode, czy raczej starsze, jaki jest średni czas spędzany przez nich w salonie, jakie są najpopularniejsze oferowane usługi, którzy specjaliści cieszą się największym uznaniem klientów oraz jakie są ich średnie wydatki. W ten sposób właściciele obu wspomnianych salonów mogą stwierdzić, kto zalicza się do ich najbardziej popularnych pracowników, i sprawdzić, czy ich sukces można powtórzyć z innymi pracownikami. To samo dotyczy najchętniej wybieranych zabiegów. Firmy korzystające z CRM śledzą także sprzedaż detaliczną, aby zidentyfikować upodobania co do produktów oraz zidentyfikować wzorce w wizytach klientów. Możliwość segmentowania danych pozwala lepiej ukierunkować działania marketingowe, po to by znaleźć więcej klientów tego samego typu, którzy pasują do profilu najbardziej lojalnych, a przy tym dochodowych.

System CRM wskazuje klientów, którzy przez jakiś czas nie korzystali z usług salonu, a automatyzacja działań marketingowych sprawia, że do takich osób automatycznie wysłane zostaje przypomnienie lub oferta, aby zachęcić ich



do ponownego skorzystania z usług firmy. Poprzez tę funkcję wysyłane są także bony urodzinowe i udostępniane oferty specjalne – wszystko po to, aby klienci wracali do firmy. System CRM przechwytuje i udostępnia opinie klientów o firmie i jej usługach, które to opinie pomagają nieustannie ulepszać sposób działania firmy. Pracownicy zapoznają się nie tylko z pochlebnymi, ale także z negatywnymi recenzjami. Pozytywne opinie udostępniane są za pomocą mediów społecznościowych innym klientom, zarówno obecnym, jak i przyszłym,

CRM wpływa na całą firmę, gdyż może pomagać podtrzymywać produktywność i współpracę całego zespołu. Obecnie część pracowników pracuje zdalnie lub w systemie zmianowym, w którym poszczególni pracownicy nie mają ze sobą bezpośredniego kontaktu. Możliwość ustawiania ważnych alertów i przypomnień dla pracowników staje się w takich okolicznościach bardzo ważna, zwłaszcza że pracownicy z branży *beauty* nie byli dotąd przyzwyczajeni do takich warunków pracy. Ustawianie różnych alertów i przypomnień dotyczących konkretnych zadań i celów za pomocą technologii CRM pomaga zespołowi współpracować i podtrzymuje przywiązanie jego członków do firmy. Niektóre salony, np. takie jak Yazu (<https://www.yazu.co.nz/>), podjęły próbę przystosowania się do pandemii i zdecydowały się na przekwalifikowanie personelu oraz sprzedaż *online* produktów do włosów.

CRM umożliwia także salonom piękności korzystanie z automatycznych kampanii marketingowych w walce o przetrwanie na rynku świadczonych usług. Firmy te, aby wyrazić swoją troskę, mogą oferować zasoby, które pomogą w walce z koronawirusem. Wysyłając swoim klientom linki do wartościowych zasobów, pokazują, że ich priorytetem są ludzie, ich zdrowie i bezpieczeństwo. Kampanie e-mailowe pomagają podtrzymywać relacje z obecnymi klientami i pozyskiwać nowych.

Wdrożenie innowacji nietechnologicznej poprzez zastosowanie CRM, rozumianego nie tylko jako nowe oprogramowanie, ale jako ogólna strategia firmy mająca na celu optymalizację rentowności i satysfakcję klientów, może jasno pokazać nie tylko, gdzie i jak możliwe jest łatwe wprowadzenie pozytywnych zmian, ale także w jaki sposób właściciele mogą oszczędzić czas i pieniądze. CRM pomaga zyskać pewność, że fundusze przeznaczone na marketing są wydawane prawidłowo i tylko w sytuacjach, gdy jest to potrzebne. Zarządzanie każdą firmą w dobie pandemii nie jest łatwym zadaniem, ale jak pokazują wska-



zane przykłady z branży *beauty*, automatyzacja systemów, skupienie się na robieniu rzeczy, które działają, i uczenie się na podstawie tych, które nie działają, zdecydowanie może zaoszczędzić cenny czas i pieniądze.

Zaprezentowane studia przypadków zastosowania innowacji nietechnologicznych stanowią interesujące przykłady, w jaki sposób organizacje o ugruntowanej pozycji mogą się doskonalić, aby skutecznie radzić sobie z dynamicznym środowiskiem organizacyjnym. Firmy muszą podejmować ryzyko, nieustannie wymyślając się na nowo, po to by zwiększyć swoją dynamikę i reagować na zmiany. Muszą być przygotowane do słuchania klientów i pracowników, którzy mają największy kontakt z procesami w organizacji. Oczywiście niektóre nowe kroki podjęte przez organizację się nie powiodą, ale inne zakończą się sukcesem, zapewniającym firmie długoterminowy dobrobyt.

W niniejszym rozdziale wykazano, jak wiele zależy od świadomości możliwości, jakie dają innowacje nietechnologiczne. Przedsiębiorcy, którzy potrafią korzystać z ich dobrodziejstw, zmieniają swoje biznesy w sposób zapewniający im zdobycie przewagi konkurencyjnej na wiele sposobów. Warunki pandemiczne wyraźnie wskazują, że sukces czy choćby przetrwanie zależą od zdolności przedsiębiorstwa do wprowadzania szybkich zmian organizacyjnych i nowych rozwiązań marketingowych. Sytuacja kryzysowa wymusiła bowiem szybkie reakcje i działania, na które w normalnych warunkach pewnie nie byłoby czasu.

4

WSPARCIE DLA INNOWACJI W MŚP W NOWEJ ODSŁONIE

*Sekret zmiany polega na skupieniu całej swojej energii
nie na walce ze starym, ale na budowaniu nowego.*

Sokrates

4.1. Zdolność MŚP do wprowadzania innowacji

Firmy ze wszystkich branż rozwijają obecnie innowacje, aby zagwarantować sobie sukces na rynkach, na których funkcjonują. Aby robić to skutecznie, muszą się charakteryzować pewnym poziomem zdolności innowacyjnej, którą można rozumieć jako potencjał do tworzenia nowatorskich i wartościowych produktów lub wiedzy (Zheng i in., 2010). Lawson i Samson (2001) określają zdolność innowacyjną jako „zdolność do ciągłego przekształcania wiedzy i pomysłów w nowe produkty, procesy i systemy z korzyścią dla firmy i jej interesariuszy”. W związku z tym zdolność innowacyjna ma kluczowe znaczenie dla małych przedsiębiorstw, które chcą konkurować z większymi i dysponującymi większymi zasobami konkurentami. Nie ulega wątpliwości, że świadome działania organizacyjne związane z wdrażaniem innowacji dają firmom podstawy do trwałej przewagi konkurencyjnej (Porter, 2011).

Zdolność innowacyjna jest trudno mierzalna, ale badania pokazują, że firmy o wysokiej zdolności innowacyjnej często przejawiają szczególne cechy (OISA, 2019). Firmy te:



- podejmują przemyślane decyzje dotyczące inwestowania w innowacje;
- mają wysoce zaangażowany personel wspierany poprzez odpowiednie struktury organizacyjne;
- znają i zaspokajają potrzeby aktualnych i potencjalnych klientów;
- intensywnie angażują się w branżowy ekosystem i współpracę z różnymi partnerami.

Te cechy dają firmie przewagę nad innymi oraz wskazują na znaczenie przestrzeni organizacyjnej i finansowej wykorzystywanej do inwestowania nie tylko w technologię, ale także w procesy wewnętrzne oraz w relacje z personelem, klientami i innymi podmiotami w całym ekosystemie.

Dla zdolności innowacyjnej niezbędna jest kultura innowacyjności w firmie – przede wszystkim świadomi liderzy, którzy rozumieją wartość innowacji i zachęcają do innowacyjnych zachowań, w przeciwieństwie do postawy wycofanej, zakładającej, że „jeśli się nie zepsuło, to nie naprawiaj” (Aksoy, 2017). Innowacyjna kultura oznacza też wysokie zaangażowanie pracowników, którzy są skłonni do generowania pomysłów i angażowania się we wspieranie innowacji. Warto, by pracownicy czuli się nagradzani za zgłaszanie pomysłów, także wtedy, gdy inwestycja okaże się nieudana. Znaczenie ma również struktura organizacyjna (Gentile-Lüdecke i in., 2020): struktura zamknięta, silosowa (funkcjonalna) utrudnia transfer wiedzy i ogranicza możliwości kontaktu pracowników z nowymi pomysłami i praktykami, otwarta struktura zwiększa natomiast wymianę wiedzy.

Decyzja o rozwoju ścieżki innowacyjnej może być dla firmy znacznie trudniejsza niż tradycyjne decyzje inwestycyjne, przede wszystkim ze względu na zwiększone ryzyko (OISA, 2019). Niezbędne są w tym kontekście jasne i przemyślane procesy decyzyjne w firmie, tak by można było precyzyjnie ocenić potencjał do innowacji i nadać mu odpowiedni priorytet. Skuteczny proces decyzyjny wymaga: po pierwsze, zbierania odpowiednich danych, aby móc ocenić koszty innowacji w stosunku do potencjalnych korzyści; po drugie, umiejętności analizy tych danych w celu oceny uzasadnienia biznesowego dla inwestycji; po trzecie, spójnego i przejrzystego procesu decyzyjnego oraz jasno określonych uprawnień do podejmowania tego typu decyzji.

Bardziej skłonne do wprowadzania innowacji są firmy, które angażują się w swój ekosystem, obejmujący instytucje badawcze, dostawców i inne przed-



siębiorstwa, a także instytucje regulacyjne (Radziwon i in., 2017). Angażując się we współpracę, firmy mogą uzyskać dostęp do nowych pomysłów, szerszego zestawu umiejętności i wzajemnych korzyści. Współpraca między różnymi podmiotami nie jest jednak łatwa. W szczególności mniejsze firmy mogą się obawiać zaburzenia konkurencji czy trudnych relacji z instytucjami badawczymi, które są zainteresowane raczej współpracą z większymi podmiotami. Barierą strukturalną dla małych firm może być brak umiejętności skorzystania z możliwości oferowanych przez współpracujących partnerów – brak struktury organizacyjnej mogącej przyjąć i rozwinąć wynalazek, brak pracowników o odpowiednim doświadczeniu czy brak możliwości finansowania procesu innowacyjnego.

Firmy, które budują efektywne relacje z klientami, są bardziej skłonne do wprowadzania innowacji (Migdadi, 2020). Wiele firm ogranicza swoje relacje z klientami do reakcji na ich uwagi, zamiast aktywnie ich angażować w identyfikację nowych możliwości. Jednak skuteczne zaangażowanie wymaga umiejętności wykorzystywania danych klientów i zebranych od nich informacji do podejmowania decyzji dotyczących innowacji, a przede wszystkim zrozumienia, które dane są ważne i jak je z sukcesem wykorzystać dla korzyści obu stron.

Przedsiębiorstwa, zwłaszcza mniejsze, muszą zatem pozyskać specyficzne umiejętności i wypracować cechy, które pomogą im skutecznie wprowadzać innowacje. Braki w konkretnych obszarach pomagają zdiagnozować, dlatego inwestycje w innowacje w poszczególnych typach przedsiębiorstw są niewystarczające (OISA, 2019). Początkujące firmy i startupy koncentrują się na decyzji inwestycyjnej i mają wysoce zaangażowaną kadrę, ale często nie potrafią spojrzeć poza pryzmat podstawowej grupy klientów. Firmy technologiczne są skłonne do intensywnej współpracy badawczej, ale poprzez skupienie na technologii mogą nie mieć wyraźnej orientacji na klienta. Ambitne małe i średnie przedsiębiorstwa mogą mieć trudności z eksportem i powiązaniem z partnerami w całym łańcuchu wartości. Wielu MŚP brakuje wskazywanych wyżej cech, ponieważ do tej pory dobrze się czuły w swojej niszy. W tej grupie firm istnieją znaczne możliwości poprawy zdolności innowacyjnej poprzez stopniowe innowacje (Woschke i in., 2017) – wprowadzanie pomysłów, które są nowe dla firmy, ale nie dla świata, oraz ulepszanie procesów i modeli biznesowych.



W badaniu przeprowadzonym w ramach projektu SNOwMan pośrednicy wskazali szereg czynników, które ich zdaniem są ważne dla firm, aby skutecznie wdrażać innowacje. Za najistotniejsze uznano: umiejętności i wiedzę pracowników, wizję rozwoju innowacji w firmie oraz silne zdolności przedsiębiorcze właściciela. Dużo mniejsze znaczenie przypisano potrzebom rynkowym firmy czy zespołowemu podejmowaniu decyzji. Wyniki tego badania są zgodne z literaturą przedmiotu przede wszystkim w kwestii znaczenia komplementarności umiejętności pracowników oraz innowacyjnych działań firm (Leiponen, 2005), strategicznego podejścia do innowacji (Demir, 2018) i przedsiębiorczości właścicieli (Rauch i in., 2009).

4.2. Wsparcie w rozwijaniu zdolności innowacyjnej firm – stare i nowe narzędzia

4.2.1. Systemy wsparcia

Kierunki działań na szczeblu publicznym, które powinny zwiększyć zdolności, ale też motywację przedsiębiorstw do inwestycji w innowacje, są znane od dawna. Nowością jest jednak zmiana akcentu, stawianego obecnie na aktywne zaangażowanie czynnika publicznego w ten proces (Mazzucato i Semieniuk, 2017). Zalecenia obejmują m.in.

- tworzenie włączającej i przekonującej narracji na temat innowacji;
- konsolidację, przeprojektowanie i koordynację programów dotacyjnych;
- skoncentrowanie wsparcia na tworzeniu dobrze funkcjonujących ekosystemów innowacyjnych;
- wspieranie współpracy, w tym między biznesem a samorządem;
- wykorzystanie zamówień publicznych do stymulowania innowacji;
- współpracę z biznesem w celu rozwijania niezbędnych umiejętności i cech.

Tworzenie przekonującego przekazu na temat innowacji dotyczy przede wszystkim jej inkluzywności (Schillo i Robinson, 2017). Do tej pory dominująca narracja akademicka i medialna zwraca uwagę przede wszystkim na innowacje wdrażane przez firmy wysokotechnologiczne, startupy czy firmy

o globalnym zasięgu, a preferowanym typem innowacji były do tej pory raczej innowacje radykalne niż przyrostowe. Taki przekaz może zrazić MŚP, które nie identyfikują się z typowymi historiami sukcesu dotyczącymi innowacji (Sonia i in., 2016). Wyzwaniem są też podniesienie motywacji i weryfikacja przekonań przedsiębiorstw w tym temacie. Zachęcanie do podejmowania innowacji przyrostowych i stopniowego zwiększania ich skomplikowania może przełożyć się na budowanie solidnej podstawy do rozwoju umiejętności sprawnego poruszania się po całym spektrum typów innowacji. Chociaż nie wszystkie firmy są w stanie dokonać spektakularnej transformacji, stopniowe zwiększanie zdolności innowacyjnych może znacząco poprawić ich efektywność (Lawson i Samson, 2001). Stworzenie jasnego i wyraźnego komunikatu o związku między przyrostowymi innowacjami nietechnologicznymi (w szczególności marketingowymi i organizacyjnymi) a poprawą rentowności zachęciłoby więcej firm do rozważenia większej liczby rodzajów innowacji. Dodatkowo poszerzenie obszaru innowacji o problemy społeczne mogłoby wzbudzić nastawienie innowacyjne w grupach, które w innym przypadku nie miałyby dużego kontaktu z innowacjami.

4.2.2. Pośrednicy i usługi innowacyjne wspierające MŚP

Aby rozwijać niezbędne umiejętności i cechy związane ze zdolnością innowacyjną, firmy mogą skorzystać z odpowiednio dopasowanych usług innowacyjnych. Usługi te są zróżnicowane pod względem merytorycznym (techniczne, ekonomiczne, społeczne, prawne i inne) i mogą być świadczone różnymi metodami (poprzez transfer wiedzy, współtworzenie itp.), a także przez różnych dostawców – publicznych, prywatnych, organizacje pozarządowe (*non-government organization*, NGO) i innych (Dominiak, 2016). Rola pośredników innowacji jest więc zdwywersyfikowana i przybiera wiele różnych form. Do niedawna jako główne podmioty wspierające procesy innowacyjne (głównie poprzez transfer technologii i informacji) postrzegane były przede wszystkim instytucje badawcze i instytuty przemysłowe. W ciągu ostatnich kilkunastu lat pojawiły się nowe podmioty, w tym NGO, firmy prywatne i organizacje branżowe, promujące i usprawniające procesy innowacyjne poprzez dostarczanie nowych usług i nowych metod świadczenia tych usług. Współczesne



procesy wsparcia innowacji opierają się na znacznie bardziej zróżnicowanym zestawie podmiotów, charakteryzują się złożonymi relacjami między tymi podmiotami a przedsiębiorstwami, pojawiają się też nowe typy usług innowacyjnych, jak np. (Mathé i in., 2016): ułatwianie tworzenia sieci kontaktów, ułatwianie dostępu do zasobów finansowych, identyfikacja potrzeb innowacyjnych przez podmioty, zapewnianie wsparcia instytucjonalnego, zwłaszcza w przypadku innowacji niszowych, wzmacnianie zdolności w zakresie nowych umiejętności biznesowych oraz zapewnianie ogólnego doradztwa i wsparcia. Usługi innowacyjne są sprzężone z procesem innowacyjnym i mogą wymagać zaangażowania różnych podmiotów na określonym etapie procesu innowacyjnego, którego cele obejmują przekształcenie bądź optymalizację procesu i/lub odniesienie się do sytuacji problemowej (Beers i Geerling-Eiff, 2014). Kluczową kwestią jest w tym przypadku koordynacja tych usług ze względu na różnorodność partnerów i ich interakcji oraz ze względu na stopniowe współtworzenie popytu i podaży usług w ramach złożonego i nieliniowego procesu innowacji.

