



Wydział Gospodarki Międzynarodowej

UNIWERSYTET EKONOMICZNY
W POZNANIU

Adam Dymitrowski

**ZNACZENIE INNOWACJI
TWORZONYCH W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI
DLA WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA**

Rozprawa doktorska

**Promotor:
prof. dr hab. Krzysztof Fonfara**

Poznań 2014

Spis treści

WSTĘP	3
1. ISTOTA I ZNACZENIE PROCESU TWORZENIA INNOWACJI	11
1.1. Pojęcie i typy innowacji	11
1.2. Istota procesu tworzenia innowacji	25
1.3. Wpływ innowacji na wyniki przedsiębiorstwa	38
2. ROLA PROCESU INTERNACJONALIZACJI W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA	48
2.1. Charakterystyka procesu internacjonalizacji	48
2.2. Wpływ internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji	75
3. ROLA INNOWACJI KREOWANYCH W PROCESIE INTERNACJONALIZACJI DLA WYNIKÓW PRZEDSIĘBIORSTWA - WERYFIKACJA EMPIRYCZNA	97
3.1. Metodologia badań empirycznych	97
3.2. Znaczenie zaangażowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji dla działalności innowacyjnej	102
3.3. Wpływ innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstwa	132
ZAKOŃCZENIE	150
Bibliografia	156
Spis rysunków	172
Spis tabel	175
Aneks	177

WSTĘP

Powszechna aktywność przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych rodzi potrzebę odkrycia nowych metod konkurowania. W lutym 2007 roku, podczas forum Consumer Analyst Group of New York, przedstawiciele kierownictwa firmy Procter & Gamble w odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób potrafią utrzymać stopę wzrostu przedsiębiorstwa w obliczu wzrastających wydatków konkurencji, odpowiedzieli trzema słowami: „Innowacje, innowacje, innowacje...” [Holtzman 2008, s. 1044].

Zagadnienie innowacji jest przedmiotem licznych, toczących się od lat, dyskusji naukowych. Za autora teorii innowacji uważa się J. Schumpetera [1942], który definiował badane pojęcie jako twórczą destrukcję, zmierzającą do usprawnienia obecnego stanu rzeczy.

Najczęściej przywoływana współcześnie definicja terminu innowacja została opracowana przez Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD). Wyróżnia ona:

- innowacje produktowe – nowe lub znacznie ulepszone w stosunku do poprzedniej wersji dobra lub usługi, uwzględniające specyfikację techniczną, komponenty i materiały, oprogramowanie, łatwość obsługi dla użytkownika lub inne cechy funkcjonalne;
- innowacje procesowe – nowe, znacznie ulepszone metody produkcji lub dostarczania produktu, uwzględniające techniki, narzędzia i/lub oprogramowanie;
- innowacje marketingowe – nowe metody marketingowe polegające na znacznej zmianie w wyglądzie produktu, opakowaniu, dystrybucji, promocji lub cenie;
- innowacje organizacyjne – nowe metody organizacyjne w praktyce biznesowej, polegające na modyfikacji miejsca pracy lub zewnętrznych stosunków [OECD, Eurostat 2005, s. 48-52].

Analizując zagadnienie innowacji, można doszukać się pewnych cech wspólnych, które akcentują tworzenie istotnej nowej wartości dla klienta i firmy poprzez kreatywną zmianę jednego lub kilku elementów systemu biznesowego. Innowacje dotyczą więc nowej wartości, a nie nowych produktów, mogą zachodzić na dowolnym poziomie aktywności przedsiębiorstwa, a także wymagają ewaluacji wszystkich dotychczasowych poziomów działalności firmy [Sawhney, Wolcott, Arroniz 2006, p. 76-77].

Powszechnie uważa się, że innowacje pełnią istotną rolę w działalności firm. Koncepcja, która opisuje zmiany zachodzące na skutek innowacji w przedsiębiorstwie, została stworzona przez M. Terziovskiego [2002, p. 5-14]. Według niej firmy dokonują

innowacji wprowadzając nieustanne modyfikacje w strategii działania, np. za pomocą wykorzystania nowych struktur organizacyjnych, procedur pracowniczych, sposobów zarządzania siłą roboczą lub tworzenia środowiska pracy sprzyjającego powstawaniu innowacji.

Warto zauważyć, że fakt istnienia możliwości stworzenia innowacji nie oznacza ich rzeczywistego powstania. W praktyce w celu dokonania skutecznej innowacji konieczne jest dopasowanie zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych czynników wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa, ponieważ okazje związane z zapotrzebowaniem lokalnym i presją konkurencyjną nie przyniosą rezultatów, jeżeli firma nie posiada stosownych kompetencji, aby na nie odpowiedzieć (np. takich jak działalność w sferze badań i rozwoju).

Zasadne wydaje się być wyróżnienie dwóch typów innowacji: pierwotnych (*incremental innovations*) i nieciągłych (*discontinuous innovations*) [Subroto 2004, p. 1]. Innowacje pierwotne wpływają na dynamikę istniejącego już systemu dostarczania wartości klientom. Są to ulepszenia powstające dzięki istniejącej technologii, produktom, usługom, strategiom rynkowym itd., odnoszące się do kluczowych kompetencji firmy, które generują tylko małe postępy, co powoduje, że ryzyko ich porażki jest mniejsze, jednak są łatwiejsze do skopiowania przez imitatorów.

Natomiast innowacja nieciągła to taka, która redefiniuje cechy rynku, tworząc nową wartość dla klienta na nowym lub obecnym rynku lub nową przestrzeń konkurowania, modyfikując metody dostarczania wartości klientom [Kaplan, 1999, p. 17]. W przeciwieństwie do pierwotnych, innowacje nieciągłe są procesami, metodami, technologiami itd., tworzącymi znaczne (korzystne) zmiany w stosunku do stanu pierwotnego.

