

Rozdział 1

Innowacje oszczędne we współczesnych przedsiębiorstwach

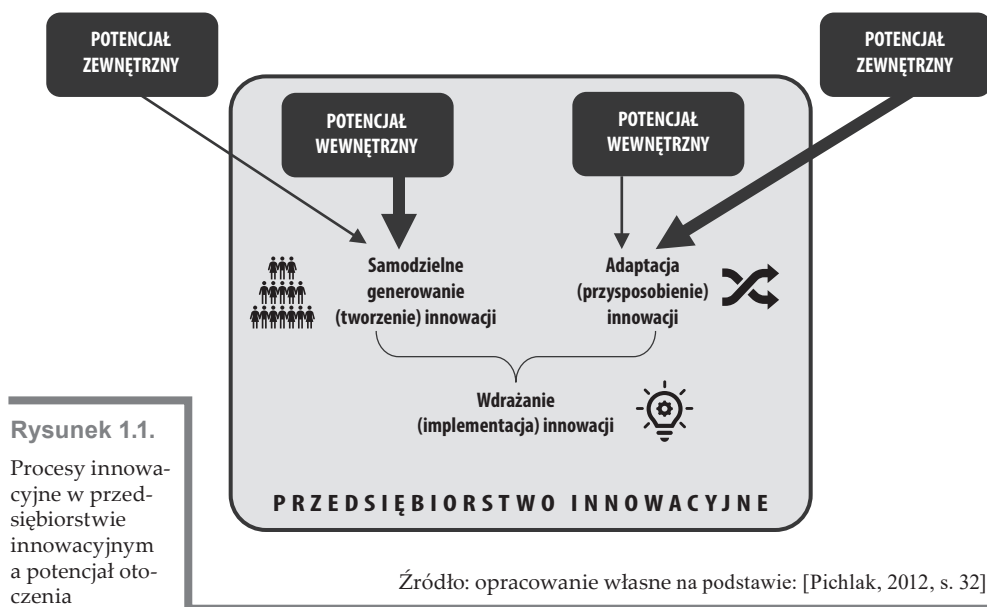
Współczesne przedsiębiorstwa nieustannie poszukują optymalnych sposobów zapewniania sobie silnej (lub co najmniej zadowalającej) pozycji na rynku. W związku z tym kreują określone przewagi konkurencyjne, które mają za zadanie zapewnić stabilność funkcjonowania, m.in. w wyniku poprawy relacji z interesariuszami (klientami, podwykonawcami, podmiotami administracji itd.), jak również utrzymania ciągłości procesów podstawowych czy zwiększania efektywności działalności biznesowej. Jedną z możliwych ścieżek rozwoju jest w tym przypadku rozwój działalności innowacyjnej w duchu współczesnych tendencji i wyzwań globalizacji. Dlatego w niniejszym rozdziale zostanie poruszona problematyka kluczowych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw, a także specyfika tzw. innowacji oszczędnych, jako jednej z klas innowacji, mających obecnie potencjał do zwiększania możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa i jednocześnie kreowania wysokiego poziomu szeroko rozumianej wartości dla otoczenia.

1.1. Uwarunkowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwa realizujące działalność innowacyjną, zwłaszcza w obecnych uwarunkowaniach społeczno-ekonomicznych, technologicznych, demograficznych, prawnych, kulturowych itd. – wymagają uwzględniania rozmaitych czynników decydujących o ich potencjale do kreowania wartości dla różnych grup interesariuszy (i wewnętrznych, i zewnętrznych) [zob. Skrzypek, 2018b, s. 5 i nast.; Mesjasz, 2020, s. 23–26]. Warto przy tym podkreślić, że czynniki te nie powinny mieć charakteru tylko wewnętrznego lub tylko zewnętrznego. Każde przedsiębiorstwo winno opracować własny zestaw kluczowych czynników sukcesu (KCS), które w największym stopniu mogą się przełożyć na jego potencjał innowacyjny, jego przewagi konkurencyjne i finalnie – pozycję rynkową [por. Romanowska, 2017, s. 108–111; Woźniak, 2021, s. 53 i nast.].

Wdrażanie innowacji może się odbywać z wykorzystaniem dwóch zasadniczych ścieżek (rys. 1.1). Pierwszą z nich jest **samodzielne generowanie (tworzenie) innowacji** i późniejsze ich przekazywanie na rynek. W tym przypadku kapitalne znaczenie ma potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa, np. kompe-

tencje pracowników kreatywnych, struktura organizacyjna, kultura zarządzania, standardy zarządzania innowacjami, dynamika i niezawodność procesów decyzyjnych itd. Nie wyklucza to oczywiście możliwości uwzględniania także potencjału zewnętrznego, w postaci np. zewnętrznych specjalistów (m.in. projektantów, designerów, menedżerów freelancerów). Drugą możliwą ścieżką jest **adaptacja (przysposobienie) innowacji**. Tutaj prym wiedzie potencjał zewnętrzny – ponieważ zaadaptowana innowacja jest wartością samą w sobie i ma przypisany określony potencjał rozwojowy dla przedsiębiorstwa. Jednakże nie sposób przy tym abstrahować od potencjału wewnętrznego, który może wzbogacić przyswajaną innowację – m.in. w aspekcie dopasowania jej do specyfiki działalności danego przedsiębiorstwa oraz rynku, na jakim to przedsiębiorstwo działa. Zatem każdy podmiot realizujący działalność innowacyjną powinien dysponować własnym, względnie precyzyjnie przygotowanym i cyklicznie aktualizowanym, wykazem kompilacji czynników wewnętrznych i zewnętrznych, determinujących potencjał tego podmiotu do rozwoju tak w krótkim, jak i długim okresie [na podstawie: Pichlak, 2012, s. 72 i nast.].



Przygotowanie takiego wykazu czynników nie jest zadaniem ani łatwym, ani szybkim. Wymaga po pierwsze przeanalizowania (zrozumienia) specyfiki danego przedsiębiorstwa, i po drugie uwzględnienia kontekstu otoczenia zewnętrznego, w jakim to przedsiębiorstwo powstało, działa aktualnie i zamierza się dalej rozwijać. Identyfikacja wymienionych czynników powinna konkretnie odzwierciedlać ich możliwości, wymagania oraz ograniczenia rozwojowe – tak aby mogła się stać sposobem świadomego doskonalenia działalności innowacyjnej. Ważne jest tu także osadzenie powyższych czynników w strukturze celów przedsiębiorstwa, jak również sprzęgnięcie ich z jego strukturą organizacyjną,

wizją i misją. Są to bowiem swoiste warunki konieczne do tego, aby można było konstruktywnie wykorzystywać czynniki otoczenia *sensu largo* do stymulowania działalności innowacyjnej.