Obszar usług innowacyjnych można rozważać w kontekście podmiotów, czyli pośredników innowacji, i w kontekście działania, czyli samych usług. Pośrednicy czy też dostawcy usług świadczą usługi niematerialne, do których w literaturze odnosi się różne określenia: doradztwo, konsulting, organizacje otoczenia biznesu, agencje rozwoju, organizacje branżowe itp. (Agogué i in., 2017). Termin „pośrednik” jest używany w celu uwzględnienia tej różnorodności sytuacji, które mają jednak wspólny efekt końcowy – wsparcie procesu innowacyjnego w firmach. W niniejszym przypadku traktujemy pośrednictwo jako działalność opartą na relacji usługowej między dostawcą usługi a przedsiębiorstwem na drodze usystematyzowanej interakcji, przy zaangażowaniu zarówno dostawców, jak i beneficjentów usługi. Mathé i in. (2016) stwierdzają, że: „usługi innowacyjne są niematerialne i obejmują jednego lub kilku dostawców oraz jednego lub kilku beneficjentów zaangażowanych w działania, w ramach których współdziałają w celu zaspokojenia mniej lub bardziej wyraźnej potrzeby (...) sformułowanej przez beneficjentów dla współtworzenia usługi mającej na celu rozwiązanie problemu. Interakcje mają na celu osiągnięcie jednego lub kilku celów beneficjentów w odniesieniu do chęci usprawnienia procesu innowacyjnego, takich jak wspieranie projektowania



technicznego i społecznego, umożliwianie pozyskiwania i wykorzystywania innowacji, ułatwianie dostępu do zasobów, pomoc w przekształcaniu ekosystemu i wzmacnianie zdolności innowacyjnych”.

Przegląd literatury na temat usług wsparcia w zakresie innowacji pokazuje, że przedsiębiorcy korzystają z wielu rodzajów usług. Na przykład Kilelu i in. (2013) określają sześć funkcji usług wspierających innowacje:

- artykulacja popytu (budowanie wizji, diagnoza, prognozowanie);
- wsparcie instytucjonalne (zmiana instytucjonalna i przekraczanie granic organizacji);
- pośrednictwo w wiedzy (podłączenie się do wiedzy i technologii);
- pośrednictwo w sieci współpracy (kojarzenie partnerów);
- budowanie potencjału (szkolenia, coaching, rozwój organizacyjny);
- zarządzanie procesami innowacji (dostosowywanie celów i uczenie się).

Przyjmując inną perspektywę, Kanda i in. (2018) identyfikują i omawiają nieco inny zestaw funkcji:

- prognozowanie i tworzenie map drogowych;
- gromadzenie i rozpowszechnianie informacji;
- wspieranie sieci i partnerstw;
- tworzenie prototypów i pilotowanie;
- doradztwo techniczne;
- mobilizacja zasobów;
- komercjalizacja;
- branding i legitymizacja.

W tab. 4.1 zaprezentowano uszeregowane podstawowe funkcje usług wspierających innowacje.



Tab. 4.1. Funkcje ogólnych usług wspierających innowacje

Funkcja usługi wspierającej innowacje	Opis funkcji
Zwiększanie świadomości i wymiana wiedzy	Wszelkie działania przyczyniające się do podnoszenia świadomości znaczenia wiedzy, rozpowszechniania wiedzy wśród przedsiębiorstw, w tym hybrydyzacji wiedzy. Dostarczanie wiedzy np. poprzez fora (strona internetowa, materiały publikowane), spotkania, pokazy, wizyty studyjne
Doradztwo, konsultacje specjalistyczne	Doradztwo, konsultacje i inne działania mające na celu rozwiązywanie złożonych problemów, takich jak nowy system produkcji lub nowy projekt łańcucha wartości. Do tej kategorii zalicza się doradztwo techniczne, prawne, ekonomiczne, środowiskowe, społeczne itp. podczas całego przebiegu procesu innowacyjnego, proponowane w odniesieniu do potrzeb przedsiębiorstw i współtworzenia rozwiązań
Definiowanie i artykułowanie potrzeb	Świadczenie usług ukierunkowanych na pomoc przedsiębiorstwom w wyrażaniu potrzeb i popytu na rozwiązania skierowane do innych podmiotów (badawczych, usługowych itp.)
Sieciowanie, networking	Świadczenie usług pomagających organizować lub wzmacniać sieci oraz poprawiać relacje między aktorami. Wszystkie działania mające na celu wzmocnienie współpracy i działania zbiorowego
Rozwijanie zdolności innowacyjnych	Świadczenie usług mających na celu zwiększenie zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw na poziomie indywidualnym, zbiorowym i/lub organizacyjnym. Usługi mogą obejmować zapewnienie klasycznego szkolenia lub też procesu uczenia się przez doświadczenie
Poprawa/wspieranie dostępu do zasobów	Świadczenie usług dla innowatorów w celu zwiększenia możliwości pozyskiwania zasobów wspierających proces innowacyjny. Może to być ułatwienie dostępu do środków produkcji, obiektów i wyposażenia, platform, laboratoriów oraz dostępu do finansowania (kredyty, dotacje, pożyczki itp.)
Wsparcie instytucjonalne dla innowacji niszowych i stymulacji mechanizmów skalowania	Zapewnienie wsparcia instytucjonalnego dla innowacji niszowych (inkubatory, infrastruktury eksperymentalne itp.) oraz dla skalowania i zwiększania znaczenia procesu innowacji w przedsiębiorstwach. Wsparcie projektowania i egzekwowania norm, zasad, mechanizmów finansowania, podatków, dotacji itp., które ułatwiają proces innowacji lub rozpowszechnianie innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Mathé i in., 2016; Faure i in., 2019.



Dopasowanie popytu i podaży usług wsparcia innowacji w rozdrobnionych i sphywatyzowanych systemach wsparcia jest procesem niełatwym, biorąc pod uwagę fakt, że podmiotami często kierują konkurencyjne interesy, co z kolei podkreśla potrzebę wzmocnienia zdolności przedsiębiorców do negocjacji z usługodawcami. Usługi wspierające innowacje powinny być dostosowane do konkretnego przypadku i nie ma jednego zestawu tego typu usług zapewniającego pełne wsparcie przedsiębiorstwom. Birner i in. (2009), proponując rekomendacje dotyczące poprawy dopasowania usług, opisują taką sytuację sformułowaniem „od najlepszych praktyk (*best practice*) do najlepszego dopasowania (*best-fit*)”.

Najbardziej popularne wśród przedsiębiorców usługi innowacyjne dotyczą konsultacji przy konkretnym problemie technicznym lub organizacyjnym oraz rozwijania wewnętrznych zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw (Dominiak, 2016). Do tego katalogu można zaliczyć wsparcie dotyczące:

- tworzenia strategii przedsiębiorstwa z uwzględnieniem kwestii innowacyjności, w tym m.in. definiowania wizji, misji i wartości; segmentacji klientów i tworzenia propozycji wartości; generowania i weryfikowania nowych pomysłów; rozwoju modelu biznesowego itp.;
- gotowości do wprowadzania nowych produktów na rynek, w tym m.in. szacowania potencjału rynkowego produktu/usługi/technologii; współpracy międzynarodowej; wykorzystania łańcucha wartości; strategii marketingowych; aliansów strategicznych dla celów weryfikacji technologii itp.;
- procesu innowacyjnego i jego wyników, w tym m.in. techniki generowania pomysłów; rozwoju kultury innowacji; efektywności procesu innowacyjnego; ustalania kryteriów sukcesu procesu; zasad zarządzania projektami innowacyjnymi (pozyskiwanie ekspertów, harmonogramy, budżetowanie); refleksji i informacji zwrotnej z projektów innowacyjnych itp.;
- współpracy z partnerami z całego systemu innowacyjnego, w tym m.in. doradztwa w zakresie wspólnych projektów; identyfikacji partnerów krajowych i międzynarodowych itp.;
- praw własności intelektualnej, w tym m.in. identyfikowania różnych rodzajów własności intelektualnej i ich ochrony (patenty, znaki towarowe,



prawa do wzorów, prawa autorskie, umowy o zachowaniu poufności itp.); przeglądu praw własności intelektualnej; krajowych i międzynarodowych strategii ochrony itp.;

- finansowania rozwoju i innowacji, w tym m.in. pomocy w identyfikowaniu i uzyskiwaniu dostępu do finansowania; zarządzania inwestycjami; strategii finansowania; poznania zasad podatkowych i programów wsparcia związanych z innowacjami itp.

Przedsiębiorstwa, szczególnie MŚP, potrzebują doraźnych, dopasowanych, nieskomplikowanych, ale efektywnych usług doradczych w zakresie innowacyjności, nawet jeśli nie zawsze doceniają ich wartość na początku procesu (Lewandowska i Stopa, 2018). Badacze zauważają, że niska rentowność MŚP powoduje, że w przypadku wielu firm konieczność płacenia za wsparcie w zakresie usług innowacyjnych sprawia, że spadają one niżej na liście priorytetów.

Pośrednicy innowacyjni muszą być w stanie zintegrować szerokie spektrum zagadnień innowacyjnych, aby świadczyć usługi dostosowane do konkretnego przedsiębiorstwa. Wsparcie innowacji, szczególnie nietechnologicznych, wymaga dobrej znajomości takich obszarów, jak: modele biznesowe, przeciwdziałanie zmianie klimatu i przystosowanie się do niej, zwiększanie wartości dodanej nowych produktów, dywersyfikacja źródeł dochodu i inne. W miarę jak wyzwania stają się coraz bardziej złożone, pośrednicy innowacyjni powinni mieć również świadomość, że ekosystemy innowacyjne, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, i wyzwania, z jakimi się mierzą, zmieniają się dynamicznie, powinni się więc nastawiać w procesie doradczym na zmiany w zakresie zarówno zarządzania własnymi usługami, jak i relacji z firmami/klientami (Bogers i in., 2019).

Wraz ze wzrostem poziomu wiedzy w sektorze przemysłu rola pośrednika staje się coraz mniej liniowa i przesuwana się w kierunku coachingu (Rill, 2016). Doradcy i pośrednicy innowacyjni odgrywają coraz ważniejszą rolę jako organizatorzy sieciowej współpracy innowacyjnej z wieloma podmiotami (McPhillips, 2020). W związku z tym ich umiejętności muszą ulegać dynamicznym zmianom, a nowe sposoby wymiany wiedzy i organizacji procesu innowacyjnego muszą pojawiać się równolegle do klasycznej, liniowej roli. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera przygotowanie pośredników do świadczenia usług innowacyjnych w coraz bardziej nieprzewidywalnych uwarunkowaniach globalnych i z coraz większym naciskiem na innowacje nietechnologiczne.



4.3. Doradcy w sprawie innowacji nietechnologicznych

W większości krajów małe przedsiębiorstwa mogą korzystać ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu. Ich charakter i model działania są zróżnicowane i zależą od polityki krajowej, niemniej jednak ich cele są bardzo podobne i polegają na wsparciu mniejszych podmiotów w ich działaniach. Wsparcie to w dużym stopniu jest nakierowane na działalność inwestycyjną oraz innowacyjną.

Poszukując odpowiedzi na pytanie o stosunek tych instytucji do innowacji nietechnologicznych oraz ich opinię na temat wspierania przedsiębiorców, w 2019 roku przeprowadzono badania ankietowe wśród tej grupy instytucji w kilku krajach europejskich: Danii, Estonii, Finlandii, Niemczech, Łotwie, Litwie, Szwecji, Rosji oraz w Polsce. Łącznie na ankietę odpowiedziało 159 osób związanych z instytucjami wspierania biznesu (w tab. 4.2 przedstawiono rozkład odpowiedzi z poszczególnych typów instytucji). Wszystkie te osoby są zaliczane do szerokiej grupy pośredników innowacji.

Tab. 4.2. Instytucje, z których pochodzili respondenci

Instytucje	Udział
Stowarzyszenia lub federacje biznesu	28%
Izby rzemieślnicze	16%
Centra innowacji	14%
Agencje rozwoju biznesu	17%
Firmy konsultingowe	16%
Inne	9%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.



Najwięcej odpowiedzi uzyskano z trzech krajów: Danii, Finlandii i Litwy, nieznacznie mniej z Polski. Odpowiedzi z pozostałych krajów stanowią śladowy odsetek (tab. 4.3).

Tab. 4.3. Kraj pochodzenia respondentów

Kraj	Liczba	Udział
Dania	30	18,9%
Finlandia	33	20,8%
Litwa	56	35,2%
Polska	19	11,9%
Niemcy	7	4,4%
Norwegia	3	1,9%
Łotwa	3	1,9%
Szwecja	3	1,9%
Estonia	4	2,5%
Rosja	1	0,6%

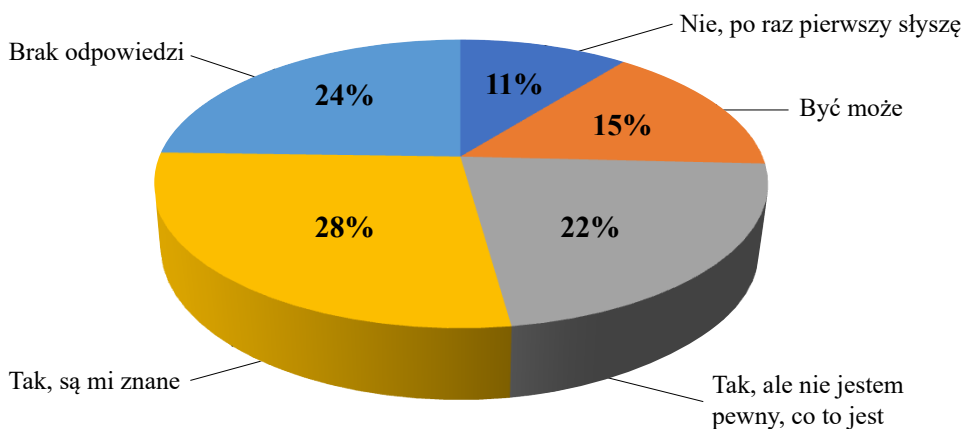
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Respondenci zajmowali różne stanowiska w swoich instytucjach; największy udział stanowiły osoby pełniące funkcje konsultantów (41%), w dalszej kolejności zajmujące stanowiska kierownicze (26%) oraz kierujące projektami (16%); pozostali badani nie przypisali się do żadnej z powyższych kategorii.

Największym zaskoczeniem w przeprowadzonej ankiecie okazał się wynik dotyczący odpowiedzi na pytanie o znajomość innowacji nietechnologicznych. 11% respondentów, a należy podkreślić, że były to osoby z instytucji wspierania biznesu, stwierdziło, że słyszą o nich po raz pierwszy (rys. 4.1), 15% wskazało,

że być może coś kiedyś słyszeli o innowacjach nietechnologicznych, a kolejne 22% – że owszem, coś słyszeli, ale nie są do końca pewni, czy wiedzą, czym te innowacje są. Jedynie 28% respondentów przyznało, że są im one znane. Należy w tym miejscu dodać, że 24% respondentów nie udzieliło odpowiedzi na to pytanie i chociaż nie uprawnia to do zbyt daleko idących wniosków, intuicja podpowiada jednak, że ta grupa respondentów w większości także niewiele wie na temat innowacji nietechnologicznych.

Rys. 4.1. Znajomość innowacji nietechnologicznych



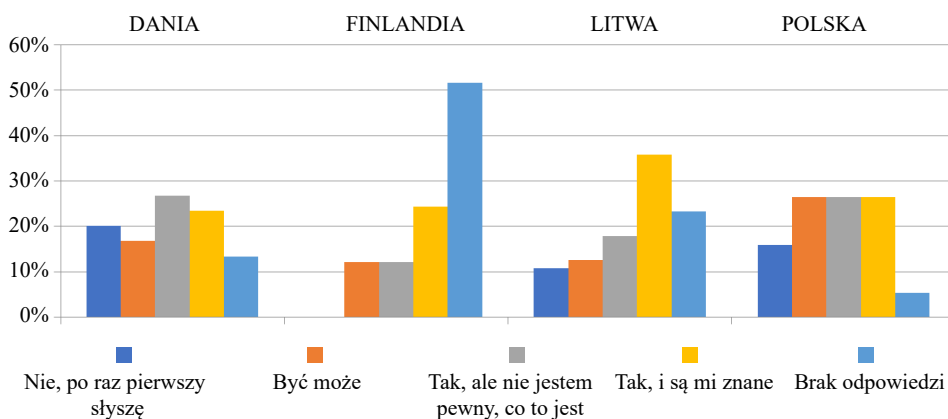
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Doświadczenie w zakresie świadczenia usług doradczych jest w badanych krajach zróżnicowane. W grupie badanych znaleźli się doradcy z Danii, Finlandii, Niemiec i Szwecji, gdzie rynek tego typu usług działa od wielu lat, tak jak gospodarka rynkowa, ale także z krajów, które dopiero od niedawna mogą się cieszyć wolnością rynkową, takich jak Litwa, Łotwa, Polska, czy z kraju z ograniczoną wolnością rynkową, czyli Rosji (tylko jeden respondent). Nie jest więc zaskoczeniem, że poziom znajomości pojęcia innowacji nietechnologicznych jest zróżnicowany. Liczba przebadanych doradców w poszczególnych krajach była różna, przy czym w niektórych zdecydowanie zbyt mała, żeby móc wycią-



gać daleko idące wnioski na temat tych różnic. Warto jednak się przyjrzeć trzem krajom, w których zebrano co najmniej 30 odpowiedzi od doradców (Dania: 30; Finlandia: 33; Litwa: 56). Dla porównania uwzględniono także odpowiedzi polskich respondentów, których w badaniach uczestniczyło 19. Ponad połowa respondentów z Danii, Litwy i Polski potwierdziła, że słyszała o innowacjach nietechnologicznych, chociaż niekoniecznie wie, co one oznaczają (rys. 4.2). W przypadku Finów trudno o jednoznaczną odpowiedź, bo w ich przypadku aż połowa respondentów nie udzieliła odpowiedzi na to pytanie. Najwyższą znajomością tego zagadnienia cechowała Litwinów, którzy w 35% wykazali się znajomością innowacji nietechnologicznych – zarówno samego terminu, jak i jego znaczenia. Nie o procenty jednak chodzi, a o fakt, że niemal połowa doradców biznesowych w różnych krajach nie zna pojęcia innowacji nietechnologicznych. Konsekwencją braku znajomości tego zagadnienia może być brak umiejętności wspierania przedsiębiorców w tym obszarze.

