

**Tomasz Goszczyński\***

**Michał Konopka**

**Leszek Szczupak**

## **22. ZASTOSOWANIE INNOWACJI W ZARZĄDZANIU PRZEDSIĘBIORSTWAMI SEKTORA PUBLICZNEGO**

### **Streszczenie**

*Rozwój gospodarczy oraz wzrost PKB uzależniony jest od wielu czynników, z których jednym z najważniejszych jest dobra kondycja przedsiębiorstw w danym kraju. Zarówno podmioty sektora publicznego jak i sektora prywatnego od lat zmagają się z podstawowymi trudnościami takimi jak: niejasne przepisy prawne, brak dostatecznego finansowania czy brak wykwalifikowanej kadry. Pomimo jednak tych niedogodności każde przedsiębiorstwo musi stale podnosić swój poziom konkurencyjności na rynku ze względu na wciąż pogłębiające się procesy globalizacji gospodarczej i liberalizacji światowego handlu. Należy przyjąć, iż współcześnie jedyną drogą do poprawy konkurencyjności na rynku jest wzrost innowacyjności przedsiębiorstw. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw sektora publicznego jak i sektora prywatnego. Celem rozdziału jest określenie współczesnych sposobów tworzenia innowacji w przedsiębiorstwach sektora publicznego. Wskazano także potrzeby i stan innowacyjności przedsiębiorstw sektora publicznego w Polsce. Autorzy poddali analizie nowe trendy w zarządzaniu innowacjami między innymi w zakresie wykorzystania znaków towarowych przedsiębiorstw i ich ochrony.*

### **Słowa kluczowe**

*innowacje, sukces organizacji, działalność innowacyjna*

### **Wstęp**

Innowacyjność w przedsiębiorstwach sektora publicznego jak i prywatnego jest współcześnie kwestią kluczową. W obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych wzrost konkurencyjności może bowiem następować tylko wraz ze wzrostem innowacyjności tychże przedsiębiorstw. Wbrew obiegowym opiniom wdrażanie innowacji nie zawsze wiąże się z wysokimi kosztami i jest uzależnione od zatrudnienia wysoce wyspecjalizowanej kadry. Wszystko jest uzależnione od rodzaju wdrażanych innowacji. Jak wiadomo pod pojęciem innowacji kryją się nowoczesne rozwiązania i nowe technologie, które – jeśli są efektywnie wykorzystywane – stanowią dużą wartość przedsiębiorstwa. Nie zawsze jednak z różnych powodów analizowane innowacje są wdrażane. Powodem takiego stanu rzeczy są m.in.: brak wykwalifikowanej kadry, niewielkie możliwości finansowe czy charakter branży przedsiębiorstwa. Zawsze jednak istnieje możliwość zastosowania innowacyjnych rozwiązań w drodze efektywnego zarządzania już istniejącymi dobrami własności intelektualnej. Pod pojęciem „dóbr” należy rozumieć tu powszechnie znane i powszechnie występujące prawa własności intelektualnej m.in. znaki towarowe.

---

\* Politechnika Częstochowska.

## 1. Innowacje a znak towarowy ujęcie prawne

Jednym z podstawowych praw własności intelektualnej jest prawo ochronne na znak towarowy, który występuje dokładnie w każdym przedsiębiorstwie, w tym w przedsiębiorstwach sektora publicznego. Znak towarowy może być wykorzystywany w promocji przedsiębiorstwa jako odróżnienie towarów lub usług jednego przedsiębiorstwa od towarów i usług innych przedsiębiorstw. Można zatem inwestować w logo przedsiębiorstwa, jego firmę (nazwę), a więc w szeroko pojęty wizerunek przedsiębiorstwa. Można także wykorzystać omawiany znak towarowy do ochrony przed działaniami nieuczciwej konkurencji na gruncie ustawy z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji<sup>35</sup> czy nawet przy zastosowaniu przepisów Kodeksu Karnego<sup>36</sup>.

Ustawa o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji wprowadza stypizowany katalog czynów nieuczciwej konkurencji. Są to: wprowadzające w błąd oznaczenie przedsiębiorstwa, fałszywe lub oszukańcze oznaczenie pochodzenia geograficznego towarów albo usług, naruszenie tajemnicy przedsiębiorstwa, nakłanianie do rozwiązania lub niewykonania umowy, naśladownictwo produktów, pomawianie lub nieuczciwe zachwalanie, utrudnianie dostępu do rynku, przekupstwo osoby pełniącej funkcję publiczną, a także nieuczciwa lub zakazana reklama, organizowanie systemu sprzedaży lawinowej oraz prowadzenie lub organizowanie działalności w systemie konsorcyjnym. Sam ww. katalog daje duże pole do prawnej ochrony swoich interesów, należy jednak zaznaczyć, iż analizowana ustawa zawiera także klauzulę generalną pozwalającą na szersze interpretacje czynów nieuczciwej konkurencji. Klauzula ta zapisana w art. 3 ust. 1 ustawy za czyn nieuczciwej konkurencji uznaje każde działanie sprzeczne z prawem lub dobrymi obyczajami, jeżeli zagraża ono lub narusza interes przedsiębiorcy lub klienta. W takich przypadkach uprawnionemu przysługują roszczenia o:

1. zaniechanie niedozwolonych działań,
2. usunięcie skutków tych działań,
3. złożenie jednokrotnego lub wielokrotnego oświadczenia odpowiedniej treści i w odpowiedniej formie,
4. naprawienia wyrządzonej szkody,
5. wydania bezpodstawnie uzyskanych korzyści (Żelechowski 2015).