Czynniki determinujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw mogą się znajdować w różnych warstwach otoczenia. Wyróżnia się trzy zasadnicze płaszczyzny uwarunkowań warunkujących ten potencjał (rys. 1.2). Pierwsza z nich, tj. płaszczyzna mega- i makroekonomiczna, odpowiada czynnikom ogólnym w skali krajowej i globalnej. Do tej płaszczyzny zalicza się m.in.:

- cyfryzację świata oraz rozwój modelu Industry 4.0 [Grewiński, 2018, s. 19–28; Łobejko, 2019, s. 46–52; Marzantowicz, 2019, s. 161–165; Nowicka, 2019, s. 29 i nast.];

- zmiany społeczno-demograficzne, sanitarne i regulacyjne (powiązane także z pandemią COVID-19 oraz wymogami zrównoważonego, proekologicznego rozwoju) [Brojak-Trzaskowska, 2007, s. 400–404; Dolińska, 2009, s. 57 i nast.; Lubrańska, 2021, s. 30–35; Poznańska, 2022, s. 45 i nast.].

Z kolei płaszczyzna mezoekonomiczna – odwołująca się do czynników rynkowych i sektorowych – uwzględnia przede wszystkim:

- rozwój gospodarki współdzielenia [Zgiep, 2014, s. 203; Koźlak, 2017, s. 172; Stępnicka, 2018, s. 46];

- pojawienie się nowych sieciowych modeli i aktualnych/postępowych strategii kreowania innowacji [Gwarda-Gruszczyńska, 2020, s. 23–24; Łobejko, Plinta, Sosnowska, 2019, s. 135–137; Błaszczyk, 2021, s. 24–33; Wysocki, 2015, s. 101 i nast.];

- wejście na rynek nowych generacji klientów (3.0 oraz 4.0) – presja klientów na otrzymywanie najwyższej i zindywidualizowanej wartości [Dash, Kiefer, Paul, 2021, s. 609 i nast.; Melović, Ćirović, Vukčević, Jakšić Stojanović, 2021; Naeem, Di Maria, 2022, s. 638 i nast.];

- kształtowanie relacji z interesariuszami zewnętrznymi i kreowanie zaufania w interakcjach biznesowych (zwłaszcza w otwartych układach sieciowych) [Krot, Lewicka, 2016, s. 73 i nast.].

Trzecia płaszczyzna – mikroekonomiczna – obejmująca czynniki wewnętrzno-organizacyjne eksponuje głównie:

- myślenie według zasad *foresight*¹ [Ejdys, Poteralska, 2014, s. 12 i nast.; Olkiewicz, 2019, s. 350 i nast.];

- elastyczność w działaniu i adaptacyjność [Januszkiewicz, Jabłoński, 2014, s. 35 i nast.; Stawowy, 2018, s. 244 i nast.; Strużyna, Kania, 2018, s. 25 i nast.];

- inteligencję przedsiębiorstwa [Godlewska-Majkowska, Pilewicz, 2020, s. 13 i nast.];

- potencjał pracowników (kompetencje użyteczne w procesach innowacyjnych) – tzw. klasa kreatywna i wspomagające grupy pracowników [Klimek, 2015, s. 32–34];

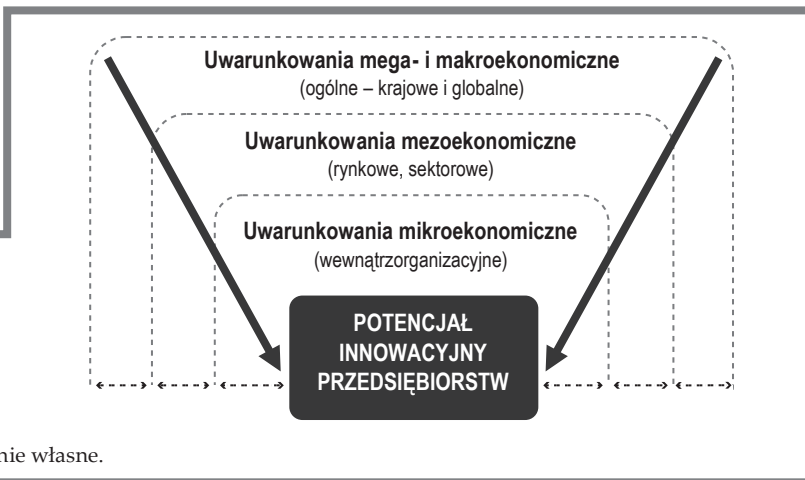
- złożoność procesów informacyjno-decyzyjnych oraz zarządzanie wiedzą [Baran, 2018, s. 331 i nast.];

¹ Przewidywanie i ocena zdarzeń, które mogą pojawić się w długim okresie, oraz przygotowanie odpowiedniej strategii postępowania.

- stabilność działalności badawczo-rozwojowej [Poznańska, 2018, s. 348 i nast.];
- zarządzanie ciągłością procesów podstawowych, tj. innowacyjnych [Piotrowska, 2013, s. 38 i nast.; Kozioł-Nadolna, 2013, s. 105 i nast.];
- odporność przedsiębiorstwa [Zabłocka-Kluczka, 2014, s. 320; Rai, Rai, Singh, 2021, s. 12009; De Moura, Tomei, Martín-Rojas, Sánchez, 2021, s. 546];
- prowadzenie działalności proekologicznej i zrównoważonej [Poznańska, Bochenek, Wysocki, 2018, s. 68 i nast.].

