

Innowacyjność w roli fundamentalnego czynnika modernizacji przedsiębiorstwa*

WPROWADZENIE

Problemy modernizacji polskich przedsiębiorstw pozostają aktualnie w bezpośrednim związku z Programem Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka (PO IG), przyjętym do realizacji w latach 2007–2013 w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia. Wszystkie cele tego programu łączą się z innowacyjnością, co wyznacza jej szczególną, instrumentalną rolę w kształtowaniu konkurencyjności gospodarki i nadrabianiu dystansu rozwojowego. Z tym strategicznym celem utożsamiane może być rozumienie modernizacji zarządzania jako dążenia do konkurencyjności, czyli zdolności do uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych [Kozłowski, 2010, s. 213]. Odpowiada to upodabnianiu Polski do krajów rozwiniętych i umożliwia jej uczestnictwo w grze rynkowej, politycznej, czy kulturowej na równorzędnych zasadach. Jednoznaczne odniesienia w opracowaniu do polskich przedsiębiorstw pozostają w zgodzie z tezą, że modernizacja była i jest pojmowana jako dzieło pojedynczego kraju – powstaje w wyniku konfrontacji potencjałów wewnętrznych z wzorcami zewnętrznymi [Morawski, 2010, s. 15].

W tradycyjnym ujęciu, funkcjonującym w gospodarce centralnie planowanej, modernizacja przedsiębiorstwa oznaczała unowocześnianie maszyn i urządzeń, środków transportu, technologii, produktów, a także organizacji pracy. W okresie transformacji modernizacja przedsiębiorstwa wchłonięta została pod każdym względem, także pojęciowym, przez procesy restrukturyzacji, nakierowane na dostosowanie zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach do wymagań gospodarki rynkowej, co znalazło szerokie odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu z lat 1994–2002. Aktualnie można mówić o swoistym renesansie modernizacji, która ogarnia wszystkie

* Opracowanie w ramach „Pracy naukowej finansowanej ze środków na naukę w latach 2007–2009 jako projekt badawczy N N115 2896 33”.

sfery aktywności człowieka, nie tylko sferę gospodarczą¹. Równocześnie podkreśla się, że modernizacja jako zjawisko przynależna jest do nauk społecznych, a nie wyłącznie do jakiejś jednej dyscypliny [Morawski, 2010, s. 13]. Technologiczny wymiar modernizacji przedsiębiorczości i zarządzania, w konfrontacji ze współczesnymi wyzwaniami wymaga poszerzenia o wymiar społeczny, kulturowy czy polityczny, a identyfikacja źródeł wiąże się ze spontanicznymi bądź świadomie podejmowanymi działaniami.

Celem opracowania jest wykazanie, że w wymienionych wymiarach modernizacji przedsiębiorstwa innowacyjność odgrywa rolę fundamentalnego czynnika przemian ze względu na swój charakter. Analiza oparta jest na założeniu utożsamiania działań modernizacyjnych z zachowaniami innowacyjnymi, polegającymi na poszukiwaniu wzorców dla kreowania własnych rozwiązań, przystosowywania cudzych rozwiązań do uwarunkowań własnych (lokalnych, miejscowych), wdrażania nowych rozwiązań, a następnie upowszechniania wprowadzonych innowacji. Związki między modernizacją a innowacyjnością są tak bliskie, że program nakierowany na rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa, mógłby być traktowany jak program ich modernizacji.

Opracowanie obejmuje trzy części. Po przedstawieniu przesłanek modernizacji przedsiębiorstw oraz kierunków działań modernizacyjnych niezbędnych dla sprostania współczesnym wyzwaniom, przytoczono argumenty wskazujące na szczególnie charakter innowacyjności jako czynnika przemian modernizacyjnych i ukazano mechanizm występowania jej w tej roli. Następnie podjęto próbę powiązania potrzeb modernizacyjnych przedsiębiorstw z możliwościami zawartymi w Programie Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka. W tym celu, po omówieniu założeń PO IG, zestawiono dane odnośnie aktualnego stopnia zaawansowania jego realizacji, w powiązaniu z wnioskami dotyczącymi współfinansowania działań innowacyjnych przedsiębiorstw.

PRZESŁANKI MODERNIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA I KIERUNKI DZIAŁAŃ MODERNIZACYJNYCH

Istota współczesnych mikroekonomicznych procesów modernizacji dokonywanych w przedsiębiorstwach może być opisana określeniem Z. Małary „wymiślanie przyszłości” [2007, s. 11, 19]. Określenie to związane jest z koniecznością porzucania wzorców przeszłości oraz obowiązkiem przebudowywania zasobów i struktur, w dostosowaniu do ujawniających się wyzwań współ-

¹ Te trzy okresy w rozwoju polskich doświadczeń w zakresie modernizacji przedsiębiorstwa, przywodzą na myśl utrwaloną już sekwencję „tradycja – nowoczesność – ponowoczesność”, która przywoływana jest we wszystkich dyskusjach nad modernizacją.

czesności, wśród których przed cywilizacją XXI wieku stoi więcej zagrożeń i niepewności niż szans i nadziei na jasną przyszłość [Malara, 2007, s. 11]. Działania modernizacyjne przedsiębiorstw mają służyć umacnianiu konkurencyjności, definiowanej jako „zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji” [Stankiewicz, 2009, s. 189], co w praktyce sprządza się do skutecznego rywalizowania i służy wzrostowi wartości firmy².

Idea modernizacji polskich przedsiębiorstw sięga gospodarki centralnie planowanej i formułowania celów modernizacyjnych w kolejnych planach rozwoju społeczno-gospodarczego³. Modernizacja przedsiębiorstwa utożsamiana była z celowym działaniem mającym na celu wdrażanie postępu technicznego przez unowocześnianie technologii, maszyn i urządzeń, środków transportu czy organizacji pracy⁴. Jednakże jak podkreśla L. Zacher „unowocześnienie techniczno-strukturalne nie stało się faktycznym priorytetem. (...) Obok zapóźnień strukturalnych permanentnym problemem w kolejnych latach był niedostatek innowacji technicznych, warunkujących postępy modernizacji” [2010, s. 264–265].