Pomimo faktu, że pierwotne innowacje są niezbędne w celu ochrony przychodów firmy poprzez zwiększanie udziału w rynku, stały rozwój przedsiębiorstwa w długim okresie wymaga istnienia nieciągłych innowacji [Subroto 2011, p. 1]. Nieciągłość innowacji może być jednak cechą, która tworzy pewne zagrożenie. Firma może bowiem dostrzec konieczność nawiązania nowych relacji w celu stworzenia innowacji [Tidd 2006, p. 7]. W związku z tym pierwotne innowacje stwarzają przewagę dla firm o ugruntowanej pozycji, natomiast nieciągłe innowacje faworyzują podmioty dopiero na rynek wchodzące [Luthardt, Mörchel 2011, p. 3].

Znaczenie roli, jaką w dzisiejszych czasach przypisuje się zagadnieniu innowacji, potwierdzają liczne badania naukowe, które wskazują na istnienie związku pomiędzy

innowacyjnością a wynikami firmy. Opracowania autorstwa B. Halla i J. Mairesse'a [1995, p. 263–293] oraz J. D. Adamsa i A. B. Jaffe'a [1996, p. 700–721] potwierdzają pozytywny wpływ innowacyjności na rezultaty osiągane przez przedsiębiorstwo, jednak inne (A. Link [1981], M. Sassenou [1988]) stwierdzają, że pomimo wyraźnego wzrostu wiedzy, wyniki firmy nie polepszają się.

W związku z dynamicznie postępującym procesem globalizacji wydaje się, że relacja pomiędzy innowacyjnością a wynikami przedsiębiorstwa powinna być badana w kontekście podmiotów uczestniczących w procesie ekspansji zagranicznej. Internacjonalizacja jest bowiem zjawiskiem powszechnym, które wywiera znaczący wpływ na kształtowanie pozycji rynkowej firm. Proces internacjonalizacji może również wpływać na tworzenie innowacji przez przedsiębiorstwa, a tym samym osiągane wyniki rynkowe.

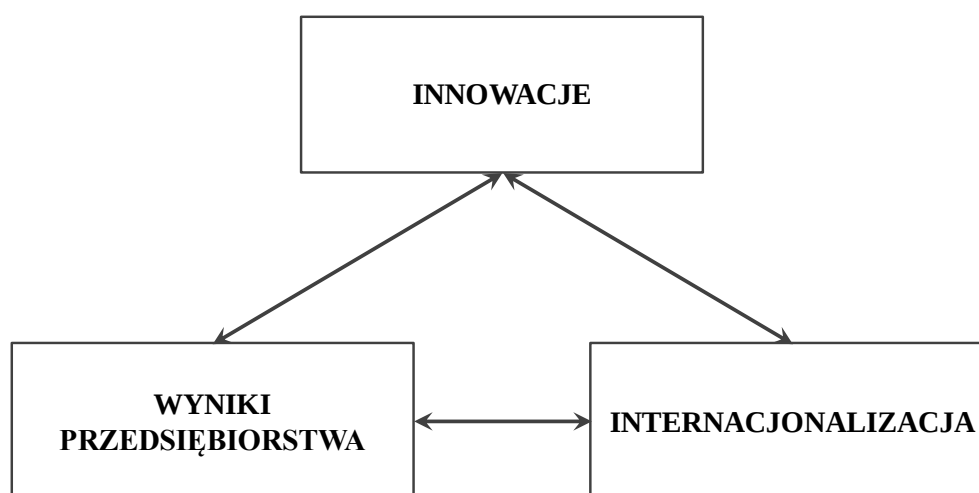
Przez J. Rymarczyka [2004, s. 19] internacjonalizacja określana jest jako każdy rodzaj działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo za granicą. Przyjęcie definicji sformułowanej w ten sposób nie uwzględnia jednak wszystkich form aktywności firm uczestniczących w procesie umiędzynaradawiania¹ (np. importu). Warto więc posłużyć się aparatem pojęciowym stworzonym przez M. Gorynię [2007, s. 35-36], który wyróżnia internacjonalizację czynną i bierną. Internacjonalizacja czynna jest rozumiana jako ekspansja zagraniczna firmy w różnych możliwych formach. Internacjonalizacja bierna natomiast oznacza wchodzenie w różnorakie związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy. W pracy wykorzystano podejście uwzględniające oba aspekty aktywności.

Dotychczasowymi rezultatami badań naukowych prowadzonych w zakresie procesu umiędzynaradawiania są różne modele internacjonalizacji przedsiębiorstw. Biorąc po uwagę cechy charakterystyczne poszczególnych modeli, można je podzielić na pięć głównych grup w porządku chronologicznym. Są to: model Uppsala, modele innowacyjne, paradygmat eklektyczny, podejście strategiczne oraz modele sieciowe. Każdy z wyróżnionych modeli eksponuje pewne wybrane aspekty procesu internacjonalizacji. W celu właściwego określenia sposobu funkcjonowania przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych konieczne jest dokonanie analizy opierającej się na jednoczesnym wykorzystaniu informacji zaprezentowanych przez każdy z omówionych modeli.

¹ W celu uniknięcia powtórzeń pojęcia "internacjonalizacja" oraz "umiędzynarodowienie" są w pracy stosowane zamiennie.

Zagadnienia eksponowane w wymienionych ujęciach teoretycznych (modelach) procesu internacjonalizacji odgrywają istotną rolę w sposobie funkcjonowania przedsiębiorstw. Stąd też można przypuszczać, że ekspansja zagraniczna przedsiębiorstw wpływa także na innowacyjność, a tym samym wyniki rynkowe firm. Wskazują na to nieliczne, przeprowadzone do tej pory, badania [Kafouros et al. 2007, p. 72], które dowodzą, że efektywność działalności innowacyjnej jest zdeterminowana przez internacjonalizację przedsiębiorstwa.

