Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie. Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Materiał opracowany przez LGD Partnerstwo Ducha Gór. Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.

INNOWACYJNOŚĆ W BIZNESIE

Europejski Fundusz Rolny na rzecz Rozwoju Obszarów Wiejskich: Europa inwestująca w obszary wiejskie. Instytucja Zarządzająca PROW 2014-2020 – Minister Rolnictwa i Rozwoju Wsi. Materiał opracowany przez LGD Partnerstwo Ducha Gór. Materiał współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach poddziałania 19.4 Wsparcie na rzecz kosztów bieżących i aktywizacji Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2014-2020.

Poziomy innowacyjności:

- innowacyjność na poziomie przedsiębiorstwa

- innowacyjność na poziomie regionu (lokalna)

- innowacyjność na poziomie kraju (krajowa)

- innowacyjność na poziomie świata (międzynarodowa)

Innowacja (innovation) to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.

Wyróżnia się cztery typy innowacji: *innowacje w obrębie produktów*, *innowacje w obrębie procesów*, *innowacje marketingowe* oraz *innowacje organizacyjne*.

Ta klasyfikacja w największym stopniu zachowuje ciągłość w stosunku do poprzedniej definicji „innowacji technologicznych w obrębie produktów i procesów (TPP)” stosowanej w drugim wydaniu *Podręcznika Oslo*. Innowacje w obrębie produktów oraz innowacje w obrębie procesów są blisko związane z pojęciem innowacji TPP. Z kolei innowacje marketingowe i organizacyjne poszerzają zakres innowacji uwzględnionych w podręczniku w stosunku do poprzednio stosowanej definicji.

Innowacja produktowa (product innovation) *to wprowadzenie wyrobu lub usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań. Zalicza się tu znaczące udoskonalenia pod względem specyfikacji technicznych, komponentów i materiałów, wbudowanego oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych.*

Innowacje produktowe (w obrębie produktów) mogą wykorzystywać nową wiedzę lub technologie bądź bazować na nowych zastosowaniach lub kombinacjach istniejącej wiedzy i technologii. Termin „produkt” jest stosowany na oznaczenie zarówno wyrobów, jak i usług. Do innowacji produktowych zalicza się zarówno wprowadzenie nowych wyrobów i usług, jak i znaczące udoskonalenia istniejących wyrobów i usług w zakresie ich cech funkcjonalnych lub użytkowych.

Nowe produkty to wyroby lub usługi, które różnią się znacząco swoimi cechami lub przeznaczeniem od produktów dotychczas wytwarzanych przez firmę. Pierwsze mikroprocesory i kamery cyfrowe to przykłady nowych produktów wykorzystujących nowe technologie. Pierwszy przenośny odtwarzacz MP3, który stanowił połączenie istniejących standardów oprogramowania z technologią miniaturyzacji dysków twardych, był nowym produktem stanowiącym kombinację istniejących technologii.

Opracowanie nowego zastosowania dla produktu przy jedynie niewielkich zmianach w jego specyfikacji technicznej to innowacja w obrębie produktu. Przykładem jest wprowadzenie nowego detergentu przy zastosowaniu znanego składu chemicznego wykorzystywanego poprzednio jedynie jako półprodukt do wytwarzania powłok.

Znaczące udoskonalenia (significant improvements) istniejących produktów polegać na zmianach materiałów, komponentów oraz innych cech zapewniających lepsze działanie tych produktów. Wprowadzenie systemu hamowania ABS, systemów nawigacji GPS czy innych udoskonaleń w ramach podzespołów samochodowych to przykłady innowacji w obrębie produktu, polegających na częściowych zmianach lub uzupełnianiu jednego z wielu zintegrowanych podzespołów technicznych. Zastosowanie „oddychających” tkanin w odzieży to przykład innowacji produktowej polegającej na wykorzystaniu nowych materiałów poprawiających działanie produktu.

Innowacje produktowe w sektorze usług mogą polegać na wprowadzeniu znaczących udoskonaleń w sposobie świadczenia usług (na przykład na podniesieniu sprawności czy szybkości ich świadczenia), na dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług lub na wprowadzeniu całkowicie nowych usług. Jako przykład można podać znaczące udoskonalenia w bankowości internetowej, takie jak znaczna poprawa szybkości i łatwości korzystania z tych usług. Innym przykładem jest wprowadzenie przez firmy prowadzące wynajem pojazdów możliwości odbioru i zwrotu pojazdu we własnym domu, co usprawnia dostęp klientów do tych usług. Stworzenie punktów kontaktowych dla kierownictwa na miejscu, a nie w oddalonej lokalizacji to z kolei przykład poprawy jakości w przypadku outsourcingu usług.

Prace projektowo-konstrukcyjne (*design*) są integralną częścią procesu tworzenia i wdrażania innowacji produktowych. Innowacją produktową nie są jednak zmiany, które nie pociągają za sobą znaczącej zmiany cech funkcjonalnych lub zastosowań produktu. Zmiany takie mogą one jednak zostać uznane za innowacje marketingowe, o czym mowa dalej. Rutynowe aktualizacje/modernizacje ani regularne zmiany sezonowe również nie stanowią innowacji w obrębie produktu.

Innowacja procesowe (process innovation) *czyli innowacja w obrębie procesu to wdrożenie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Do tej kategorii zalicza się znaczące zmiany w zakresie technologii, urządzeń oraz/lub oprogramowania*.