Kolejną możliwość wykorzystania znaku towarowego daje przepis art. 306 k.k., który stanowi: „Kto usuwa, podrabia lub przerabia znaki identyfikacyjne, datę produkcji lub datę przydatności towaru lub urządzenia, podlega karze pozbawienia wolności do lat 3”.

Wszystkie prawa własności intelektualnej, w tym także prawo ochronne na znak towarowy, mają charakter bezwzględny co oznacza, iż są skuteczne *erga omnes*. To założenie powoduje podobieństwo prawnej ochrony przedmiotów własności intelektualnej do zwykłego popularnego prawa własności rzeczy, w konsekwencji powód może domagać się zaniechania naruszeń i naprawienia już wyrządzonej szkody. Takie roszczenie wynika enumeratywnie z przepisu art. 287 ust.1 oraz art. 296 ust.1

---

<sup>35</sup> Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji.











<sup>36</sup> Ustawa Kodeks Karny.

Prawa własności przemysłowej<sup>37</sup>. W świetle analizowanych norm właścicielowi przysługują:

1. roszczenie o zaniechanie naruszenia,
2. roszczenie o wydanie bezpodstawnie uzyskanych korzyści,
3. roszczenie o naprawienie wyrządzonej szkody.

Znaki towarowe mogą stanowić źródło dodatkowych dochodów dla ich właścicieli (przedsiębiorstw publicznych), którzy mogą je uzyskać w drodze udzielania licencji na ich używanie lub w ramach umów franchisingowych. Renomowane marki przedsiębiorstw publicznych stają się także przedmiotem wyceny co umożliwia ich zbycie, wykorzystanie jako aportu w nowotworzonej spółce lub jako zabezpieczenia kredytu.

**Tabela 29. Wartość 10 najdroższych marek na świecie w roku 2015**

Pozycja	Logo – znak towarowy	Nazwa	Wartość (mld \$)
1.		Apple	145,3
2.		Microsoft	69,3
3.		Google	65,6
4.		Coca-cola	56
5.		IBM	49,8
6.		McDonald's	39,5
7.		Samsung	37,9
8.		Toyota	37,8
9.		General Electric	37,5
10.		Facebook	36,5

Źródło: [www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=334&nav=category](http://www.rankingthebrands.com/The-Brand-Rankings.aspx?rankingID=334&nav=category) (dostęp: 25.03.2016).

Okazuje się zatem, że efektywne wykorzystywanie znaku towarowego może w znaczący sposób poprawić pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa przy zaangażowaniu relatywnie niewielkich środków. Ma to istotne znaczenie w szczególności

<sup>37</sup> Ustawa z 30 czerwca 2000 r Prawo własności przemysłowej.

w stosunku do przedsiębiorstw sektora publicznego, które są rozpoznawalne i które już cieszą się dobrą renomą. Efektywne zarządzanie prawami własności intelektualnej w tym np. prawami ochronnymi na znaki towarowe może i powinno być wdrażane w każdym przedsiębiorstwie publicznym niezależnie od wdrażania innowacji technicznych. Podstawowym warunkiem potencjalnych korzyści jest jednak uzyskanie prawa ochronnego na znak towarowy w krajowym urzędzie patentowym lub urzędzie regionalnym (Urząd Harmonizacji Rynku Wewnętrzny – OHIM).

## **2. Zastosowanie innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwami sektora publicznego**

Współcześnie podstawową siłą napędową poprawy efektywności i produktywności gospodarki są innowacje oparte na badaniach, wiedzy i edukacji. Tworzenie innowacji nie jest jednak takie proste jakby się mogło wydawać. Wynika to z faktu, że kreowanie innowacji jest procesem długim i żmudnym, wymagającym od pomysłodawców odpowiedniej cierpliwości, a także często dużych nakładów finansowych ponoszonych na badania i rozwój. Jednak bez innowacji przedsiębiorstwa nie byłyby w stanie zaspokajać potrzeb klientów, choćby poprzez tworzenie nowych produktów. Ponadto działalność innowacyjna przyczynia się do poprawy ich zdolności konkurencyjnej, wpływającej na osiągnięcie większej efektywności ekonomicznej. Doświadczenia korporacji międzynarodowych wskazują, że osiągnięcie konkurencyjności opartej na wiedzy i innowacjach może przyczyniać się do umocnienia pozycji na rynku oraz stworzenia podstaw do budowania długookresowych relacji z klientami opartych na wzajemnej lojalności. Ta zależność wynika z faktu, że współcześnie szczególnego znaczenia nabiera możliwość szybkiego i elastycznego dostosowania się do potrzeb klientów. Oznacza to, że przedsiębiorstwa muszą być przedsiębiorstwami kooperatywnymi, tzn. stale poszukującymi współpracy, a także zawierającymi liczne umowy z dostawcami i nabywcami w celu zaspokojenia potrzeb klientów.