Zdaniem Autora innowacje, internacjonalizacja oraz wyniki przedsiębiorstw wpływają na siebie wzajemnie. Internacjonalizacja może prowadzić do osiągnięcia korzystnych wyników rynkowych przez przedsiębiorstwo. Lepsze rezultaty działalności firmy mogą stanowić również bodziec do dokonania ekspansji zagranicznej, a także do przeznaczania większych środków na badania i rozwój, prowadząc tym samym do powstawania innowacji. Innowacje natomiast mogą wpływać na osiągnięcie korzystnych wyników przez przedsiębiorstwa oraz determinować proces internacjonalizacji firmy. Ekspansja zagraniczna również wpływa na tworzenie innowacji. Przykładów relacji zachodzących pomiędzy innowacyjnością, internacjonalizacją i wynikami przedsiębiorstw może być wiele w zależności od typu firm, rynku oraz różnorodnych czynników rynkowych. Związek istniejący pomiędzy procesem ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw a innowacyjnością i wynikami został przedstawiony na rysunku 1.



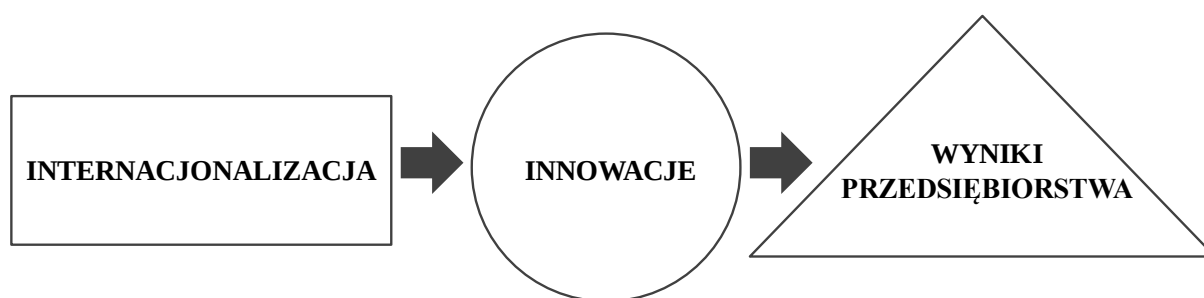
Rysunek 1. Zależność pomiędzy internacjonalizacją, innowacją i wynikami przedsiębiorstwa

Źródło: Opracowanie własne

Pomimo licznych opracowań literaturowych z dziedziny ekonomii i zarządzania, traktujących o internacjonalizacji oraz innowacjach, występuje niewielka liczba publikacji [np. Buckley, 2012] określających w sposób kompleksowy oddziaływanie procesu internacjonalizacji na działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Brak również odpowiedzi na pytanie, w jaki sposób innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji wpływają na wyniki firm.

Ze względu na identyfikację znaczącej luki badawczej w zakresie tematyki innowacyjności w procesie internacjonalizacji w niniejszej rozprawie doktorskiej podjęto próbę ustalenie sposobu oddziaływania internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa oraz określenia ich wpływu na wyniki. W pracy przyjmuje się, że w obliczu wzmożonej międzynarodowej konkurencji osiąganie korzystnych wyników rynkowych jest zdeterminowane przez skuteczne tworzenie innowacji przez przedsiębiorstwa. W związku z tym proces internacjonalizacji może być traktowany jako źródło możliwości tworzenia innowacji, a także bodziec skłaniający przedsiębiorstwa do kreowania nowatorskich rozwiązań. W rozprawie doktorskiej podjęta została więc próba zbadania zależności zachodzącej pomiędzy innowacjami tworzonymi w procesie internacjonalizacji a wynikami przedsiębiorstw.

Relacje istniejące pomiędzy istotnymi dla rozprawy doktorskiej problemami badawczymi, dotyczącymi pojęć: innowacje, internacjonalizacja, wyniki przedsiębiorstw, w formie schematu przedstawia rysunek 2.



Rysunek 2. Schemat koncepcyjny rozprawy doktorskiej

Źródło: Opracowanie własne

Z rysunku 2 wynika, że internacjonalizacja wpływa na tworzenie innowacji przez firmy. Fakt ten spowodowany jest charakterystyką procesu umiędzynaradawiania, który stwarza nowe możliwości dla kreowania innowacyjnych rozwiązań przez przedsiębiorstwo. Dodatkowo, z uwagi na różne potrzeby nabywców identyfikowane

na rynku lokalnym i międzynarodowym, firma zmuszona jest poszukiwać nowych metod konkurencji, aby skutecznie sprostać oczekiwaniom nabywców. Innowacje tworzone są więc w odpowiedzi na oczekiwania nabywców dzięki nowym kompetencjom, które firma zyskała uczestnicząc w procesie internacjonalizacji. Ze względu na fakt, że innowacje stanowią nową wartość dla przedsiębiorstwa, prowadzą do osiągnięcia korzystnych wyników działalności firmy.

Celem rozprawy jest ustalenie znaczenia innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstw.

Dla realizacji celu głównego ustalono szereg zadań badawczych. Należą do nich:

1. Sprecyzowanie terminologii związanej z zagadnieniem innowacji.
2. Określenie procesu tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo.
3. Określenie wpływu innowacji na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo.
4. Zbadanie roli internacjonalizacji w procesie kreowania innowacji przez przedsiębiorstwo.
5. Ustalenie występowania różnicy w wynikach rynkowych przedsiębiorstw, które w procesie internacjonalizacji tworzą innowacje a firmami, które nie kreują innowacji.

Przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji posiadają liczne szanse rozwoju, które wynikają z zasobów dostępnych na rynkach zagranicznych, relacji tworzonych z innymi podmiotami w procesie umiędzynaradawiania oraz form działalności firmy stosowanych w otoczeniu międzynarodowym. Dokonując ekspansji zagranicznej, przedsiębiorstwo może bowiem rozwijać zasoby, które były nieosiągalne na rynku lokalnym. Dodatkowo dzięki kontaktom z innymi podmiotami może również uzyskiwać lepszy dostęp do nowych rynków zbytu. Istotna w tym względzie jest forma ekspansji, która określa zakres korzyści jakie firma może odnosić z internacjonalizacji. Czynniki te wpływają na tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo. Wydaje się zatem, że wraz z osiąganiem coraz wyższych etapów rozwoju w procesie ekspansji zagranicznej firma posiada większe możliwości tworzenia innowacji.