Innowacje w obrębie procesów mogą mieć za cel obniżenie kosztów jednostkowych produkcji lub dostawy, podniesienie jakości, produkcję bądź dostarczanie nowych lub znacząco udoskonalonych produktów.

Metody produkcji to techniki, urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane do produkcji wyrobów lub usług. Przykładem nowych metod produkcji jest wdrożenie nowych urządzeń automatyzujących proces produkcyjny w ramach linii produkcyjnej czy wdrożenie wspomagania komputerowego na potrzeby opracowywania i rozwoju produktów.

Metody dostawy dotyczą logistyki firmy i obejmują urządzenia, oprogramowanie i techniki wykorzystywane do nabywania środków produkcji, alokowania zasobów w ramach firmy lub dostarczania produktów końcowych. Przykładem nowej metody dostarczania jest wprowadzenie systemu kontroli przepływu towarów opartego na kodach kreskowych czy technologii RFID (radiowej identyfikacji towarów).

Do innowacji w obrębie procesów zalicza się nowe lub znacząco udoskonalone metody tworzenia i świadczenia usług. Mogą one polegać na znaczących zmianach w zakresie sprzętu i oprogramowania stosowanego w firmach usługowych lub na zmianach w zakresie procedur lub technik wykorzystywanych do świadczenia usług. Za przykład może posłużyć wprowadzenie bazujących na systemie GPS urządzeń lokalizacyjnych w usługach transportowych, wdrożenie nowego systemu rezerwacji w biurze podróży oraz opracowanie nowych technik zarządzania projektami w firmie doradczej.

Zaopatrzenie, księgowość, obsługa informatyczna i prace konserwacyjne. Wdrożenie nowych lub znacząco udoskonalonych technologii teleinformatycznych stanowi innowację w obrębie procesów, jeżeli jego celem jest podniesienie efektywności oraz/lub jakości działalności pomocniczej.

Innowacja marketingowa (marketing innovation) *to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej*.

Celem innowacji marketingowych jest lepsze zaspokojenie potrzeb klientów, otwarcie nowych rynków zbytu lub nowe pozycjonowanie produktu firmy na rynku dla zwiększenia sprzedaży.

Cechą wyróżniającą innowacje marketingowe wśród innych zmian w zakresie instrumentarium marketingowego firmy jest to, że polegają one na wdrożeniu metody marketingowej niestosowanej dotychczas przez daną firmę. Musi być ona elementem nowej koncepcji lub strategii marketingowej stanowiącej znaczące odejście od metod marketingowych stosowanych dotychczas. Nowa metoda marketingowa może być opracowana przez innowacyjną firmę we własnym zakresie lub przyswojona od innych firm lub podmiotów. Nowe metody marketingowe mogą być wdrażane zarówno na potrzeby nowych, jak i już istniejących produktów.

Do innowacji marketingowych zalicza się znaczące zmiany w *projekcie/ konstrukcji produktów* (*product design*) stanowiące element nowej koncepcji marketingowej. Wspomniane tu zmiany w projekcie/konstrukcji produktów polegają na zmianie formy i wyglądu produktów nie prowadzącej do zmiany ich cech funkcjonalnych ani użytkowych. Do tej grupy zalicza się także zmiany w opakowaniu takich produktów jak artykuły żywnościowe, napoje i środki czystości, gdzie opakowanie jest głównym wyznacznikiem wyglądu produktu. Przykładem innowacji marketingowej w zakresie projektu/konstrukcji produktu jest znacząca zmiana projektu serii mebli mająca nadać im nowy wygląd i większą atrakcyjność. Do innowacji w zakresie projektu/konstrukcji produktów można również zaliczyć wprowadzenie znaczących zmian w formie, wyglądzie lub smaku żywności lub napojów, jak np. wprowadzenie nowych smaków artykułu spożywczego dla zdobycia nowego segmentu klientów. Przykładem innowacji marketingowej w zakresie opakowania jest wykorzystanie całkowicie nowej butelki balsamu do ciała, która ma nadać produktowi wyróżnialność wizualną i atrakcyjność z punktu widzenia nowego segmentu rynku.

Nowe metody marketingowe w zakresie *dystrybucji produktów* (*product placement)* polegają przede wszystkim na wprowadzeniu nowych kanałów sprzedaży. Kanały sprzedaży oznaczają tu metody stosowane w celu sprzedawania wyrobów i usług klientom, lecz nie metody logistyczne (transport, magazynowanie i przeładunek produktów), gdyż te ostatnie wiążą się przede wszystkim z podnoszeniem efektywności. Przykłady innowacji marketingowych w zakresie dystrybucji produktów to wprowadzenie po raz pierwszy systemu franchisingu, sprzedaży bezpośredniej lub ekskluzywnej sprzedaży detalicznej oraz wprowadzenie licencjonowania produktów. Do innowacji w zakresie dystrybucji produktów można także zaliczyć stosowanie nowych koncepcji ekspozycji produktów. Za przykład może posłużyć wprowadzenie salonów sprzedaży mebli, których aranżacja zostaje zmieniona pod kątem tematycznym, co pozwala klientom na oglądanie produktów w całkowicie urządzonych wnętrzach.