Jak już wspomniano, głównym celem wdrażania innowacji jest dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku. Aby ten cel osiągnąć, należy podjąć szeroki zakres działań, które udoskonalą procesy zachodzące w przedsiębiorstwie. Niestety, w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wymaga zastosowania odmiennego podejścia, a mianowicie:

- w obszarze marketingu – chodzi o wybór nowoczesnych i odpowiednio dobranych narzędzi umożliwiających komercjalizowanie nowych produktów, kształtowanie kanałów dystrybucji i relacji z klientami,
- w obszarze produkcji – chodzi o wykorzystywanie metod wspomagających uruchamianie nowej produkcji, sterowanie produkcją,
- w obszarze logistyki – chodzi o kształtowanie łańcuchów dostaw, kreowanie systemów logistycznej obsługi klienta, implementacji nowoczesnych systemów informatycznych usprawniających komunikację z klientami i dostawcami,
- w obszarze badań i rozwoju – chodzi o wykorzystywanie narzędzi wspomagających prace przygotowawcze i rozwojowe,
- w obszarze zarządzania kadrami – chodzi o stosowanie metod wspomagających właściwy dobór pracowników, ich rozwój oraz ocenianie (Szymańska 2012, s. 55).

Z powyższych uwag wynika, że współcześnie innowacje w sektorze prywatnym są traktowane jako coś powszechnego, coś priorytetowego, bez czego nie da się funkcjonować. Jednakże innowacyjność nie jest już cechą charakterystyczną jedynie sektora prywatnego. Innowacje w sektorze publicznym są również coraz bardziej doceniane i traktowane jako warunek *sine qua non* sprawnego działania.

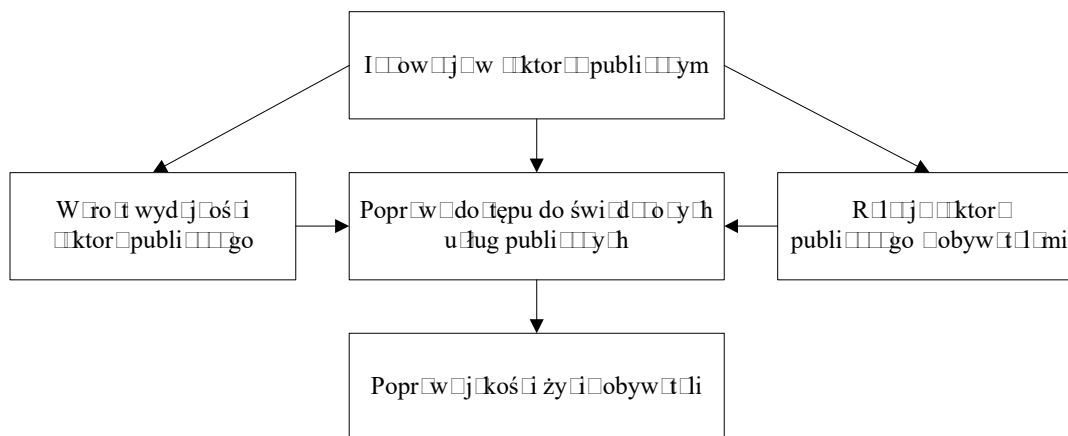
Nie ma jednoznaczności co do definicji innowacji w sektorze publicznym, ale najczęściej na jej treść składa się wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu, usługi albo procesu, nowej strategii marketingowej lub nowych zmian w organizacji, poprawa relacji z otoczeniem. Uważa się, że sektor publiczny jest w wielu krajach siłą napędową innowacji i wzrostu gospodarczego (Mikołajczyk 2013, s. 96).

Innowacje w sektorze publicznym często pojawiają się w odpowiedzi na rosnące naciski ze strony obywateli i przedsiębiorstw, którzy oczekują poprawy starych lub wprowadzenia nowych usług.

W odniesieniu do oczekiwanych celów innowacji w sektorze publicznym można wymienić kilka z nich:

- większa oszczędność i opłacalność zapewnianych usług publicznych, co oznacza zapewnienie większej ilości i lepszych usług za tę samą cenę i przy usprawnieniu procedur administracyjnych,
- poprawa relacji między sektorem publicznym a obywatelami, wyrażająca się wzmacnianiem kanałów docierania informacji zwrotnej od obywateli,
- wzrost jakości i dostępności usług publicznych dostarczanych przez władze lokalne bądź regionalne,
- wzrost jakości życia obywateli, traktowany jako ostateczny cel dostarczania usług publicznych obywatelom (Innowacje... 2013, s. 33).

Poniższy rysunek przedstawia proces powiązania innowacji w sektorze publicznym, a poprawą jakości życia.



**Rysunek 20. Sposoby oddziaływania innowacji w sektorze publicznym na poprawę jakości życia**

Źródło: (Innowacje... 2013, s. 34).

Jedną z głównych szans, jaką dają innowacje w sektorze publicznym, jest poprawa zarówno jakości, jak i zakresu usług oferowanych społeczeństwu, w tym indywidualnym obywatelom, grupom społecznym i firmom (Walker 2006, s. 311-

335, za: Podgórnjak-Krzykacz 2014, s. 7). Innowacyjność stwarza podmiotom sektora publicznego możliwości na lepsze zaspokojenie potrzeb i oczekiwań obywateli, a czasami także na radzenie sobie w warunkach ograniczonych środków finansowych.