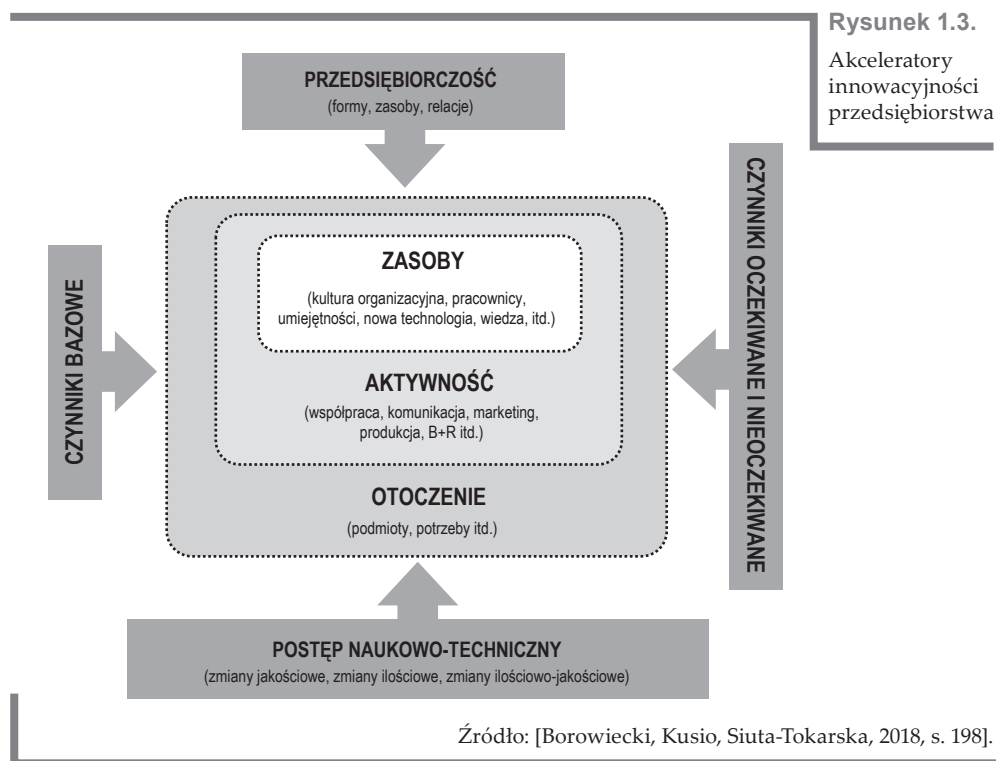
Rysunek 1.2.

Uwarunkowania determinujące potencjał innowacyjny przedsiębiorstw – trzy podstawowe płaszczyzny



Źródło: opracowanie własne.

Przedstawione wyżej czynniki można także postrzegać przez pryzmat tzw. czynników bazowych oraz czynników oczekiwanych i nieoczekiwanych. Czynniki bazowe (inaczej fundamentalne, będące swoistym punktem odniesienia) to przede wszystkim: prawa przyrody, stan wiedzy naukowej, stan wiedzy technicznej, stan bazy materiałowo-technicznej, istniejąca kultura i poziom organizacyjny, a także wymagania użytkowników. Z kolei czynniki oczekiwane i nieoczekiwane (do których zalicza się także czynniki obrazujące aspiracje i pożądane efekty innowacji) to głównie czynniki: psychologiczne, socjologiczno-społeczne oraz ekonomiczno-gospodarcze [Borowiecki, Kusio, Siuta-Tokarska, 2018, s. 198–199]. Te dwie grupy czynników można uznać za składowe tzw. **akceleratorów innowacyjności przedsiębiorstwa** – wraz z aktywnościami w obszarze przedsiębiorczości oraz postępem naukowo-technicznym. Czynniki te oddziałują na aktywność innowacyjną głównie poprzez zasoby, aktywności i otoczenie (rys. 1.3). Wśród **zasobów** jedną z ważniejszych ról pełnią pracownicy wraz z posiadanymi kompetencjami, a także użyteczne technologie, m.in. teleinformatyczne. Z kolei obszar **aktywności** to nie tylko procesy wytwórcze czy usługowe *sensu stricto*, ale również obszary współpracy i komunikacji. Wreszcie **otoczenie** – nie jest ono wyłącznie zespołem podmiotów, które mogą tak czy inaczej partycypować w procesach innowacyjnych, ale również wiązką ich potrzeb; to ważne zwłaszcza ze względu na kreowanie wartości przez podmioty innowacyjne [na podstawie: Borowiecki, Kusio, Siuta-Tokarska, 2018, s. 198].



Nieco inne ujęcie czynników determinujących potencjał innowacyjny przedsiębiorstw przedstawia M.M. Stuss [2018, s. 264–265], wyróżniając tzw. rdzeń zbudowany z triady: wiedzy, innowacji oraz strategii. Wszystkie te trzy zasadnicze obszary można jej zdaniem postrzegać jako swoisty zestaw czynników szczegółowych. Przykładowo w obszarze wiedzy można wyróżnić różne jej zakresy przedmiotowe (wiedzy kadrowej, finansowej, technicznej, rynkowej itd.). Z kolei w obszarze innowacji da się wyszczególnić zasoby, stosowaną technologię/*know-how*, a także atrybuty innowacji. Strategie uwzględniają natomiast m.in. potrzeby rynku, potencjał kooperantów i dynamikę otoczenia. Ponadto autorka ta wyróżnia czynniki wewnętrzne, tj. zasoby finansowe, zasoby produkcyjne, personel, B+R i marketing oraz czynniki zewnętrzne pod postacią różnych warstw otoczenia – środowiskowego (naturalnego), rynkowego (konsumenci, konkurenci, pośrednicy itd.), technologicznego, ekonomicznego, społeczno-kulturowego, a także polityczno-prawnego.

Warto w tym miejscu wyraźnie podkreślić, że wśród czynników zewnętrznych powinno się uwzględniać nie tylko otoczenie rynkowe, ale również ogólne: krajowe i międzynarodowe (globalne). C.K. Prahalad i M.S. Krishnan [2010] twierdzą, że jednym z głównych filarów doskonalenia działalności innowacyjnej – oprócz dostarczanych wartości/doświadczeń użytkownikom oraz procesów biznesowych i analizy danych – jest dostępność globalnych zasobów i talentów (rys. 1.4).

Rysunek 1.4.

Nowy gmach
innowacji wg
C.K. Prahalada
i M.S. Krishnana



Źródło: [Stuss, 2018, s. 273].