Wraz z rozpoczęciem transformacji, modernizacja przedsiębiorstwa całkowicie weszła w zakres procesów restrukturyzacji. Restrukturyzacja – głównie o zamierzonym charakterze – znalazła szerokie odzwierciedlenie w literaturze przedmiotu z lat 1994–2003⁵. Nakierowana była na dostosowanie zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa we wszystkich jego obszarach do wymagań gospodarki rynkowej, a w szczególności w zakresie badań i rozwoju, produkcji i logistyki, zaopatrzenia, marketingu i sprzedaży, finansów i obsługi, zarządzania kadrami i potencjałem społecznym firmy. Przybrała w ten sposób postać restrukturyzacji funkcjonalnej, która otwierała polskim przedsiębiorstwom drogę do współpracy, jak i konkurencji z firmami działającymi w rozwiniętych gospodarkach, ale nie zapewniała koordynacji i harmonizacji działań w zakresie wymienionych obszarów funkcjonalnych [zob. Koźmiński, 2010, s. 222–224]. Szansę na skuteczną koordynację tworzyła restrukturyzacja procesów⁶ zalecająca „fundamentalne

² Wzrost wartości firmy jest niekwestionowaną miarą sukcesu. Występuje jako ważny cel wielu przedsiębiorstw w rozwiniętych gospodarkach rynkowych. W przypadku polskich przedsiębiorstw jest raczej rzadko formułowany, co – zdaniem M.J. Stankiewicza – „wynika z faktu, że nie są one spółkami notowanymi na światowych giełdach, a giełda warszawska jest jeszcze bardzo prowincjonalna” [2009, s. 189].

³ Na temat wczesnych etapów modernizacji na ziemiach polskich zob. [Zacher, 2010, s. 255 i nast.].

⁴ Modernizacja ma nie tylko swój zasięg, tempo, ale i głębokość, którą można mierzyć stopniem przyswojenia nowej technologii. W związku z tym można mówić o modernizacji płytkiej, która nie stwarza dobrych szans dla dalszych, bardziej zaawansowanych faz modernizacji, zob. [Zacher, 2010, s. 254].

⁵ W kolejności chronologicznej można wymienić takich autorów jak: B. Pełka [1994], I. Durlik [1998], C. Suszyński [1999], Z. Malara [2001], W. Grudzewski i I. Hejduk [2001], C. Suszyński [2003].

⁶ Wzorców w tym zakresie, opartych na doświadczeniach firm amerykańskich, dostarczała polskim przedsiębiorcom książka Michaela M. Hammera i Jamesa A. Champy w 1993 r. *Reengineering w przedsiębiorstwie*, przetłumaczona i wydana przez Neumann Management Institute w 1996 r.

przemysłenie” i „radikalne przeprojektowanie” procesów pod kątem realizacji ekonomicznych celów przedsiębiorstwa. Restrukturyzacja procesowa w latach 90. nie upowszechniła się jednak, bowiem jak pisze A. Koźmiński „zbyt niski jest jeszcze poziom kapitału społecznego warunkującego kulturę współdziałania” [2010, s. 226]. Zainteresowanie podejściem procesowym jako koncepcją zarządzania powróciło [zob. np. Skrzypek, 2008], pozostając w silnym związku z jakością i innowacyjnością przedsiębiorstw, w kontekście wyzwań modernizacyjnych.

Aktualnie można mówić o swoistym renesansie zarówno pojęcia modernizacja, jak i działań polegających na wprowadzaniu nowych rozwiązań w oparciu o wzorce techniczne, ekonomiczne, polityczne, społeczne funkcjonujące w społeczeństwach o ugruntowanej demokratycznej formie rządów i konkurencyjnym porządku gospodarczym. Przejmowanie tych wzorców obarczone jest jednak iluzją „importu” prostych rozwiązań i niedostatecznym uwzględnianiem warunkowań kontekstualnych [Lissowski, 2009, s. 45–50].

Wielość wyzwań, przed którymi stoją współcześni przedsiębiorcy nie pozostawia im możliwości ignorowania potrzeb modernizacyjnych. Wyzwania te układają się w pewne bloki problemowe różnorodnie powiązane z modernizacją, z których pierwszy odnosi się do ogólnych trendów rozwojowych o bardzo zróżnicowanym charakterze: od postępującej globalizacji, ciągle zwiększającej się liberalizacji handlu, coraz większego otwarcia gospodarki na świat, zmieniającej się konkurencji – do zacieśniającej się integracji, a konkretnie wyzwań wynikających z akcesji do UE. Ze względu na objętość opracowania – tylko pierwszy z nich może być szerzej naświetlony.

Globalizacja, zdaniem W. Morawskiego, jest kontekstem dla modernizacji: „Odniesienie sukcesu zależy, z jednej strony, od umiejętności wykorzystania istniejącej globalnej architektury instytucjonalnej (...), a z drugiej strony – najwięcej zależy od zdolności do budowania krajowej infrastruktury instytucjonalnej” [2010, s. 15]. Aktualny stan tej infrastruktury w Polsce, według raportów Instytutu Banku Światowego, znacznie odbiega od uznawanych standardów. Oceniając warunki funkcjonowania polskich przedsiębiorstw pod kątem ich wpływu na generowanie zasobów, które współcześnie decydują o konkurencyjności przedsiębiorstw na globalnych rynkach, M. Stankiewicz wskazuje na trzy szanse, które pozostają polskim przedsiębiorcom [2009, 190–192]:

- „walka” o wejście w sieci transnarodowych korporacji jako rzetelny, terminowy, nienajdroższy, czasami kreatywny podwykonawca (*vide*: Fiat, Opel, Toyota, Thyssen-Krupp, Lucent Technologies, Ohilips, Simens-Bosch itp.);
- rozwój sektora MSP opartego na kapitale rodzinnym, działającego w niszach;
- rozwój *high services*, nie *high technologies*. W sektorze szeroko rozumianych usług na razie występuje relatywnie mniejsza luka w porównaniu z konkurentami zagranicznymi. Wynika to z faktu, że sektor usług w całym świecie jeszcze jest w fazie rozwoju i nie do końca zdominowany jest przez korporacje. Stwarza więc korzystniejszy układ warunków do konkurowania niż przemysł.

Ogólne trendy rozwojowe pozostają w ścisłym związku z wyzwaniami o charakterze technologicznym, takimi jak: przyspieszone tempo rozwoju technologii, w tym informatycznych; upowszechnienie i potaniecie globalnych systemów transportowych i komunikacyjnych; powstawanie nowych sieci handlowych opartych na innowacjach logistycznych; ciągle skracanie cyklu życia produktów, organizacji i struktur; wzrost znaczenia myślenia lateralnego w miejsce myślenia linearnego, w związku z nasilaniem się nieciągłości zjawisk gospodarczych, rozwój nauki i techniki w skali światowej (liczba i tempo powstawania i rozpowszechniania innowacji). Źródłem wymienionych wyzwań są technologie informacyjno-komunikacyjne (ICT), których efekt synergiczny [zob. Stabryła, 2008, s. 7–8] jest zależny od warunków komplementarnych w postaci [Brynjolfsson, 2005]:

- odejścia do analogowego procesu pracy na rzecz procesu cyfrowego,
- otwarcia dostępu pracownikom do informacji o wynikach,
- delegowania uprawnień decyzyjnych,
- nowoczesnych systemów wynagrodzeń zawierających bodźce do wzrostu produktywności pracy,
- rozwoju cyfrowej kultury kooperacji,
- rekrutacji odpowiednich ludzi (o nowej jakości kapitału ludzkiego),
- ciągłych inwestycji w kapitał ludzki.