Nowe metody marketingowe w zakresie *promocji produktów (product promotion)* polegają na stosowaniu nowych koncepcji promowania wyrobów i usług firmy. Przykładowo, innowacją marketingową jest pierwsze zastosowanie znacząco odmiennych nośników/mediów lub technik – takich jak plasowanie produktów (*product placement*) w filmach czy audycjach telewizyjnych, czy też wykorzystanie znanej osoby ukazanej jako użytkownik produktu (*celebrity endorsement*). Innym przykładem jest branding czyli tworzenie i wprowadzanie całkowicie nowego symbolu marki (w przeciwieństwie do regularnych korekt w warstwie wizualnej marki) dla pozycjonowania produktu firmy na nowym rynku lub nadania produktowi nowego wizerunku. Za innowację marketingową można również uznać wprowadzenie systemu spersonalizowanych informacji, np. uzyskanych na podstawie kart stałego klienta, aby dostosować prezentację produktów do potrzeb konkretnych klientów.

Innowacje w zakresie *kształtowania cen* (*pricing*) polegają na zastosowaniu nowych strategii cenowych dla sprzedaży wyrobów lub usług firmy na rynku. Przykładem może być pierwsze zastosowanie nowej metody korekty ceny wyrobu lub usługi w zależności od popytu (np. kiedy popyt jest niski, cena również jest niska) lub wprowadzenie nowej metody pozwalającej klientom na wybranie pożądanych cech produktu na witrynie internetowej firmy, a następnie sprawdzenie ceny wybranej kombinacji cech. Za innowacje nie są uznawane nowe metody kształtowania cen, których jedynym celem jest zróżnicowanie cen dla poszczególnych segmentów nabywców.

Zmiany sezonowe, regularne lub inne rutynowe zmiany w zakresie narzędzi marketingowych generalnie nie są uznawane za innowacje marketingowe. Aby mogły one zostać zaliczone do tej kategorii, powinny dotyczyć metod marketingowych niestosowanych dotychczas przez firmę. Przykładowo, znacząca zmiana konstrukcji produktu lub opakowania oparta na koncepcji marketingowej już wcześniej wykorzystywanej przez daną firmę dla innych produktów nie stanowi innowacji marketingowej, podobnie jak nie jest innowacją wykorzystanie istniejących metod marketingowych w celu dotarcia do nowego rynku geograficznego lub do nowego segmentu klientów (np. do grupy nabywców posiadającej określone cechy społeczno--demograficzne).

Innowacja organizacyjna (organisational innovation) *to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.*

Innowacja organizacyjna (organisational innovation) *to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem.*

Innowacjami organizacyjnymi nie są takie zmiany w zakresie przyjętych zasad działania, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, które opierają się na metodach organizacyjnych stosowanych przez firmę już wcześniej. Innowacją nie jest też samo tylko sformułowanie strategii zarządzania. Z drugiej strony, zmiany organizacyjne wdrożone w odpowiedzi na nową strategię zarządczą stanowią innowację, jeśli jest to pierwsze wdrożenie nowej metody organizacyjnej w zakresie zasadach działania, organizacji miejsca pracy czy stosunków z otoczeniem. Przykładowo, wprowadzenie pisemnego dokumentu strategicznego mającego służyć poprawie efektywności wykorzystywania w wiedzy w firmie samo w sobie nie jest innowacją. Innowacja ma natomiast miejsce wtedy, gdy strategia ta zostaje wdrożona dzięki zastosowaniu nowego oprogramowania oraz zasad dokumentowania informacji w celu stymulowania wymiany wiedzy między różnymi oddziałami firmy.

Rozróżnianie innowacji w obrębie produktów i procesów

Rozróżnienie między produktami i procesami jest proste w przypadku wyrobów. Z kolei w przypadku usług sytuacja może być mniej oczywista, gdyż produkcja, dostarczanie i konsumpcja wielu usług mogą odbywać się w tym samym czasie. Oto kilka wskazówek służących dokonywaniu rozróżnień:

- Jeżeli innowacja dotyczy nowych lub znacząco udoskonalonych cech usługi oferowanej klientom, jest ona innowacją w obrębie produktu.
- Jeżeli innowacja dotyczy nowych lub znacząco udoskonalonych metod, urządzeń oraz/lub umiejętności wykorzystywanych do świadczenia danej usługi, jest ona innowacją w obrębie procesu.
- Jeżeli innowacja dotyczy znaczących udoskonaleń zarówno w cechach oferowanej usługi, jak i w metodach, urządzeniach oraz/lub umiejętnościach wykorzystywanych do świadczenia danej usługi, jest ona innowacją zarówno w obrębie produktu, jak i procesu.

W wielu przypadkach innowacja dotycząca usługi należeć będzie tylko do jednego typu. Przykładem jest firma, która oferuje nową usługę lub nową cechę usługi bez znaczącej zmiany w metodzie jej świadczenia. Podobnie też może się zdarzyć, że znaczące udoskonalenia procesów, na przykład ukierunkowane na obniżenie kosztów dostawy, nie zmienią cech usługi oferowanej klientom.

Rozróżnianie innowacji w obrębie produktów i innowacji marketingowych. Głównym wyróżnikiem innowacji produktowych i marketingowych jest znacząca zmiana w zakresie funkcji lub zastosowań produktu. Wyroby i usługi o cechach funkcjonalnych lub użytkowych znacząco udoskonalonych względem istniejących produktów to innowacje produktowe. Z drugiej strony, wprowadzenie nowej koncepcji marketingowej wymagającej znaczącej zmiany w konstrukcji istniejącego produktu jest innowacją marketingową, ale nie zalicza się do innowacji produktowych, o ile tylko cechy funkcjonalne lub użytkowe tego produktu nie ulegną znaczącej zmianie. Przykładowo, odzież produkowana z zastosowaniem nowych tkanin o udoskonalonych właściwościach (tkaniny oddychające, wodoodporne itp.) stanowi innowację w obrębie produktu, natomiast pierwsze wprowadzenie nowego kształtu odzieży przeznaczonego dla nowej grupy klientów lub mającego nadać produktowi większą ekskluzywność (a tym samym pozwolić na większą marżę w porównaniu z poprzednią wersją produktu) jest innowacją marketingową.