Rolę i znaczenie czynników zewnętrznych podkreśla także A. Chodyński [2017, s. 11–12], wskazując, że na potencjał innowacyjności wpływają głównie: (1) powszechność zjawisk globalizacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem wzrostu świadomości społecznej interesariuszy globalnych, prowadzących do tworzenia koncepcji odpowiedzialnego biznesu; (2) kryzysy (nie tylko finansowe, ale i kulturowe, demograficzne czy klimatyczne) w skali globalnej. Autor ten zauważa również, że wraz z rozwojem przedsiębiorstwa innowacyjnego zmieniają się tworzone modele biznesu ukierunkowane na kreowanie wartości dla szeroko rozumianego otoczenia (także globalnego). Modele te przybierają formę tzw. modeli „odpowiedzialnych”, zapewniających osiągnięcie celów ekonomicznych, społecznych i ekologicznych różnych grup podmiotów. Można tu zatem zauważyć swoistą pętlę sprzężenia zwrotnego – czynniki globalne determinują procesy innowacyjne, a kreowana wartość w ramach tych procesów zmienia globalne warunki działania przedsiębiorstw, także życia ludzi (jako odbiorców innowacji).

Czynniki zewnętrzne w doskonaleniu działalności innowacyjnej eksponuje również J. Wiśniewska [2013, s. 13–19], wyróżniając m.in.: uwarunkowania członkostwa kraju w Unii Europejskiej, globalne systemy alokacji zasobów, wirtualizację życia oraz rynków, gospodarkę opartą na wiedzy w warunkach globalnych, a także instytucje państwa i stan gospodarki kraju. W podobnym nurcie swoje rozważania utrzymuje J. Klimek [2015, s. 23–24], który wyszczególnia: procesy globalizacji, specyfikę zarządzania międzynarodowego oraz zależności między ponadnarodowymi korporacjami.

Z kolei znaczenie zależności sieciowych między podmiotami realizującymi procesy innowacyjne podkreśla M. Ridley [2021, s. 149 i nast.]. Wyróżnia on m.in. rozwój gospodarki współdzielenia, nasilenie się współpracy i działania sieciowego oraz wzrost potencjału technologii teleinformatycznych i komunikowania się z interesariuszami procesów innowacyjnych w skali międzynarodowej. Trend związany z cyfryzacją działalności innowacyjnej ważny jest także w opinii M. du Sautoy [2020, s. 77 i nast.]. Autor ten wskazuje, że o potencjale innowacyjnym współczesnych przedsiębiorstw decyduje umiejętność tzw. myślenia lokalnego i analizy danych lokalnych – zanurzonych jednak w kontekście zmian globalnych.

W literaturze przedmiotu silnie eksponowane są również czynniki wewnętrznoorganizacyjne, sprzężone z uwarunkowaniami rynkowymi. Przykłady tej klasy uwarunkowań zebrano w tabeli 1.1.

Tabela 1.1. Uwarunkowania zwiększania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw

Autor	Uwarunkowania
Czyżewska [2020]	▪ Otwarte podejście do procesów innowacyjnych ▪ Intraprzedsiębiorczość (determinowana strukturą organizacyjną, kulturą organizacyjną, zarządzaniem zasobami ludzkimi, a także komunikacją wewnętrzną) ▪ Strategie konkurencji (m.in. przywództwa kosztowego, różnicowania produktu, koncentracji i konkurencji cenowej, a także koncentracji i konkurencji przez zróżnicowanie produktu)
Żukowska, Bartoszczuk, Kołodziejczyk [2020]	▪ Kapitał relacyjny i kapitał ludzki ▪ Efektywne zarządzanie wiedzą ▪ Szybkość podejmowania decyzji ▪ Kultura i struktura organizacyjna ▪ Technologie teleinformatyczne ▪ Zmiany na rynku (np. w strukturze potrzeb klientów)
Duke [2019]	▪ Zarządzanie ryzykiem ▪ Konstrukttywne wykorzystywanie niepewności w działaniu ▪ Zmiana standardowych nawyków w zarządzaniu ▪ Komunikowanie się z interesariuszami ▪ Wiwisekcja – zarówno poszczególnych pracowników, jak i całych przedsiębiorstw
Pichlak [2012]	▪ Zasoby badawcze ▪ System komunikacji oraz styl przywództwa ▪ Kultura innowacyjna i jej atrybuty ▪ Cechy członków zespołu badawczego ▪ Struktura organizacyjna ▪ Tworzenie więzi międzyorganizacyjnych na rynku
Kalinowski [2010]	▪ Kluczowe kompetencje przedsiębiorstwa ▪ Własność intelektualna ▪ Zaawansowanie technologiczne przedsiębiorstwa ▪ Zarządzanie strategiczne

Źródło: opracowanie własne.

Po przeanalizowaniu przedstawionych w tabeli 1.1 uwarunkowań można zauważyć, że wpisują się one w tzw. **diament innowacyjny** opracowany przez R.G. Coopera [2005, s. 67]. Składa się on z czterech wymiarów:

1. Właściwie zdefiniowane strategie (innowacyjna i technologiczna).
2. Odpowiedni klimat dla innowacyjności.
3. Alokacja zasobów i zarządzanie portfelem przedsiębiorstwa.
4. Dobrze przeprowadzony proces *stage-gate*.

W tym miejscu warto się odnieść do prostego, aczkolwiek ważnego podziału zaproponowanego przez A. Madydę [2013, s. 123–124], wyróżniającego:

- czynniki twarde, w pierwszej kolejności determinujące możliwości i ograniczenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw – tj. zasoby finansowe i zasoby ludzkie, a także strukturę organizacyjną;

- czynniki miękkie, w pewnym sensie drugoplanowe, co nie oznacza, że mniej ważne lub nieistotne – m.in. kulturę organizacyjną, w ramach której występują czynniki zarówno nasilające, jak i osłabiające innowacyjność przedsiębiorstwa.

Kształtowanie potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw można także rozpatrywać z perspektywy poszczególnych generacji modeli kreowania innowacji (tab. 1.2). Każda z generacji ma przyporządkowane swoiste wyznaczniki, powiązane z określonymi uwarunkowaniami wewnętrznymi i zewnętrznymi, które aby procesy innowacyjne mogły zostać zainicjowane i w poprawny sposób realizowane, muszą być obligatoryjnie spełnione; wtedy i tylko wtedy będą dostarczać wartość konkretnym grupom interesariuszy.