Nie ulega wątpliwości, że sektor publiczny może być innowacyjny. Niewątpliwie jednak, to innowacje w sektorze prywatnym uważane są za coś normalnego, swobodnie wynikającego niejako z samej idei przedsiębiorczości. Tradycyjnie sektor publiczny jest postrzegany jako mniej innowacyjny niż sektor prywatny, gdyż innowacje w sektorze publicznym są mniej odczuwalne, ponieważ nie są komercjalizowane jak w przypadku sektora prywatnego. Innowacyjność w sektorze publicznym polega na integrowaniu wdrożonych nowości lub nowej wiedzy w ramach systemu zależnego od decyzji publicznych, w celu usprawnienia dotychczasowych lub wprowadzeniu do użytku nowych form działania, usług i praktyk, czego ostatecznym i najbardziej widocznym rezultatem będzie wyższa skuteczność służby publicznej oraz lepszy standard życia ludności, przynajmniej w głównych obszarach (Innowacje 2013, s. 32). Innowacje w sektorze publicznym mają pewne indywidualne cechy, które charakteryzują je spośród innowacji realizowanych w sektorze prywatnym. Są to: relatywna przewaga nad wcześniej istniejącymi alternatywami; kompatybilność z (lokalnymi/regionalnymi) wartościami i poglądami; możliwość wypróbowania, czyli szansa sprawdzenia planowanej interwencji i przeanalizowania jej skutków, zanim zostanie ona oficjalnie zastosowana; zauważalność i odczuwalność dla odbiorców, możliwość zmniejszenia wydatków (Sokołowski i Żabiński 2015, s. 145).

Jednocześnie należy zdawać sobie sprawę z różnic między innowacjami w sektorze publicznym i sektorze prywatnym. W sektorze prywatnym nacisk kładziony jest na takie pojęcia i zagadnienia jak: produkt, rynek, biznes, pieniądze i zysk, natomiast w sektorze publicznym dominuje tylko jedno pojęcie – usługa. Oznacza to, że innowacje w sektorze publicznym koncentrują się głównie na kształcie usług i sposobie ich świadczenia, co jest istotne dla społeczeństwa. Warto zaznaczyć, że w przypadku sektora publicznego usługa i produkt są często stosowane zamiennie, ponieważ usługi są w głównej mierze uznawane za główny produkt działań sektora publicznego, zwłaszcza z punktu widzenia obywateli.

Pomimo powyższych różnic między sektorem prywatnym i publicznym, innowacyjność w sektorze publicznym i prywatnym nie wyklucza się wzajemnie, a nawet często może wpływać na siebie korzystnie i uzupełniać się. Innowacyjność w sektorze publicznym może powstać poprzez rozpowszechnienie wcześniejszych innowacji z sektora prywatnego lub poprzez wsparcie dla sektora prywatnego w postaci tworzenia lub wspomagania warunków stymulujących i pobudzających rozwój innowacyjności poprzez strategie, programy celowe, fundusze celowe, media itd.

Z danych statystycznych wynika, iż pod względem innowacyjności gospodarkę polską można zakwalifikować do grupy umiarkowanych innowatorów. Świadczy o tym m.in. wskaźnik nakładów na badania i rozwój, który od lat utrzymuje się na niezmiennym poziomie, oscylując wokół 0,6%. Struktura tych nakładów również jest niekorzystna. Udział nakładów na B+R sektora przedsiębiorstw w nakładach ogółem na B+R wynosi 28%, podczas gdy w krajach wysoko uprzemysłowionych udział ten oscyluje wokół 60%. W polskim systemie wspierania innowacyjności wciąż brakuje mechanizmów zachęcających przedsiębiorców do zwiększania nakła-

dów na instrumenty B+R. Niezbędne są też działania związane z podnoszeniem kultury proinnowacyjnej społeczeństwa przedsiębiorców oraz uświadamiające znaczenie modeli biznesowych opartych na innowacjach. W najnowszym rankingu Global Innovation Index 2015, określającym poziom innowacyjności poszczególnych państw, Polska zajęła 46. miejsce na świecie (na 141 sklasyfikowanych krajów). W porównaniu z 2014 rokiem Polska w ogólnym zestawieniu spadła o jedno miejsce; wyprzedza ją 26 państw Unii Europejskiej. Słabiej wypadła tylko Rumunia. Ranking otwierają kraje Europejskie: Szwajcaria (1), Wielka Brytania (2), Szwecja (3) i Holandia (4). Pierwszym nieeuropejskim krajem są Stany Zjednoczone, które w tym roku uplasowały się na piątym miejscu. W rankingu zestawiono także kraje pod względem efektywności innowacji. Wskaźnik ten pokazuje sensowność nakładów na innowacje w stosunku do ich efektów. Pod tym względem Polska uplasowała się dopiero na 93. pozycji (The Global... 2015, s. 30). Za podstawową miarę zaangażowania finansowego gospodarki w działalność innowacyjną uznawana jest wielkość wydatków na badania i rozwój (B+R) w proporcji do PKB. Z danych GUS wynika, że w 2012 roku wydatki na badania i rozwój stanowiły 0,9 procent PKB wobec 0,77 procent w 2011 roku. Zbliżony poziom wydatków udało się utrzymać także w 2013 roku, gdy sięgnęły one 0,87 procent PKB (Innowacyjna... 2015, s. 2). W 2014 r. nakłady na polską innowacyjność (w tym B+R) to 1 proc. PKB, czyli poziom 17-18 mld zł (Działalność... 2014). Powyższe dane wskazują, że **główną przeszkodą w opracowywaniu innowacyjnych rozwiązań jest brak środków na rozpoczęcie nowych projektów i działań. Wzrost nakładów na innowacje jest szansą na gospodarczy rozwój Polski. Jednak dla wsparcia finansowego innowacji wskazane jest stworzenie stosownego zaplecza instytucjonalno-systemowego, edukacyjnego oraz prawnego.**