Przedsiębiorstwa funkcjonując w określonym otoczeniu muszą reagować na jego zmienność [Potocki, 2008, s. 61–62] poprzez dostosowania, doskonalenie, przeprojektowanie, przeobrażenia [Janasz, 2009, s. 21], a ta, z jaką mamy jednak do czynienia w pierwszej dekadzie XXI w. jest zupełnie wyjątkowa, gdyż nie tylko przedsiębiorcy, ale wszyscy „angażujemy się w sposób nieubłagany w rewolucję, która sprawia, że każdy z nas staje się nieruchomym motorem nieskończonej liczby wirtualnych przemieszczeń: rewolucji informatycznej” [Cohen, 2000, s. 55–56].

Turbulentność otoczenia sprawia, że dotychczasowe metody zarządzania przedsiębiorstwami nie zapewniają oczekiwanej skuteczności. Racjonalne dostosowania utrudnione są przez specyficzne dla przedsiębiorstw gospodarek transformujących się wyzwania wynikające z luk: w zakresie technologii [Kubiela, 2009], kompetencji [Sitko-Lutek, 2008], instytucji [Morawski, 2010].

Dodatkowo uwzględnienia wymagają przewartościowania w zakresie czynników produkcji i tym samym w zakresie czynników konkurencyjności nadające wiedzy i zasobom wiedzopochodnym dominujący charakter [Świadek, 2008, s. 103–111]. Wyniki badań nad zaawansowaniem w Polsce budowy GOW oparte na statystykach europejskich i Instytutu Banku Światowego prowadzą do wniosku o zbyt wolnej dynamice dokonującej się modernizacji technologicznej. Przyczynia się do tego także zbyt powolna modernizacja w sferze społecznej, kulturowa czy nawet polityczna.

W pokryzysowym świecie, wśród czynników przewagi konkurencyjnej, trafnymi wyznacznikami istotnych obszarów modernizacji przedsiębiorstwa wydają się być kapitał ludzki, organizacyjny (infrastrukturalny, procesowy, innowacyjny, produktów wiedzy), kapitał relacyjny i kapitał społeczny, czyli szczegółowa struktura kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa [Bal-Woźniak, 2006]. Takie spojrzenie na obszary modernizacji przedsiębiorstwa i wyprowadzenie z nich kierunków działań modernizacyjnych posiada dwa walory: akcentuje podejście od strony kapitału, tj. od strony korzyści jakich mogą przysparzać poszczególne zasoby jego posiadaczom, oraz nadaje pierwszoplanowy charakter zasobom ludzkim. W działaniach modernizacyjnych odnoszących się do wszystkich tych obszarów innowacyjność odgrywa narzędziową rolę. Szczególna rola przypisywana jest innowacjom organizacyjno-zarządczym [Ferrell, 2003, s. 105–106]. Jednakże z badań prowadzonych nad rozwojem nowej gospodarki wynika, że innowacyjność może przynosić wzrost produktywności dopiero wówczas, gdy nasycenie gospodarki nowymi technologiami i komplementarną infrastrukturą sięga przynajmniej 25% [Jentzsch, 2001, s. 12].

ROLA INNOWACYJNOŚCI W MODERNIZACJI PRZEDSIĘBIORSTWA I MECHANIZM JEJ WYSTĘPOWANIA

Związki między modernizacją a innowacyjnością są tak bliskie, że program nakierowany na rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa (PO IG), mógłby być traktowany jak program ich modernizacji.

Argumentacja uzasadniająca szczególny charakter innowacji wśród czynników rozwoju sięga czasów J. Schumpetera⁷. Jednakże w ścisłym powiązaniu z procesami zarządzania podjęta została szerzej przez Druckera w kolejnych jego dziełach (1954, 1985, 1993) i wiele miejsca znajduje również w teoriach przewagi konkurencyjnej Portera (2001, 2006). Zwroty występujące w myśleniu i działaniu wymuszane przebiegiem współczesnych trendów rozwojowych nie podważyły prawdziwości tezy o wadze innowacji oraz innowacyjności jako instrumentu ich urzeczywistniania w praktyce [Francik, Targalski, 2007, s. 150–158]. Funkcjonujący współcześnie imperatyw czasu, czy wręcz pośpiech i nasilenie się współzawodnictwa wywołują podporządkowanie działań krótkookresowemu zyskowi [Szymański, 2009, s. 8]. Koliduje to z wprowadzaniem innowacji wymagającym z reguły dłuższego czasu, ale odnosi się do oryginalnych innowacji produktowych i technologicznych. Natomiast te same przyczyny wywołują zapotrzebowanie na oddolne innowacje organizacyjne oraz spontaniczne innowacje zarządcze.

⁷ Pierwsza niemieckojęzyczna wersja głównego dzieła J. Schumpetera ukazała się w 1912 r.

Użytecznym założeniem, nie tylko na potrzeby niniejszego opracowania, ale analizy współczesnych procesów modernizacji, jest utożsamianie działań modernizacyjnych z zachowaniami innowacyjnymi, polegającymi na poszukiwaniu wzorców dla kreowania własnych rozwiązań, przystosowywania cudzych rozwiązań do uwarunkowań własnych (lokalnych, miejscowych), wdrażania nowych rozwiązań, a następnie upowszechniania wprowadzonych innowacji. Dalsza analiza prowadzona jest przy założeniu definiowania modernizacji przedsiębiorstwa zgodnie z rozumieniem A. Koźmińskiego jako dążenia do konkurencyjności czyli zdolności do uzyskiwania trwałej przewagi konkurencyjnej na rynkach międzynarodowych [2010, s. 213]. W kontekście tym innowacyjność jest narzędziem kształtowania konkurencyjności i winna być postrzegana w perspektywie krótko, średnio oraz długookresowej i ma to znaczenie także dla postępu modernizacji przedsiębiorstwa⁸. Uwzględnienie tych perspektyw koresponduje z rodzajem innowacji (procesowe, produktowe, organizacyjno-zarządcze) oraz mechanizmem przejawiania się innowacyjności.