Tabela 1.2. Czynniki determinujące działalność przedsiębiorstwa innowacyjnego – perspektywa generacji modeli kreowania innowacji

Generacja	Model kreowania innowacji	Istotne czynniki
Generacja I	Prosty model liniowy (tzw. podażowy <i>technology push</i>)	■ Zasoby technologiczne ■ Działalność B+R ■ Proces produkcyjny
Generacja II	Model popytowy (tzw. <i>market pull</i>)	■ Potrzeby rynkowe ■ Działalność B+R
Generacja III	Model powiązany (zakładający interakcję różnych elementów oraz sprzężenia zwrotne informacji)	■ Potrzeby rynkowe ■ Zasoby technologiczne ■ Działalność B+R ■ Sprzężenia zwrotne ■ Marketing
Generacja IV	Model równoległy interaktywny (zakładający współpracę z dostawcami i odbiorcami, a także powiązania i alianse)	■ Podmioty zewnętrzne ■ Pracownicy ■ Współpraca i marketing
Generacja V	System zintegrowany (oparty na powiązaniach sieciowych oraz relacjach z klientami, elastyczny, kreujący innowacje ciągłe)	■ Komunikacja ■ Kultura organizacyjna ■ Samoocena
Generacja VI	System innowacji otwartych (ukierunkowanie na budowanie ciągłej innowacji)	■ Wiedza i otwartość ■ Pracownicy ■ Kompetencje, umiejętności

Źródło: [Borowiecki, Kusio, Siuta-Tokarska, 2018, s. 199].

Wnioski z powyższych rozważań sugerują, że działalność innowacyjna współczesnych przedsiębiorstw zależy od wielu różnorodnych czynników.

Aczkolwiek, mimo że wielu, to jednak większego znaczenia nabierają ostatnio trzy zasadnicze tendencje globalne, które rzutują na szeroko rozumianą jakość procesów innowacyjnych. Są to: (1) rozwój gospodarki współdzielenia, (2) implementacja modelu innowacji otwartych, a także (3) cyfryzacja życia. Wszystkie one wywierają wpływ na stan przedsiębiorstw innowacyjnych, w tym także na ich odporność *sensu largo*, np. rynkową, kadrową, finansową czy technologiczną (rys. 1.5).

Bliższa analiza gospodarki współdzielenia (ang. *sharing economy*) wskazuje, iż nie jest to rozwiązanie nowe, a współdziałanie lub użyczanie zasobów obserwowane są od setek lat [Kozłak, 2017, s. 172; Skrzypek, 2019, s. 4 i nast.]. Warto wszakże podkreślić, że gospodarka współdzielenia zyskała na znaczeniu zwłaszcza w związku z rozwojem technologii teleinformatycznych oraz gospodarki opartej na wiedzy. Podobnego zdania jest Ł. Zgiep [2014, s. 203], który zauważa, iż „w związku z rozwojem Internetu na całym świecie powstały już tysiące firm, które opierają swój model biznesowy na *sharing economy*”. Z kolei A. Kozłak [2017, s. 172] twierdzi, że obecnie do głosu dochodzi zgłaszanie zapotrzebowania na niektóre zasoby w trybie „na żądanie”. W myśl gospodarki współdzielenia podmioty nie muszą być obecnie właścicielami zasobów ani mieć uprawnień do świadczenia określonych usług, aby skutecznie z nich korzystać. B. Sztokfisz [2017, s. 101] zauważa, że „pojęcie *sharing economy* jest niezwykle złożone i pojemne, a ponadto brak jednoznacznych rozstrzygnięć co do jego zakresu i znaczenia, co bez wątpienia przyczynia się do trwania sporu między zwolennikami a przeciwnikami tej formy gospodarowania”. Warto więc zdawać sobie sprawę z tego, że w literaturze przedmiotu [Sobiecki, 2016, s. 29–32; Kozłak, 2017, s. 172] występuje szereg terminów bliskoznacznych względem gospodarki współdzielenia, m.in.:

- *collaborative economy* – gospodarka bazująca na współpracy;
- *collaborative consumption* – współdzielona konsumpcja;
- *peer-to-peer economy* – gospodarka opierająca się na kontaktach między pojedynczymi użytkownikami/osobami, inaczej gospodarka rówieśników;
- *circular economy* – gospodarka cyklicznego wykorzystania dóbr;
- *access economy* – gospodarka dostępności;
- *gig economy* – gospodarka zadaniowa;
- *rental economy* – gospodarka wynajmu;
- *gift economy* – gospodarka podarunkowa;
- *on demand economy* – platformy łączące użytkowników i dostawców „na żądanie”.

Co do gospodarki współdzielenia, nie sposób tu pominąć bazowej definicji zaproponowanej przez Komisję Europejską w dokumencie pt. *Europejski program na rzecz gospodarki dzielenia się* [2016, s. 3]. Wskazuje się w nim, że *sharing economy* to „modele prowadzenia działalności, w których działalność odbywa się dzięki pośrednictwu platform współpracy, tworzących ogólnie dostępny rynek czasowego korzystania z dóbr lub usług, często dostarczanych przez osoby prywatne. (...) Transakcje w ramach gospodarki dzielenia się nie wiążą się zwykle z przeniesieniem własności i mogą być dokonywane odpłatnie lub nieodpłatnie”. Podstawowymi kategoriami uczestników w modelu gospodarki współdzielenia są: (1) usługodawcy/dostawcy, (2) użytkownicy, a także

(3) pośrednicy będący platformami współpracy, łączącymi dostawców z użytkownikami.

Warto w tym miejscu podkreślić, że określone czynniki determinujące funkcjonowanie gospodarki współdzielenia mogą być przez przedsiębiorstwa traktowane jako podstawa rozwoju ich działalności innowacyjnej. A skoro tak, należy odnieść się do takich czynników, jak chociażby: zaufanie i empatia w relacjach dostawca–użytkownik, zmiany zachodzące w potrzebach ludzi, wymagania nowych generacji klientów, ruchy proekologiczne (prośrodowiskowe), internacjonalizacja działalności gospodarczej, czy wreszcie działalność start-upów (tab. 1.3).