Rys. 4.2. Znajomość innowacji nietechnologicznych wśród doradców z wybranych krajów

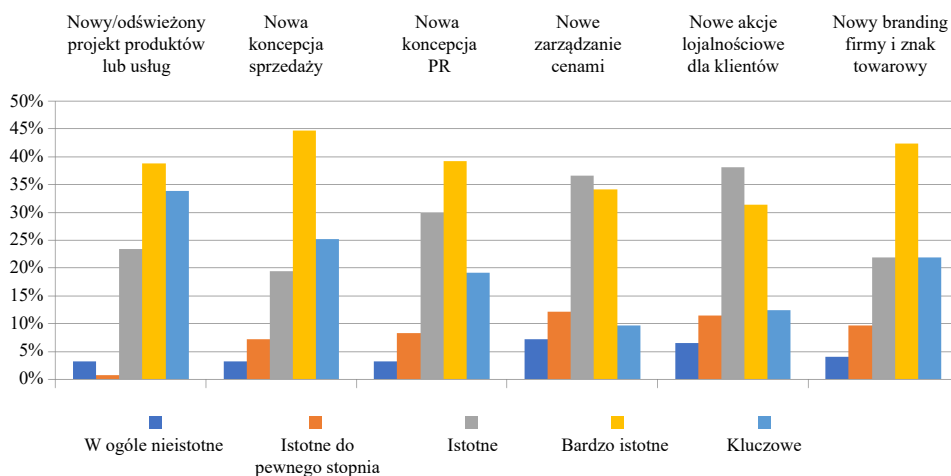


Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Tworząc kwestionariusz ankietowy dla osób wspierających biznes, zakładano możliwość niskiej znajomości zagadnień związanych z innowacjami nietechnologicznymi. Dlatego też dalsze pytania dotyczące tej kwestii zawierały odpowiednio wyjaśnienia i komentarze. Tak więc niezależnie od stopnia znajomości

innowacji nietechnologicznych respondenci mogli się wypowiedzieć na temat wagi poszczególnych elementów innowacji marketingowych (odpowiedzi udzieliło 77% respondentów) (rys. 4.3). Analizując poniższe wyniki, warto zwrócić uwagę, że nie została zanegowana istota innowacji marketingowych, wszystkie przedstawione do oceny elementy były wskazywane jako istotne, bardzo istotne lub wręcz kluczowe. Oczywiście waga poszczególnych działań jest różna i jeżeli się przyjrzeć jedynie wartościom prezentującym odpowiedzi „w ogóle nieistotne”, to najwięcej odpowiedzi wskazywało na nowe metody zarządzania cenami oraz nowe akcje lojalnościowe dla klientów.

Rys. 4.3. Waga poszczególnych działań w ramach innowacji marketingowych (uwzględniono jedynie respondentów, którzy udzieliли odpowiedzi na to pytanie)



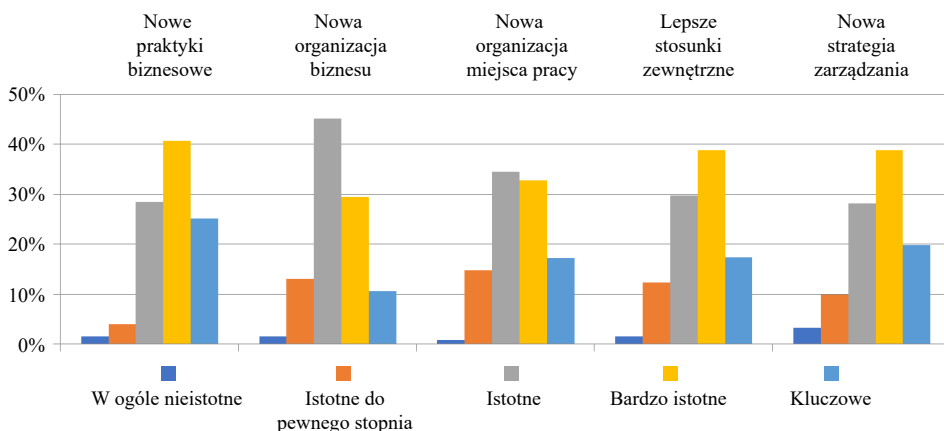
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Podobnie można skomentować wyniki dotyczące innowacji organizacyjnych, w przypadku których poszczególne działania w ramach tego rodzaju innowacji nietechnologicznych zostały różnie ocenione, jednak odpowiedź „w ogóle nieistotne” w żadnym przypadku nie uzyskała przewagi, a jej najwyższa wartość procentowa przypadła nowym strategiom zarządzania, i to jedynie na poziomie 3% (rys. 4.4). Jednak podobnie jak w przypadku działań marketingowych, re-



spondenci postrzegali je raczej jako istotne lub bardzo istotne, ale już niekoniecznie jako kluczowe.

Rys. 4.4. Waga poszczególnych działań w ramach innowacji organizacyjnych (uwzględniono jedynie respondentów, którzy udzielili odpowiedzi na to pytanie – 77% próby badawczej)



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Nawiązując do tematu braku znajomości pojęcia innowacji nietechnologicznych, warto dodać, że także otwarte innowacje nie były znane wszystkim respondentom (tab. 4.4). Co prawda jedynie 8% respondentów nie słyszało o tych innowacjach, ale już kolejne 22% niewiele o nich wie. Jest to temat, który warto rozwinąć w kolejnych badaniach, jedną z bolączek braku innowacji (także tych technologicznych) jest bowiem brak środków na prowadzenie działalności B+R, a właśnie model otwartych innowacji może być remedium na ten problem.



Tab. 4.4. Znajomość otwartych innowacji

Znajomość otwartych innowacji	Udział
Nie, nigdy nie słyszałem tego terminu	8%
Słyszałem o tym, ale prawie nic o tym nie wiem	22%
Tak, mam wiedzę teoretyczną	27%
Tak, doradzamy naszym MŚP w zakresie otwartych innowacji	18%
Brak odpowiedzi	25%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Nie tylko zresztą brak środków finansowych może utrudniać wprowadzanie innowacji, dlatego też w badaniu poproszono o wskazanie czynników utrudniających rozpoczęcie procesu innowacji, niezależnie od ich typu. Respondenci przypisywali poszczególnym czynnikom wartości w skali 1–5 (1 – najmniej istotny; 5 – najbardziej istotny) (tab. 4.5).

Tab. 4.5. Czynniki utrudniające rozpoczęcie procesu innowacyjnego w firmie – opinia pracowników instytucji wsparcia

Czynniki utrudniające rozpoczęcie procesu innowacyjnego	Średnia ważona odpowiedzi (można było przypisać wartości od 1 do 5)
Brak kwalifikacji właściciela/zarządcy	3,86
Brak wykwalifikowanej kadry/zespołu	3,79
Codzienna rutyna, która pozostawia zbyt mało czasu	3,61
Brak systematycznego podejścia	3,49
Ograniczone finansowanie wewnętrzne	3,35
Ograniczone finansowanie zewnętrzne (pożyczki, kredyty)	3,21
Brak partnerów do współpracy	3,10
Tradycyjni klienci, którzy nie lubią nowych modeli	2,86

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

Średnia ważona wskazuje na dużą rolę kwalifikacji zarówno kadry zarządzającej, jak i samych pracowników. Pewną rolę odgrywa także brak czasu, który zazwyczaj jest potrzebny na rozwiązywanie bieżących problemów, a co za tym idzie – brak systematycznego podejścia. Na dalszych miejscach znalazły się problemy finansowe oraz brak partnerów. Ostatnie miejsce zostało przypisane klientom, którzy według respondentów nie lubią zmian. Taka kolejność czynników utrudniających rozpoczęcie procesu innowacji daje nadzieję, że dzięki intensywnemu wsparciu przedsiębiorców będą oni w stanie zwiększyć innowacyjność swoich firm.

4.4. Doradcy o procesie konsultingowym

Istotnym czynnikiem warunkującym powodzenie procesu konsultingowego jest wzajemne zaufanie, szczególnie ze strony przedsiębiorcy. Okazuje się jednak, że przedsiębiorcy nie mają zaufania do pracowników instytucji wsparcia, a przynajmniej takie jest odczucie tych ostatnich. Średnia ważona oceny zaufania pomiędzy organizacją a małymi przedsiębiorcami wynosi 3,95 w skali 1–5. Trudno powiedzieć, czy ten wynik należy ocenić jako pozytywny, czy też nie, nie ma bowiem skali porównawczej. Jednak z subiektywnego punktu widzenia taki poziom wydaje się niesatysfakcjonujący. Przeanalizowano wyniki z krajów o największym udziale odpowiedzi (Dania, Finlandia, Litwa, Polska i Niemcy). Dużym zaskoczeniem okazał się bardzo niski poziom zaufania w przypadku respondentów z Niemiec i wysoki w przypadku respondentów z Litwy (tab. 4.6). Mając na uwadze nierówny rozkład odpowiedzi z poszczególnych krajów, należy do tych porównań podchodzić z dużą ostrożnością, niemniej jest to kolejny wątek badawczy, który warto poddać głębszej analizie w kolejnych badaniach. Różnice rzędu 1,44 mogą bowiem wynikać z aspektów kulturowych i być nieodłącznym elementem charakteryzującym dane społeczeństwo.



Tab. 4.6. Wzajemne zaufanie w wybranych krajach

Kraj	Średnia ważona dotycząca zaufania
Niemcy	2,80
Polska	3,28
Finlandia	4,00
Dania	4,17
Litwa	4,24

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników ankiety.

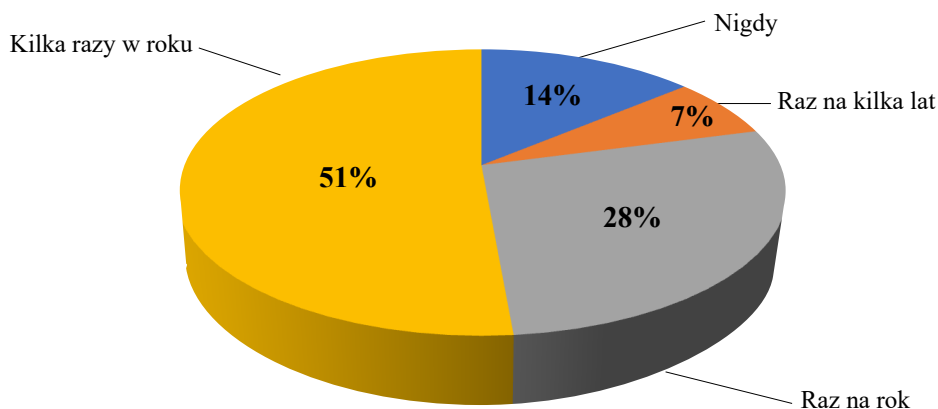
Niski poziom zaufania (choć trudno tu znaleźć jakiś punkt referencyjny) może utrudniać cały proces wsparcia oferowany przez instytucje wspierania biznesu.

4.5. Doświadczenia przedsiębiorców z instytucjami otoczenia biznesu

Nie wszyscy przebadani przedsiębiorcy mają doświadczenie z instytucjami otoczenia biznesu – 14% wszystkich przebadanych nigdy nie korzystało z ich usług; z kolei 51% korzysta z nich kilka razy w roku (rys. 4.5).



Rys. 4.5. Intensywność korzystania ze wsparcia instytucji otoczenia biznesu



Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Intensywność korzystania ze wsparcia tych instytucji jest różna w różnych krajach; największą aktywnością w tym obszarze charakteryzują się Duńczycy – wśród badanych firm nie było takiej, która przynajmniej raz na kilka lat nie korzystałaby z takiego wsparcia, a tych korzystających z niego kilka razy w roku było 65%. Na drugim biegunie znaleźli się Polacy, z których jedna czwarta nigdy nie korzystała z doradztwa, a jedynie 31% korzystało z niego częściej niż raz w roku. Finowie wypowiadali się pozytywnie na temat uzyskiwanego wsparcia. Ciekawym spostrzeżeniem podzielili się Duńczycy, którzy pomimo intensywnego korzystania z usług konsultingowych uważają, że są one niedostosowane do ich poziomu. Doradcy nie starają się przekazywać informacji w sposób zrozumiały dla przeciętnego przedsiębiorcy, używając często zbyt akademickiego języka. Badani przedsiębiorcy, niezależnie od kraju, nie mają też całkowitego zaufania do doradców.

Wobec powyższych wyników nie dziwi, że przedsiębiorcy cenią sobie bardziej partnerstwo z innymi przedsiębiorstwami – zarówno dużymi, jak i małymi – i przedkładają je nad partnerstwo z instytucjami wsparcia. Jednym z podawanych powodów jest niedopasowanie oferty konsultingowej do potrzeb firm. Dlatego też częściej korzystają one z porad kooperantów i partnerów biznesowych, księgowych (!), istotnych klientów oraz kolegów i bliskich.



Przedsiębiorcy oczekiwali od doradców porady skrojonej dokładnie do ich własnych potrzeb. Nie mają także zbyt dużego zaufania do wspierających funkcjonowanie firmy narzędzi i metod *online*. Gdyby badania zostały przeprowadzone podczas kolejnej fali pandemii COVID-19, odpowiedzi zapewne byłyby inne. Przedsiębiorcy wskazywali także na brak czasu na długotrwałe procedury doradcze, podczas gdy oni chcieliby metody szybkiej i niewymagającej zbyt dużego zaangażowania się.

Z punktu widzenia odbiorcy niniejszej monografii interesujące były wyniki rozmów z polskimi przedsiębiorcami. Nie mają oni raczej doświadczeń z doradcami i konsultantami, jeżeli już, to z brokerami innowacji lub instytucjami certyfikującymi. Często kontakty ograniczają się do pozyskiwania subwencji. Polscy przedsiębiorcy życzyliby sobie, żeby doradcy dostosowali swoją działalność do potrzeb mniejszych podmiotów i współpracowali ze sobą. Dzięki tej współpracy mogliby wskazać konkretną osobę, która byłaby w stanie udzielić wsparcia w sytuacji, w której oni nie potrafią tego zrobić.

Nie od dzisiaj wiadomo, że przedsiębiorcy, niezależnie od kraju, raczej niechętnie korzystają ze wsparcia doradców, a jeśli już do nich się udają, to raczej w sytuacjach podbramkowych lub gdy potrzebują środków finansowych. Oczekiwali także usługi szytej na miarę, dostosowanej do potrzeb konkretnej firmy, a najlepiej, żeby usługa ta była darmowa. Powyższe wyniki badań nie są więc specjalnym zaskoczeniem. Warto jednak wskazać na dwa aspekty udzielonych odpowiedzi: zaufanie oraz współpracę. Wydaje się, że te dwa zagadnienia można ze sobą połączyć. Przedsiębiorcy nie mają pełnego zaufania do doradców, a jednocześnie zdarza się, że czują, iż doradca nie potrafi im pomóc i nie jest w stanie także skierować ich do osoby, która takiej pomocy mogłaby im udzielić. Sugestia, by instytucje wsparcia bardziej ze sobą współpracowały, tworząc sieci (może nawet nieformalne, poprzez osobiste kontakty), jest bardzo słuszna. Na marginesie można dodać, że projekty takie jak SNowMan mogą się okazać w tym pomocne, przynajmniej na poziomie wsparcia lokalnego.



4.6. Jak już wspieramy innowacje?

Instytucje wsparcia biznesu, a w szczególności firmy konsultingowe wykorzystują w procesie doradztwa wiele metod wspierania innowacji. Większość z nich to narzędzia, które wykorzystywane są także w doradztwie w innych obszarach działalności, bez specjalnego ukierunkowania na innowacje. Do najczęściej używanych metod należą wymienione i opisane w tym podrozdziale.

Najczęściej stosowaną metodą wsparcia MŚP w zakresie innowacji nietechnologicznych są wywiady indywidualne, które pozwalają konsultantom lepiej poznać preferencje przedsiębiorców i dopasować poszczególne usługi do indywidualnych potrzeb klienta. Wywiady mogą być ustrukturyzowane (np. dzięki strukturze *Business Model Canvas* lub *GrowthWheel*) albo realizowane w sposób bardziej spontaniczny.

Inną częstą metodą jest audyt innowacyjny, czyli przegląd aktualnych praktyk umożliwiający konsultantowi doradztwo w zakresie alternatywnych i dodatkowych środków i technik, które firmy mogą zastosować w celu poprawy i maksymalizacji ich innowacyjności. Niektórzy doradcy wykorzystują narzędzia takie jak *IMP³rove*, *Innovation Management Assessments* lub *Innovation Health Check*, umożliwiające ocenę lub samoocenę procesu innowacyjnego dzięki międzynarodowym benchmarkom innowacyjnym.

Networking, rozumiany jako metoda umożliwiająca firmom tworzenie sieci w celu lepszego wzajemnego zrozumienia i znalezienia partnerów innowacyjnych, jest częścią rutynowych prac w wielu firmach doradczych. W celu sieciowania organizowane są szybkie i efektywne spotkania kooperacyjne lub misje handlowe pomagające firmom obniżyć koszty udziału w takich misjach poprzez połączenie finansowania publicznego i prywatnego. Sieciowanie może się również odbywać przy wsparciu dedykowanego oprogramowania, typu *Business Maker* czy *Brella*.

Vouchery na innowacje, czyli mechanizmy wsparcia kojarzenia przedsiębiorcy mającego pomysł innowacyjny z instytutem naukowym lub badawczym, są dostępne w większości krajów, ale nie można ich traktować jako metodę doradztwa, a raczej jako instrument.

Grupy innowacyjności i kreatywności to dyskusje grupowe, które służą poznaniu możliwości współpracy (np. w ramach internacjonalizacji poprzez eks-



port) i w tym sensie są podobne do sieciowania. W ramach spotkań stosowane są różne metody pobudzania kreatywności, takie jak: sześć myślowych kapeluszy, myślenie lateralne, *action learning and group coaching* lub *mastermind group coaching* (te ostatnie dają możliwość bardzo dynamicznego procesu grupowego rozwiązywania problemów (metoda elementów skończonych).

Ochrona własności przemysłowej to dość częste działania doradcze, w ramach których można wykorzystać kwestionariusz własności przemysłowej. Niektórzy doradcy czasami zapewniają szkolenia *online*, inni odwołują się w tym zakresie do usług innych organizacji lub instytucji mających takie kompetencje.

Szkolenia z *design thinking* czy z *business model generation* dla osób indywidualnych lub grup to innowacyjne podejście zorientowane na użytkownika, idealne dla firm, które chcą odkryć możliwości ukryte w określonym segmencie rynku.