Mechanizm innowacyjnych zachowań w krótkim okresie opiera się na zdolności kreowania i wdrażania nowatorskich sposobów realizacji zadań bieżących. Zadania te mogą być realizowane w sposób rutynowy, ale to równoznaczne jest z założeniem, że warunki pozostają niezmiennie, a tak przecież nie jest. Zasadnym zatem będzie twierdzenie, że we współczesnych przedsiębiorstwach bezpośredni wykonawcy zadań muszą posiadać kompetencje umożliwiające im ocenę sytuacji na bieżąco oraz wprowadzanie kreatywnych i korzystnych zmian w realizacji zadań⁹, zmian przynoszących dodatnie efekty, polegających na odmiennym od dotychczasowego połączeniu zasobów stojących w dyspozycji, czyli po prostu innowacji. W krótkookresowej perspektywie będą to głównie innowacje organizacyjne, dotyczące doskonalenia metod pracy, przyspieszające realizację zadań bieżących. Bezpośredni wykonawcy muszą także posiadać stosowne uprawnienia¹⁰ do dokonywania wyboru sposobów realizacji bieżących zadań. Właściwość ta nie kształtuje się samoistnie, lecz jest pochodną obowiązującego stylu zarządzania i stosowanego w danej firmie systemu zarządzania opartego na profesjonalizmie.

⁸ Zdaniem A. Pomykalskiego należy przypuszczać, że XXI wiek pokaże, iż innowacje i innowacyjność są najtrudniejszym z zadań stojących nie tylko przed przedsiębiorstwem (także regionem czy państwem). Zdolność przedsiębiorstwa do kreowania i wprowadzania innowacji staje się zasadniczym wyzwaniem zarządzania organizacją [2009, s. 5]. Z kolei S. Sudol podkreśla, że zarządzanie nie ogranicza się tylko do organizacji gospodarczych [2007, s. 29–29].

⁹ W nawiązaniu warto wskazać na programy zarządzania talentami, które w najszerszym pojęciu zakładają, że kluczem do sukcesu organizacji jest rozwijanie talentu u każdego zatrudnionego pracownika, zob. [Pocztowski, 2008, s. 174].

¹⁰ Jest to jeden z warunków upowszechniania nowej gospodarki opartej na wiedzy, por. [Brynjolfsson, 2005].

Mechanizm przejawiania się innowacyjności w średnim okresie opiera się na zdolności poszukiwania możliwości zwiększania efektywności działania w oparciu o redukcję kosztów. Sprowadza się do kreowania i wdrażania nowatorskich rozwiązań w istniejących procesach. Pochodną tak interpretowanej innowacyjności są innowacje procesowe polegające na usprawnianiu procesu produkcyjnego, modyfikacji systemu logistycznego czy doskonaleniu technologii (także w kontekście wymogów ochrony środowiska naturalnego). Innowacyjność tego typu nie ma i nie może mieć tak spontanicznego charakteru jak innowacyjność bieżąca, gdyż wymaga przygotowania określonej dokumentacji, często wykonania oprzyrządowania i wytworzenia serii próbnej. Źródłem nowych idei są odchylenia między stanem rzeczywistym a wymogami technologicznymi czy oczekiwaniami odbiorców. Pomysłodawcami są najczęściej pracownicy średniego dozoru technicznego. Innowacje procesowe oprócz tego, że prowadzą do obniżenia bezpośrednich kosztów wytwarzania, umożliwiają zapewnienie lub zwiększenie jakości wykonania. Innowacyjność w wymiarze średniookresowym ułatwia więc utrzymywanie przewagi konkurencyjnej na określonym poziomie.

Mottem dla opisu mechanizmu innowacyjności w ujęciu długookresowym mogłaby być teza: „Modernizacja jest procesem, w którym każdy sam się uczy korzystać z sieci powiązań i współzależności regionalnych i globalnych” [Morawski, 2010, s. 15]. W oryginale chodzi o państwa, w istocie jednak proces ten dotyczy też przedsiębiorstw. Nawiązuje do dwóch bardzo istotnych kwestii: sieci oraz uczenia się, które to kwestie mają w przypadku przedsiębiorstw wyjątkowe znaczenie wpisujące się w najnowsze nurty nauk o zarządzaniu. Większość pozycji literatury przedmiotu zwraca uwagę właśnie na perspektywiczny wymiar innowacyjności, bowiem w długim okresie innowacyjność rozumiana jako zdolność wprowadzania alternatywnych technologii i nowych produktów, jest kluczowym czynnikiem i podstawowym źródłem osiągania celów modernizacyjnych. Liczba i tempo wprowadzania innowacji produktowych wiąże się z szeregiem czynników, od obserwacji sytuacji rynkowej i prognozowania trendów rozwojowych w sektorze oraz śledzenia osiągnięć naukowo-technicznych do formalnych i nieformalnych powiązań między przedsiębiorstwami i innymi obiektami otoczenia, kontaktów i współpracy międzynarodowej, szans tworzenia firm przez wynalazców itd. itp.

Decyzje o podjęciu innowacji produktowych zapadają na najwyższych szczeblach zarządzania i związane są z wieloma dylematami natury badawczo-rozwojowej, technicznej, organizacyjnej, a w szczególności finansowej. W istocie jednak to właśnie nowe produkty wprowadzone z odpowiednim wyprzedzeniem w stosunku do konkurentów pozwalają na osiągnięcie sukcesu rynkowego.

Wyodrębnienie dla celów analitycznych trzech aspektów postrzegania innowacyjności ma znaczenie praktyczne, gdyż w rzeczywistości przejawiają się w odmiennych formach, innych korzyści przysparzają, przebiegają według od-

miennych schematów, z innym usytuowaniem czynnika sprawczego, a zatem odmiennie wpływają na kształtowanie przewagi konkurencyjnej.

Równocześnie, ze względów praktycznych właśnie, innowacyjność wymaga całościowego ujęcia w celu zintegrowania jej z procesem zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie [Janasz, 2009] oraz z ogólną strategią rozwoju przedsiębiorstwa [Poznańska, 2007]. W rzeczywistości te trzy wymiary innowacyjności nakładają się na siebie i każdy z pracowników przedsiębiorstwa doświadcza ich przenikania się (choć w różnym stopniu). W każdym przypadku chodzi o zdolności urzeczywistniania nowych rozwiązań przynoszących określone korzyści, ale w miarę przechodzenia od stanowisk wykonawczych do stanowisk usytuowanych na wyższych szczeblach struktury organizacyjnej występuje konieczność, a równocześnie wzrasta trudność godzenia wymagań wynikających z celów bieżących i rozwojowych. Jeżeli jednak proces kształtowania dojrzałości innowacyjnej w przedsiębiorstwie wszedł w stadium zaawansowane, co znajduje odzwierciedlenie w kulturze organizacyjnej premiującej zachowania innowacyjne, to godzenie celów bieżących i rozwojowych ma szansę przebiegać sprawniej, a innowacyjność może nie tylko tworzyć podbudowę przewagi konkurencyjnej, ale umożliwiać jej utrwalanie i zwiększanie.