Tabela 1.3. Czynniki determinujące funkcjonowanie gospodarki współdzielenia

Przykładowe czynniki
1. Zaufanie klientów.
2. Zaufanie i empatia w relacjach dostawca-użytkownik.
3. Zmiany w potrzebach ludzi, a także wymagania nowych generacji klientów.
4. Zmiany społeczne (np. wzrost zaufania społecznego oraz popularyzacja dekonsumpcji).
5. Budowanie kapitału społecznego.
6. Regulacje związane z zatrudnianiem pracowników.
7. Podział wartości pomiędzy interesariuszy.
8. Raportowanie i komunikowanie się pomiędzy interesariuszami.
9. Wymogi zrównoważonego biznesu.
10. Ruchy proekologiczne.
11. Internacjonalizacja działalności gospodarczej.
12. Działalność start-upów.
13. Zmiana/aktualizacja modeli biznesu.
14. Zmiany technologiczne (np. rozwój innowacji płatniczych i wzrost popularności mediów społecznościowych).
15. Dostępność wyspecjalizowanych usług wpływająca na jakość odczuwaną przez klientów.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Woźniak, 2022, s. 61–62].

Specyfika funkcjonowania gospodarki współdzielenia wiąże się ściśle z procesami cyfryzacji życia ludzi oraz procesami gospodarowania, a także z rozwojem sieciowych struktur kreowania wartości, np. w formie tzw. modeli innowacji otwartych. Innowacje otwarte można postrzegać jako „współpracę i wymianę wiedzy o innowacjach między poszczególnymi podmiotami funkcjonującymi na rynku” [Misztal, 2017, s. 30]. Warto też dodać, że definicję innowacji otwartych wprowadził do literatury H.W. Chesbrough [2003], który stwierdził, że „firmy mogą i powinny wykorzystywać zarówno zewnętrzne,

jak i wewnętrzne pomysły w swoich procesach innowacyjnych oraz wewnętrzne, jak i zewnętrzne ścieżki wprowadzania innowacji na rynek”. Co do trendu związanego z cyfryzacją świata, warto podkreślić, że bez efektywnego wykorzystania potencjału technologicznego (rozumianego jako technologie teleinformatyczne) niemożliwe byłoby pełne implementowanie modelu innowacji otwartych we współczesnych przedsiębiorstwach [na podstawie: Kraśnicka, 2018, s. 46; Kott, 2020, s. 160–163; Kwiotkowska, Gębczyńska, 2020, s. 13 i nast.]. Wynika to chociażby ze specyfiki transferu wiedzy (jako jednego z niewralgicznych czynników kreowania wartości w procesach innowacyjnych) w warunkach globalnych struktur działania, tj. struktur wirtualnych, a także bieżącego (operacyjnego) zarządzania działalnością innowacyjną w strukturach rozproszonych przestrzennie i informacyjnie (np. oddziałach korporacji transnarodowych lub klastrach innowacyjnych i specjalnych strefach ekonomicznych).

Uproszczenie powyższych rozważań pozwala przyjąć, iż rozwój gospodarki współdzielenia, rozwój modelu innowacji otwartych, a także cyfryzacja świata stanowią swego rodzaju trójkąt zrównoważonego rozwoju współczesnych przedsiębiorstw innowacyjnych. Wszystkie wyszczególnione kategorie determinują m.in. tworzenie warunków do rozwoju struktur sieciowych/wirtualnych, zwiększają skalę współpracy przedsiębiorstw z różnymi grupami interesariuszy zewnętrznych oraz zapewniają większy i łatwiejszy dostęp do tzw. rzadkich zasobów (np. wiedzy użytecznej czy *know-how*) [Skwarska-Maciejczuk, 2018, s. 83–88; Jaki, Okrzesik, 2022, s. 34 i nast.]. Warte podkreślenia jest też to, że tak naprawdę zarówno cyfryzacja procesów gospodarowania, jak i pozyskiwanie zasobów informacyjnych od podmiotów zewnętrznych skutkują zwiększaniem potencjału firm w zakresie przetwarzania dużych zbiorów danych oraz usprawnieniem procesów komunikowania się i transferu wiedzy [Skrzypek, 2018a, s. 35 i nast.; Śledziwska, Włoch, Nosalska, 2020, s. 12 i nast.; Tylżanowski, 2022, s. 97]. Co ciekawe, rozwój tak cyfryzacji, jak i gospodarki współdzielenia oraz modelu innowacji otwartych wywołują wzrost zainteresowania tzw. **prosumpcją**, czyli włączaniem klienta w proces innowacyjny, co z kolei dostarcza mu wyższą wartość, a więc jest korzystne zarówno dla przedsiębiorstwa-innowatora, jak i tego użytkownika [na podstawie: Gajewski, 2009, s. 22–24; Wolny, 2013, s. 145–150; Mitrega, 2016, s. 7–10; Murawska, Długosz, 2018, s. 242 i nast.].

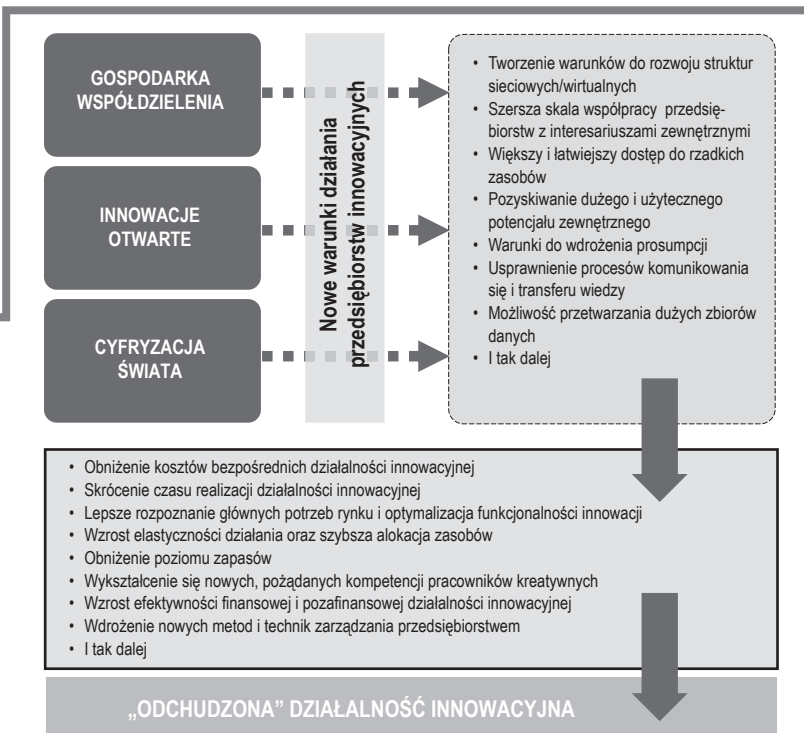
Wyszczególnione powyżej procesy i zjawiska mogą z kolei prowadzić do rozwijania w przedsiębiorstwie tzw. odchudzonej działalności innowacyjnej, czego przejawami mogą być m.in.: obniżenie kosztów i poziomu zapasów, skrócenie czasu trwania procesów, wzrost elastyczności operacyjnej czy optymalizacja funkcjonalności innowacji [por. Janiszewski, Siemieniuk, 2012, s. 57–62; Kochmańska, Karwot, 2015, s. 198–201; Pawłyszyn, 2017, s. 177–184] (rys. 1.5).