Bez wątpienia lista ta nie wyczerpuje w pełni praktyk stosowanych przez instytucje wsparcia biznesu, wskazuje jednak na wyraźną potrzebę ich konsolidacji w ramach jednego narzędzia. Takiej konsolidacji dokonano w projekcie SNOwMan. Przy tworzeniu metody wsparcia wdrażania innowacji w tym projekcie wzięto pod uwagę wyniki badań dotyczących instytucji spełniających rolę pośredników innowacyjnych. Zaakcentowano zatem konieczność zwiększenia wiedzy dotyczącej znaczenia innowacji nietechnologicznych wśród pośredników innowacyjnych, zwiększenia zaufania przedsiębiorców do pośredników, zwiększenia zakresu dostępnych usług innowacyjnych związanych z innowacjami nietechnologicznymi oraz elastyczności procesu wsparcia. Zwrócono też uwagę na dostosowanie doradztwa do potrzeb firm, zwłaszcza mniejszych, oraz efektywną współpracę między pośrednikami innowacyjnymi. Uwzględniono również konieczność oszczędności czasu przedsiębiorców.

Wszystkie wymienione kwestie znalazły swoje odzwierciedlenie w etapach i narzędziach proponowanych w ramach metody sześćoetapowego procesu wsparcia innowacji nietechnologicznych. Logiczna sekwencja procesu przy zachowaniu elastyczności w zakresie poszczególnych etapów oraz korzystania z szeregu dostępnych narzędzi ma za zadanie poprawienie efektywności wsparcia i zwiększenie zakresu wdrażania innowacji nietechnologicznych w mniejszych firmach. Zaproponowane w ramach metody narzędzie *Spider Web Tool* pozwala przedsiębiorcy samodzielnie określić punkt wyjścia i punkt docelowy



procesu. Dostęp do tego narzędzia na stronie projektu¹¹ jest otwarty – może się ono stać remedium na niezbyt wysoki poziom zaufania do pośredników i przekonać przedsiębiorcę do podjęcia działań innowacyjnych. Szczegółowy opis metody i wnioski z wdrażania przedstawiono w kolejnym rozdziale.

System wsparcia w zakresie innowacji jest bardzo rozproszony, w przypadku innowacji nietechnologicznych zupełnie nieskoordynowany. Mali przedsiębiorcy produkcyjni mają niewielki kontakt z pośrednikami. Najczęściej zwracają się do nich o pomoc przy aplikowaniu o finansowanie inwestycji, głównie technologicznych, ewentualnie w zakresie wsparcia eksportu. Tymczasem pośrednicy w instytucjach wsparcia dysponują wiedzą i kompetencjami niezbędnymi do wprowadzania korzystnych zmian organizacyjnych, strategii, modelu biznesu – problem jednak w tym, że bardzo rzadko dzielą się tą wiedzą z małymi przedsiębiorstwami. Sytuacja ta mogłaby ulec zmianie, gdyby w inicjatywach finansowych UE znalazły się też granty na tego rodzaju wsparcie.

¹¹ <https://www.6stepsforinnovation.com/pl>.

5

NOWA PROPOZYCJA WSPARCIA INNOWACJI NIETECHNOLOGICZNYCH

*Ten proces strategicznie przeobraził moją firmę.
Nie sądziłem, że efekt będzie tak znaczący. Jestem pod wrażeniem.*
Przedsiębiorca biorący udział w testowaniu metody

5.1. Metoda sześćoetapowego procesu innowacyjnego¹²

W odpowiedzi na wynikające z badań wyzwania związane z wdrażaniem innowacji nietechnologicznych w ramach projektu stworzona została metoda skierowana na poprawienie oferty pośredników w zakresie wsparcia innowacji nietechnologicznych, zwiększenia efektywności i elastyczności tej oferty oraz dopasowania jej do potrzeb mniejszych firm. Metoda sześćoetapowego procesu innowacyjnego (*6-step Innovation Process*)¹³ jest narzędziem dla doradców, którzy pracują z małymi przedsiębiorstwami prowadzonymi przez właścicieli, oraz bezpośrednio dla właścicieli prowadzących małe przedsiębiorstwa.

Doradcy biznesowi, przedsiębiorcy oraz partnerzy naukowcy z pięciu różnych krajów europejskich pracowali wspólnie nad rozwojem sześćoetapowego procesu, który koncentruje się na osiągnięciu wzrostu firmy poprzez pracę z inno-

¹² Podrozdział został przygotowany na bazie materiałów projektu SNOwMan.

¹³ Narzędzie w języku polskim jest dostępne pod adresem: <https://www.6stepsforinnovation.com/pl>.



wacjami nietechnologicznymi. W opracowywaniu i testowaniu procesu uczestniczyli właściciele prowadzący mniejsze firmy w Niemczech, Polsce, na Litwie, w Finlandii i Danii. Proces doradztwa rozwijany jest w ramach projektu SNOwMan, finansowanego przez projekt Interreg Baltic Sea Region.

Proces wsparcia wdrażania innowacji nietechnologicznych wśród właścicieli/ menedżerów (*owner-manager*, OM) firm składa się z sześciu stopni (rys. 5.1). W ramach projektu SNOwMan stworzone zostały szczegółowe ramy i wytyczne tego procesu oraz zestaw rekomendacji i narzędzi, które mogą być przydatne doradcom w trakcie jego przeprowadzania. Proces obejmuje następujące stopnie: 1. zapoznanie; 2. wizja; 3. określenie wyzwań; 4. strategia i plan działania; 5. operacjonalizacja; 6. pomiar i ocena rezultatów.

Rys. 5.1. Sześćoetapowy proces innowacyjny



Źródło: materiały projektu SNOwMan.

Proces ma logiczną sekwencję, która pomaga zachować skupienie i budować relacje oparte na jasno określonych zasadach (tab. 5.1). W trakcie rozmów doradca ma jednak możliwość swobodnego przechodzenia między stopniami w reakcji na naturalny przebieg rozmowy. Każdy indywidualny proces doradczy z konkretnym przedsiębiorcą może mieć indywidualny przebieg w zależności od różnych cykli życia firm i różnorodnych warunków zewnętrznych.



Pierwszy krok – zapoznanie – ma na celu ustanowienie pełnej szacunku i zaufania relacji z przedsiębiorcą. Doradca uzyskuje wstępne informacje o firmie i umawia się na spotkanie z jej właścicielem. Wytyczne wypracowane w ramach projektu zawierają niezbędne kwalifikacje doradcy, zakres potrzebnych informacji wstępnych oraz porady dotyczące przeprowadzenia pierwszego spotkania. Podczas tego spotkania przedsiębiorca otrzymuje pełną informację dotyczącą celu procesu i bezpośredni komunikat o korzyściach związanych z uczestnictwem. W założeniach zaproponowano narzędzie do prezentacji w postaci pokazów slajdów i krótkiego nagrania wideo. Wytyczne wskazują również, że historia osiągnięć w formie biblioteki przypadków może być pomocna, jeśli chodzi o wykazanie doświadczeń i dobrych przykładów dotychczas przeprowadzonych procesów. Podczas pierwszego spotkania ustala się stopień otwartości właściciela. Należy też wyjaśnić znaczenie zwrotów użytych w procesie, a także określić, jakie mogą być ramy czasowe i finansowe procesu wdrażania innowacji nietechnologicznej w zależności od jej rodzaju.

Zgodnie z założeniami pierwszy etap procesu można połączyć z krokiem drugim – zdefiniowaniem wizji firmy, jej podstawowych wartości oraz sytuacji w firmie pod względem potrzeb w zakresie nietechnologicznego procesu doradztwa. W wytycznych zaproponowano porady dotyczące pozytywnego sposobu mówienia i naturalnego toku rozmowy, wspierając doradcę przykładami pytań i sposobów budowania relacji z przedsiębiorcą. Ostatnim elementem w tym kroku powinna być zgoda na utrzymywanie kontaktu i kontynuowanie procesu konsultacji – przynajmniej określenie formy i czasu, po jakim kontakt się powtórzy. Proces musi być zaprojektowany tak atrakcyjnie, jak to tylko możliwe, ale doradca musi być przygotowany na to, że firma może się w dowolnym momencie wycofać.

Trzeci etap procesu poświęcony jest identyfikacji wyzwań i potrzeb firmy w zakresie innowacji nietechnologicznych. Zakres zadań obejmuje obserwację i gromadzenie danych, ich analizę z identyfikacją obszarów wymagających innowacji oraz syntezę diagnozy priorytetowych wyzwań. Wyniki analizy powinny się przełożyć na wprowadzenie zmian wzmacniających przewagę konkurencyjną lub wyrównujących dystans do konkurencji. Na tym etapie wytyczne koncentrują się na wysokiej jakości dialogu z przedsiębiorcą i przygotowaniu do merytorycznego, pogłębionego wywiadu w firmie. Proponuje się scenariusz rozmowy,

zapewniający wsparcie dla doradcy, a także przebieg ewentualnych warsztatów i spotkań oraz listę narzędzi audytu innowacji, które mogą być pomocne w tej fazie. Po wykonaniu wszystkich pośrednich etapów identyfikacji wyzwań doradca przygotowuje kompleksową diagnozę wyzwań z priorytetami, która:

- identyfikuje najbardziej charakterystyczne cechy firmy;
- opisuje główne cele poprawy wyników firmy;
- rozpoznaje najważniejsze bariery utrudniające danej firmie wdrażanie innowacji.

W trakcie opracowywania diagnozy doradca ma do dyspozycji specjalnie stworzone interaktywne narzędzie – *Spider Web Tool*, które umożliwia przegląd aktualnej sytuacji i potencjalnych obszarów poprawy wyników w zakresie innowacji nietechnologicznych. *Spider Web Tool* jest sposobem graficznego porównania wielu zmiennych ilościowych (rys. 5.2). Narzędzie to składa się z ośmiu obszarów z pięcioma pytaniami dla każdego obszaru, ocenianymi w skali 1–10. Przedsiębiorca ocenia w dwóch krokach zarówno obecną, jak i oczekiwaną w przyszłości sytuację w odniesieniu do innowacji nietechnologicznych. Kiedy wartości są wyznaczone, narzędzie automatycznie łączy punkty i rysuje wykres dopasowania. Przedsiębiorca otrzymuje profil ukazujący wyniki z różnych obszarów. Wizualizacja zawiera dwa wykresy, z których jeden przedstawia wyzwania związane z bieżącą sytuacją, a drugi przewidywaną sytuację planowaną w przyszłości (od 6 miesięcy do 2–3 lat). Oś z największym niedopasowaniem sytuacji obecnej i oczekiwanej powinna się stać priorytetem dla doskonalenia firmy w zakresie innowacji nietechnologicznych. W trakcie procesu doradczego przedsiębiorca i doradca decydują, które wyzwania będą podejmowane najpierw. Narzędzie *Spider Web* jest umieszczone na stronie internetowej projektu SNOw-Man i dostępne dla wszystkich osób, które chciałyby z niego skorzystać.

Tab. 5.1. Obszary *Spider Web Tool*

1. Wizja i strategia właściciela/menedżera
1.1. Wizja i strategia przedsiębiorstwa
1.2. Ukierunkowanie na przyszły rynek
1.3. Strategia innowacji
1.4. Model biznesu
1.5. Ambicje wzrostowe
2. Zrozumienie rynku
2.1. Znajomość klienta
2.2. Segmentacja rynku
2.3. Wiedza o konkurencji
2.4. Analiza przewagi konkurencyjnej
2.5. Tworzenie wartości i propozycja wartości
3. Przedsiębiorstwo
3.1. Własność/delegowanie/odpowiedzialność
3.2. Struktura organizacji
3.3. Zarządzanie wiedzą
3.4. Zespoły międzyfunkcjonalne
3.5. Komunikacja w miejscu pracy
4. Ocena pracowników i zasobów
4.1. Umiejętności pracowników
4.2. Zarządzanie lukami kompetencyjnymi
4.3. <i>Firefighting</i> (walka z ogniem)
4.4. Uznanie i nagroda
4.5. Wsparcie finansowe

5. Współpraca i nawiązywanie kontaktów z innymi podmiotami

- 5.1. Projekty współpracy z partnerami przedsiębiorstwa
- 5.2. Współpraca rynkowa
- 5.3. Budowanie na pomysłach z otoczenia
- 5.4. Zdolność do zarządzania współpracą
- 5.5. Zdolność do pozyskania potrzebnych kompetencji od partnerów

6. Zarządzanie innowacjami nietechnologicznymi

- 6.1. Dostosowanie strategii w zakresie innowacji nietechnologicznych do strategii przedsiębiorstwa
- 6.2. Proces cyklu życia innowacji nietechnologicznych
- 6.3. Podejście długoterminowe do innowacji nietechnologicznych
- 6.4. Pomiar wydajności projektu w zakresie innowacji nietechnologicznych
- 6.5. Uczenie się z projektów w zakresie innowacji nietechnologicznych z przeszłości

7. Innowacje nietechnologiczne

- 7.1. Innowacje klienckie
- 7.2. Innowacje organizacyjne
- 7.3. Innowacje produktowe/w zakresie usług
- 7.4. Innowacje w zakresie dystrybucji
- 7.5. Podejście do innowacji nietechnologicznych

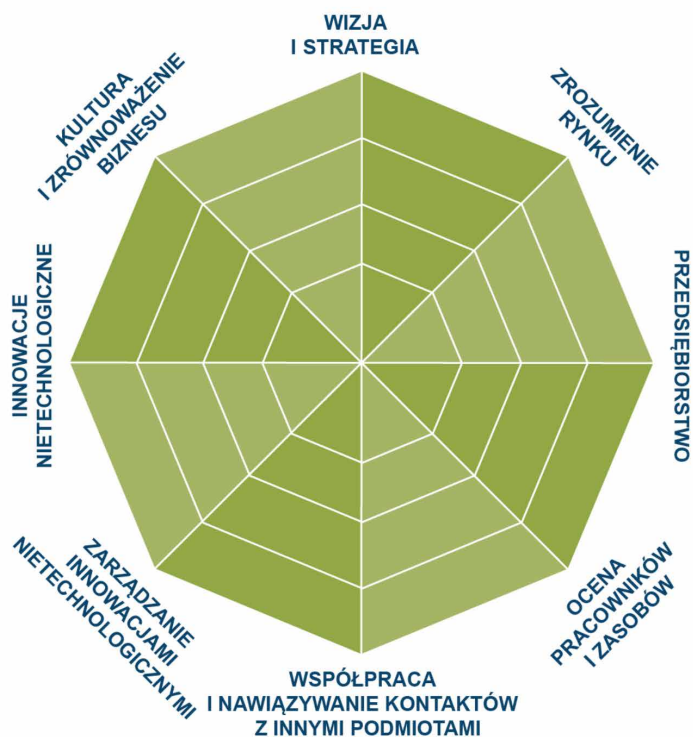
8. Kultura i zrównoważenie biznesu

- 8.1. Przywództwo
- 8.2. Styl zarządzania
- 8.3. Podejście do ryzyka
- 8.4. Zrównoważony rozwój
- 8.5. Sukcesja w przedsiębiorstwie

Źródło: materiały projektu SNOwMan.



Rys. 5.2. Obszary *Spider Web Tool*



Źródło: materiały projektu SNOwMan.

Niezależnie od narzędzia *Spider Web* dla celów diagnozy doradca gromadzi dane w drodze wywiadów pogłębionych. Diagnoza staje się podstawą rekomendacji strategii i planu działania – czwartego kroku w procesie. Wytyczne do tego etapu zawierają porady dotyczące oceny, jakie wsparcie byłoby najbardziej korzystne dla przedsiębiorcy. Pozwalają spojrzeć na problemy firmy z różnych punktów widzenia i znaleźć optymalne rozwiązanie przy wykorzystaniu szerszego doświadczenia. Warto podkreślić, że wdrażanie innowacji nietechnologicznych w małych firmach nie jest celem samym w sobie. W tym kontekście pomyślnie wdrożenie należy rozumieć jako krok prowadzący do trwałego zwiększenia dochodów firmy. Wszystkie aspekty zarządzania innowacjami muszą więc być podporządkowane głównemu celowi, jakim jest zrównoważony rozwój i wzrost firmy. Mając na uwadze cele – w efekcie wdrożonych rekomendacji –



firmy powinny mieć możliwość poprawy swoich wyników w jednym lub kilku wskazanych głównych obszarach zainteresowania:

- wzrost przychodów i/lub zatrudnienia;
- nowa struktura lub organizacja;
- nowe rynki.

Cele dodatkowe mogą się odnosić do dodatkowych obszarów zainteresowań:

- silniejsze relacje z klientami;
- poprawa jakości obsługi klienta;
- redukcja kosztów;
- większa satysfakcja pracowników i/lub obniżone wskaźniki rotacji pracowników.

Cel procesu powinien być jasny i – w miarę możliwości – określony przy pomocy interesariuszy. W wytycznych zaproponowano model *Double SMART* do określania celów strategii. Model ten wyznacza ramy do analizy i przeglądu zaleceń dla wzmocnienia skuteczności działań. W wytycznych zaznaczono, że przy tworzeniu planu działań doradca powinien zwrócić uwagę na kilka ważnych kwestii, np. pewność, że przedsiębiorca rozumie podstawową koncepcję usługi innowacji nietechnologicznej, wykazanie związku między rekomendacją a jego potrzebami, a także rozwijanie i utrzymywanie silnych relacji z przedsiębiorcą przy zapewnieniu kontekstu do projektowania i wdrażania zaleceń. W wytycznych zaproponowano również szereg działań i narzędzi, które można zastosować przy opracowywaniu planu działań na rzecz wdrażania innowacji nietechnologicznych, np. narzędzia marketingowe, organizacyjne, finansowe, do modelowania biznesowego lub projektowania usług. Zaleca się wykorzystywanie tych narzędzi, których można używać przy minimalnych kosztach i wysiłku, ale z maksymalnym efektem. Przykładowe narzędzia to:

- odejmowanie/upraszczanie procesów– narzędzie szczególnie przydatne w celu uproszczenia procesów i wyeliminowania kosztów. Ta technika tworzenia pomysłów jest odpowiednia do przeprojektowania procesu, który już istnieje i wymaga odświeżenia;
- innowacja odwrócona– działanie to wymaga od uczestników procesu przemyslenia najgorszego doświadczenia, jakie mogliby zaoferować swoim klientom. Wydaje się to sprzeczne z podstawowymi zasadami innowacyjności, ale dostarcza interesujących spostrzeżeń, dzięki którym nowe procesy stają się naprawdę odmienne i zintegrowane kontekstowo;

- konceptualizacja pomysłów – to narzędzie może pomóc firmom znaleźć powiązania między pomysłami, pogrupować je i stworzyć rozwiązania koncepcyjne. Jest to prawdopodobnie najtrudniejsze zadanie w procesie, w którym pomysły zostają włączone do pożądaných modeli roboczych. Rozwiązanie koncepcyjne musi być „uwodzicielskie i niepowtarzalne”;
- otwarte innowacje – identyfikacja potencjalnych partnerów/interesariuszy do współpracy, np. poprzez klastry branżowe.