Opisane zależności skłoniły autora prezentowanej rozprawy doktorskiej do podjęcia próby weryfikacji następującej **hipotezy badawczej (hipoteza 1)**: im wyższy stopień zaangażowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, tym większa liczba tworzonych innowacji. Wyższy stopień zaangażowania rozumiany jest jako wzrost zaangażowania firmy w sferze alokacji zasobów, rozpoczęcia działalności na nowych rynkach zagranicznych oraz rozwoju relacji z podmiotami zagranicznymi. Odzwierciedleniem stopnia

zaangażowania w procesie internacjonalizacji jest forma ekspansji zagranicznej stosowana przez przedsiębiorstwo, która określa sposób wykorzystania zasobów dostępnych w otoczeniu, aktywność firmy na rynkach zagranicznych oraz więzi budowane z podmiotami zagranicznymi.

W literaturze przedmiotu występują odmienne opinie na temat korzystnego oddziaływania innowacji na wyniki przedsiębiorstw (ze względu na wysokie koszty, ryzyko, czas itd.). Jednak ze względu na fakt, że innowacje tworzą nowe, niespotykane dotąd, wartości, oddziałują na efektywność firmy, kreują popyt rynkowy oraz umożliwiają kreowanie nowych produktów i usług, zaspakajających nowe potrzeby lub poprawiające skuteczność zaspakajania nowych potrzeb odbiorców [Sosnowska 2002, s. 10], Autor niniejszej rozprawy doktorskiej za celowe uważa poddanie próbie weryfikacji następującej **hipotezy (hipoteza 2)**: innowacje tworzone w sposób świadomy i celowy w procesie internacjonalizacji korzystnie wpływają na wyniki przedsiębiorstw.

W celu dokonania pomiaru wyników firm tworzących innowacje w procesie internacjonalizacji, konieczne jest uwzględnienie zarówno finansowych, jak i niefinansowych mierników. Zgodnie z koncepcją K. Fonfary [2007, s. 3-4] można w tym celu wykorzystać formułę obejmującą analizę wielkości zysku ogółem, stopy zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI), wielkości sprzedaży oraz udziału w rynku. Ze względu na utrudnienia w porównywaniu firm o odmiennej wielkości, działających na różnych rynkach lub będących przedstawicielami odrębnych branż, w rozprawie przyjęty zostanie subiektywny sposób oceny działalności przez przedsiębiorstwa (respondentów) w porównaniu do ich najbliższych konkurentów. Zastosowanie takiej metody ewaluacji umożliwi analizę wyników różnych typów firm. Wyniki osiągnięte przez firmy zostaną porównane w odniesieniu do dwóch grup przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji. Pierwsza z nich w sposób świadomy i celowy tworzy innowacje w procesie internacjonalizacji, aby osiągać lepsze od konkurentów wyniki rynkowe. Druga grupa natomiast świadomie nie tworzy innowacji, uczestnicząc w procesie umiędzynarodawiania, ponieważ nie posiada ku temu odpowiednich możliwości (np. zasobów) lub nie dostrzega korzyści wynikających z kreowania innowacji.

W pracy została wykorzystana zarówno krajowa, jak i zagraniczna literatura naukowa. Istotnym uzupełnieniem wątków teoretycznych pracy są badania empiryczne. Ich celem było ustalenie znaczenia innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa, a także weryfikacji hipotez badawczych. Rozprawa ma więc charakter teoretyczno-empiryczny.

W ramach badań pierwotnych przeprowadzono badanie ankietowe, skierowane do 6000 przedsiębiorstw, uczestniczących w wymianie międzynarodowej, zlokalizowanych na terytorium Polski, niezależnie od branży oraz kraju pochodzenia ich właściciela. Zakres merytoryczny ankiety obejmował zagadnienia dotyczące przebiegu procesu internacjonalizacji, rodzajów tworzonej innowacji oraz metod ich kreowania, a także wyników osiągniętych przez przedsiębiorstwa. Struktura próby badawczej umożliwiła dokonanie szczegółowej analizy wpływu innowacji kreowanych w procesie internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstw.

Struktura pracy stanowi odzwierciedlenie przyjętej koncepcji rozprawy doktorskiej. Praca składa się z trzech rozdziałów poprzedzonych wstępem i podsumowanych zakończeniem. Dwa pierwsze rozdziały mają charakter teoretyczny. Trzeci, ostatni, rozdział pracy ma natomiast charakter empiryczny. Istotnym elementem rozprawy jest aneks, w którym załączono kwestionariusz ankietowy wykorzystany w przeprowadzonym badaniu empirycznym.

Pierwszy rozdział rozprawy dotyczy zagadnienia innowacji. Dokonano w nim omówienia genezy i istoty pojęcia innowacji oraz wyróżniono poszczególne rodzaje innowacji, stosując różne kryteria klasyfikacji. Ustalono również sposób kreowania innowacji przez przedsiębiorstwo, prezentując autorskie ujęcie modelowe procesu tworzenia innowacji. Istotne okazało się ustalenie roli, jaką innowacje pełnią w działalności rynkowej przedsiębiorstw. W szczególności zaprezentowano ich wpływ na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo.

Rozdział drugi dotyczy innowacji tworzonej w procesie internacjonalizacji. Dokonano więc szczegółowej charakterystyki procesu internacjonalizacji poprzez analizę różnorodnych modeli internacjonalizacji, co umożliwiło wyróżnienie kluczowych aspektów umiędzynaradawiania przedsiębiorstwa. Ustalono źródła innowacji występujące w procesie internacjonalizacji oraz rolę, jaką pełnią w tworzeniu nowatorskich rozwiązań. Określono również sposób oddziaływania internacjonalizacji na tworzenie innowacji, prezentując autorskie ujęcie modelowe.

W rozdziale trzecim podjęto próbę empirycznej weryfikacji hipotez przyjętych w ramach rozważań teoretycznych.

W zakończeniu przedstawiono najistotniejsze wnioski wynikające z badania przeprowadzonego w rozprawie.

Rozdział 1.