### 3. Źródła innowacji w przedsiębiorstwach

Wśród potencjalnych źródeł innowacji zwrócić uwagę należy na samodzielnie prowadzone prace badawczo-rozwojowe jako podstawowy obszar generowania rozwiązań, których wdrożenie może stać się podstawą ugruntowanej przewagi konkurencyjnej, a także budowy zasobów wiedzy unikalnych dla danej organizacji (Butryn 2006). Dla skutecznego realizowania działalności innowacyjnej ważne jest prowadzenie: badań podstawowych – polegających na poszerzaniu ogólnej wiedzy w danej dziedzinie. Prowadzone są w celach poznawczych, nie są one ukierunkowane na uzyskanie konkretnych rozwiązań. Efektem badań podstawowych jest pogłębiona znajomość rzeczywistości i związków w niej zachodzących; badań stosowanych – polegających na praktycznym wykorzystaniu dotychczasowego zasobu wiedzy w danej dziedzinie. W ich wyniku powstają wynalazki i koncepcje rozwiązań użytecznych praktycznie; prac rozwojowych – które polegają na przemysłowym opracowaniu wyników przez badania i próby laboratoryjno-warsztatowe. Ich celem jest przekształcenie wiedzy teoretycznej w praktyczną poprzez dopracowanie wyników, przeprowadzenie prób czy prototypów.

Źródła innowacji można podzielić na:

- popytowe – jeśli na początku istnieje potrzeba zmiany w określonej dziedzinie, której zaspokojenie wymaga odpowiedniego rozwiązania,
- podażowe – jeśli pierwotne jest powstanie rozwiązania, a następnie dla tego rozwiązania próbuje się znaleźć zastosowanie w produkcji.

Systematyczna innowacja oznacza śledzenie siedmiu źródeł innowacji. Pierwsze cztery źródła znajdują się wewnątrz przedsiębiorstwa. Można je traktować jako symptomy, ale równocześnie wiarygodne wskaźniki zmian, które już zaszły, albo które można wywołać przy niewielkim wysiłku. Są to:

- nieoczekiwane – powodzenie, niepowodzenie lub inne nieoczekiwane zdarzenie,
- niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej,
- innowacja wynikająca z potrzeb procesu.

Drugi zbiór źródeł innowacji wiąże się ze zmianami w otoczeniu przedsiębiorstwa czy przemysłu. Są to:

- zmiany w strukturze przemysłu lub strukturze rynku,
- demografia (zmiany w populacji),
- zmiany w postrzeganiu, nastrojach, wartościach itp.,
- nowa wiedza (zarówno w dziedzinie nauk ścisłych jak i innych).

Granice między tymi siedmioma obszarami źródeł okazji do innowacji są nieostre i źródła te wzajemnie na siebie zachodzą. Zdaniem pani prof. Ewy Okoń-Horodyńskiej wyróżnić należy trzy źródła innowacji:

- działalność badawcza (B+R),
- zakup nowej wiedzy w postaci usług technicznych, pakietów, licencji itp.,
- nabycie tzw. technologii materialnej, czyli innowacyjnych urządzeń i maszyn o podwyższonych parametrach technicznych.

Innowacje odzwierciedlają poziom innowacyjności gospodarki poprzez swoją liczbę. Każdy kraj rozwinięty stara się podnieść poziom innowacyjności swojej gospodarki, ponieważ ten bezpośrednio wpływa na konkurencyjność całego kraju.

Cechy innowacji:

- Innowacje są ciężką, celową, skoncentrowaną pracą wymagającą wiedzy, pilności, wytrwałości, zaangażowania: wymagają od innowatorów wykorzystania swoich najsilniejszych stron i są one skutkiem wywołanym w gospodarce i społeczeństwie, powodują bowiem zmianę zachowań, tak przedsiębiorców, jak i konsumentów.
- Innowacje są w stanie ułatwiać jak i utrudniać nasze życie, przez ciągłe komplikowanie otoczenia. W ujęciu innowacji *sensu stricto* pomija się innowacje związane ze zmianami społecznymi i organizacyjnymi, koncentrując się na innowacjach technicznych i technologicznych. Innowacja technologiczna ma miejsce wtedy, gdy nowy lub zmodernizowany wyrób zostaje wprowadzony na rynek albo gdy nowy lub zmieniony proces zostaje zastosowany w produkcji ([www.biznesnet.pl](http://www.biznesnet.pl)).

#### **4. Cechy przedsiębiorstwa innowacyjnego i działalność innowacyjna przedsiębiorstwa**

Według A. Jasińskiego (1998) innowacyjne jest przedsiębiorstwo, które: prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe; przeznacza na działalność innowacyjną wysokie nakłady finansowe; systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne; wykazuje duży udział nowych wyrobów i technologii w produkcji.