Niektóre przypadki można uznać zarówno za innowacje produktowe, jak i marketingowe. Dzieje się tak wtedy, gdy firmy wprowadzają zmiany w istniejących produktach, które pociągają za sobą znaczące zmiany w funkcjach lub zastosowaniach produktu oraz znaczące zmiany w formie i wyglądzie lub opakowaniu produktu, stanowiące element nowej koncepcji marketingowej.

Rozróżnianie innowacji w zakresie usługi (produktu) i innowacji marketingowych. Głównym kryterium odróżnienia innowacji w zakresie usług od innowacji marketingowych jest to, czy dana innowacja dotyczy metody marketingowej czy usługi (tzn. produktu). Firmy są na ogół w stanie dokonać rozróżnienia między metodami sprzedaży/marketingu i produktami.

Rozróżnienie może zależeć od rodzaju działalności prowadzonej przez firmę. Przykładem jest innowacja dotycząca sprzedaży przez Internet. W przypadku firmy wytwarzającej i sprzedającej wyroby wprowadzenie po raz pierwszy handlu elektronicznego stanowi innowację marketingową w zakresie dystrybucji produktów. Z kolei firmy zajmujące się handlem elektronicznym (np. firmy prowadzące portale aukcyjne, dostarczyciele witryn internetowych umożliwiających innym firmom reklamę lub sprzedaż produktów, firmy organizujące sprzedaż biletów itp.) oferują „usługi sprzedażowe”. Dla tych firm znacząca zmiana w zakresie cech lub możliwości ich witryny internetowej będzie innowacją w obrębie produktu (usługi).

Niektóre innowacje można zaliczyć zarówno do innowacji produktowych, jak i marketingowych. Na przykład firma, która tworzy nowy dział sprzedaży i obsługi klienta, wprowadza nowy sposób sprzedaży swoich produktów (sprzedaż bezpośrednia), a jednocześnie oferuje klientom dodatkowe usługi (np. naprawy) oraz informacje o produktach.

Rozróżnianie innowacji w obrębie procesów i innowacji marketingowych. Zarówno innowacje w obrębie procesów, jak i innowacje marketingowe mogą polegać na nowych metodach przesyłania informacji lub wyrobów, jednak ich cele są w każdym przypadku odmienne. Innowacje w obrębie procesów dotyczą metod produkcji i dostarczania oraz innych rodzajów działalności pomocniczej ukierunkowanej na obniżenie kosztów jednostkowych lub zwiększenie jakości produktów, natomiast innowacje marketingowe stawiają sobie za cel zwiększenie wolumenu sprzedaży lub udziału w rynku, przy czym to ostatnie za pomocą zmian pozycjonowania lub renomy produktów.

.

Przypadki graniczne mogą pojawić się w sytuacji innowacji marketingowych związanych z wprowadzeniem nowych kanałów sprzedaży. Przykładowo, innowacje wiążące się z wprowadzeniem nowego kanału sprzedaży (tzn. nowego sposobu sprzedaży wyrobów i usług klientom) mogą także obejmować wdrożenie nowych metod logistycznych (tzn. transportu magazynowania i przeładunku produktów). Jeżeli innowacje te mają na celu zarówno zwiększenie sprzedaży, jak i obniżenie jednostkowych kosztów dystrybucji, należy je uznać za innowacje w obrębie procesów oraz za innowacje marketingowe.

Rozróżnianie innowacji w obrębie procesów i innowacji organizacyjnych. W badaniach nad innowacjami najczęściej bodaj spotyka się przypadki graniczne wymagające odróżnienia innowacji w obrębie procesów od innowacji organizacyjnych, gdyż oba te typy mają na celu – między innymi – obniżenie kosztów przez zastosowanie nowych i efektywniejszych koncepcji produkcji, dostawy i organizacji wewnętrznej. Z tego względu wiele innowacji zawiera cechy obu tych typów. Przykładowo, wprowadzenie nowych procesów może również wymagać wykorzystania po raz pierwszy nowych metod organizacyjnych takich jak współpraca w grupie. Innowacje organizacyjne, jak np. pierwsze wprowadzenie systemu kompleksowego zarządzania jakością (*total quality management*), mogą wymagać znaczących udoskonaleń metod produkcji, takich jak nowe systemy logistyki produkcji pozwalające na uniknięcie niektórych typów błędów, mogą ponadto wymagać zastosowania nowych i efektywniejszych systemów informatycznych działających w oparciu o nowe oprogramowanie i nowy sprzęt teleinformatyczny.