Istota i znaczenie procesu tworzenia innowacji

Współcześnie pojęcie innowacji jest powszechne w wielu dziedzinach życia, wśród których szczególne miejsce zajmują nauki ekonomiczne oraz nauki o zarządzaniu. Wydaje się bowiem, że innowacje stanowią narzędzie umożliwiające przedsiębiorstwu osiągnięcie korzystnych wyników prowadzonej działalności, co, w przypadku wzmożonej walki konkurencyjnej dostrzeganej na rynkach całego świata, jest bardzo pożądane.

Tworzenie innowacji jest jednak przedsięwzięciem niezwykle skomplikowanym, co wynika ze złożonego charakteru tego zagadnienia. Liczne pomysły, postrzegane przez firmy jako nowatorskie, w istocie nie spełniają kryteriów umożliwiających zakwalifikowanie ich jako innowacje. Zasadnym wydaje się więc zgłębienie istoty pojęcia innowacji w celu określenia roli, jaką pełnią w działalności rynkowej przedsiębiorstw. W niniejszym rozdziale rozprawy doktorskiej dokonano charakterystyki pojęcia innowacji, prezentując różnorodne sposoby definiowania badanego zagadnienia. Dogłębne studia literaturowe umożliwiły zidentyfikowanie istotnych cech procesu tworzenia innowacji oraz ich wpływu na wyniki osiągane przez firmy.

1.1. Pojęcie i typy innowacji

Pierwsze dążenia do tworzenia innowacji widoczne były w działalności badawczo-rozwojowej (Research and Development - R&D) korporacji transnarodowych pod koniec XIX wieku. Duże firmy dostrzegły bowiem lukę pomiędzy wynikami badań naukowych ośrodków akademickich oraz własnymi potrzebami. W roku 1870 w Niemczech powstały pierwsze przemysłowe laboratoria badawcze stworzone w celu wytwarzania syntetycznego barwnika przez producentów, którzy zrozumieli, że nauka może dostarczyć nowych, ulepszonych produktów [Berkhout, Van der Duin, Hartmann, Ortt, 2007, p. 8]. Badania dotyczące zagadnienia innowacyjności posiadają jednak niedługą tradycję [Romanowski, 2011, s. 10]. Innowacje w naukach ekonomicznych i zarządzaniu stały się przedmiotem szerszej dyskusji w związku z interdyscyplinarnymi badaniami prowadzonymi przez Science and Technology, Policy Research Institute w USA [Wziętek-Kubiak (red.), 2011, s. 16]. Pierwsze publikacje naukowe na ten temat zaczęły powstawać w latach sześćdziesiątych XX wieku. Studia literaturowe dokonane w dziedzinie innowacyjności można podzielić

na trzy okresy. W pierwszym z nich, tj. latach sześćdziesiątych i siedemdziesiątych XX wieku, znacząca część publikacji naukowych poświęcona została konceptualizacji pojęcia innowacji. Badania przeprowadzone w tym czasie miały charakter opisowy i analizowały wpływ czynników otoczenia na sposób funkcjonowania organizacji. W drugim okresie, tj. w latach osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych, badania naukowe dotyczące innowacji skupione zostały na problematyce projektowania firm innowacyjnych [Younis, Nor'Aini, 2010, p. 305]. Trzeci okres, który rozpoczął się w latach dziewięćdziesiątych XX wieku i trwa do dzisiaj, obfituje w publikacje traktujące innowacje jako narzędzie osiągania korzystnych wyników przez przedsiębiorstwo.

Zagadnienie innowacyjności zostało poddane analizie również w kontekście różnych obszarów badawczych. Wśród nich należy wymienić: różne typy podmiotów rynkowych (np. klientów i dostawców), różne typy kreatorów innowacji (np. pojedynczy pracownicy, zespoły pracowników, grupy projektowe, organizacje), intensywność innowacji lub decyzje strategiczne przedsiębiorstwa [Younis, Nor'Aini, 2010, p. 306]. W celu właściwej interpretacji pojęcia innowacji należy dokonać rozróżnienia pomiędzy kreatywnością, wynalazkiem a innowacyjnością [por. Younis, Nor'Aini, 2010, p. 308].

Kreatywność jest procesem generowania pomysłów. Jak wskazuje H. Mruk [2012a, s. 184-185] kreatywność jest niezbędna w celu tworzenia nowej wartości w przedsiębiorstwie. Pomimo faktu, że kreatywność stanowi nieodłączny element, wymagany podczas tworzenia innowacji, te dwa pojęcia nie są ze sobą tożsame [Cumming, 1998, p. 22]. Pod koniec XIX i na początku XX wieku, zanim innowacje zaczęły być postrzegane jako siła napędowa gospodarki oraz czynnik w istotny sposób kształtujący pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, powszechne było zdanie, że zmiany w gospodarce są spowodowane przez wynalazki. Istotne są dwie koncepcje dotyczące ich tworzenia. Jak twierdzi M. J. Rossman [1931] istnieją dwa typy wynalazków: podstawowe (basic) oraz ulepszenia (improvements). Według S.C. Gilfillan'a [1935] podstawowe wynalazki są rzadkie. Większość wynalazków powstaje poprzez dokonanie drobnych ulepszeń przez osoby, które posiadają bogate doświadczenie w dziedzinie, w której dokonują wynalazku. Doświadczenia i wiedza pozwalają im na wynalezienie czegoś nowego. Źródłem wynalazków jest szukanie możliwości osiągnięcia zysku. Zazwyczaj przełomowe wynalazki są udoskonalane przez zastosowanie wynalazków-ulepszeń. Wynalazek nie jest jednak innowacją, ponieważ konieczne jest jego wdrożenie i zaoferowanie nabywcom, czyli komercjalizacja [Kliniecicz, 2011, s. 16]. Według E. Mansfielda [1968, p. 83] "innowacją stanowi pierwsze zastosowanie wynalazku".