Jedną z podstawowych cech innowacyjnego przedsiębiorstw produkcyjnych, jak i przedsiębiorstw sektora publicznego jest systematyczność i permanentny charakter prowadzonych działań innowacyjnych. Zwróćmy uwagę, iż powyższa definicja to zbiór wyznaczników innowacyjności o charakterze ilościowym. Należałoby ją uzupełnić o cechy jakościowe innowacyjnego przedsiębiorstwa, do których możemy zaliczyć: dostrzeganie i przewidywanie zmian w otoczeniu; tworzenie systemu pozyskiwania i przetwarzania danych oraz rozpowszechnianie informacji wewnątrz przedsiębiorstwa; obserwowanie trendów konsumenckich oraz w zakresie technologii i produktów; traktowanie czasu jako jednego z głównych zasobów i wykorzystywanie go w walce konkurencyjnej; koncentrowanie się na kluczowych kompetencjach i dokonywanie inwestycji w ich obszarze; ciągłe uczenie się przedsiębiorstwa jako organizacji; traktowanie zmian jako wyzwań i sposobności do tworzenia nowej wiedzy; zarządzanie wiedzą, informacją uznaje za kluczowy czynnik do osiągnięcia sukcesu; tworzenie spójnej koncepcji zatrudniania, szkolenia i motywowania pracowników, pozostawiając im szeroką autonomię w podejmowaniu decyzji; tworzenie elastycznych struktur organizacyjnych umożliwiających swobodny przepływ informacji, transfer wiedzy wewnątrz organizacji oraz szybką reakcję na sygnały płynące z rynku (Bielski 2000).

Wśród wymienionych cech na szczególną uwagę zasługuje rola czynników niematerialnych, jakim są: wiedza, kapitał intelektualny oraz informacja. Czynniki te odgrywają coraz istotniejszą rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej organizacji. W działalności przedsiębiorstw wiedza przez wielu ekonomistów traktowana jest jako czwarta siła obok takich czynników jak kapitał, praca, ziemia. Niektórzy twierdzą nawet, że wiedza staje się jedynym zasobem ekonomicznym, podczas gdy pozostałe zostają sprowadzone do roli uzupełniających ją czynników wytwórczych (Skrzypek 2003). Szczególnie ważne okazują się związki wiedzy z innowacyjną działalnością przedsiębiorstw. Innowacje powstają dzięki posiadaniu odpowiedniej wiedzy, na którą jest zapotrzebowanie. Następnie same w sobie oznaczają pewną nowość, która staje się podstawą do kreowania nowej wiedzy. Literatura wskazuje, że podstawą do tworzenia wiedzy są dane, które po przetworzeniu stanowią informacje, a te z kolei są przetwarzane w umysłach ludzkich w wiedzę.

Głównym czynnikiem hamującym powstawanie innowacji jest brak mechanizmu ekonomicznego, czyli rynku i konkurencji wymuszającej stosowanie nowych produktów, procesów technologicznych, systemów organizacji produkcji. Bariery:

- natury ekonomicznej: formułowane jako brak własnych środków finansowych przy równocześnie zbyt wysokim oprocentowaniu kredytów finansujących innowacyjność natury rynkowej; określane jako brak rozpoznania potrzeb rynkowych i w konsekwencji wysoki stopień niepewności zbytu nowych produktów związanych ze słabością sfery naukowej i badawczo-rozwojowej, przez co rozumie się brak właściwej bazy rozwojowej, brak przepływu informacji do gospodarki o nowych technologiach, słaba współpraca instytucjonalna w tym zakresie natury legislacyjnej,
- bariery wynikające z regulacji prawnych aktów, norm, przepisów,
- natury osobowej – problemy kompetencji przełożonych, problemy z pracą zespołową wynikające z osobistych urazów itp.

## 5. Sukces dzięki innowacjom

Kwantyfikatorem istnienia organizacji w dzisiejszych czasach jest zmiana. Jest ona jedną z najtrudniejszych do realizacji funkcją zarządzania, ponieważ dotyczy ludzi, którymi rządzą przyzwyczajenia i różne nawyki. Menedżerowie nie mają wątpliwości, że aby wciąż istnieć na rynku należy się zmieniać. Jest to konieczne, aby przetrwać i się rozwijać oraz dostosowywać do potrzeb powstających na rynku. Zmiany muszą dotyczyć organizacji, zarządzania, motywowania, sposobu rozwiązywania problemów, technologii, procesów, produktów, a także wielu innych obszarów działalności firm (Pomykalski i Błażlak 2010).

Kierownicy stają zatem przed sytuacją, w której powinni zastanowić się, jak zmieniać przedsiębiorstwo, aby skutki tego były jak najmniej bolesne ekonomicznie, społecznie i politycznie i aby zmiany te przyniosły korzyści. Chęć wygenerowania zysku prowadzi więc do poszukiwania coraz to nowych i skuteczniejszych sposobów wprowadzania zmian. Jednym z narzędzi stała się innowacja. Źródłem powodzenia jest zatem wysiłek ludzi przedsiębiorczych poszukujących nowych rozwiązań, nowych rynków, nowych rozwiązań praktycznych problemów prowadzenia biznesu.