Przy odróżnianiu innowacji w obrębie procesów od innowacji organizacyjnych punktem wyjścia jest typ działalności: innowacje w obrębie procesów dotyczą przede wszystkim wdrożenia nowych urządzeń, oprogramowania i konkretnych technik lub procedur, natomiast innowacje organizacyjne dotyczą przede wszystkim ludzi i organizacji pracy. Niżej przedstawiono wskazówki służące rozróżnieniu tych dwóch typów w przypadkach granicznych:

- Jeżeli innowacja dotyczy nowych lub znacząco udoskonalonych metod produkcji lub dostarczania, które mają na celu obniżenie kosztów jednostkowych lub podniesienie jakości produktów, jest to innowacja w obrębie procesu.
- Jeżeli innowacja dotyczy pierwszego wykorzystania nowych metod organizacyjnych w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, jest to innowacja organizacyjna.
- Jeżeli innowacja dotyczy zarówno nowych, jak i znacząco udoskonalonych metod produkcji lub dostarczania oraz pierwszego wykorzystania metod organizacyjnych, jest to zarówno innowacja w obrębie procesu, jak i innowacja organizacyjna.

Rozróżnianie innowacji marketingowych i innowacji organizacyjnych. Przypadki graniczne mogą pojawić się również w przypadku innowacji polegających na pierwszym wprowadzeniu metod marketingowych oraz organizacyjnych. Jak wspomniano wyżej, jeżeli innowacja posiada cechy obu typów innowacji, wtedy jest ona zarówno innowacją marketingową, jak i organizacyjną. Z kolei innowacje organizacyjne dotyczące działań sprzedażowych (np. integracja funkcji sprzedaży z innymi działami), lecz nie wiążące się z wprowadzeniem nowych metod marketingowych nie są innowacjami marketingowymi.

Zmiany nie uznawane za innowacje. Nie jest innowacją zaprzestanie pewnych działań, nawet jeśli prowadzi to do podniesienia efektywności funkcjonowania firmy. Przykładowo, nie mamy do czynienia z innowacją, jeśli producent odbiorników telewizyjnych zaprzestaje produkcji i sprzedaży urządzeń będących połączeniem odbiornika telewizyjnego i odtwarzacza
DVD, ani wtedy, gdy firma deweloperska czy budowlana zaprzestaje budowy specjalnych osiedli dla osób na emeryturze. Podobnie nie jest innowacją zaniechanie stosowania określonej metody marketingowej czy organizacyjnej.

Proste zastąpienie lub rozszerzenie. Zakup identycznych modeli już zainstalowanych urządzeń albo niewielkie rozszerzenia i aktualizacje istniejących urządzeń lub oprogramowania nie są innowacjami w obrębie procesu. Nowe urządzenia lub rozszerzenia muszą jednocześnie stanowić nowość dla firmy i wiązać się ze znaczącą poprawą w zakresie specyfikacji, aby mogły zostać uznane za innowacje. Weryfikacja: ewidencja środków trwałych i wartości niematerialnych i prawnych.

Zmiany wynikające wyłącznie ze zmian cen czynników produkcji. Zmiana ceny produktu lub wydajności procesu wynikająca wyłącznie ze zmian cen czynników produkcji nie stanowi innowacji. Przykładowo, innowacja nie ma miejsca w sytuacji, gdy firma składa ten sam model komputera osobistego i sprzedaje go po niższej cenie tylko dlatego, że spadają ceny mikroprocesorów wykorzystywanych w komputerach.

Dostosowywanie do indywidualnych wymogów. Firmy prowadzące produkcję dostosowaną do indywidualnych wymogów (*custom production*) wytwarzają pojedyncze, często złożone egzemplarze zgodnie z zamówieniami klientów. Jeżeli taki jednorazowo wytwarzany produkt nie wykazuje cech znacząco różniących go od produktów, które dana firma wytworzyła w przeszłości, nie mamy do czynienia z innowacją w obrębie produktu.

Należy zauważyć, że powyższe uwagi dotyczą zmian w produktach wynikających z dostosowywania ich do indywidualnych wymogów, a nie samego wdrożenia produkcji zindywidualizowanej. Przykładowo, integracja funkcji produkcji, sprzedaży i dostaw stanowi innowację organizacyjną.

Regularne zmiany sezonowe i inne zmiany cykliczne. W niektórych sektorach, takich jak przemysł odzieżowy czy obuwniczy, występują sezonowe zmiany w zakresie typu wyrobów lub usług, którym mogą towarzyszyć zmiany w wyglądzie tych produktów. Tego rodzaju rutynowe zmiany w projekcie/konstrukcji produktów nie stanowią ani innowacji produktowych, ani marketingowych. Przykładowo, wprowadzenie przez producenta odzieży kurtki przeciwdeszczowej na nowy sezon nie stanowi innowacji produktowej, chyba że kurtki te posiadają na przykład podszewkę o znacząco udoskonalonych cechach. Jeżeli jednak okazja zmian sezonowych jest wykorzystywana do wprowadzenia zasadniczej zmiany w projekcie/konstrukcji produktu, będącej elementem nowej i po raz pierwszy stosowanej koncepcji marketingowej, wtedy należy to uznać za innowację marketingową.

Obrót nowymi lub znacząco udoskonalonymi produktami. Sytuacja nowych produktów komplikuje się w przypadku usług związanych z przeładunkiem i dystrybucją towarów (dystrybucja hurtowa i detaliczna, transport i magazynowanie). Obrót nowymi lub udoskonalonymi produktami generalnie nie stanowi innowacji produktowej dla przedsiębiorstwa handlu hurtowego, placówki handlu detalicznego ani dla firmy świadczącej usługi transportowe czy magazynowe. Jeśli jednak taka firma zaczyna obsługiwać nową serię produktów (tzn. typy produktów, których wcześniej nie obsługiwała), wtedy działalność taka zostanie uznana za innowację w obrębie produktu, ponieważ firma oferuje nową usługę.