Innowacyjność natomiast definiowana jest jako rozwój i wdrażanie nowych pomysłów przez ludzi, którzy z czasem angażują się w transakcje z innymi w porządku instytucjonalnym. Ta definicja koncentruje się na czterech podstawowych czynnikach (nowe pomysły, ludzie, transakcje i kontekst instytucjonalny) [Van de Ven, 1986, p. 590]. Innowacyjność poprzedza innowacje. Przedsiębiorstwo nie może tworzyć innowacji, nie będąc innowacyjne. Innowacyjność jest procesem, w którym nowe pomysły są generowane i znajdują zastosowanie wraz z wynalazkami, które po zaimplementowaniu do systemu organizacyjnego będą stanowić innowacje. Innowacje są więc złożoną koncepcją, która łączy w sobie kreatywność, innowacyjność i tworzenie wynalazków. Innowacyjność umożliwia tworzenie innowacji, ponieważ innowacje stanowią rezultat innowacyjności [Younis, Nor'Aini, 2010, p. 312].

Innowacje są przedmiotem zainteresowania naukowców reprezentujących różne dziedziny nauki, takie jak: socjologia, inżynieria, psychologia, ekonomia oraz marketing. W każdej z tych dziedzin konceptualizacja pojęcia innowacji jest inna, a także inaczej określony jest wpływ innowacji na przemysł oraz produktywność, wzrost i wydajność firmy. Teoretyczna i praktyczna wartość rezultatów badań z jednej dziedziny nie jest możliwa do zaaplikowania w innej sferze nauki z powodu różnic w tematyce badań i odmiennego postrzegania innowacji [Gopalakrishnan, Damanpour, 1997, p. 15]. Zgodnie z myślą J. Robinsona [1983, p. 7-8] "łatwiej pokazać, co jest innowacją, niż ją zdefiniować".

Pojęcie innowacji pochodzi od łacińskiego słowa "innovare", które oznacza odnowienie [Weir, 1994, p. 2]. Pomimo popularności terminu „innowacja”, który często pojawia się w aktualnych opracowaniach naukowych z dziedziny ekonomii, sformułowanie precyzyjnej i adekwatnej definicji zagadnienia jest trudne. Wśród ograniczeń, wpływających na poprawne postrzeganie innowacji przez naukowców, wyróżnia się:

- przypisywanie znaczącej roli menedżerom, firmom oraz łańcuchowi dostaw, co powoduje ograniczenie perspektywy badawczej, ponieważ innowacje są procesem angażującym wielu aktorów, firmy i organizacje, na które z kolei wpływ mają regulacje prawne, systemy polityczne i trendy społeczne;
- skupianie uwagi badawczej na konkretnych produktach lub technologiach w przeciwieństwie do analizy sposobu ich tworzenia;
- założenie, że innowacje powstają wyłącznie na skutek okazji technologicznych i popytu rynkowego [Tidd, 2006, p. 8].

Ostatnie z wymienionych ograniczeń, dotyczących interpretacji pojęcia „innowacji”, z biegiem czasu ulega coraz większej marginalizacji, co jest spowodowane ewolucją teorii

innowacji. Wcześniej genezę procesu upatrywano w występowaniu różnorodnych czynników, do których zaliczano bodźce technologiczne, popytowe lub oba jednocześnie. Aktualnie za siłę sprawczą innowacji uważa się zaistnienia impulsów popytowych i podaźowych przy jednoczesnym wykorzystaniu narzędzi marketingowych w otoczeniu charakteryzującym się występowaniem powiązań sieciowych [Terziovski, 2002, p. 6].

W literaturze przedmiotu doszukać się można licznych prób zdefiniowania pojęcia innowacji. Według P. Kotlera innowacja to dobro, usługa lub pomysł postrzegany jako nowość [Janasz, Koziół-Nadolna, 2011, s. 14, za: Kotler, 1994]. P. Drucker [1992, s. 30] charakteryzuje innowację jako "sztukę, która nadaje zasobom nową możliwość tworzenia bogactwa". Według innych [Fagerberg, 2006, p. 1] innowacje to nowe i lepsze (w stosunku do pierwotnych) rozwiązania, które mają wpływ na społeczno-ekonomiczne warunki życia. Innowacje mogą być również postrzegane jako wymyślanie nowych pomysłów i implementowanie ich do nowych produktów lub procesów [Younis, Nor'Aini, 2010, p. 309]. Ostatnią z przywołanych definicji K. Urabe [1988, p. 3] poszerzył o aspekt efektów innowacji. Według niego "innowacje polegają na tworzeniu nowych pomysłów i ich implementacji do produktów, procesów lub usług, co prowadzi do dynamicznego rozwoju gospodarki narodowej, wzrostu zatrudnienia, a także generowanie zysku dla przedsiębiorstwa".

Ze względu na istnienie dużej liczby opracowań naukowych odnoszących się do pojęcia innowacji, zasadnym wydaje się być wyróżnienie dominujących w literaturze przedmiotu sposobów definiowania omawianego pojęcia. Badając sens pojęcia innowacja można wyróżnić podejście wąskie (*sensu stricto*) oraz szerokie (*sensu largo*).

Podejście wąskie odnosi się do powstawania innowacji na skutek nowej wiedzy, która nie została nigdy wcześniej wykorzystana. Według J. Schumpetera wyłącznie pierwsze zastosowanie nowego rozwiązania można nazwać innowacją. Wszelkie zmiany powstające na skutek naśladowania i kopiowania, dokonane przez firmy, nie powinny być uznawane za innowacyjne [Janasz, Koziół-Nadolna, 2011, s. 12]. Oznacza to, że innowacją jest wyłącznie zmiana, która posiada znamiona nowości w skali świata. Obecnie taki sposób postrzegania innowacji jest spotykany coraz rzadziej, a dominującym jest podejście szerokie, które akcentuje możliwość wykorzystania wiedzy uzyskanej od innego podmiotu [Sudolska, 2011, s. 108].