Analizując rolę innowacyjności w kształtowaniu konkurencyjności przedsiębiorstwa nie można zawężać pola poszukiwań do przełomowych, oryginalnych innowacji produktowych. Innowacje produktowe z uwagi na rozległość zmian, w tym pociąganie za sobą innowacji technologicznych i organizacyjnych, wymagają (poza wieloma innymi czynnikami) sprzyjającego klimatu organizacyjnego i proinnowacyjnej kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa. Taka kultura organizacyjna budowana jest z reguły z wielkim mozolem przez wiele lat, a sposobem wspomagania przez menedżerów tego procesu może być położenie nacisku na kształtowanie zdolności kreowania i wdrażania korzystnych zmian w realizacji zadań bieżących. Filozofia tego typu spotykana jest już nie tylko w literaturze.

Potrzeba wieloaspektowego podejścia do innowacyjności uzasadniona jest także tym, że odbiorcy – szczególnie bezpośredni użytkownicy zainteresowani są czymś więcej niż tylko produktem podstawowym i są to elementy „miękkie”, które dla trwałości przewagi konkurencyjnej mają zasadnicze znaczenie, gdyż tworzą wartości niepowtarzalne, unikatowe. Konkurenci łatwiej i szybciej mogą zdobyć technologię i opanować produkcję wyrobu (nadając mu określone cechy fizyczne czyli elementy „twarde”) niż zgłębić istotę „dodatków” wzbogacających ofertę produktową. Pomysły na te dodatkowe elementy użyteczności dla klientów ujawniają się właśnie w czasie kreatywnego realizowania zadań bieżących, codziennych. Innowacyjność „bieżąca” może być traktowana jako uwarunkowanie innowacyjności średnio i długookresowej, ale równocześnie jako sposób pomnażania korzyści z „przełomowych” dla przedsiębiorstwa innowacji produktowych.

SZANSE MODERNIZACJI PRZEDSIĘBIORSTW WYNIKAJĄCE Z PROGRAMU INNOWACYJNA GOSPODARKA

Przyjmowanie programów rozwoju opartych o innowacyjne rozwiązania oraz komercjalizację wyników prac badawczo-rozwojowych świadczy o docenianiu w rozwoju cywilizacyjnym roli wiedzy, innowacji jako narzędzi stosowania wiedzy w praktyce oraz innowacyjności jako zdolności urzeczywistniania innowacji. Są to jednak starania gremiów rządowych krajowych i unijnych, a także środowiska naukowego. Pomimo oficjalnych deklaracji co do kształtowania innowacyjności dla potrzeb wzmocnienia konkurencyjności, która w istocie świadczy o postępie modernizacji, działania nadal wydają się bardziej służyć wykorzystywaniu środków pomocowych z UE niż wspieraniu innowacyjności gospodarki dla wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej. Zaangażowanie polskich przedsiębiorców w procesy modernizacyjne skutkujące zwiększonym tempem innowacji ciągle odbiega od poziomu rejestrowanego w gospodarkach bardziej rozwiniętych, co potwierdzają europejskie i światowe statystyki odnoszące się do innowacyjności. Z tego powodu istotne znaczenie mogłoby mieć pozarynkowe, zewnętrzne, oparte na zasadzie subsydialności zasilanie procesów modernizacyjnych.

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG) jest jednym z sześciu programów krajowych, na który przeznaczono 12,3% środków publicznych z 67,3 mld euro dostępnych w ramach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia 2007–2013, przyjętych przez Radę Ministrów 29 listopada 2006 r. (tab. 1).

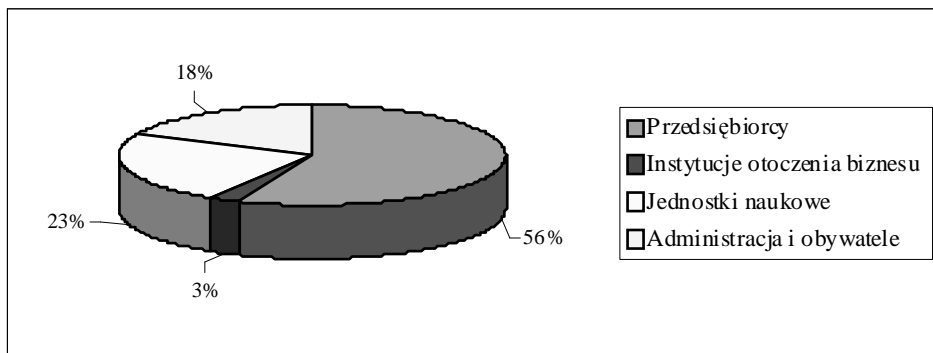
Tabela 1. Wielkość i struktura alokacji na PO IG w latach 2007–2013

Nr	Priorytet	Alokacja na priorytet w mln euro	Struktura alokacji na priorytet	Wydatki lizbońskie w mln euro
1	Badania i rozwój nowoczesnych technologii	1 104,38	13,4%	1 104,38
2	Infrastruktura sfery B+R	1 104,38	13,4%	1 104,38
3	Kapitał dla innowacji	289,00	3,5%	289,00
4	Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia	2 915,25	35,3%	2 915,25
5	Dyfuzja innowacji	339,15	4,1%	339,15
6	Polska gospodarka na rynku międzynarodowym	349,04	4,2%	206,24
7	Spółczeństwo inf. – budowa elektronicznej administracji	670,00	8,1%	670,00
8	Spółczeństwo inf. – zwiększenie innowacyjności gospodarki	1 203,49	14,6%	1 203,49
9	Pomoc techniczna	280,20	3,4%	0,00
	Razem alokacja 2007–2013	8 254,89	100,0%	7 831,89

Źródło: na podstawie [Program..., s. 164–166].

Program wychodzi naprzeciw założeniom Strategii Lizbońskiej, przyczyniając się do realizacji jej – odnowionych w 2005 r. – celów, poprzez przypisanie 94,88% alokacji finansowej na działania w obszarach: B+R, innowacje, technologie informacyjne i komunikacyjne. Stanowi równocześnie wypełnienie wskazań ujętych w różnych dokumentach strategicznych, w tym *Strategii Rozwoju Kraju na lata 2007–2015* (w zakresie priorytetu 1. „Wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki”), czy *Kierunkach zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*.