Działalność innowacyjna (innovation activities) obejmuje wszystkie działania o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mogą mieć same z siebie charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, ale stanowią niezbędny krok na drodze ku wdrożeniu.

Innowacje obejmują szereg działań, które nie wchodzą w zakresdziałalności B+R, takich jak późne etapy działalności rozwojowej na potrzeby fazy przedprodukcyjnej, produkcji i dystrybucji, a także prace rozwojowe o mniejszym stopniu nowości, prace wspomagające takie jak szkolenia i przygotowanie rynku, jak również działania rozwojowo-wdrożeniowe dotyczące innowacji, takie jak nowe metody marketingowe czy nowe metody organizacyjne, których nie zalicza się do innowacji w obrębie produktu lub procesu. Działalność innowacyjna może również obejmować nabycie wiedzy zewnętrznej lub dóbr inwestycyjnych poza działalnością B+R.

Działalność innowacyjna firmy w danym okresie może mieć trojaki charakter:

- działalność pomyślnie zakończona wdrożeniem nowej innowacji (przy czym niekoniecznie musi się ona wiązać z sukcesem komercyjnym);
- działalność bieżąca w trakcie realizacji, która nie doprowadziła dotychczas do wdrożenia innowacji;
- działalność zaniechana przed wdrożeniem innowacji.

Czynniki wpływające na innowacje. Przedsiębiorstwa angażują się w działalność innowacyjną z szeregu różnych powodów. Ich cele mogą dotyczyć produktów, rynków, efektywności, jakości, zdolności do uczenia się i wdrażania zmian. Ustalenie motywacji przedsiębiorstw do podejmowania działalności innowacyjnej oraz roli tych motywów ułatwia zbadanie czynników stymulujących działalność innowacyjną, takich jak konkurencja czy szanse wejścia na nowe rynki.

Istnieje szereg czynników, które mogą utrudniać działalność innowacyjną. Mogą istnieć powody niepodejmowania żadnej działalności innowacyjnej, a także przyczyny spowalniające taką działalność lub wywierające na nią niekorzystny wpływ. Wśród nich są czynniki ekonomiczne, takie jak wysokie koszty czy brak popytu, czynniki związane z danym przedsiębiorstwem, na przykład brak wykwalifikowanego personelu lub brak wiedzy, a także czynniki natury prawnej, jak uregulowania prawne czy przepisy podatkowe.

Na innowacje wpływ wywiera także zdolność przedsiębiorstw do nabycia praw do korzyści wynikających z podejmowanej przez nie działalności innowacyjnej. Jeżeli na przykład przedsiębiorstwa nie są w stanie chronić swoich innowacji przed naśladownictwem ze strony konkurentów, ich motywacja do prowadzenia działalności innowacyjnej będzie słabsza. Z drugiej jednak strony, gdy obserwuje się dobre funkcjonowanie bez formalnej ochrony, propagowanie takiej ochrony może spowolnić przepływ wiedzy i technologii oraz prowadzić do podniesienia cen na wyroby i usługi.

Firmy prowadzące działalność innowacyjną oraz efekty innowacji. Innowacyjna firma (zdefiniowana w rozdziale 3) to taka firma, która wprowadziła innowację w rozpatrywanym okresie. Niekoniecznie muszą to być innowacje, które przyniosły sukces komercyjny, gdyż wiele innowacji kończy się niepowodzeniem. Innowacyjne firmy można podzielić na takie, które przede wszystkim opracowują innowacje samodzielnie lub we współpracy z innymi firmami lub publicznymi organizacjami badawczymi, oraz na takie, które wprowadzają innowacje głównie poprzez przyswajanie innowacji (np. nowego sprzętu) stworzonych przez inne firmy. Innowacyjne firmy można także podzielić według typów wdrożonych przez nie innowacji – mogą to być wdrożone nowe produkty lub procesy albo też nowe metody marketingowe czy zmiany organizacyjne.

Wpływ innowacji na efektywność działania firm może być różnoraki: od wpływu na sprzedaż i udział w rynku do zmian wydajności i efektywności. Na poziomie rodzaju działalności i kraju ważnym efektem jest zmiana międzynarodowej pozycji konkurencyjnej oraz wzrost łącznej produktywności czynników wytwórczych (total factor productivity), transfer wiedzy (knowledge spillovers) wynikającej z innowacji na poziomie firm, a także wzrost ilości wiedzy przepływającej w sieciach powiązań.