W wytycznych wskazano, że nie jest konieczne tworzenie zupełnie nowego portfolio usług doradczych na potrzeby zaleceń, które mają zostać wdrożone. Wystarczy zacząć od zastanowienia się, jak wykorzystać już dostępne usługi doradcze, aby uzyskać oczekiwany efekt. Zestaw dostępnych usług powinien być skonstruowany tak, aby z jednej strony był uniwersalny, a z drugiej odpowiadał potrzebom danego przedsiębiorcy. Dlatego raz zaprojektowany może zostać zastosowany na potrzeby obsługi wielu firm, reprezentujących różne branże i różny zakres potrzeb. Z kolei doradca może wybierać spośród różnych typów usług, które będą najbardziej odpowiednie dla przedsiębiorcy. Wytyczne zawierają szablony strategii i planu działań, których cele obejmują zapewnienie standardowej formy i wsparcie doradcy w opisanu potrzeb i rekomendacji firmy oraz wskazaniu potencjalnych rozwiązań do wdrożenia.

Piąty krok – operacjonalizacja – ma na celu zapewnienie realizacji strategii i planów działania w firmie. W wyniku wcześniejszych czynności przedsiębiorca otrzymał dokument zawierający podsumowanie zebranych danych i rekomendowanych do podjęcia działań. Zgodnie z wytycznymi rekomendacje powinny zawierać nie tylko informacje o tym, co należy zrobić (co do meritum), ale także kto może wesprzeć przedsiębiorcę w danym działaniu, gdyby potrzebna okazała się pomoc zewnętrzna. Przedsiębiorca może wdrożyć zalecane działania samodzielnie lub z pomocą doradcy. Niektóre zadania mogą być realizowane bezpośrednio przez doradcę, ale także przez ekspertów zewnętrznych, jeśli jest to uzasadnione. Długość okresu realizacji należy ustalić zgodnie z planem działania, jednak potrzebna jest elastyczność. W miarę możliwości wdrożenie powinno mieć charakter kumulacyjny, ale jednocześnie, jeśli to konieczne, być odpowiednio wydłużone w czasie. W wytycznych zaproponowano narzędzia służące do wizualizacji przebiegu procesu i kolejnych etapów oraz okresowe kontakty z firmą w celu monitorowania aktualnego stanu realizacji lub pojawiania się nowych



potrzeb. Trwałość relacji świadczy o wzajemnym przekonaniu o korzyściach, wzajemnym zaufaniu i chęci do współpracy. Ze względu na ograniczony czas, jakim dysponują przedsiębiorcy, działania mające na celu utrzymanie kontaktu muszą być odpowiednio wyważone i zaplanowane. Przykłady działań utrzymujących kontakt z klientem są proponowane w wytycznych. Nowe potrzeby są włączane do procesu w miarę ich pojawiania się. Ważne jest, aby każdy kolejny etap procesu wspierania innowacji kończył się decyzją przedsiębiorcy, czy zamierza kontynuować proces wdrażania, ma bowiem prawo do wycofania się na dowolnym etapie.

Cele szóstego etapu procesu to pomiar i ocena stopnia i efektu wdrożenia innowacji nietechnologicznych. Wytyczne proponują narzędzie ewaluacyjne do pomiaru efektów wsparcia – kwestionariusz oceny i ewaluacji. Narzędzie to można wykorzystać do oceny: procesu wsparcia i działań doradców, zakresu i stopnia realizacji zalecanych działań, a co najważniejsze – zmian zaobserwowanych w działalności przedsiębiorstwa w wyniku innowacji nietechnologicznych. W wytycznych proponuje się, aby zmiany w wynikach firmy można było mierzyć poprzez samoocenę przedsiębiorców dotyczącą zaobserwowanego/przewidywanego wpływu zalecanych działań prowadzących do innowacji. Metoda samooceny jest zalecana, gdy na działania mogą wpływać trudność wyodrębnienia czynników determinujących realizację zaleceń przez przedsiębiorcę, dłuższy okres obserwacji efektów działań oraz zróżnicowany początkowy poziom zdolności innowacyjnych przedsiębiorstw. Ponadto wynik innowacji może silnie zależeć od długości cyklu życia produktu, a zatem może przybierać bardzo różne wartości w poszczególnych branżach. Badania innowacyjności wskazują na potrzebę uwzględnienia efektów pośrednich procesów innowacyjnych, ponieważ mogą one wpływać na osiągnięcie sukcesu innowacyjnego na długo przed pojawieniem się wymiernych, finansowych efektów (Sidhu i in., 2016). Ostatnia rada zawarta w wytycznych do procesu dotyczy spotkania uzupełniającego, które należy zorganizować w celu uzyskania od przedsiębiorcy informacji i materiałów na temat historii sukcesu firmy. Te historie sukcesu mogą być bardzo pomocne w przypadku przeprowadzania procesu doradczego z innymi firmami i przekonywania o wartości wdrażania innowacji nietechnologicznych.

Oprócz szczegółowych wytycznych dotyczących przeprowadzania sześciopiętowego procesu doradcy mogą korzystać z zaawansowanych funkcji na stro-



nie internetowej projektu, w ramach której dostępne są narzędzia dodatkowe, w tym np. szablony strategii i planu działania, formatki spotkań z przedsiębiorcą, wytyczne do narzędzia *Business Model* i inne. W portalu możliwe jest też przechowywanie danych o projektach realizowanych na rzecz poszczególnych przedsiębiorców.

5.2. Oceny metody i wnioski

Metoda sześciostopniowego procesu innowacyjnego została przetestowana wśród przedsiębiorców z wszystkich krajów biorących udział w projekcie i oceniona pod kątem możliwości wykorzystania w większej skali. Przeprowadzona została ewaluacja, z której wnioski podsumowano poniżej. Na potrzeby niniejszej monografii wybrano dwa przykłady polskich przedsiębiorców, których dla celów anonimizacji nazwano OM1 i OM2.

OM1 to właściciel z firmy z branży rolet, która od ponad 25 lat skutecznie pozyskuje klientów indywidualnych i instytucjonalnych. Produkty wysokiej jakości pozwalają na zróżnicowanie strategii na bardzo konkurencyjnym rynku. Przedsiębiorca chętnie wziął udział w sześciostopniowym procesie doradczym, a komunikacja przebiegała sprawnie. Doradcy udało się na pierwszym spotkaniu nawiązać relację zaufania i przekazać wszystkie założenia procesu doradztwa. Doradca wielokrotnie kontaktował się z przedsiębiorcą po pierwszym spotkaniu i wspólnie z nim zdefiniował wizję biznesową OM1. Proces przebiegał poprzez spotkania, rozmowy telefoniczne i maile. Nie było potrzeby zawierania formalnego kontraktu na dalszy proces doradczy i zdaniem przedsiębiorcy byłoby to przedwczesne i zniechęcające. Relacja zaufania i deklaracja przedsiębiorcy wystarczyły, aby zabezpieczyć udział w całym procesie. Zdaniem właściciela firmy doradcy udało się zrozumieć wyzwania i potrzeby przedsiębiorstwa w zakresie innowacyjności. Doradca kilkakrotnie odwiedził firmę i rozmawiał z pracownikami, co zostało bardzo docenione przez przedsiębiorcę. Znaczenie *Spider Web Tool* w identyfikacji potrzeb innowacyjnych zostało początkowo ocenione jako raczej istotne, ale po zakończeniu całego procesu doradztwa i wdrożeniu zaproponowanych rozwiązań zostało ocenione jako „ani istotne, ani nieistotne”. Zdaniem przedsiębiorcy było to wynikiem zmian w firmie i zmian makroekono-

micznych, które w międzyczasie zaszły w Polsce (m.in. wyższa inflacja, wzrost płacy minimalnej, zmiany podatkowe itp.). Diagnoza firmy (cechy, cele i bariery) po kilku miesiącach nie była zatem już tak trafna.

Doradca zaproponował strategię dla przedsiębiorcy OM1 w zakresie innowacji i wydał zalecenia dotyczące pomyslnego wdrożenia. Plan działania obejmował jednak tylko kilka rekomendacji. W rzeczywistości działania ograniczały się do bieżącej oferty doradcy – udziału w obecnie realizowanym przez doradcę projekcie, który dotyczył wsparcia działalności eksportowej. Najważniejszymi działaniami na liście były: udział w targach zagranicznych, pozyskiwanie nowych kontaktów z potencjalnymi partnerami za granicą oraz zaktualizowanie strony firmy poprzez dodanie wersji w innych językach. Przedsiębiorca zgodził się z planem działania i uzyskał wsparcie finansowe na jego realizację, ale ocenił przydatność rekomendowanych działań jako średnią. Wsparcie nie było w pełni zgodne z jego oczekiwaniami – spodziewał się bardziej dopracowanej strategii, otrzymania większej liczby rekomendacji działań w różnych obszarach, a przede wszystkim większego wsparcia finansowego przy realizacji. Od doradcy uzyskał informację, że ze względu na brak innych otwartych projektów oraz alokację środków unijnych dana instytucja doradcza nie może mu obecnie zaoferować mu większej różnorodności rekomendowanych działań. Nie zalecono mu działań do realizacji z żadnym innym partnerem, instytucją lub samodzielnie. Z uwagi na złożoność rekomendowanych działań w zakresie działalności eksportowej prawdopodobne wdrożenie procesu innowacyjnego zajmie kolejne pół roku do roku. Przedsiębiorca oczekiwał, że wyniki wpłyną na jego zdolność wchodzenia na nowe rynki oraz wdrażania nowych produktów i usług i faktycznie takie wyniki zanotował, ale w niewielkim zakresie. Przedsiębiorca deklarował jednak, że rozpoczynając proces, nie spodziewa się wzrostu przychodów czy zatrudnienia, a nawet nie chce, aby jego firma za bardzo się rozrosła – obecna wielkość wystarczy, aby mógł osobiście kontrolować procesy w przedsiębiorstwie przy zachowaniu równowagi między życiem zawodowym a prywatnym.

OM2 to przedsiębiorca zarządzający drugą firmą biorącą udział w ocenie. Firma ta działa w branży usług stoczniowych już od ponad 30 lat. Ten przedsiębiorca, podobnie jak poprzedni, chętnie uczestniczył w procesie, a komunikacja z nim przebiegała bardzo dobrze. Doradcy udało się nawiązać relację zaufania już podczas pierwszego spotkania, wielokrotnie kontaktował się z przedsiębiorcą po



pierwszym spotkaniu (ponad pięć spotkań) i udało mu się wspólnie z właścicielem wypracować wizję biznesową. Nie podpisano formalnego kontraktu na dalszy proces doradczy, gdyż taki podpis, zdaniem przedsiębiorcy, byłby oznaką zbędnej biurokracji. W opinii przedsiębiorcy doradcy udało się bardzo dobrze zrozumieć wyzwania i potrzeby firmy w zakresie innowacji. Doradca odwiedził firmę i dwukrotnie rozmawiał z personelem. Znaczenie narzędzia *Spider Web Tool* w identyfikacji potrzeb w zakresie innowacji oceniono jako bardzo istotne i pomocne.

Doradca przedstawił diagnozę, zaproponował strategię i wydał zalecenia dotyczące skutecznej realizacji proponowanej strategii. Przedsiębiorca był bardzo zadowolony z zaprezentowanej strategii, która została opisana jako szeroka, wszechstronna i trafna. Przedsiębiorca osobiście uczestniczył w jej tworzeniu podczas kilku kilkunastogodzinnych spotkań z kilkoma pracownikami. Czuł się osobiście zaangażowany w tworzenie i wdrażanie strategii. Tak rozbudowany sposób przygotowania strategii był możliwy, ponieważ doradca miał w tym konkretnym momencie otwarty projekt doradczy, w którym przedsiębiorca mógł wziąć udział, i stworzenie kompleksowej strategii dla firmy zostało zaoferowane w ramach tego projektu bezkosztowo. Można jedynie założyć, że gdyby ten projekt strategiczny nie był w tym czasie dostępny lub wyczerpałaby się alokacja pieniędzy, przedsiębiorca otrzymałby skromniejszą listę rekomendacji, zgodną z bieżącymi usługami oferowanymi przez doradcę. Do najważniejszych działań na liście należały: działalność eksportowa, współpraca z partnerami z zagranicy, dywersyfikacja strategii biznesowej, nowy model biznesowy dla niektórych usług, rozwój części handlowej firmy (w przeciwieństwie do części produkcyjnej), podniesienie kwalifikacji menedżerów i pracowników. Trafność proponowanych działań została uznana za wysoką, a stopień złożoności określono jako niski, średni bądź wysoki. Wsparcie oferowane przez doradcę było w pełni zgodne z oczekiwaniami przedsiębiorcy. Realizacja wszystkich działań zajmie prawdopodobnie kolejny rok, ale oczekiwania co do efektów są bardzo wysokie. Przedsiębiorca już uzyskuje lub spodziewa się wszystkich możliwych wyników tego procesu: wzrostu przychodów, zatrudnienia, nowego produktu lub usługi, nowej organizacji i wejścia na nowe rynki. Oczekuje również, że dzięki otrzymanemu wsparciu nastąpią inne zmiany: od wzmocnienia relacji z klientami po podjęcie współpracy z partnerami zewnętrznymi przy wdrażaniu innowacji. Przedsiębiorca OM2 postrzega ten proces jako duży zwrot w swojej firmie i jest



bardzo zainteresowany dalszą współpracą z doradcą przy wdrażaniu innowacji nietechnologicznych.

W opinii przedsiębiorców, doradców oraz uczelni obserwujących sześciopowolny proces innowacyjny był bardzo dobrze zorganizowany, logiczny i ogromnie pomocny w realizacji działań w kierunku innowacji nietechnologicznych. Instrukcje były jasne, przebieg procesu był naturalny, a wdrożone działania przyniosły oczekiwane efekty. Część pojawiających się problemów wynikała raczej z działań na poziomie samych doradców i przedsiębiorców. Wyniki testów pokazują, że proces jest zaprojektowany bardzo dobrze, ale przed skalowaniem może wymagać nieznacznej poprawy, zwłaszcza że jego powszechne wdrożenie może nasilić problemy obserwowane obecnie w mikroskali.

Wszystkie analizowane przypadki obejmowały wszystkie etapy procesu. Z drugiej strony doradcy na różne sposoby podchodzili do kolejności faz, czasu ich trwania i obowiązku uczestniczenia w każdej z nich. Zasadniczo doradcy założyli, że kolejną fazę stanowi każde następne spotkanie. Ważnym elementem diagnozy strategicznej była bezpośrednia wizyta w firmie i rozmowy z pracownikami. Przedsiębiorcy docenili ten element i również doradcy uznali go za bardzo pomocny, mimo że nie był on obowiązkowy. Im częstszy był kontakt z doradcą, tym lepsza była ocena jego pracy, nawet jeśli proponowane działania nie okazały się tak przełomowe, jak niektórzy z przedsiębiorców by tego oczekiwali. Doradców należy ocenić pozytywnie ze względu na podejmowanie różnorodnych prób dotarcia do uczestników, a także elastyczność w ustalaniu terminów i miejsc spotkań.

Zainteresowanie przedsiębiorców wdrażaniem innowacji nietechnologicznych na początku procesu wydawało się niewielkie. Powszechne przekonanie zakładało, że tylko innowacje technologiczne przyniosą znaczącą, widoczną zmianę w przedsiębiorstwie. W trakcie procesu pogląd ten się zmienił, a tym samym urzeczywistnił się podstawowy cel projektu SNOwMan. Wdrażanie innowacji nietechnologicznych jest niełatwe i uzależnione od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Jedną z najważniejszych wewnętrznych barier wydaje się brak chęci rozwoju przedsiębiorcy. W praktyce przedsiębiorcy deklarowali niechęć do przekroczenia pewnego progu wielkości firmy, co wymaga zmian w zarządzaniu, strukturze, delegacji odpowiedzialności i władzy w firmie. Deklarowana chęć zwiększenia zysku koliduje w tym przypadku z niechęcią do wprowadzania jakichkolwiek zmian. Sześciostopniowy proces może być pierwszym krokiem do



zwiększenia świadomości, zmiany tego nastawienia, a nawet niewielkie wdrożone innowacje mogą stanowić podstawę do dalszych zmian ewolucyjnych. Spośród czynników zewnętrznych najważniejsza wydaje się aktualna sytuacja makroekonomiczna w kraju, która wpływa na ilość czasu i stopień zainteresowania niekrytycznymi działaniami związanymi z firmą. Moment cyklu gospodarczego (np. spowolnienie), wzrost płacy minimalnej, obciążenia podatkowe i prawne, inflacja itp. absorbują małe firmy do tego stopnia, że tracą zainteresowanie procesem wdrażania innowacji jeszcze przed pojawieniem się efektów. Z tego powodu satysfakcja z podjętego wysiłku nie zachęca do ponownego zaangażowania. Wpływ na czynniki zewnętrzne jest niewielki, ale uwzględnienie tego tematu w rozmowie z przedsiębiorcami może pomóc ich przekonać, że wdrażanie innowacji pomoże firmie się uodpornić na zewnętrzną sytuację gospodarczą.