Ze wszystkich realizowanych programów operacyjnych, PO IG w największym stopniu skierowany jest do przedsiębiorców. Docenienie aktywizującego wpływu przedsiębiorstw na gospodarke, promowanie rozwoju, innowacji i zmian gospodarczych [Aidis i in., 2009, s. 285–310], znalazło odzwierciedlenie w przyjętym celu głównym PO IG: „Rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa”. Beneficjentami wsparcia mogą być oprócz przedsiębiorców różnorodne instytucje otoczenia biznesu, jednostki naukowe, jednostki administracyjne i w końcu obywatele (rys. 1).



Rysunek 1. Struktura wsparcia beneficjentów PO IG

Źródło: Finansowanie Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, ([http](http://)).

Przedmiotem zainteresowania są projekty o znaczeniu ponadregionalnym z zakresu innowacji technologicznych, w obrębie produktów i procesów, oraz innowacji organizacyjnych – w sektorach produkcyjnych i usługowych, które w sposób bezpośredni lub pośredni przyczyniają się do powstawania i rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw.

Rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa ma odbywać się poprzez realizację sześciu celów szczegółowych [*Program...*, s. 65]:

- zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw,
- wzrost konkurencyjności polskiej nauki,
- zwiększenie roli nauki w rozwoju gospodarczym,

- zwiększenie udziału innowacyjnych produktów polskiej gospodarki w rynku międzynarodowym,
- tworzenie trwałych i lepszych miejsc pracy,
- wzrost wykorzystania technologii informacyjnych i komunikacyjnych w gospodarce.

Wymienione cele realizowane są w ramach osi priorytetowych (wykaz w tab. 1), między którymi możliwe są powiązania. Oznacza to przykładowo, że efekty kompleksowych projektów uzyskane dzięki wsparciu w ramach jednego priorytetu, mogą uzyskać wsparcie finansowe w zakresie ich wdrażania z innego priorytetu (pod warunkiem spełnienia kryterium zasadności ekonomicznej dla wdrożenia wykorzystanych wyników). Ze względu na znaczenie sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w rozwoju gospodarki oraz istniejące bariery jego rozwoju, a także mając na względzie konieczność priorytetowego traktowania tej grupy beneficjentów, zapewniono przeznaczenie co najmniej 65% środków zaalokowanych na bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw w ramach PO IG dla beneficjentów z sektora MSP [*Szczegółowy opis...*, s. 8]. Wielkość alokacji w wybranych działaniach w ramach priorytetów waha się w granicach od 25 do 100% środków przeznaczonych na bezpośrednie wsparcie dla ogółu przedsiębiorstw (tab. 2).

Spośród czterech osi priorytetowych znajdujących się w kompetencjach Ministra Gospodarki (3. „Kapitał na innowacje”, 4. „Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia”, 5. „Dyfuzja innowacji”, 6. „Polska na rynku międzynarodowym”) zasadnicze znaczenie dla podniesienia poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw, ze względu na kwotę przeznaczanych środków, ma priorytet 4 „Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia”, którego udział w całości alokacji dla MSP wynosi 55% (łączy udział czterech priorytetów jest równy 65,7%, co oznacza, że na trzy przypada niespełna 11%).

Tabela 2. Alokacja dla MSP jako % alokacji dla przedsiębiorstw w PO IG

Działania w ramach zaznaczonych priorytetów	Alokacja całkowita na działanie w mln euro	Procent alokacji dla MSP	Alokacja dla MSP w mln euro
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Priorytet 1. Badania i rozwój nowoczesnych technologii			
1.4. Wsparcie projektów celowych	390,35	60%	234,21
Priorytet 3. Kapitał dla innowacji			
3.1. Inicjowanie działalności innowacyjnej	110,00	25%	27,50
3.2. Wspieranie funduszy kapitału podwyższonego ryzyka	180,00	100%	180,00

<i>I</i>	2	3	4
3.3. Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MSP	50,00	50%	25,00
Priorytet 4. Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia			
4.1. Wsparcie wdrożeń wyników prac B+R	390,00	60%	234,00
4.2. Stymulowanie działalności B+R przedsiębiorstw oraz wsparcie w zakresie wzornictwa przemysłowego	186,00	60%	111,60
4.3. Kredyt technologiczny	409,85	100%	409,85
4.4. Nowe inwestycje o wysokim potencjale innowacyjnym	1 420,00	70%	994,00
4.5. Wsparcie inwestycji o dużym znaczeniu dla gospodarki	1 023,86	25%	255,97
Priorytet 5. Dyfuzja innowacji			
5.4. Zarządzanie własnością intelektualną	39,00	90%	35,10
Priorytet 6. Polska gospodarka na rynku międzynarodowym			
6.1. Paszport do eksportu	121,84	100%	121,84
Priorytet 8. Społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki			
8.1. Wspieranie działalności gospodarczej w dziedzinie gospodarki elektronicznej	390,64	99%	385,64
8.2. Wspieranie wdrażania elektronicznego biznesu typu B2B	460,82	100%	460,82
8.4. Dostarczanie Internetu na obszarze ostatniej mili	200,00	85%	170,00

Źródło: na podstawie [Szczegółowy opis..., s. 8–9].

„Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia” adresowane bezpośrednio do przedsiębiorców obejmują szeroki zakres projektów typu:

- wdrożenia wyników prac B+R będących efektem realizacji prac B+R dofinansowanych w ramach pierwszej osi priorytetowej,
- wdrożenia własnych lub nabytych nowych technologii oraz uruchomienie produkcji nowych wyrobów lub ulepszenie wyrobów produkowanych w oparciu o tę technologię poprzez dofinansowanie z Funduszu Kredytu Technologicznego,
- doradztwo i inwestycje niezbędne do prowadzenia przez przedsiębiorców działalności B+R, w tym prowadzące do uzyskania przez przedsiębiorcę statusu centrum badawczo-rozwojowego,
- nowe inwestycje obejmujące w szczególności zastosowanie nowych w skali kraju, wysoko innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych oraz technologicznych w produkcji i usługach, w tym prowadzących do zmniejszenia szkodliwego oddziaływania na środowisko,
- nowe inwestycje przedsiębiorstw z sektora produkcyjnego, w tym szczególnie rozwiązania na skalę europejską i światową, obejmujące zastosowanie innowacyjnych pomysłów, o dużym znaczeniu dla gospodarki z uwagi na wielkość inwestycji i liczbę nowo tworzonych miejsc pracy związanych z tymi inwestycjami,

- tworzenie dużej liczby miejsc pracy w przedsiębiorstwach z sektora nowoczesnych usług, w tym np. centrach usług wspólnych, centrach badawczo-rozwojowych,
- doradztwo i inwestycje przedsiębiorstw niezbędne do opracowania wzorów użytkowych i przemysłowych.