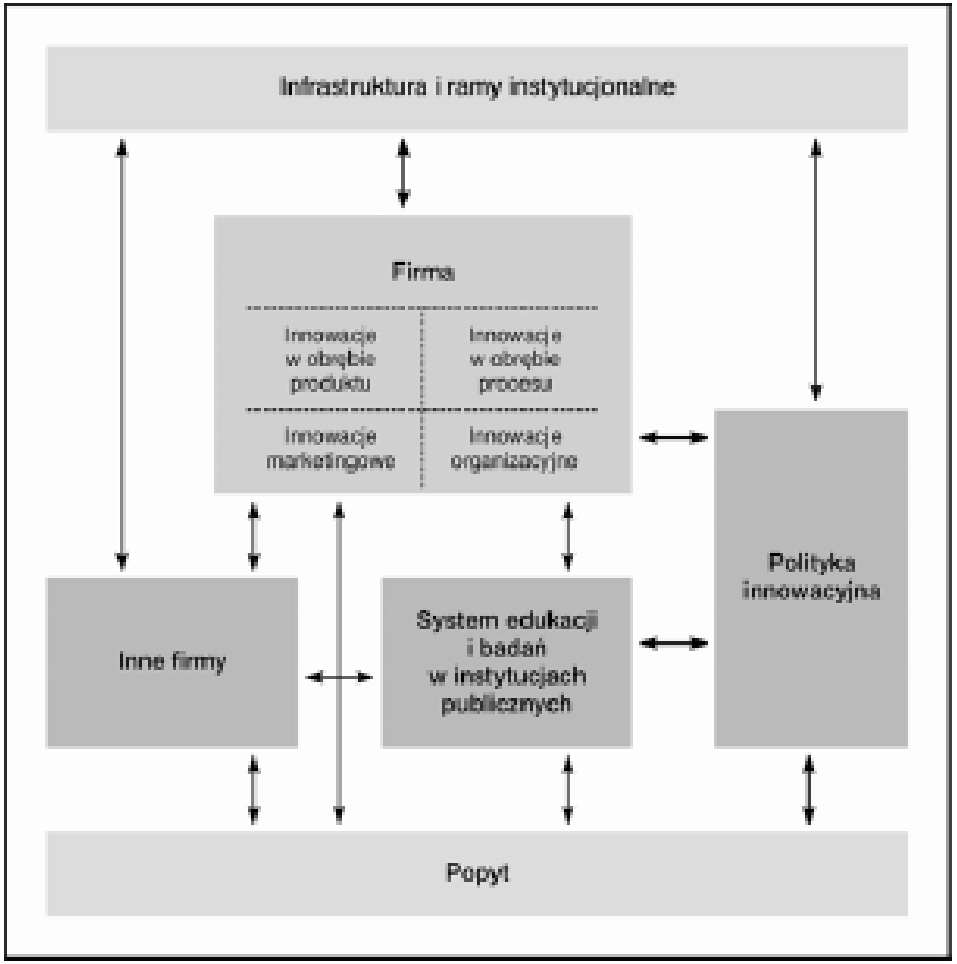
Efekty innowacji produktowych można mierzyć odsetkiem sprzedaży z tytułu nowych lub udoskonalonych produktów. Podobne podejście można stosować przy pomiarze efektów innych typów innowacji. Dodatkowe wskaźniki mówiące o rezultatach innowacji można uzyskać, zadając pytania jakościowe dotyczące tej tematyki.

Uzyskanie wiedzy o przyczynach powstawania innowacji w firmach ma zasadnicze znaczenie. Docelowo chodzi o podniesienie efektywności funkcjonowania firmy, na przykład poprzez zwiększenie popytu lub redukcję kosztów. Nowy produkt lub proces może stać się dla innowatora źródłem przewagi rynkowej. W przypadku innowacji w obrębie procesów, przyczyniających się do podnoszenia wydajności, firma zyskuje przewagę kosztową nad swoimi konkurentami, co pozwala jej na zwiększenie marży przy najczęściej spotykanej cenie rynkowej lub – zależnie od elastyczności popytu – na zastosowanie niższej ceny w połączeniu z wyższą niż konkurenci marżą dla zwiększenia udziału w rynku i poziomu zysków. W przypadku innowacji produktowej firma może uzyskać przewagę konkurencyjną, wprowadzając nowy produkt, co pozwala jej na zwiększenie popytu i marż.

Firmy mogą także zwiększać popyt poprzez dywersyfikację produktów, sięganie do nowych rynków oraz kształtowanie popytu na istniejące produkty. Zmiany w zakresie metod organizacyjnych mogą podnieść efektywność i jakość działań, tym samym zwiększając popyt lub obniżając koszty.

Innowacje mogą także zwiększać efektywność działania firm, podnosząc ich zdolność innowacyjną. Przykładowo, podniesienie wydajności procesów produkcyjnych może stworzyć szansę na opracowanie nowej serii produktów, a z kolei nowe praktyki organizacyjne mogą podnieść zdolność firmy do pozyskiwania i tworzenia nowej wiedzy, którą można wykorzystać do opracowywania kolejnych innowacji.

Rys. 2.1. **Ramy pomiaru innowacji**



Sektorowe i regionalne aspekty innowacji. Procesy innowacyjne różnią się znacznie w zależności od sektora pod względem poziomu rozwoju, tempa zmian technologicznych, powiązań oraz dostępu do wiedzy, jak również pod względem struktur organizacyjnych i czynników instytucjonalnych. Niektóre sektory charakteryzują się gwałtownymi zmianami i radykalnymi innowacjami, z kolei dla innych typowe są mniejsze, przyrostowe zmiany.

Badania i rozwój odgrywają kluczową rolę w działalności innowacyjnej w sektorach wysokiej techniki, natomiast inne sektory zdają się w większym stopniu na przyswajanie wiedzy i technologii. Różnice w zakresie działalności innowacyjnej pomiędzy sektorami (np. przewaga innowacji przyrostowych albo radykalnych) również nakłada odmienne wymogi na strukturę organizacyjną firmy, a rola i znaczenie czynników instytucjonalnych, takich jak regulacje prawne czy ochrona własności intelektualnej, może być różna. Istotne jest jednak, aby różnice te pod uwagę przy tworzeniu polityki publicznej. Odgrywają one również ważną rolę przy pomiarze, zarówno wtedy, gdy gromadzi się dane umożliwiające przekrojową analizę różnych sektorów i regionów, jak i gdy należy zapewnić przydatność systemu pomiaru dla szerokiej grupy rodzajów działalności.