Uczestnicy ocenili udzielone im wsparcie przez pryzmat strategii i listy przedstawionych im działań. Ze względu na fakt, że niektórym z nich zarekomendowano bardzo ograniczoną listę działań, ich ocena uzyskanego wsparcia była umiarkowanie pozytywna. Należy zaznaczyć, że skromna lista działań niekoniecznie wynika z niewystarczającego zaangażowania doradców, lecz raczej z braku aktualnej (bezpłatnej lub niskokosztowej) oferty skierowanej do przedsiębiorców w konkretnych instytucjach pośredniczących. W tym kontekście symptomatyczne jest to, że przedsiębiorcom nie zaproponowano skorzystania z oferty innego doradcy z regionu czy nawet innej instytucji doradczej uczestniczącej w projekcie SNOwMan. Mimo wszystko należy podkreślić, że przygotowanie odpowiedniej, kompleksowej i pogłębionej strategii innowacji wydaje się najważniejszym czynnikiem udanego wdrażania innowacji nietechnologicznych. Czynnikiem ten miał istotne i krytyczne znaczenie we wszystkich analizowanych przypadkach. Nie jest to strategia przygotowana wyłącznie przez doradcę na podstawie diagnozy, ale opracowana wspólnie z przedsiębiorcą i jego pracownikami podczas kilku spotkań, przy pełnym zaangażowaniu, uwzględniająca wszystkie elementy niezbędne do wypracowania dobrej strategii innowacyjnej. Jeden z przedsiębiorców uznał ten proces za najważniejszy, najbardziej znaczący i transformujący krok dla swojej firmy. Dokument strategiczny liczył 80 stron, był bardzo szczegółowy i zawierał skomplikowane rekomendacje, związane m.in. ze zmianą całego modelu biznesowego firmy. Przedsiębiorca był zaangażowany w proces jego tworzenia, czuł się osobiście za niego odpowiedzialny,



wierzył w niego i dostrzegał możliwe rezultaty. W tym przypadku przedsiębiorca mógł skorzystać z dofinansowanego doradztwa w ramach oferty doradcy (projekt był otwarty), ale inne firmy korzystające z usług innego doradcy nie mogły skorzystać z takiej możliwości i nawet o niej nie wiedziały.

Przeprowadzona ocena wskazuje na efektywność sześćoetapowego procesu wsparcia innowacji nietechnologicznych i zasadność jego wdrożenia w większej skali. Jednocześnie warto zwrócić uwagę na fakt, że fragmentaryczne działania proponowane przez doradców spośród ograniczonych aktualnie dostępnych działań mogą być przeszkodą w osiągnięciu zamierzonych rezultatów. Wskazuje to też na słabość obecnie stosowanych metod informacji o dostępnym wsparciu innowacyjnym i niewielką współpracę między ośrodkami doradczymi, które są ważnymi elementami sieci wsparcia przedsiębiorców w zakresie innowacji (Agogué i in., 2017). Tworzenie portfela usług innowacji nietechnologicznych wymaga od instytucji doradczej otwartości na współpracę z innymi instytucjami i ekspertami zewnętrznymi (Lewandowska i Stopa, 2018). Takie podejście miałoby wpływ na cały ekosystem innowacji poprzez generowanie powiązań kooperacyjnych pomiędzy tworzącymi go podmiotami (Radziwon i in., 2017). Dalekosiężnym efektem takiego podejścia mogłaby być specjalizacja pośredników prowadząca do dalszej profesjonalizacji całego systemu (Kanda i in., 2018).

Zaprezentowana propozycja stanowi efekt trzyletniej pracy trzynastu partnerów oraz ośmiu partnerów stowarzyszonych z pięciu krajów europejskich, przy zaangażowaniu blisko 200 MŚP zarządzanych przez właścicieli, którzy uczestniczyli w tworzeniu narzędzia i jego testowaniu. Jest to narzędzie ogólnodostępne, przeznaczone dla pośredników, bo daje im możliwość jednoczesnego prowadzenia wielu procesów doradczych, oraz dla samych przedsiębiorców, którzy mogą dokonać oceny swojego biznesu przy wykorzystaniu *Spider Web Tool*. Oczywiście warunkiem sukcesu we wprowadzaniu innowacji nietechnologicznych jest zaufanie pomiędzy przedsiębiorcą i doradcą. Nasz sześćoetapowy system wsparcia tworzy warunki do nawiązania trwałej relacji z przedsiębiorcą, a co za tym idzie – do wykształcenia atmosfery wzajemnego zaufania, opartego na profesjonalizmie obu stron.



Podsumowanie

Badanie innowacji, które jest stałym priorytetem w większości krajów rozwiniętych, koncentruje się głównie na aspektach technologicznych w obszarze działalności produkcyjnej. Badania w tej dziedzinie zasadniczo skupiają się na nakładach finansowych i instrumentach wsparcia. Innowacje nietechnologiczne nie wzbudzają aż takiego zainteresowania, gdyż trudniej jest je badać ilościowo, kontrolować i analizować ich bezpośredni wpływ na zyski firmy. Jednak technologia stanowi tylko jeden z wielu różnych czynników inicjujących innowacje. W celu pełnego zrozumienia znaczenia innowacji konieczne jest poszerzenie jej postrzegania poza zmianę technologiczną i dostrzeżenie wartości wynikającej z wdrażania innowacji związanych z oddziałującymi na firmy wewnętrznymi i zewnętrznymi czynnikami nietechnologicznymi.

Innowacje technologiczne i nietechnologiczne są ze sobą ściśle powiązane. Komercjalizacja innowacji technologicznych w postaci nowych produktów często wymaga opracowania nowych metod marketingowych, także nowa technologia produkcji zwykle zwiększa produktywność firmy, jeśli jest wspierana przez zmiany w organizacji. Dane dotyczące innowacji na poziomie przedsiębiorstwa ujawniają, że większość dużych innowacyjnych firm wprowadza innowacje technologiczne, tj. procesowe i produktowe, oraz nietechnologiczne, np. marketingowe i organizacyjne.

Jednak to małe i średnie przedsiębiorstwa są podstawą gospodarki wielu krajów na świecie i dlatego warto spojrzeć na innowacje nietechnologiczne z ich perspektywy, gdyż firmy te reprezentują sektory o ogromnym potencjale w zakresie innowacji i wzrostu. Stale poszukują one nowych rozwiązań, upatrując w nich sposobu na przetrwanie na rynku wśród ciągle konkurujących ze sobą podmiotów. Małe i średnie firmy potrafiące budować swój potencjał innowacyjny i zarządzać nim mają największe szanse na odniesienie sukcesu i osiągnięcie satysfakcjonujących zysków w coraz szybciej rozwijającej się gospodarce. Jednak w tym celu muszą stworzyć solidną strategię innowacji oraz opracowywać i wdrażać najlepsze pomysły, uzyskane w procesach zarządzania pomysłami. Oczywiście technologia pozostaje bardzo ważnym elementem, ale jest szeroko rozpowszechniona na całym świecie i coraz bardziej dostępna, podczas gdy kultura innowacji w postaci odpowiedniej wizji firmy, jej otwartości i znajomości



potrzeb klientów ma kluczowe znaczenie w procesie wykorzystania potencjału istniejących technologii. W tym kontekście innowacje, zwłaszcza nietechnologiczne, powinny się stać priorytetem zarówno dla decydentów, właścicieli firm, jak i dla organizacji pośredniczących w procesach wdrażania innowacji.

Mając to na uwadze, pośrednicy biznesowi, uniwersytety i właściciele MŚP z regionu Morza Bałtyckiego podjęli współpracę przy opracowywaniu nowego zestawu narzędzi doradczych. Zestaw ten pomoże firmom w uwolnieniu ich pełnego potencjału dzięki bardziej spersonalizowanemu i zorientowanemu na zaufanie podejściu. Jednak uwolnienie potencjału innowacji i wzrostu często wymaga pomocy z zewnątrz, np. w postaci doradztwa będącego dziedziną, w której brakuje narzędzi skierowanych do właścicieli/menedżerów. Aby sprostać tym wyzwaniom, stworzono projekt SNOwMan. W jego ramach opracowano zestaw narzędzi doradczych dostosowany do MŚP zarządzanych przez właścicieli działających w branży produkcyjnej i zatrudniających mniej niż 50 pracowników. Głównym elementem procesu jest sześciostopniowy proces doradczy, zaprezentowany w niniejszej publikacji.

Firmy, które już wdrożyły innowacje nietechnologiczne, mogą się stać inspiracją i swoistym wzorem do naśladowania, gdyż niewątpliwie odniosły sukces, za jaki można uznać rozwój alternatywnego modelu innowacji usługowych, który powstał w procesie z udziałem klientów, wypracowanie innych, nowych metod obsługi klienta, budowę koncepcji firmy zorientowanej na przyszłość, włączenie, zaangażowanie i umożliwienie pracownikom udziału w tworzeniu innowacji w firmie.

Temat innowacji nietechnologicznych zasługuje na dalsze badania, szczególnie w okresie wychodzenia z zastoju gospodarczego wywołanego kryzysem. Jak wykazano w publikacji, zasługuje on także na zainteresowanie decydentów, których polityki wsparcia powinny uwzględniać tego rodzaju zmiany w przedsiębiorstwach – przy czym chodzi tu zarówno o wsparcie finansowe, jak i o promowanie tych rozwiązań jako wartościowych dźwigni rozwoju organizacji.

Można mieć nadzieję, że dzięki upowszechnieniu niniejszego opracowania terminy takie jak innowacja nietechnologiczna, innowacja organizacyjna, innowacja marketingowa, zarządzanie innowacjami na stałe wpiszą się do słowników zarówno przedsiębiorców, jak i polityków.



Literatura

- Aboal D., Garda P. (2016). Technological and non-technological innovation and productivity in services vis-à-vis manufacturing sectors. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(5), 435–454.
- Afuah A. (2009). *Strategic innovation: new game strategies for competitive advantage*. Taylor & Francis, New York.
- Agogué M., Berthet E., Fredberg T., Le Masson P., Segrestin, B., Stoetzel M., Yström A. (2017). Explicating the role of innovation intermediaries in the “unknown”: a contingency approach. *Journal of Strategy and Management*, 10(1), 19–39.
- Aksoy H. (2017). How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technology in Society*, 51(4), 133–141.
- Alegre J., Pasamar S. (2018). Firm innovativeness and work-life balance. *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(4), 421–433.
- Alpkan L., Ergun E., Bulut C., Yılmaz C. (2005). Effects of corporate entrepreneurship on corporate performance. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 175–189.
- Amara N., Landry R. Doloreux D. (2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 29(4), 407–430.
- Armbruster H., Bikfalvi A., Kinkel S., Lay G. (2008). Organizational innovation: the challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28(10), 644–657.
- Autio E., Thomas L. (2014). Innovation ecosystems: implications for innovation management? [In:] M. Dodgson, D.M. Gann, N. Phillips (eds.), *The Oxford handbook of innovation management*. Oxford University Press, Oxford, 204–288.
- Avey J.B., Reichard R.J., Luthans F., Mhatre K.H. (2011). Meta-analysis of the impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22(2), 127–152.
- Awadh A.M., Alyahya M.S. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168–175.
- Baldrige J.V., Burnham R.A. (1975). Organizational innovation: individual, organizational, and environmental impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 165–176.
- Barañano A. (2003). The non-technological side of technological innovation: state-of-the-art and guidelines for further empirical research. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 3(1), 107–125.
- Baron M., Palmen L. (2017). Efficiency of cluster initiatives. Conference Paper. The XXVIII ISPIM Innovation Conference – Composing the Innovation Symphony, Austria, Vienna, June 2017.
- Bartoloni E., Baussola M. (2015). Does technological innovation undertaken alone have a real pivotal role? Product and marketing innovation in manufacturing firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 25(2), 91–113.
- Beck S., Bergenholtz C., Bogers M., Brasseur T.M., Conradsen M.L., Di Marco D., Distel A.P., Dobusch L., Dörler D., Effert A., Fecher B., Filiou D., Frederiksen L., Gillier T., Grimpe C.,



- Gruber M., Haeussler C., Heigl F., Hoisl K., Xu S.M. (2020). The open innovation in science research field: a collaborative conceptualisation approach. *Industry and Innovation*. DOI:10.1080/13662716.2020.1792274.
- Beers P.J., Geerling-Eiff F. (2014). Networks as policy instruments for innovation. *Agricultural Extension and Education*, 20(4), 363–379.
- Bell A., Chetty R., Jaravel X., Petkova N., Van Reenen J. (2019). Who becomes an inventor in America? The importance of exposure to innovation. *The Quarterly Journal of Economics*, 134(2), 647–713.
- Bernat M., Bruskan A., Jasinska-Biliczak A. (2017). Influence of the cultural background at small and medium sized-enterprises innovations in regional dimension. *Institute of Economic Research Working Papers*, 12/2017.
- Bhuiyan N. (2011). a framework for successful new product. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 4(4), 746–770.
- Bigliardi B., Ferraro G., Filippelli S., Galati F. (2021). The past, present and future of open innovation. *European Journal of Innovation Management*. DOI: 10.1108/EJIM-10-2019-0296.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Birmer R., Davis K., Pender J., Nkonya E., Anandajayasekeram P., Ekboir J., Mbabu A., Spielman D.J., Horna D., Benin S., Cohen M. (2009). From best practice to best fit: a framework for designing and analyzing pluralistic agricultural advisory services worldwide. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 15(4), 341–355.
- Black S.E., Lynch, L.M. (2005). Measuring Organizational Capital in the New Economy. *IZA Discussion Papers*, 1524, Institute of Labor Economics (IZA), Bonn.
- Bogers M., Chesbrough H., Heaton S., Teece D.J. (2019). Strategic management of open innovation: a dynamic capabilities perspective. *California Management Review*, 62(1), 77–94.
- Bryson J. (2010). Service innovation and manufacturing innovation: bundling and blending services and products in hybrid production systems to produce hybrid products. [In:] F. Gallouj, F. Dejalal (eds.), *Handbook of innovation and services*. Edward Elgar, Cheltenham, 679–701.
- Camacho J.A., Rodríguez M. (2005). How innovative are services? An empirical analysis for Spain. *The Service Industries Journal*, 25(2), 253–271.
- Chen H., Taylor R. (2009). Exploring the impact of lean management on innovation capability. *PICMET'09-2009 Portland International Conference on Management of Engineering & Technology*, IEEE, 826–834.
- Chen I.J., Popovich K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): people, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
- Chesbrough H. (2003). The logic of open innovation: managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
- Chesbrough H. (2007). *Open business models: how to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press, Boston.
- Chesbrough H. (2010a). How smaller companies can benefit from open innovation. *Economy, Culture & History Japan Spotlight*, 29(1), 13–15.

- Chesbrough H. (2010b). Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43(2–3), 354–363.
- Chesbrough H. (2012). Open innovation: where we've been and where we're going. *Research Technology Management*, 55(4), 20–27.
- Chesbrough H. (2020). To recover faster from COVID-19, open up: managerial implications from an open innovation perspective. *Industrial Marketing Management*, 88, 410–413.
- Chesbrough H., Bogers M. (2014). Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation. [In:] H. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West (eds.), *New frontiers in open innovation*. Oxford University Press, Oxford, 3–28.
- Chimote N.K., Srivastava V.N. (2013). Work-life balance benefits: from the perspective of organizations and employees. *Journal of Management and Research*, 12(1), 62–73.
- Christensen C.M. (1997). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business School Press, Boston.
- Clauss T., Kraus S., Kallinger F.L., Bican P.M., Brem A., Kailer N. (2020). Organizational ambidexterity and competitive advantage: the role of strategic agility in the exploration-exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*. DOI: 10.1016/j.jik.2020.07.003.
- Colecchia A. (2008). Defining and measuring non technical innovation: Oslo Manual and lessons learnt from innovation surveys. Workshop on non-technical innovations definition, measurement and policy implications. Karlsruhe, October 16–17. OECD.
- COM (2016). Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Przyspieszenie innowacji w dziedzinie czystej energii. Komisja Europejska, Bruksela; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/ALL/?uri=CELEX:52016DC0763>.
- COM (2020a). Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów. Nowa europejska przestrzeń badawcza na rzecz badań naukowych i innowacji. Komisja Europejska, Bruksela; <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/PL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0628&from=EN>.
- COM (2020b). New technologies and digitisation: opportunities and challenges for the social economy and social enterprises, European Commission; <https://op.europa.eu/s/oMqW>.
- Coombs R., Miles I. (2000). Innovation, measurement and services: the new problematic. [In:] J.S. Metcalfe, I. Miles (eds.), *Innovation systems in the service economy. Measurement and case study analysis*. Springer, New York, 85–103.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75–87.
- Covin J.G., Slevin D.P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as a firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7–26.
- Cozzarin B.P. (2015). Impact of organizational innovation on product and process innovation. *Economics of Innovation and New Technology*, 26(5), 405–417.
- Crespi G., Zuñiga P. (2012). Innovation and productivity: evidence from six Latin American countries. *World Development*, 40(2), 273–290.

- Crosswhite D., Rufat-Latre J. (2009). Systematically innovate! What sounds like an oxymoron is actually a recipe for dependable results. *Business Strategy Series*, 10(2), 79–85.
- Černe M., Kaše R., Škerlavaj M. (2016). Non-technological innovation research: evaluating the intellectual structure and prospects of an emerging field. *Scandinavian Journal of Management*, 32(2), 69–85.
- Daft R.L. (1978). Dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
- Dahlander L., Gann D.M. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709.
- Damanpour F. (1987). The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: impact of organizational factors. *Journal of Management*, 13(4), 675–688.
- Damanpour F. (1991). Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590.
- Damanpour F. (2014). Footnotes to research on management innovation. *Organization Studies*, 35(9), 1265–1285.
- Damanpour F., Aravind D. (2012). Managerial innovation: conceptions, processes, and antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454.
- Damanpour F., Evan W.M. (1984). Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag. *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
- Danneels E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, 23(12), 1095–1121.
- Delgado M., Porter M.E., Stern S. (2010). Clusters and entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 10(4), 495–518.
- Demir F. (2018). A strategic management maturity model for innovation. *Technology Innovation Management Review*, 8(11), 13–21.
- Dias Sant'Ana T., de Souza Bermejo P.H., Moreira M.F., de Souza W.V.B. (2020). The structure of an innovation ecosystem: foundations for future research. *Management Decision*, 58(12), 2725–2742.
- Dik B.J., Steger M.F., Gibson A., Peisner W. (2011). Make your work matter: development and pilot evaluation of a purpose-centered career education intervention. *New Directions for Youth Development*, 2011(132), 59–73.
- Dominiak J. (2016). Rola otoczenia biznesu we wspieraniu przedsiębiorczości i innowacyjności gospodarki. Przykład Wielkopolski. *Przedsiębiorczość – Edukacja*, 12, 98–113.
- Donbesuur F., Ampong G.O.A., Owusu-Yirenkyi D., Chu I. (2020). Technological innovation, organizational innovation and international performance of SMEs: the moderating role of domestic institutional environment. *Technological Forecasting and Social Change*, 161, 120252.
- Drejer I. (2004). Identifying innovation in surveys of services: a Schumpeterian perspective. *Research Policy*, 33(3), 551–562.
- Drucker P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Dziallas M., Blind K. (2019). Innovation indicators throughout the innovation process: an extensive literature analysis. *Technovation*, 80–81, 3–29.