W tym miejscu należy zwrócić uwagę i na to, iż potencjał innowacyjny przedsiębiorstw może być nie tylko wzmacniany, ale i osłabiany przez wiele czynników. Otoczenie podmiotów innowacyjnych nie jest bowiem źródłem wyłącznie szans na rozwój. Ograniczenia mogą dotyczyć najróżniejszych obszarów biznesowych, m.in. finansów, zasobów ludzkich, aktywności o charakterze badawczo-rozwojowym itd. W tabeli 1.4 zestawiono podstawowe czynniki osłabiające potencjał innowacyjny przedsiębiorstw. Warto tu zauważyć, że odnoszą

się one zarówno do wewnętrznych „sił” występujących w przedsiębiorstwie, jak i do relacji z podmiotami zewnętrznymi.

Rysunek 1.5.

Gospodarka współdzielenia, innowacje otwarte i cyfryzacja jako determinanty „odchudzonego” podejścia do działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne.

Tabela 1.4. Podstawowe czynniki osłabiające potencjał innowacyjny przedsiębiorstw

Obszar	Ograniczenia
Finanse	▪ Brak korzystania przez przedsiębiorstwo z finansowego wsparcia na innowacje ze strony organów administracji państwowej i samorządowej, np. w postaci ulgi podatkowej ▪ Brak wystarczających własnych środków na kosztowną działalność innowacyjną ▪ Długi okres zwrotu nakładów ponoszonych na innowacje, odstraszający od ich podejmowania ▪ Trudności zaciągnięcia kredytu na działalność innowacyjną

Obszar	Ograniczenia
Pracownicy i kadra kierownicza	■ Brak pracowników o wysokich kwalifikacjach zdolnych do realizacji istotnych innowacji ■ Nieprzypisywanie należytej wagi do innowacji przez kadre kierowniczą ■ Nienależyte wynagradzanie innowatorów za wyniki ich pracy oraz częste zmiany składu osobowego naczelnej kadry kierowniczej ■ Nieprzestrzeganie w przedsiębiorstwie autorstwa wynalazków
Działalność B+R	■ Niemożność zastosowania w produkcji dostępnych wyników badań przeprowadzonych w jednostce naukowej, ponieważ wyniki są zbyt ogólne albo nie w pełni zrozumiałe ■ Brak zainteresowania jednostek naukowych współpracą z przedsiębiorstwami w zakresie komercjalizacji ich wyników badawczych ■ Ograniczenia działalności B+R ze względu na brak wykwalifikowanego personelu do jej prowadzenia ■ Brak dopływu nowych rozwiązań technologicznych z ośrodków badawczych ■ Wysokie ryzyko niepowodzeń w działalności innowacyjnej, zniechęcające do prowadzenia prac B+R ■ Brak lub bardzo niski poziom wynalazczości pracowniczej
Rynek	■ Nieprowadzenie przez przedsiębiorstwa wyprzedzających analiz popytu na innowacje i nieznanomość zróżnicowania wymagań różnych grup odbiorców ■ Brak odczuwania presji rynku przy podejmowaniu innowacyjności ■ Obawa kierownictwa o brak akceptacji klientów krajowych i zagranicznych dla znaczących zmian w produktach/innowacjach

Źródło: [Poznańska, 2017, s. 196–202].

Zmiany zachodzące w otoczeniu globalnym na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat spowodowały konieczność poszukiwania nowych modeli kreowania innowacji. Jedną z koncepcji są tu tzw. **innowacje oszczędne**, ukierunkowane z jednej strony na dostarczanie użytkownikom/klientom maksymalnej, wymaganej przez nich wartości, a z drugiej na zapewnianie przez przedsiębiorstwo optymalnej efektywności finansowej podejmowanych procesów innowacyjnych. Atrybuty innowacji oszczędnych oraz ich klasyfikacja zostaną szczegółowiej opisane w kolejnych podrozdziałach.

1.2. Istota i podstawowe atrybuty innowacji oszczędnych

Atrybuty innowacji oszczędnych wynikają ze specyfiki otoczenia (ryнку), w jakim są realizowane procesy innowacyjne – a ogólniej rzecz ujmując – prowadzona jest działalność gospodarcza. R. Tiwari, L. Fischer oraz K. Kalogerakis [2017, s. 13–20] są zdania, że na poziom oszczędności innowacji wpływ mają przede wszystkim: ewoluujące potrzeby klientów, cyfryzacja życia, zmia-