Innowacje w sektorze usług. Znaczenie innowacji w sektorze usług oraz wkład tego sektora we wzrost gospodarczy znajduje coraz szersze uznanie, co stało się przyczynkiem do podjęcia szeregu studiów nad innowacjami w obrębie usług

Sektor usług jest zróżnicowany. Wyróżniamy cztery grupy usług: usługi dotyczące przede wszystkim wyrobów/towarów (np. transport i logistyka), usługi dotyczące informacji (np. telefoniczne centra obsługi klienta, tzw. *call centre*), usługi oparte na wiedzy oraz usługi dotyczące osób (np. opieka zdrowotna). Choć zróżnicowanie to należy mieć na względzie, to istnieje grupa ogólnych cech, które mają odniesienie do większości usług.

Kluczowa cecha usług polega na tym, że rozróżnienie między produktami i procesami jest często nieostre, gdyż wytwarzanie i konsumpcja odbywają się równocześnie. W przypadku usług tworzenie procesów może być mniej sformalizowane niż w przypadku wyrobów, przy czym faza wstępna składa się z poszukiwania, zbierania pomysłów i oceny ich wartości komercyjnej, po czym następuje faza wdrożenia.

Działalność innowacyjna w sektorze usług ma również często charakter procesu ciągłego i składa się z serii przyrostowych zmian w obrębie produktów i procesów. Może to niekiedy utrudniać rozpoznawanie innowacji w sektorze usług w kategoriach pojedynczych wydarzeń, tzn. jako wdrożenie znaczącej zmiany w produktach, procesach lub innych metodach.

Innowacjom w sektorach o niskim i średnim udziale technologii często poświęca się mniej uwagi niż innowacjom w sektorach o wysokim udziale technologii. Jednakże innowacje w sektorach o niskim i średnim udziale technologii mogą wywierać znaczący wpływ na rozwój gospodarczy ze względu na ich znaczenie dla gospodarki.

Dla sektorów o niskim i średnim udziale technologii charakterystyczne są innowacje przyrostowe oraz przyswajanie innowacji wytworzonych gdzie indziej. Z tego względu działalność innowacyjna często skupia się w obszarach wydajności produkcji, dywersyfikacji produktów i działań marketingowych.

Ważnym aspektem innowacji w tych sektorach jest fakt, że są one bardziej złożone niż tylko proste przyswojenie nowych technologii. W wielu przypadkach działalność innowacyjna w sektorach o niskim i średnim udziale technologii polega na wprowadzeniu technologii i wyrobów wysokiej techniki. Sztandarowym przykładem jest wykorzystywanie rozwiązań teleinformatycznych czy osiągnięć biotechnologii (np. w przetwórstwie żywności) do tworzenia nowych produktów i procesów produkcyjnych. Stosowanie i wprowadzanie zaawansowanych technologii w omawianych sektorach może wymagać od pracowników większych umiejętności, a także wpłynąć na strukturę organizacyjną firm oraz ich interakcje z innymi firmami i publicznymi instytucjami badawczymi.

Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) są siłą rzeczy bardziej wyspecjalizowane w swojej działalności. To oznacza, że w ich przypadku większa jest rola efektywnych interakcji z innymi firmami i publicznymi instytucjami badawczymi w zakresie B+R, wymiany wiedzy oraz – potencjalnie – komercjalizacji i działań marketingowych.

W sektorze MŚP czynnikiem determinującym działalność innowacyjną mogą być względy finansowe, gdyż sektor ten często cierpi na brak wewnętrznych środków umożliwiających realizację projektów innowacyjnych i w porównaniu z większymi firmami napotyka na znacznie większe trudności w pozyskiwaniu finansowania zewnętrznego. Badania mogą stać się źródłem danych wskazujących, w jakim stopniu bariery finansowe zakłócają zdolność innowacyjną małych i średnich przedsiębiorstw.

Innowacje regionalne.

Spostrzeżenie, że czynniki regionalne mogą wpływać na zdolność innowacyjną firm, przyczyniło się do zwiększonego zainteresowania analizą innowacji na poziomie regionalnym. Różnice regionalne w poziomie działalności innowacyjnej mogą być znaczne, a wskazanie głównych cech i czynników sprzyjających działalności innowacyjnej oraz rozwojowi określonych sektorów na poziomie regionalnym może przyczynić się do lepszego zrozumienia procesów innowacyjnych i stanowić cenny wkład w kształtowanie polityki publicznej.

Równolegle do narodowych systemów innowacji mogą rozwijać się systemy regionalne. Na przykład obecność lokalnych publicznych instytucji badawczych, dużych dynamicznych firm, klastrów przemysłowych, funduszy typu *venture capital* oraz silnego środowiska przedsiębiorców może wpłynąć na sukcesy innowacyjne regionu. Czynniki te tworzą potencjał kontaktu z dostawcami, klientami, konkurentami i publicznymi instytucjami badawczymi. Ważną rolę odgrywa także infrastruktura.

LGD Partnerstwo Ducha Gór

ul. Konstytucji 3 Maja 25,
58-540 Karpacz
tel/fax 075 644 21 65,
sekretariat@duchgor.org;
www.konkursy.duchgor.org
www.krainaduchagor.pl
www.ekomuzeaduchagor.pl