- Evan W.M. (1966). Organizational lag. *Human Organizations*, 25(1), 51–53.
- Fagerber J. (2018). Mobilizing innovation for sustainability transitions: a comment on transformative innovation policy. *Research Policy*, 47(9), 1568–1576.
- Faure G., Knierim A., Koutsouris A., Ndah H.T., Audouin S., Zarokosta E., Wielinga E., Triomphe B., Mathé S., Temple L., Heanue K. (2019). How to strengthen innovation support services in agriculture with regard to multi-stakeholder approaches. *Journal of Innovation Economics*, 28(1), 145–169.
- Findler L., Wind L.H., Barak M.E.M. (2007). The challenge of workforce management in a global society: modelling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, 31(3), 63–94.
- Gassmann O., Enkel E. (2004). Towards a theory of open innovation: three core process archetypes. *Proceedings of the R&D Management Conference in Sesimbra/Portugal*.
- Gentile-Lüdecke S., de Oliveira R.T., Paul J. (2020). Does organizational structure facilitate inbound and outbound open innovation in SMEs? *Small Business Economics*, 55(4), 1091–1112.
- Germain R. (1996). The role of context and structure in radical and incremental logistics innovation adoption. *Journal of Business Research*, 35(2), 117–127.
- Goffin K., Mitchell R. (2016). *Innovation management: effective strategy and implementation*. 3rd ed. Macmillan International Higher Education.
- González-Blanco J., Luis Coca-Pérez J., Guisado-González M. (2019). Relations between technological and non-technological innovations in the service sector. *The Service Industries Journal*, 39(2), 134–153.
- Gordon G.G. (1991). Industry determinants of organizational culture. *Academy of Management Review*, 16(2), 396–415.
- Götz M., Jankowska B. (2017). Clusters and Industry 4.0 – do they fit together? *European Planning Studies*, 25(9), 1633–1653.
- Griffith E. (2014). Why startups fail, according to their founders; <http://fortune.com/2014/09/25/why-startups-fail-according-to-their-founders/>.
- GUS-USS (2019). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2016–2018*. Warszawa, Szczecin.
- Günday G., Ulusoy G., Kilic K., Alpkan L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676.
- Hagedoorn J., Cloudt M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators? *Research Policy*, 32, 1365–1379.
- Hamel G. (2006). The why, what, and how of management innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72–84.
- Hatch M.J., Schultz M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human Relations*, 55(8), 989–1018.
- Hauser J., Tellis G.J., Griffin A. (2006). Research on innovation: a review and agenda for marketing science. *Marketing Science*, 25(6), 687–717.

- Hervas-Oliver J.L., Sempere-Ripoll F., Boronat-Moll C., Rojas-Alvarado R. (2018). On the joint effect of technological and management innovations on performance: increasing or diminishing returns? *Technology Analysis & Strategic Management*, 30(5), 569–581.
- Hittmar S., Varmus M., Lendel V. (2015). Proposal of evaluation system for successful application of innovation strategy through a set of indicators. *Procedia Economics and Finance*, 26, 17–22.
- Hwang H.G., Chang I., Chen F., Wu S. (2008). Investigation of the application of KMS for diseases classifications: a study in a Taiwanese hospital. *Expert Systems with Applications*, 34(1), 725–733.
- Hwang V.W., Horowitz G. (2012). *The rainforest: the secret to building the next Silicon Valley*. Regenwald, Los Altos Hills.
- Jasiński A.H. (2014). *Innowacyjność w gospodarce Polski. Modele, bariery, instrumenty wsparcia*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Johne A. (1999). Successful market innovation. *European Journal of Innovation Management*, 2(1), 6–11.
- Johne A., Davies R. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing*, 18, 6–14.
- Jones O., Tilley F. (eds.) (2003). *Competitive advantage in SMEs: organising for innovation and change*. Wiley.
- Kamasak R. (2015). Determinants of innovation performance: a resource-based study. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 195, 1330–1337.
- Kanda W., Hjelm O., Clausen J., Bienkowska D. (2018). Roles of intermediaries in supporting eco-innovation. *Journal of Cleaner Production*, 205, 1006–1016.
- Kant M., Kanda W. (2019). Innovation intermediaries: what does it take to survive over time? *Journal of Cleaner Production*, 229, 911–930.
- Keum D.D., See K.E. (2017). The influence of hierarchy on idea generation and selection in the innovation process. *Organization Science*, 28(4), 653–669.
- Kępką B., Kacperk D. (2017). *Wdrażanie standardów zarządzania klastrem. Poradnik dla koordynatorów*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa; https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/2017_standardy_zarzadzania_klastrem_poradnik.pdf.
- Khanagha S., Volberda H., Sidhu J., Oshri I. (2013). Management innovation and adoption of emerging technologies: the case of cloud computing. *European Management Review*, 10(1), 51–67.
- Kilelu C.W., Klerkx L., Leeuwis C. (2013). Unravelling the role of innovation platforms in supporting co-evolution of innovation: contributions and tensions in a smallholder dairy development programme. *Agricultural Systems*, 118, 65–77.
- Kimberly J.R., Evanisko M.J. (1981). Organizational innovation: the influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. *Academy of Management Journal*, 24(4), 689–713.
- Kodama M. (2004). Business innovation through strategic community creation: a case study of multimedia business field in Japan. *Journal of Engineering and Technology Management*, 21(3), 215–235.

- Kohnke O. (2017). It's not just about technology: the people side of digitization. [In:] G. Oswald, M. Kleinemeier (eds.), *Shaping the digital enterprise*. Springer, Cham, 69–91.
- Kraus S., Berchtold J., Palmer C., Filser M. (2018). Entrepreneurial orientation: the dark triad of executive personality. *Journal of Promotion Management*, 24(5), 715–735.
- Krause D.E., Gebert D., Kearney E. (2007). Implementing process innovations: the benefits of combining delegative-participative with consultative-advisory leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 14(16), 16–25.
- Kumar K., Boesso G., Favotto F., Menini A. (2012). Strategic orientation, innovation patterns and performances of SMEs and large companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 19(1), 132–145.
- Lambertini L., Mantovani A. (2009). Process and product innovation by a multiproduct monopolist: a dynamic approach. *International Journal of Industrial Organization*, 27(4), 508–518.
- Laukkanen M., Patala S. (2014). Analysing barriers to sustainable business model innovations: innovation systems approach. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1440010.
- Lawson B., Samson D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(03), 377–400.
- Le Masson P., Weil B., Hatchuel A. (2010). *Strategic management of innovation and design*. Cambridge University Press.
- Leiponen A. (2005). Skills and innovation. *International Journal of Industrial Organization*, 23(5–6), 303–323.
- Leker J. (2005). Successful innovation management: best practice or chance. *PharmaChem*, 4(11–12), 50–53.
- Lewandowska A., Stopa M. (2018). SMEs innovativeness and institutional support system: the local experiences in qualitative perspective. Polish case study. *Oeconomia Copernicana*, 9(2), 333–351.
- Lhuillery S. (2014). Marketing and persistent innovation success, *Economics of Innovation and New Technology*, 23(5–6), 517–543.
- Lichtenthaler U. (2016). Toward an innovation-based perspective on company performance. *Management Decision*, 54(1), 66–87.
- Lin C.Y.Y., Chen M.Y.C. (2007). Does innovation lead to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Management Research News*, 30, 115–132.
- Lin H., Chen M., Su J. (2017). How management innovations are successfully implemented? An organizational routines' perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 30(4), 456–486.
- Lopes J., Farinha L., Ferreira J.J. (2019). Reflecting on the innovative performances of European regions in the age of smart specialisation. *Global Business and Economics Review*, 21(5), 605–623.
- Makó C., Cszimadia P., Illéssy M., Iwasaki I., Szanyi M. (2013). Diffusion of innovation in service firms (Hungarian versus Slovakian business service firms). *Journal for East European Management Studies*, 18(1), 135–147.

- March J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87.
- Martínez-Alonso R., Martínez-Romero M.J., Rojo-Ramírez A.A. (2019). The impact of technological innovation efficiency on firm growth. *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 134–155.
- Mathé S., Faure G., Knierim A., Koutsouris A., Ndah H.T., Temple L., Triomphe B., Wielinga E., Zarokosta E. (2016), AgriSpin Deliverable 1.4: Typology of innovation support services. CIRAD, Montpellier, France.
- Mazzucato M., Semieniuk G. (2017). Public financing of innovation: new questions. *Oxford Review of Economic Policy*, 33(1), 24–48.
- McCann P., Ortega-Argilés R. (2016). Smart specialisation, entrepreneurship and SMEs: issues and challenges for a results-oriented EU regional policy. *Small Business Economics*, 46(4), 537–552.
- McLaughlin L., McLaughlin J.F. (2020). Do we innovate as we believe we do? *Journal of Research in Innovative Teaching & Learning*. DOI: 10.1108/jrit-10-2019-0073.
- McPhillips M. (2020). Innovation by proxy—clusters as ecosystems facilitating open innovation. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 16(3), 101–128.
- de Medeiros J.F., Ribeiro J.L.D., Cortimiglia M.N. (2014). Success factors for environmentally sustainable product innovation: a systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*, 65, 76–86.
- Meier zu Köcker G., Dermastia M., Keller M. (2017). Strategic alpine space areas for cross-regional cooperation. Interreg Alpine Space S3–4Alp Clusters; <https://www.alpine-space.eu/projects/s3-4alpcusters/project-results/the-s3-innovation-model/meier-zu-kocker-et-al.-2017-.pdf>.
- Melton T. (2005). The benefits of lean manufacturing: what lean thinking has to offer the process industries. *Chemical Engineering Research and Design*, 83(6), 662–673.
- Mendoza-Silva A. (2020). Innovation capability: a systematic literature review. *European Journal of Innovation Management*. DOI: 10.1108/EJIM-09-2019-0263.
- Meroño-Cerdán A.L., López-Nicolas C. (2013). Understanding the drivers of organizational innovations, *The Service Industries Journal*, 33(13–14), 1312–1325.
- Meroño-Cerdán A.L., López-Nicolás C. (2017). Innovation objectives as determinants of organizational innovations. *Innovation: Organization & Management*, 19(2), 208–226.
- Migdadi M.M. (2020). Knowledge management, customer relationship management and innovation capabilities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 36(1), 111–124.
- Miller D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770–791.
- Milliken F.J., Morrison E.W., Hewlin P.F. (2003). An exploratory study of employee silence: issues that employees don't communicate upward and why. *Journal of Management Studies*, 40(6), 1453–1476.
- Mol M., Birkinshaw J. (2009). The sources of management innovation: when firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280.

- Mothe C., Nguyen-Thi T.U. (2010). The link between non-technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, 13(3), 313–332.
- Mothe C., Nguyen-Thi T.U. (2013). Sources of information for organisational innovation: a sector comparative approach. *International Journal of Technology Management*, 63(1–2), 125–144.
- Mothe C., Nguyen-Thi T.U., Nguyen-Van P. (2015a). Assessing complementarity in organizational innovations for technological innovation: the role of knowledge management practices, *Applied Economics*, 47(29), 3040–3058.
- Mothe C., Nguyen-Thi T.U., Nguyen-Van P. (2015b). Complementarities in organizational innovation practices: evidence from French industrial firms. *Economics of Innovation and New Technology*, 24(6), 569–595.
- Murphy J.T. (2002). Networks, trust, and innovation in Tanzania's manufacturing sector. *World Development*, 30(4), 591–619.
- Muzzi C., Albertini S. (2015). Communities and managerial competencies supporting SMEs innovation networking: a longitudinal case study. *R&D Management*, 45(2), 196–211.
- Müller J.M., Buliga O., Voigt K.I. (2018). Fortune favors the prepared: how SMEs approach business model innovations in Industry 4.0. *Technological Forecasting and Social Change*, 132, 2–17.
- Naor M., Bernardes E.S., Druehl C.T., Shifan Y. (2015). Overcoming barriers to adoption of environmentally-friendly innovations through design and strategy. *International Journal of Operations & Production Management*, 35(1), 26–59.
- Natalicchio A., Ardito L., Savino T., Albino V. (2017). Managing knowledge assets for open innovation: a systematic literature review. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1362–1383.
- Nguyen-Thi T.U., Mothe C. (2010). The link between non technological innovations and technological innovation. *European Journal of Innovation Management*, Emerald, 13(3), 313–332.
- Nord W.R., Tucker S. (1987). *Implementing routine and radical innovations*. Lexington Books, Lexington.
- OECD (2008). *The Community Innovation Survey 2008 (CIS 2008)*. The Harmonised Survey Questionnaire; https://ec.europa.eu/eurostat/documents/203647/203701/CIS_Survey_form_2008.pdf/e06a4c11-7535-4003-8e00-143228e1b308.
- OECD (2015). *The future of productivity*, OECD Publishing, Paris.
- OECD (2018). *Promoting innovation in established SMEs*. Policy note. SME Ministerial Conference, 22–23 February; <https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-4.pdf>.
- OECD/Eurostat (2005). *Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rded. The Measurement of Scientific and Technological Activities. OECD Publishing, Paris; <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF/60a5a2f5-577a-4091-9e09-9fa9e741dcf1>.
- OECD/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*, 4th ed. The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities. OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg; <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264304604-en.pdf?expires=1613741380&id=id&accname=guest&checksum=692252CD17463DB6B3CB884ADBF500D0>.

- OISA (2019). Policy directions to increase business investment in innovation. Office of Innovation and Science Australia; <https://www.industry.gov.au/sites/default/files/2020-02/policy-directions-to-increase-business-investment-in-innovation.pdf>.
- Ollila S., Elmquist M. (2011). Managing open innovation: exploring challenges at the interfaces of an open innovation arena. *Creativity and Innovation Management*, 20(4), 273–283.
- Papinniemi J. (1999). Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing. *International Journal of Production Economics*, 60–61, 95–101.
- Peneder M. (2010). Technological regimes and the variety of innovation behaviour: creating integrated taxonomies of firms and sectors. *Research Policy*, 39, 323–334.
- Planes-Satorra S., Paunov C. (2019). The digital innovation policy landscape in 2019. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, 71, OECD Publishing.
- Poole M.S., Van de Ven A.H. (1989). Toward a general theory of innovation processes. [In:] A.H. Van de Ven, H.L. Angle, M.S. Poole (eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota Studies*, Oxford University Press, Oxford, 637–662.
- Porter M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73–93.
- Porter M.E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance*. Free Press, New York.
- Portuguez Castro M., Gómez Zermeño M.G. (2020). Being an entrepreneur post-COVID-19 – resilience in times of crisis: a systematic literature review. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. DOI: 10.1108/JEEE-07-2020-0246.
- Prashantham S., Birkinshaw J. (2020). MNE–SME cooperation: an integrative framework. *Journal of International Business Studies*, 51(7), 1161–1175.
- Radicic D., Djalilov K. (2019). The impact of technological and non-technological innovations on export intensity in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 26(4), 612–638.
- Radziwon A., Bogers M. (2019). Open innovation in SMEs: exploring inter-organizational relationships in an ecosystem. *Technological Forecasting and Social Change*, 146, 573–587.
- Radziwon A., Bogers M., Bilberg A. (2017). Creating and capturing value in a regional innovation ecosystem: a study of how manufacturing SMEs develop collaborative solutions. *International Journal of Technology Management*, 75(1–4), 73–96.
- Randhawa K., Jossierand E., Schweitzer J., Logue D. (2017). Knowledge collaboration between organizations and online communities: the role of open innovation intermediaries. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1293–1318.
- Rauch A., Wiklund J., Lumpkin G.T., Frese M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: an assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761–787.
- Rill B. (2016). Resonant co-creation as an approach to strategic innovation. *Journal of Organizational Change Management*, 29(7), 1135–1152.
- Roberts E.B. (2007). Managing invention and innovation. *Research-Technology Management*, 50(1), 35–54.
- Rubalcaba R., Gallego J., Hertog P.D. (2010). The case of market and system failures in services innovation. *The Service Industries Journal*, 30(4), 549–566.

- Rudawska J. (2020). Bariery rozwoju proinnowacyjnych usług z perspektywy ośrodków innowacji w Polsce. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 64(5), 166–178.
- Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. (2004). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy, *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127.
- Saunila M. (2017). Understanding innovation performance measurement in SMEs. *Measuring Business Excellence*, 21(1), 1–16.
- Schiederig T., Tietze F., Herstatt C. (2012). Green innovation in technology and innovation management – an exploratory literature review. *R&D Management*, 42(2), 180–192.
- Schillo R.S., Robinson R.M. (2017). Inclusive innovation in developed countries: the who, what, why, and how. *Technology Innovation Management Review*, 7(7), 34–46.
- Schmidt T., Rammer C. (2007). Non-technological and technological innovation: strange bedfellows? ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper, No. 07-052.
- Schumpeter J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Państwowe Wydawnictwo Naukowe, Warszawa.
- Sidhu I., Goubet J.E., Xia Y. (2016). Measurement of innovation mindset a method and tool within the Berkeley Innovation Index Framework. 2016 International Conference on Engineering, Technology and Innovation/IEEE International Technology Management Conference (ICE/ITMC), Trondheim, Norway, 1–10.
- Simmonds K., Smith H. (1968). The first export order: a marketing innovation. *European Journal of Marketing*, 2(2), 93–100.
- Singh S., Dhir S., Gupta A., Das V.M., Sharma A. (2020). Antecedents of innovation implementation: a review of literature with meta-analysis. *Foresight*. DOI: 10.1108/FS-03-2020-0021.
- Sonia T., Golden P.M., Mario H. (2016). Leaping innovation barriers to small business longevity. *Journal of Business Strategy*, 37(3), 44–51.
- Sölvell O., Lindqvist G., Ketels C., Porter M.E. (2003). The cluster initiative greenbook; <https://www.hhs.se/contentassets/f51b706e1d644e9fa6c4d232abd09e63/greenbooksep03.pdf>.
- Staropoli C. (1998). Cooperation in R&D in pharmaceutical industry – the network as an organizational innovation governing technological innovation. *Technovation*, 18(1), 13–23.
- Stawasz E. (1999). *Innowacje a mała firma*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Storey J., Emberson C., Reade D. (2005). The barriers to customer responsive supply chain management. *International Journal of Operations & Production Management*, 25(3), 242–260.
- Strobel N., Kratzer J.A.N. (2016). Obstacles to innovation for SMEs: evidence from Germany. *International Journal of Innovation Management*, 21(03), 1750030.
- Teece D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2/3), 172–194.
- Tether B.S., Tajar A. (2008). The organisational-cooperation mode of innovation and its prominence amongst European service firms. *Research Policy*, 37(4), 720–739.
- Tiberius V., Schwarzer H., Roig-Dobón S. (2020). Radical innovations: between established knowledge and future research opportunities. *Journal of Innovation & Knowledge*. DOI: 10.1016/j.jik.2020.09.001.