Zgodnie z takim punktem widzenia innowacje są pomysłem, produktem, procesem lub systemem, który jest postrzegany jako nowy przez daną jednostkę organizacyjną [Akgün et al., 2011, p. 44]. F. Damanpour definiuje innowacje jako adopcję wytworzonych

przez przedsiębiorstwo lub zakupionych urządzeń, systemów, polityk, programów, procesów, produktów lub usług, które są nowe dla wprowadzających je organizacji, lecz niekoniecznie stanowią nowość w skali globalnej [za: Akgün et al., 2011, p. 44]. Według E. M. Rogers i I. J. Kim [1984] innowacje dotyczą pomysłu, procesu produktu, systemu lub urządzenia, które jest nowe dla jednostki, grupy ludzi lub firm, branży lub całego społeczeństwa. Podobne wyjaśnienie formułuje M. Weresa [2002, s. 14]: „Innowacje to wszelkie zmiany jakościowe, zarówno o charakterze kreatywnym, jak i imitacyjnym, w sferze technologii, organizacji pracy, zarządzania i marketingu, charakteryzujące się nowością i oryginalnością w danym przedsiębiorstwie, na danym rynku, w regionie lub w skali świata”.

Innowacja to wykorzystanie w jakiegokolwiek organizacji pomysłów, które są nowe dla tej organizacji, niezależnie od tego, jaką formę przybiorą: produktu, procesu, usługi, systemu zarządzania lub marketingu [Weir, 1994, p. 5].

Przyjęcie szerokiego sposobu pojmowania innowacji powoduje pewne konsekwencje. Skoro wiedza jest konieczna do powstania innowacji, to jej zmiany powodować będą modyfikacje form tworzonych innowacji oraz stopnia innowacyjności przedsiębiorstwa. Dodatkowo, pozyskiwanie nowej wiedzy może odbywać się zarówno poprzez odkrycia, jak i absorpcję od innych podmiotów [Wziątek-Kubiak (red.), 2011, s. 18-21].

Innym sposobem definiowania innowacji jest podział na podejście czynnościowe (funkcjonalne) oraz rezultatowe [Sudolska, 2011, s. 108].

Pierwsze podejście obrazuje proces tworzenia innowacji składający się z etapów projektowania, realizacji, adaptacji oraz zastosowania nowego produktu lub metody wytwarzania. W takim duchu o innowacyjności pisze F. Budziński [1996, s. 15]: „praktyczne innowacje mają charakter procesu kumulacyjnego, gdyż większość z nich stanowi uzupełnienie techniki istniejącej i przyczynia się do podniesienia efektywności starej techniki oraz poprawy jej jakości, a powstanie nowości uwarunkowane jest dostępem do istniejącej wcześniej wiedzy”. W literaturze anglojęzycznej można znaleźć definicję łączącą w sobie aspekty nie tylko ekonomiczne, ale też socjologiczne. Brzmi ona: „Innowacja to twórczy i interakcyjny proces wpłatający rynek i instytucje pozarynkowe. Innowacja składa się z twórczego użytku różnych form wiedzy, który odpowiada rynkowemu popytowi i wymaganiom wyznaczanym przez społeczeństwo innowacyjne” [Simonetti, Archibugi, Evangelista, 1995, p. 79].

Drugie podejście (rezultatowe) dotyczy wprowadzenia do użytkowania nowego produktu, procesu lub sposobu postępowania [Haffer, 1998, s. 28]. Według S. Kuznets'a

[1959, p. 30] innowacje to nowe zastosowanie do procesu produkcyjnego starej lub nowej wiedzy inicjującej zastosowanie wynalazku.

W ostatnim czasie definicja pojęcia innowacja została rozszerzona o element sukcesu. Znajduje to odzwierciedlenie w określeniach takich, jak: skuteczny, opłacalny, zyskowy, zadowolony klient. Prawdopodobnie stało się tak za sprawą wzmożonej walki konkurencyjnej pomiędzy przedsiębiorstwami oraz rozwoju orientacji na klienta [Cumming, 1998]. Innowacja biznesowa jest tworzeniem istotnej nowej wartości dla klienta i firmy poprzez kreatywną zmianę jednego lub kilku elementów systemu biznesowego, co sprawia, że:

- dotyczy nowej wartości, nie nowych produktów,
- może zachodzić na dowolnym poziomie działalności firmy,
- w procesie jej tworzenia należy brać pod uwagę wszystkie poziomy działalności firmy [Sawhney, Wolcott, Arroniz, p. 76-77],
- powoduje pozytywne efekty.

Badając zagadnienie innowacji, doszukać się można pewnych cech wspólnych, które akcentowane są przez naukowców, niezależnie od przyjętego podejścia badawczego. Jedną z cech jest posiadanie przez innowacje znamion nowości. Są to bowiem niespotykane dotąd rozwiązania, które zostały zastosowane przez przedsiębiorstwo w celu osiągnięcia korzyści. Dodatkowo, innowacje charakteryzuje element dynamiki, ponieważ są narzędziem zmiany organizacji lub odpowiedzi na zmiany w otoczeniu lub działaniem wyprzedzającym, wpływającym na otoczenie [Damanpour, 1996, p. 693-716]. Innowacje mają również znamiona sukcesu (np. "pierwsza udana aplikacja produktu lub procesu") [Cumming, 1998, p. 21-30]. To działania, których efektem ma być osiągnięcie wyznaczonych przez przedsiębiorstwo celów. Istotny jest również fakt, że innowacje nie stanowią wartości same w sobie, lecz wpływają na proces dostarczania nowej wartości dla przedsiębiorstwa [Paap, Katz, 2004, p. 13-22]. To narzędzie służące osiągnięciu bardziej korzystnej pozycji konkurencyjnej przez przedsiębiorstwo oraz wyników rynkowych lepszych w stosunku do konkurentów.

Zróżnicowane sposoby postrzegania innowacji wynikają ze złożonej natury tego pojęcia, która znajduje odzwierciedlenie w próbach klasyfikacji różnorodnych typów innowacji. Klasyfikacja innowacji jest zadaniem skomplikowanym, jednak niezwykle istotnym. Umożliwia bowiem dokonanie charakterystyki złożonego pojęcia innowacji. Wyróżniając różne typy innowacji, uwypuklona zostaje mnogość sposobów pojmowania omawianego pojęcia. Dokonując podziału na różne typy innowacji, dostrzec można również

ważną rolę, jaką pełnią w procesie rozwoju rynkowego przedsiębiorstw. Poszczególne typy innowacji w istotny sposób determinują bowiem pozycję konkurencyjną firmy. Dodatkowo określone typy innowacji powodują różne skutki dla przedsiębiorstw.