Przytoczone rodzaje projektów podnoszących poziom innowacyjności przedsiębiorstw poprzez stymulowanie wykorzystania przez nie nowoczesnych rozwiązań wchodzi w zakres pięciu działań (zob. tab. 2). Stan ich zaawansowania na koniec listopada 2009 r., odzwierciedlany przez wartość zatwierdzonych wniosków wynosił 43,65% (tab. 3).

Tabela 3. Realizacja priorytetu 4: „Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia”

Działania	Wnioski zatwierdzone			Zawarte umowy	
	Liczba	Wartość [mln zł]	% wykorzystania środków publ.	Liczba	% wykorzystania środków publicznych
4.1.	238	527,6	31,79	114	11,56
4.2.	120	399,0	50,4	80	31,41
4.3.	5	8,1	0,46	3	0,3
4.4.	325	4586,1	75,88	234	51,25
4.5.	32	851,3	19,53	16	9,85
Ogółem	720	6372,1	43,65	447	27,21

Źródło: Analizy, Raporty i Podsumowania MRR: Stan realizacji PO IG na 30 listopada 2009 r.

„Kapitał na innowacje” jako wytyczony kierunek działań może wpływać na tempo powstawania nowych przedsiębiorstw innowacyjnych przez zwiększanie dostępu do zewnętrznych źródeł ich finansowania. Priorytet ten obejmuje swoim zakresem projekty nakierowane na: inicjowanie działalności innowacyjnej poprzez identyfikowanie, weryfikację innowacyjnych pomysłów o dużym potencjale rynkowym, prowadzących do tworzenia nowych przedsiębiorstw; wspieranie przedsiębiorstw w początkowych fazach rozwoju (załączkowej, rozruchu i ekspansji), których przedsięwzięcia oparte są na innowacyjnych rozwiązaniach poprzez zasilenie funduszy kapitałowych; aktywizowanie rynku inwestorów prywatnych, tworzenie dogodnych warunków inicjowania współpracy inwestorów prywatnych z przedsiębiorcami poszukującymi środków finansowych na realizację innowacyjnych przedsięwzięć. Wymienione rodzaje projektów odpowiadają trzem działaniom: „Inicjowanie działalności innowacyjnej” (3.1), „Wspieranie funduszy kapitału podwyższonego ryzyka” (3.2), „Tworzenie systemu ułatwiającego inwestowanie w MSP” (3.2), których łączny udział w środkach dla MSP wynosi tylko 6,4% (tab. 2). Stan zaawansowania realizacji priorytetu, określony wartością zatwierdzonych wniosków na dzień 30 listopada 2009 r. wynosił 77,81% wartości środków publicznych postawionych do dyspozycji (tab. 4).

Tabela 4. Realizacja priorytetu 3 PO IG „Kapitał na innowacje”

Działania	Wnioski zatwierdzone			Zawarte umowy	
	Liczba	Wartość [mln zł]	% wykorzystania środków publ.	Liczba	% wykorzystania środków publicznych
3.1.	25	385,7	82,38	18	55,93
3.2.	1	646,8	84,42	1	84,42
3.3.	56	93,5	43,95	36	31,19
Ogółem	82	1 126,0	77,81	55	67,38

Źródło: Analizy, Raporty i Podsumowania MRR: Stan realizacji PO IG na 30 listopada 2009 r.

„Dyfuzyja innowacji” jako priorytetowy kierunek ma za zadanie zapewnienie przedsiębiorcom wysokiej jakości usług i infrastruktury wzmacniającej ich potencjał innowacyjny i służącej jego wykorzystaniu, a także rozwój powiązań kooperacyjnych dla wzmocnienia pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw. Projekty realizowane są w ramach czterech zadań: „Wspieranie rozwoju powiązań kooperacyjnych o znaczeniu ponadregionalnym” (5.1), „Wspieranie instytucji otoczenia biznesu świadczących proinnowacyjne usługi oraz ich sieci o znaczeniu ponadregionalnym” (5.2), „Wspieranie ośrodków innowacyjności” (5.3), „Zarządzanie własnością intelektualną” (5.4). Tylko ostatnie działanie adresowane jest do MSP i jego zaawansowanie na koniec listopada 2009 r. określone wartością zatwierdzonych 62 wniosków wynosiło tylko 15,27% wartości środków publicznych postawionych do dyspozycji.

Podobnie priorytet 6 „Polska na rynku międzynarodowym” w ramach jednego działania odnosi się od MSP i przy 496 zatwierdzonych wnioskach, stopień zaawansowania na 30 listopada 2009 r. nie osiągnął 1%.

Poza priorytetem „Inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia” podległym Ministrowi Gospodarki, liczącym się dla MSP priorytetem (ze względu na wartość wsparcia) jest „Społeczeństwo informacyjne – zwiększenie innowacyjności gospodarki”, dla którego funkcje instytucji zarządczej pełni Minister ds. Informatyzacji. Przydzielone środki sięgają 28% alokacji dla MSP w latach 2007–2013 (tab. 2). Zaawansowanie realizacji według wartości zatwierdzonych wniosków, łącznie z zadaniem 8.3 (zaznaczonym na szaro) niedotyczącym MSP, wynosi 10,37% według stanu na 30 listopada 2009 r. (tab. 5).

Tabela 5. Realizacja priorytetu 8 PO IG „Społeczeństwo informacyjne”

Działania	Wnioski zatwierdzone			Zawarte umowy	
	Liczba	Wartość [mln zł]	% wykorzystania środków publ.	Liczba	% wykorzystania środków publicznych
8.1.	571	316,2	19,01	555	18,24
8.2.	403	175,0	8,92	300	6,19
8.3.	62	127,0	8,19	42	3,51
8.4.	14	6,7	7,83	4	1,35
Ogółem	1050	624,8	10,37	901	7,97

Źródło: Analizy, Raporty i Podsumowania MRR: Stan realizacji PO IG na 30 listopada 2009 r.

Także pozostałe programy operacyjne, przewidziane do realizacji w latach 2007–2013 mają pośredni związek z budową innowacyjnej gospodarki, utożsamianej często z gospodarką opartą na wiedzy (GOW).

KONKLUZJE

Wyznacznikami szans modernizacji przedsiębiorstw wynikających z PO IG są poziom dofinansowania z funduszy pomocowych UE, stopień wykorzystania tych środków oraz ich kierunki alokacji. Jeśli wziąć pod uwagę, że adresatami tych środków są w znacznym stopniu podmioty MSP, fundamentalne znaczenie tego typu zasilania procesów modernizacyjnych wynika nie tyle ze skali środków ukierunkowanych na innowacyjność, gdyż te są stosunkowo skromne (wynoszą ok. 1,2 mld euro rocznie, co stanowi znikomą część PKB; ogólna alokacja na PO IG w latach 2007–2013 stanowi 0,17% PKB z 2007 r. według średniego kursu EBC dla 1 euro = 4,0705 PLN, z 28 stycznia 2010 r.). Liczba przedsięwzięć modernizacyjnych nie może więc być znaczna. Jednakże dzięki temu programowi zainicjowany został mechanizm pobudzania innowacyjnych zachowań wśród małych i średnich przedsiębiorstw, który wpisuje się dobrze w potrzebę upowszechniania zainteresowania priorytetami z punktu widzenia rozwoju innowacyjnej i kreatywnej gospodarki.