- Uhlaner L., Floren R., Geerlings J. (2007). Owner commitment and relational governance in the privately-held firm: an empirical study. *Small Business Economics*, 29(3), 275–293.
- Utkun E., Atilgan T. (2010). Marketing innovation in the apparel industry: Turkey. *Fibres & Textiles in Eastern Europe*, 18, 26–31.
- Vanhaverbeke W., Van de Vrande V., Chesbrough H. (2008). Understanding the advantages of open innovation practices in corporate venturing in terms of real options. *Creativity and Innovation Management*, 17(4), 251–258.
- Velt H., Torkkeli L., Laine I. (2020). Entrepreneurial ecosystem research: bibliometric mapping of the domain. *Journal of Business Ecosystems*, 1(2), 43–83.
- Verbano C., Crema M. (2016). Linking technology innovation strategy, intellectual capital and technology innovation performance in manufacturing SMEs. *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(5), 524–540.
- Verganti R. (2009). *Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean*. Harvard Business Press.
- Verreyne M.L., Torres de Oliveira R., Steen J., Indulska M., Ford J.A. (2020). What motivates ‘free’ revealing? Measuring outbound non-pecuniary openness, innovation types and expectations of future profit growth. *Scientometrics*, 124(1), 271–301.
- Weresa M.A. (2019). Stan i bariery rozwoju Przemysłu 4.0 w Polsce. [W:] A.M. Kowalski, M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o Konkurencyjności 2019. Konkurencyjność międzynarodowa w kontekście rozwoju Przemysłu 4.0*. Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 247–258.
- Weresa M.A., Kowalski A.M. Pozycja konkurencyjna polskiej gospodarki w latach 2010–2017, ze szczególnym uwzględnieniem konkurencyjności miast. [W:] A.M. Kowalski, M.A. Weresa (red.), *Polska. Raport o Konkurencyjności 2018. Rola miast w kształtowaniu przewag konkurencyjnych Polski*, Instytut Gospodarki Światowej, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, 321–333.
- West J., Bogers M. (2014). Leveraging external sources of innovation: a review of research on open innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 31(4), 814–831.
- Weston S.J., Hill P.L., Cardador M.T. (2020). Working toward a purpose: examining the cross-sectional and longitudinal effects of work characteristics on sense of purpose. *Journal of Personality*. DOI: 10.1111/jopy.12579.
- Wiktorska A. (2017). Inicjatywy podnoszące świadomość ochrony praw własności intelektualnej w Polsce. *Nowa Biblioteka. Usługi, Technologie Informacyjne i Media*, 26(3), 53–68.
- Wilson H., Daniel E., McDonald M. (2002). Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1–2), 193–219.
- Woschke T., Haase H., Kratzer J. (2017). Resource scarcity in SMEs: effects on incremental and radical innovations. *Management Research Review*, 40(2), 195–217.
- Xu Z., Maas G. (2019). Innovation and entrepreneurial ecosystems as important building blocks. [In:] G. Maas, P. Jones (eds.), *Transformational entrepreneurship practices*. Palgrave Pivot, Cham, 15–32.



- Zastempowski M. (2019). *Innowacyjność małego przedsiębiorstwa*. Wyd. Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
- Zastempowski M, Glabiszewski W., Liczmańska-Kopcewicz K. (2018). Makrootoczenie polskich MŚP w kontekście ich innowacyjności. *Organizacja i Kierowanie*, 2(181), 119–134.
- Zheng Y., Liu J., George G. (2010). The dynamic impact of innovative capability and inter-firm network on firm valuation: a longitudinal study of biotechnology start-ups. *Journal of Business Venturing*, 25(6), 593–609.
- Zięba M. (2011). Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach – rozważania teoretyczne. *Przegląd Organizacji*, 7–8, 8–11.
- Zott C., Amit R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1), 1–26.

Źródła internetowe

- http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis9_mo&lang=en
- <http://businesscasestudies.co.uk/heinz/innovation-at-heinz/introduction.html#axzz4NvwnUJgt>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tsc00001/default/table?lang=en>
- https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/R_%26_D_expenditure
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/microdata/community-innovation-survey>
- <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/DDN-20190312-1>
- <https://newsroom.inter.ikea.com/news/ten-startups-will-co-create-the-future-with-ikea/s/03c981f9-6d6e-4655-8726-cd9307749526>
- <https://www.greatplacetowork.com/>
- <https://www.ikeahackers.net>

**PROJEKTY PROWADZONE
PRZEZ WYDZIAŁ ZARZĄDZANIA I EKONOMII
POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ**



KAforHR

Innowacyjni przedsiębiorcy oraz wsparcie innowacji dla MŚP: sojusz na rzecz wiedzy w obszarze zasobów ludzkich i rozwoju organizacyjnego.

CELE PROJEKTU

1. Zbudowanie podstaw do wykorzystania zasobów ludzkich w kreowaniu innowacji w miejscu pracy.
2. Stworzenie platformy współpracy pomiędzy MŚP a uczelniami, skupiającej się na:
 - opracowywaniu, testowaniu i wdrażaniu metod i projektów specyficznych dla MŚP poprzez prace badawczo-rozwojowe na uczelniach;
 - wzmacnianiu świadomości i kompetencji w tym nowym obszarze promocji innowacji w MŚP.
3. Przygotowanie nowych szkoleń przekazujących umiejętności i kompetencje z zakresu innowacji w miejscu pracy oraz zaprojektowanie nowego programu podwójnego dyplomowania na poziomie studiów licencjackich.

PARTNERZY PROJEKTU

1. Akademia Bałtycka (Baltic Sea Academy) (główny partner)
2. The Baltic Institute of Finland (Finlandia)
3. Satakunta University of Applied Sciences (Finlandia)
4. Arbeit und Zukunfte.V. (Niemcy)
5. PolitechnikaGdańska (Polska)
6. JJM-Rakentajat Oy (Finlandia)
7. Hydromechanika Sp. Z o.o. Sp. k. (Polska)
8. Latvian Chamber of Commerce and Industry (Łotwa)
9. Vides Dizains (Łotwa)
10. Pomorska Izba Rzemieślnicza Małych i Średnich Przedsiębiorstw (Polska)
11. Centre for European and Transition Studies (Łotwa)



CZAS TRWANIA I FINANSOWANIE

Termin realizacji projektu: od 1 listopada 2018 roku do 31 października 2021 roku. Projekt jest realizowany w ramach Erasmus + Key Action 2 Knowledge Alliances Programme.

Całkowita wartość projektu to 845 572 euro. Projekt w całości jest finansowany przez Komisję Europejską.

Budżet Politechniki Gdańskiej w projekcie wynosi 44 814 euro.

Politechnika Gdańska jako partner projektu jest odpowiedzialna w szczególności za:

- przygotowanie i opracowanie raportu dotyczącego innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach w krajach Regionu Morza Bałtyckiego;
- określenie warunków implementacji najlepszych praktyk dotyczących innowacji organizacyjnych w różnych krajach Regionu;
- opracowanie nowych/dodatkowych metod i narzędzi umożliwiających wdrożenie innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach Regionu;
- opracowanie koncepcji, programu i materiałów szkoleniowych (szkolenie obejmujące pracowników i firmy współpracujące);
- opracowanie rozdziałów podręcznika dla studiów dualnych „Zarządzanie 4.0”.

KONTAKT

Główny partner projektu – Akademia Bałtycka

Menedżer projektu – Max Hogeforster

mhogeforster@baltic-sea-academy.eu

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

Menedżer projektu – Marzena Grzesiak

Marzena.Grzesiak@zie.pg.edu.pl

INBETS

INBETS

Innowacyjny model transferu biznesu dla MŚP w Regionie Morza Bałtyckiego

CELE PROJEKTU

1. Wzmocnienie potencjału instytucjonalnego instytucji otoczenia biznesu w zakresie promocji i wspierania procesów transferu biznesu firm sektora MŚP ze wskazaniem na firmy rodzinne w dziewięciu krajach Regionu Morza Bałtyckiego.
2. Wsparcie procesów transferu biznesu w polityce gospodarczej i działaniach administracyjnych, a także zwiększenie dostępności źródeł finansowania dla tego typu działań biznesowych.
3. Wzrost umiejętności i kwalifikacji przedsiębiorczych oraz zwiększenie liczby kandydatów chętnych do przejmowania przedsiębiorstw rodzinnych.
4. Promowanie rozwiązań sprzyjających udanym sukcesjom/przejęciom w sektorze MŚP, ze szczególnym wskazaniem na firmy rodzinne, w trakcie realizacji projektu oraz po jego zakończeniu na szeroką skalę we wszystkich krajach Regionu Morza Bałtyckiego.

PARTNERZY PROJEKTU

W projekt zaangażowanych jest czternastu partnerów z Regionu Morza Bałtyckiego: Danii, Estonii, Finlandii, Litwy, Łotwy, Niemiec, Polski, Rosji i Szwecji. Rolę lidera projektu pełni Akademia Bałtycka.

CZAS TRWANIA PROJEKTU INBETS I JEGO FINANSOWANIE

Termin realizacji projektu: od 1 października 2017 roku do 30 września 2020 roku. Projekt jest realizowany w ramach Programu Interreg Region Morza Bałtyckiego 2014–2020.

Łączna wartość projektu to 2 464 270 euro, w tym wartość dofinansowania ze środków Unii Europejskiej wynosi 1 950 732 euro.

Budżet Politechniki Gdańskiej jako partnera projektu został określony na poziomie 134 845 euro, z czego środki unijne pokryją 85%. 15% budżetu, tj. 20 226 euro, ma stanowić wkład własny Politechniki Gdańskiej.

Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego współfinansuje 80% kwoty wkładu własnego Politechniki Gdańskiej w projekcie INBETS, tj. 68 tys. zł.



ZADANIA POLITECHNIKI GDAŃSKIEJ (WYDZIAŁU ZARZĄDZANIA I EKONOMII) JAKO PARTNERA NAUKOWEGO W PROJEKCIE

Ze względu na swój potencjał Politechnika Gdańska (Wydział Zarządzania i Ekonomii) pełni w projekcie funkcję partnera naukowego, podobnie jak: International Business Academy z Danii, Lithuanian University of Educational Sciences z Litwy, Satakunta University of Applied Sciences z Finlandii oraz University of Skövde ze Szwecji.

Głównym zadaniem Politechniki Gdańskiej (zespołu projektowego) jest opracowanie szczegółowych programów (*blueprints*) transferu biznesu, opartych na sześciu modelach:

- przekazanie firmy członkom rodziny;
- sprzedaż firmy jednej lub kilku osobom „trzecim”;
- przejęcie firmy przez dotychczasową kadrę zarządzającą;
- przekazanie udziałów firmy jej pracownikom;
- przejęcie firmy przez inną firmę;
- rozwiązania mieszane.

Programy muszą uwzględniać warunki formalno-prawne, organizacyjne i społeczne obowiązujące w dziewięciu państwach Regionu Morza Bałtyckiego. Elementem każdego programu mają być instrukcje wyjaśniające warunki jego zastosowania przez potencjalnego przedsiębiorcę (właściciela/sukcesora).

Zadaniem projektowym jest także koordynacja i ewaluacja efektywności wdrożenia programów przez uczestniczące w projekcie przedsiębiorstwa rodzinne.

Do zadań zespołu projektowego należą również opracowanie programu aktywizacji kobiet jako potencjalnych sukcesorów firm rodzinnych (Development Action Plan “Women”) oraz ewaluacja programów szkoleniowych z zakresu przedsiębiorczości, przeznaczonych dla przedsiębiorców (właścicieli/sukcesorów), wdrażanych przez instytucje szkoleniowe.

KONTAKT

Główny partner projektu – Akademia Bałtycka

Kierownik projektu – Max Hogeforster

mhogeforster@baltic-sea-academy.eu

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

Kierownik projektu – Marzena Grzesiak

Marzena.Grzesiak@zie.pg.edu.pl

Więcej informacji na stronie projektu: <https://inbets.eu/>

INBETS

SNOWMan

SUPPORTING NON-TECHNOLOGICAL INNOVATION IN OWNER-MANAGED MANUFACTURING SMES THROUGH INCREASED CAPACITY OF BUSINESS INTERMEDIARIES (SNOWMan)

Doradcy biznesowi, właściciele/menedżerowie i uniwersytety wspólnie opracowują i stosują innowacyjne narzędzia i metody doradztwa biznesowego, które odpowiadają specyficznym potrzebom właścicieli/menedżerów MŚP. Właściciele zarządzający MŚP często różnią się pod względem stylu zarządzania od menedżerów opłacanych – kierują się dobrem własnej rodziny, bardzo interesują się sytuacją pracowników i cechuje ich brak czasu na rozwijanie własnych umiejętności kierowniczych.

GLÓWNY CEL PROJEKTU

Zwiększenie absorpcji i wdrażania innowacji nietechnologicznych w zarządzanych przez właścicieli MŚP produkcyjnych w regionie Morza Bałtyckiego, poprzez zwiększenie dostosowania systemów wsparcia biznesu do interakcji z tymi przedsiębiorcami i zapewnianie im wsparcia.

SNOWMan W LICZBACH

- Trzynastu partnerów oraz ośmiu partnerów stowarzyszonych z pięciu krajów europejskich.
- Czas realizacji projektu to 36 miesięcy. Projekt rozpoczął się w październiku 2017 roku i zakończył we wrześniu 2020 roku.
- Budżet SNOWMan to 2 085 850 euro, z czego 1 631 588 euro zostało sfinansowane przez Program Interreg Region Morza Bałtyckiego.
- Blisko dwa miliony MŚP w UE to firmy produkcyjne – stanowią one około 10% wszystkich MŚP w UE.
- Grupa docelowa: właściciele/menedżerowie MŚP zatrudniających 5–50 pracowników.
- 148 MŚP zarządzanych przez właścicieli otrzymało wsparcie niefinansowe w postaci udziału w realizacji projektu i testowaniu opracowanego procesu.
- 68 MŚP współpracowało z instytucjami z sektora szkolnictwa wyższego w celu stworzenia odpowiednich narzędzi doradczych.



GŁÓWNE REZULTATY PROJEKTU

Głównym rezultatem jest skrzynka z narzędziami zawierająca:

- sześćoetapowy proces doradczy;
- *Spider Web Tool*.

Sześćoetapowy proces doradczy rozpoczyna się od wprowadzenia, w którym właściciel/menedżer i doradca nawiązują pełną szacunku i zaufania relację. Na tym etapie doradca przeprowadza rozmowę z właścicielem/menedżerem w celu zbadania potencjału współpracy/doradztwa.

Następnym krokiem jest odkrycie wizji właściciela/menedżera i zidentyfikowanie wyzwań stojących przed firmą. Po zidentyfikowaniu wyzwań doradca i właściciel/menedżer opracowują strategię i plan działania dla firmy.

Na koniec wynik strategii i planu działania jest mierzony i oceniany za pomocą ustalonych metod i wskaźników.

KONTAKT

Główny partner projektu – VIA University College

Kierownik projektu – Susan Dalum

suhd@via.dk

Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii

Julita Wasilczuk – kierownik projektu na Polskę

Julita.Wasilczuk@zie.pg.edu.pl

Więcej informacji na stronie: <http://snowman-ibsr.eu/>

lub <https://zie.pg.edu.pl/biuro-projektow/snowman>



FACULTY OF
MANAGEMENT AND ECONOMICS



Dr hab. Julita E. Wasilczuk, prof. PG – od 1993 r. zatrudniona na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, współzałożycielka i kierownik Katedry Przedsiębiorczości. Organizatorka i przewodnicząca Rady Naukowej Międzynarodowej Konferencji ENTIME na Wydziale Zarządzania i Ekonomii PG. Autorka i współautorka publikacji z zakresu przedsiębiorczości. Członek międzynarodowego stowarzyszenia European Council of Small Business and Entrepreneurship. Kierownik międzynarodowego projektu SEAS (Survey of Entrepreneurial Attitude of Students). W latach 2018–2020 koordynator regionalny projektu SNOwMAN, poświęconego innowacjom nietechnologicznym.



Dr Magdalena Popowska – pracownik naukowy i wykładowca na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Przez wiele lat była odpowiedzialna za procesy internacjonalizacji, w latach 2008–2016 jako prodziekan ds. międzynarodowych i publicznych. Wizytujący stypendysta Erasmus+ na wielu uniwersytetach europejskich, takich jak: NEOMA Business School, Uniwersytet Florencki, Hochschule Niederrhein, University of Applied Sciences, Uniwersytet Erazma w Rotterdamie, La Rochelle Business School. Obecnie jej badania koncentrują się głównie na społecznej odpowiedzialności biznesu, zrównoważonym rozwoju i edukacji w zakresie przedsiębiorczości. Brała udział w kilku projektach unijnych (TEMPUS, Interreg, Erasmus+) oraz była liderem programu intensywnego (szkoła letnia) w ramach Lifelong Learning Program (LLLLP) (2013).



Dr inż. Marita McPhillips – adiunkt na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej. Od 2005 roku angażuje się w międzynarodowe badania nad rozwojem innowacji w przemyśle. Ekspert w projektach Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości i samorządów regionalnych. Członek międzynarodowych stowarzyszeń naukowych: International Society for Professional Innovation Management i Regional Studies Association. Jej główne obszary badawcze obejmują otwarte innowacje, klastry oraz politykę innowacyjną.



Magdalena Licznarska – asystent w Katedrze Przedsiębiorczości na Wydziale Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, gdzie prowadzi zajęcia z zarządzania małą firmą, przedsiębiorczości oraz podstaw ekonomii. Jej badania koncentrują się na różnych aspektach przedsiębiorczości, roli kobiet w firmach rodzinnych oraz społeczno-poznawczej perspektywie przedsiębiorczości. Przygotowuje rozprawę doktorską dotyczącą wpływu postrzeganego wsparcia przedsiębiorczości na intencje przedsiębiorcze. Jest także założycielem i właścicielem małej firmy.