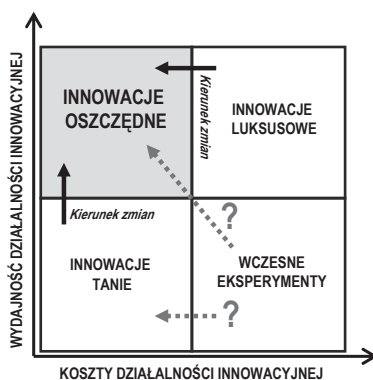
na sposobu myślenia o funkcjonowaniu świata, rozwój lokalnych społeczności i partnerów biznesowych, jak również zagrożenie kanibalizacją modelu biznesowego². Autorzy ci zauważają również, że wyszczególnione powyżej uwarunkowania mogą skutkować m.in.: odchudzeniem zarządzania (*lean management*), opracowywaniem nowych modeli wynagradzania pracowników oraz modeli analizy kosztów procesów wytwórczych, zmianą mentalności kadry menedżerskiej i inżynierskiej [Tiwari, Fischer, Kalogerakis, 2017, s. 13–20]. Wpływ szeroko rozumianego otoczenia na rozwój innowacji oszczędnych podkreślają także Y. Bhatti oraz M. Ventresca [2012, s. 16], wskazując, że współcześni menedżerowie odpowiedzialni za procesy innowacyjne są poniekąd zmuszeni rozwijać nowe koncepcje i techniki zarządzania, które pomagają im lepiej radzić sobie z możliwymi lukami w wydajności organizacyjnej w obszarze zarządzania innowacjami, wywołanymi przez zewnętrzne środowisko (głównie techniczne i ekonomiczne), a także zmiany wewnętrzne. Z kolei M Harris, Y. Bhatti, J. Buckley oraz S. Dhananjaya [2020, s. 814] twierdzą, iż „potrzeba jest matką wynalazków, a ludzie mogą być zaradni, szczególnie w kryzysie, w wymyślaniu oszczędnych rozwiązań, które wykonają określone zadanie. Czasami konieczne jest zrezygnowanie z wysokich standardów regulacyjnych w celu szybkiego sprostania nowym wymaganiom przy niskich kosztach”.

Na podstawie powyższych treści można przyjąć, że koncepcja innowacji oszczędnych rodziła się powoli, stając się niejako narzędziem rozwiązywania bieżących problemów biznesowo-społecznych w istniejących warunkach otoczenia. Myślenie oszczędne jest więc pochodną zmian, jakie zaszły w warunkach otoczenia lokalnego i globalnego. Warto tutaj zauważyć, że nie jest to konieczność i nie wszystkie przedsiębiorstwa muszą z tej koncepcji korzystać. Jest to do pewnego stopnia nowy sposób działania, zwiększający efektywność procesów innowacyjnych i odznaczający się określonymi celami i ograniczeniami. Nie dla każdego przedsiębiorstwa wdrażanie założeń koncepcji innowacji oszczędnych musi być właściwe, a nawet opłacalne. Wynika to bowiem z tego, jakie są właściwości opracowywanych innowacji, cele rynkowe przedsiębiorstwa, i wreszcie – do jakich grup odbiorców kieruje ono te innowacje.

Innowacje oszczędne mogą więc stanowić jeden z elementów portfela innowacji w danym przedsiębiorstwie lub być dominującą (a nawet jedyną) realizowaną klasą innowacji. Ten rodzaj innowacji może znakomicie funkcjonować w otoczeniu innych typów innowacji oraz na nich bazować, co jednak nie odbiera mu jego indywidualnych atrybutów. Y. Bhatti, R.R. Basu, D. Barron oraz M.J. Ventresca [2022, s. 118], wykorzystując dwa zasadnicze kryteria, tj. wydajność działalności innowacyjnej oraz koszty działalności innowacyjnej, wyróżnili cztery klasy innowacji: luksusowe, tanie, oszczędne oraz wczesne eksperymenty. Innowacje oszczędne w literaturze dość często utożsamia się z innowacjami tanimi – co jest zasadniczym błędem. Implementacja innowacji oszczędnych nie sprowadza się do kategorycznego, szeroko zakrojonego cięcia kosztów. W tym modelu następuje wprowadzenie inteligentna obniżka kosztów,

² Proces ten polega na tym, iż w wyniku wdrażania w przedsiębiorstwie technologii teleinformatycznych następuje redukcja wartości aktywów i procedur organizacyjnych istniejących w ramach jego dotychczasowej działalności, np. innowacyjnej [por. Grzywa, 2015].

jednakże zawsze przy zachowaniu wysokiego poziomu jakości oraz wydajności i efektywności. Użytkownik/odbiorca otrzymuje wszystkie najważniejsze w jego opinii funkcje – tzw. *must have*. Innowacje oszczędne można więc nazywać też innowacjami uproszczonymi. Co do pozostałych rodzajów innowacji, to jedne są do nich podobne, inne nie są. Innowacje tanie odznaczają się na ogół silnie ograniczoną funkcjonalnością i niską jakością – czego oszczędny model działania nie akceptuje. Z kolei innowacje luksusowe przypominają innowacje oszczędne pod względem maksymalizacji wartości (jakości) dla odbiorcy, ale już nie maksymalizacji kosztów. Wreszcie ostatnią specyficzną klasą innowacji są tzw. wczesne eksperymenty, które cechują się wysokimi kosztami, jednakże łączą się z niską efektywnością i wydajnością (rys. 1.6).



Rysunek 1.6.

Innowacje oszczędne na tle innych klas innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Bhatti, Basu, Barron, Ventresca, 2022, s. 118].

Wyszczególnione na rysunku 1.6 klasy innowacji można rozpatrywać również przez pryzmat zmian, jakie mogą (a czasami nawet powinny) zachodzić we współczesnych przedsiębiorstwach w zakresie realizacji działalności innowacyjnej. Y. Bhatti, R.R. Basu, D. Barron oraz M.J. Ventresca [2022, s. 118] zauważają, że innowacje luksusowe i tanie powinny być przekształcone w innowacje oszczędne. Wynika to z tego, że ani innowacje tanie, ani luksusowe nie są w pełni efektywne dla przedsiębiorstwa i użytkowników. Co do innowacji tanich zalecany działaniem może być podnoszenie jakości i funkcjonalności. Co do natomiast innowacji luksusowych godne rozważenia jest rozsądne ograniczanie kosztów, związane np. z redukcją nadmiarowych funkcji wyrobu czy usług. Przedsiębiorstwa innowacyjne, ukierunkowane na realizację kapitałochłonnych wczesnych eksperymentów, powinny wystrzegać się przejścia w kierunku modelu innowacji tanich, gdyż w długim horyzoncie czasu może to być dla nich niekorzystne (słaba penetracja rynku, zbyt niska efektywność procesów innowacyjnych, utrata potencjału konkurencyjnego itd.). Innowacje tanie są bowiem źle postrzegane. Samo obniżenie kosztów nie pomoże przedsiębiorstwom przejść do modelu innowacji oszczędnych z poziomu wczesnych eksperymentów – wynika to m.in. z pułapki nadmiernej redukcji kosztów przy jednoczesnej słabej pozycji rynkowej przedsiębiorstwa i jego oferty. Korzystne dla przedsiębiorstw będzie natomiast stopniowe obniżanie kosztów działalności in-