Sprawą jasną jest to, że celem i miernikiem jakości zarządzania firmą jest odniesienie sukcesu na rynku. Wśród menedżerów zdania, co do sposobu zarządzania, są podzielone. Wśród opinii, jako drogę do osiągnięcia sukcesu spotyka się konkurencyjność cenową, jakościową, dystrybucyjną. Ważnym czynnikiem jest także elastyczność działania i wprowadzanie nowych rozwiązań. Przedsiębiorstwa, które od jakiegoś czasu systematycznie wzmacniają swoją pozycję rynkową poprzez innowacyjność mają szansę utrzymać swoją firmę i odnieść sukces, szczególnie w dobie kryzysu gospodarczego (Pomykalski i Błażlak 2010).

Sektor MSP w latach 2000-2004 wdrożył głównie innowacje produktowe i procesowe opracowane we własnym zakresie, ze względu na oszczędności i wysoką kapitałochłonność tego rodzaju rozwoju. Duże przedsiębiorstwa zaś opierały się na środkach i zasobach zewnętrznych, ponieważ mają większą zdolność do zakupu innowacji z zewnątrz. W krajach Unii Europejskiej rozwój firm w oparciu w własne siły jest mniej popularny niż w oparciu o finansowanie zewnętrzne. Wynika to oczywiście z możliwości i dostępności tych źródeł finansowania. W okresie finansowania na lata 2007-2013 w Polsce położono szczególny nacisk na finansowanie inwestycji innowacyjnych. Dotychczas małe nakłady w Polsce na prace badawczo-rozwojowe były skutkiem braku informacji o potencjalnych kooperantach, słabego transferu technologii oraz niestabilnej sytuacji małych i średnich przedsiębiorstw powstałych po 1990 roku, które w większości zbankrutowały. Aktualnie jednak obecność licznych przedsiębiorstw, które wdrożyły innowacje w oparciu o współpracę w regionach odzwierciedla skłonność do łączenia wysiłków pośród MSP. Współcześnie istnieje więcej instytucji, z którymi przedsiębiorstwa mogą współpracować w zakresie opracowywania innowacji i usprawniania kanałów transferu technologii. Taka sytuacja jest więc symptomem rozwoju przedsiębiorstw, a tym samym osiągnięcia przez nie sukcesu w swej działalności.

Przedsiębiorców należy wspierać w trudnym procesie implementowania rozwiązań innowacyjnych i pomagać im pokonywać wszelkie bariery, z którymi się borykają. O zainteresowaniu firm środkami z funduszy strukturalnych na inwestycje w innowacyjne przedsięwzięcia świadczyło wykorzystanie wsparcia w ramach Po-

działania 2.2.1 Sektorowego Programu Operacyjnego – Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw. Inwestycje te miały na celu stworzenie trwałych przewag konkurencyjnych na rynku międzynarodowym, zwiększenie jakości produktów lub wprowadzenie nowych wyrobów oraz stosowanie nowych procesów produkcyjnych.

W okresie finansowania 2007-2013 uruchomione zostały programy, z których udziela się wsparcia na projekty inwestycyjne i zakup nowych technologii oraz na projekty innowacyjne. Jednak o ich powodzeniu oraz o podnoszeniu konkurencyjności decyduje zdolność do szybkiego wprowadzania nowoczesnych rozwiązań.

Według stwierdzenia M.E. Portera przedsiębiorstwo będzie miało przewagę konkurencyjną, jeżeli będzie miało zdolność innowacyjną. Jednakże osiągnięta pozycja na rynku nie jest zjawiskiem niezmiennym, trzeba stale dbać, aby ją utrzymać. Nie jest więc osiągnięta poprzez jednorazowy proces, czy opracowaną strategię. Strategię należy wciąż modyfikować. Nie decydują o niej bowiem pojedyncze procesy, ale wymaga ona dostosowywania się do otoczenia i zachodzących w nim zmian. Utrzymanie pozycji konkurencyjnej nie zależy też od posiadanych zasobów, ale od racjonalnego ich wykorzystywania. W ramach takich działań w przedsiębiorstwie powstają nie tylko produkty, lecz wytwarzana jest w ten sposób także wiedza, która stanowi źródło budowania przewagi konkurencyjnej, w oparciu o umiejętności, w szczególności w dziedzinie działań innowacyjnych (Platonoff, Sysko-Romańczuk i Moszoro 2004).

W warunkach współczesnej gospodarki ciągłe przyswajanie wiedzy oraz wprowadzanie na jej podstawie nowych rozwiązań jest więc warunkiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej (Budziński 1994). Od tego zależy sukces przedsiębiorstwa. Wiedza i umiejętność reagowania na zmiany oraz dostosowanie do nich działań firmy. Dlatego wprowadzanie innowacji, ciągłe dostosowywanie się do wymagań rynku jest czynnikiem niezbędnym, aby przedsiębiorstwo stało się konkurencyjne i odniosło sukces w swej działalności.

Organizacja, która chce być innowacyjna ma więc szansę na prosperity w czasach nieoczekiwanych zmian napływających z otoczenia pod warunkiem, że przyjmie politykę opartą na innowacyjności, rozwoju, wiedzy i przedsiębiorczości (Drucker 2002).