Należy również dodać, że sektor MSP funkcjonuje w świecie asymetrycznej konkurencji i ze swej natury ma utrudniony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania, nie posiadając zwykle odpowiednich funduszy własnych na unowocześnianie prowadzonej działalności gospodarczej. Jeśli uruchomione dzięki temu programowi działania innowacyjne zakończą się sukcesem, staną się wzorem naśladownictwa (benchmarkingu). Z racji ich rozproszenia wzorce te mogą przynieść korzystne efekty zewnętrzne i synergiczne uruchamiając łańcuch procesów dostosowawczych nie tylko do lokalnych wyzwań rozwojowych, ale również GOW i społeczeństwa informacyjnego.

LITERATURA

- Aidis R., Estrin S, Mickiewicz T., 2009, *Przedsiębiorczość w gospodarkach transformacji [w:] 20 lat transformacji. Osiągnięcia, problemy, perspektywy* pod red. G.W. Kłodki, J. Tomkiewicza, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Bal-Woźniak, 2006, *Zarządzanie kapitałem intelektualnym*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej, Rzeszów.
- Brynjolfsson E., 2005, *VII Pillars of Productivity*, "Optimize", nr 43 (MAY).
- Cohen D, 2000, *Bogactwo świata, ubóstwo narodów*, Wyd. Znak, Kraków.
- Dundon E., 2002, *The Seeds of Innovation*, AMACON, New York.

- Ferrell D., 2003, *The Real New Economy*, "Harvard Business Review", Vol. 81, No. 10, October, pp. 104–112.
- Finansowanie Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka*, <http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/Finansowanie.aspx> (stan na 15.12.2009).
- Francik A., Targalski J., 2007, *Innowacyjność przedsiębiorstw [w:] Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalizacji* pod red. J. Bogdaniенki, M. Kuzela, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Janasz W., 2009, *Innowacje w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw [w:] Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej* pod red. W. Janasza, Difin, Warszawa.
- Jentsch N., 2001, *The New Economy Debate in the U.S.: A Review of Literature*, JFK Institute for N. American Studies Section of Econ, Working Paper Series, No. 125.
- Klincewicz K., 2008, *Polska innowacyjność. Analiza bibliometryczna*, Wydawnictwo UW, Warszawa.
- Kubielas S., 2009, *Innowacje i luka technologiczna w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
- Koźmiński A.K., 2010, *Przedsiębiorcy i menedżerowie w procesie modernizacji zarządzania [w:] Modernizacja Polski. Struktury. Agencje, Instytucje* pod red. W. Morawskiego, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Lissowski O., 2009, *Zarządzanie publiczne i zamówienia publiczne. Kierunki modernizacji instytucjonalnej w Unii Europejskiej i na świecie*, Wydawnictwo Naukowe CONTACT, Poznań.
- Malara Z., 2007, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Morawski W., 2010, *O pojęciu i teorii modernizacji [w:] Modernizacja Polski. Struktury. Agencje, Instytucje* pod red. W. Morawskiego, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.
- Pocztowski A., 2008, *Cele i zakres programów zarządzania talentami [w:] Zarządzanie talentami w organizacji*, Wolters Kluwer Polska, Kraków.
- Pomykański A., 2009, *Innowacyjność organizacji [w:] Innowacyjność organizacji* pod red. A. Pomykańskiego, Wydawnictwo Naukowe Wyższej Szkoły Kupieckiej, Łódź.
- Potocki A., 2008, *Instrumenty komunikacji wewnętrznej w przedsiębiorstwie*, Difin, Warszawa.
- Poznańska K., 2007, *Twórcza destrukcja w warunkach globalizacji a innowacje przedsiębiorstw [w:] Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w warunkach globalizacji* pod red. J. Bogdaniенki, M. Kuzela, I. Sobczak, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
- Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, 1 października 2007.
- Sitko-Lutek A. (red.), 2007, *Polskie firmy wobec globalizacji. Luka kompetencyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Skrzypek E. (red.), 2008, *Wpływ zarządzania procesowego na jakość i innowacyjność*, UMCS, Lublin.
- Stabryła A., 2008, *Procedura kategoryzacji w ocenie efektu synergicznego wiedzy*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 782, s. 7–24.

- Stankiewicz M.J., 2009 *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw* [w:] *Rozważania o rozwoju gospodarczym Polski* pod red. W. Bieńkowskiego i K. Szczygielskiego, Oficyna Wyd. Wyższej Szkoły Handlu i Prawa, Warszawa.
- Sudoł S., 2007, *Nauki o zarządzaniu. Węzłowe problemy i kontrowersje*, Dom Organizatora, Toruń.
- Szczegółowy opis priorytetów Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013*, Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa 2009.
- Szymański W., 2009, *Kryzys gospodarczy. Pierwsze przybliżenie*, Difin, Warszawa.
- Świadek A., 2008, *Determinanty aktywności innowacyjnej w regionalnych systemach przemysłowych w Polsce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Tkaczyk T.P., 2005, *Teoria firmy a zmiany wynikające z procesu globalizacji i integracji* [w:] *Problem dostosowania polskich przedsiębiorstw do standardów europejskich* pod red. T.P. Tkaczyka, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
- Zacher L.W., 2010, *Modernizacja techniczna polskiej gospodarki – uwarunkowania, poglądy, polityki* [w:] *Modernizacja Polski. Struktury. Agencje, Instytucje* pod red. W. Morawskiego, Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne, Warszawa.

Streszczenie

W artykule dowodzi się, że związki między modernizacją a innowacyjnością są tak bliskie, że program nakierowany na rozwój polskiej gospodarki w oparciu o innowacyjne przedsiębiorstwa, mógłby być traktowany jak program ich modernizacji. Na tle priorytetów *Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka* autorka wskazuje na szanse upowszechnienia zachowań innowacyjnych w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw.

Innovation as a Fundamental Factor of Enterprise Modernization

Summary

In the paper the author proves that relation between modernization and innovation is so close that a program aimed at development of the Polish economy which is based on innovative enterprises, could be treated as a program of their modernization. In the background of Operational Program Innovation Economy the author indicates some chances for dissemination of innovational behavior in the SME sector.