## **Zakończenie**

Według powszechnego przekonania liderów gospodarczych, teoretyków ekonomicznych i fachowców z rynku, w procesie wprowadzania innowacji oraz w zakresie inwestycji przodujące są duże zakłady, które nie mają problemów z finansowaniem swej działalności, są zazwyczaj wspierane kapitałem zagranicznym, są sprawne pod względem zarządzania i organizacji. Właśnie duzi przedsiębiorcy wyróżniają się pod względem innowacyjności, inwestycji na badania i rozwój. W strukturach dużych przedsiębiorstw łatwo jest wyszczególnić oddzielną jednostkę zajmującą się badaniem i rozwojem, a przy tym wdrażaniem innowacji. W małych przedsiębiorstwach nieuzasadnione jest utrzymywanie działów rozwoju i badań, ale nie oznacza to, iż przedsiębiorstwa te nie powinny podejmować i nie podejmują działań umożliwiających wprowadzanie innowacji.

Ciągłe wprowadzanie usprawnień jest konieczne w każdej firmie i organizacji, jako że bazowanie na jednym pomysle opracowanym w przeszłości zmniejsza organizacji szanse na osiągnięcie sukcesu. Niedostosowanie się przedsiębiorstwa do

zmian zachodzących w jego otoczeniu powoduje, że wypada ono z rynku, jest łatwym do pokonania rywalem dla konkurentów z branży. Tylko szybka reakcja na zmiany, ciągle ulepszanie swych produktów, usług i jak najlepsze zaspokajanie wymagań odbiorców, przy pozostaniu konkurencyjnym w swej działalności, pozwala na budowanie wygrywającej strategii i osiągnięcie sukcesu na rynku.

## Literatura

- Bielski I. (2000). *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz.
- Budziński F. (1994). *Innowacje w gospodarce*, seria: Rozprawy i Monografie Wydziału Ekonomicznego, nr 6, Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej Filia w Rzeszowie, Wydział Ekonomiczny, Rzeszów.
- Butryn W. (2006). *Determinanty skuteczności procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach przemysłu spożywczego*. Praca doktorska. SGGW w Warszawie, Warszawa.
- Drucker P.F. (2002). *Myśli przewodnie Druckera*, MT Biznes, Warszawa.
- Działalność innowacyjna w Polsce* (2014). Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Innowacje w sektorze publicznym* (2013). Raport przedstawiający aktualny stan wiedzy, Fundusz na rzecz Badań Stosowanych i Komunikacji, Warszawa.
- Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce* (2015). PARP, Warszawa.
- Jasiński A. (1998). *Innowacje techniczne a działalność marketingowa*, WPISZ, Warszawa.
- Mikołajczyk B. (2013). *Innowacje w sektorze publicznym w krajach Unii Europejskiej*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 173.
- Platonoff A.L., Sysko-Romańczuk S., Moszoro B. (2004). *Innowacyjność polskich firm w gospodarce opartej na wiedzy*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, nr 1.
- Pomykański A., Błażlak R. (2010). *Istota innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, (w:) H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego. Teoria i praktyka*, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice.
- Skrzypek E. (2003). *Wpływ zarządzania wiedzą na innowacyjność przedsiębiorstwa*. (w:) Wspólna Europa – innowacyjność w działalności przedsiębiorstw, H. Brdulak, T. Gołębiowski (red.), Difin, Warszawa.
- Szymańska A.I. (2012). *Innowacja produktowa przedsiębiorstw produkcyjnych a preferencje konsumentów*, (w:) Wpływ innowacyjności na rozwój przedsiębiorstw, Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego, nr 20, Komisja Geografii Przemysłu PTG, Instytut Geografii Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie, Warszawa-Kraków.
- The Global Innovation Index 2015* (2015), Effective Innovation Policies for Development, Cornell University, INSEAD, and WIPO, Fontainebleau, Ithaca, and Geneva.
- Ustawa Kodeks Karny (Dz.U. 1997 r. Nr 88, poz. 553 ze zm.).
- Ustawa z 16 kwietnia 1993 r. o zwalczaniu nieuczciwej konkurencji (Dz.U. z 2003 r. Nr 153, poz. 1503 ze zm.).

Ustawa z 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej (Dz.U. 2003 r. Nr 119, poz. 1117 ze zm.).

Walker R., *Innovation Type and Diffusion: an Empirical Analysis of Local Government, Public Administration*, 2006, Vol. 84, s. 311-335.

Żelechowski Ł. (2015). *Cywilnoprawna odpowiedzialność za naruszenie praw własności przemysłowej i czyny nieuczciwej konkurencji*, Urząd Patentowy Rzeczypospolitej Polskiej, Warszawa.

[www.biznesnet.pl](http://www.biznesnet.pl)

## **THE USE OF INNOVATIONS IN THE MANAGEMENT OF THE PUBLIC SECTOR ENTERPRISES**

### **Abstract**

*Every enterprise has to still raise it's own level of competitiveness on the market. It is because of globalization process and the process of liberalization of the world trade. The main purpose of the article is to find the way to raise the competitiveness by making innovations in the public sector enterprises. The authors present the analysis of new trends in the innovations management especially in the management of trademarks. The article contains the level of innovations in the public sector enterprises in Poland too.*

### **Keywords**

*innovations, success of the organization, innovative activity*