Tabela 1 prezentuje wybrane, najczęściej eksponowane, sposoby podziału innowacji na różne typy, które funkcjonują w literaturze przedmiotu.

Tabela 1. Klasyfikacja innowacji

Kryterium klasyfikacji	Typy innowacji
Zakres wpływu	• funkcjonujące w ramach przedsiębiorstwa • funkcjonujące poza przedsiębiorstwem
Charakter zmian	• radykalne (radical) • przyrostowe (incremental)
Pozycja konkurencyjna	• zaburzające (disruptive) • podtrzymujące (sustaining)
Zakres czasowy efektów	• strategiczne • taktyczne
Liczba osób zaangażowanych w proces tworzenia	• sprzężone • niesprzężone
Źródła tworzenia innowacji	• zamknięte • otwarte
Pochodzenie	• wytworzone przez przedsiębiorstwo samodzielnie • zakupione przez przedsiębiorstwo • wytworzone przez przedsiębiorstwo dzięki współpracy z innymi podmiotami gospodarczym
Poziom nowości	• nowe w skali świata • nowe w skali kraju lub branży • nowe w skali przedsiębiorstwa
Zakres przedmiotowy	• produktowe • procesowe • organizacyjne • marketingowe

Źródło: Opracowanie własne

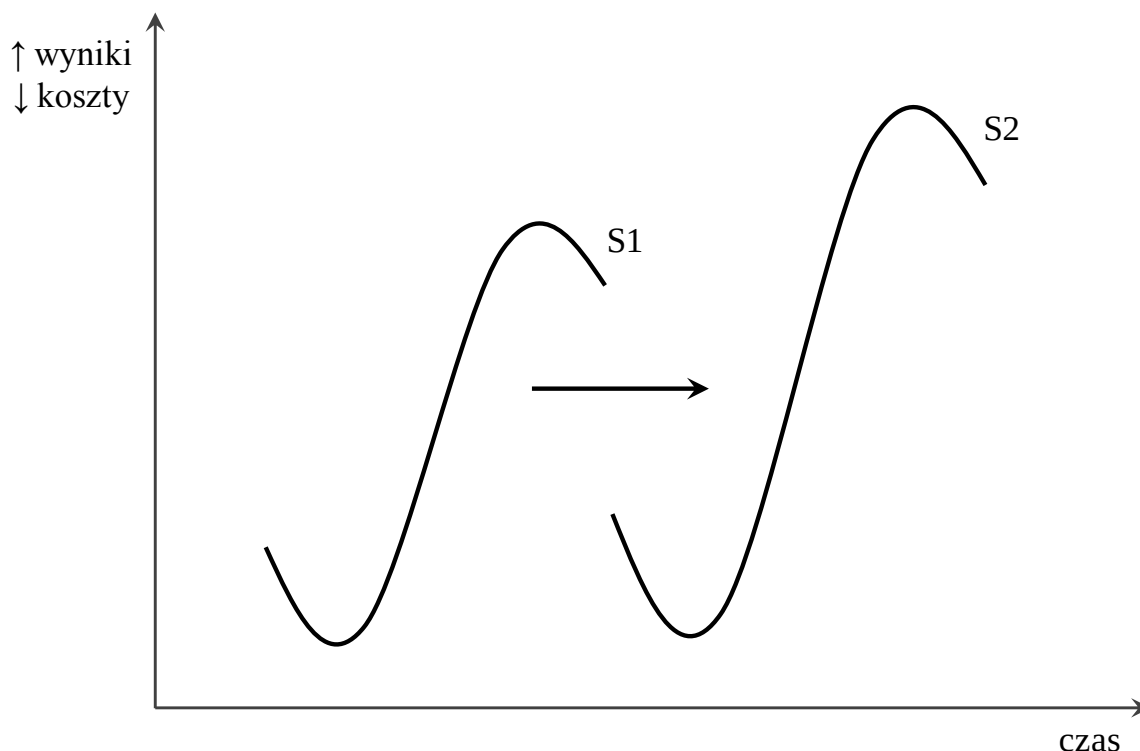
Dokonując podziału innowacji ze względu na zakres wpływu [Gordon, 1978], należy brać pod uwagę ich funkcjonalność. Innowacje mogą być bowiem tworzone przez firmę i wykorzystywane wyłącznie na jej potrzeby lub też realizować cele otoczenia, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. Skoro w otoczeniu rynkowym wyróżnić można liczne typy podmiotów [Fonfara, 2014, s. 65], innowacje tworzone przez przedsiębiorstwa mogą przyczyniać się do odnoszenia przez nie korzyści.

Oprócz zasięgu oddziaływania innowacji istotne są również zmiany, które dokonują się poprzez ich implementację. Ze względu na charakter skutków, które ze sobą niosą, wyróżnić należy innowacje radykalne (*radical*) i przyrostowe (*incremental*).

W literaturze przedmiotu innowacje radykalne (*radical*) są określane jako narzędzie służące osiągnięciu niespotykanego wcześniej wzrostu wydajności i skuteczności działania [O'Connor, Veryzer, 2001, p. 231-246]. Zazwyczaj dotyczą one nowej technologii będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa [Vercauteren, 2008]. Według niektórych autorów [Chandy, Tellis, 1998, p. 474-487], aby zaklasyfikować innowację jako radykalną, wymogiem koniecznym jest nowatorski charakter wykorzystanej technologii. Zdaniem innych [Mascitelli, 2000, p. 179-193] warunkiem wystarczającym jest niespotykane dotąd wykorzystanie istniejącej technologii. Radykalne innowacje to rewolucyjne zmiany, które w niektórych przypadkach mogą również prowadzić do stworzenia całkowicie nowych technologii [Dosi, 1982, p. 147-162; Utterback, 1994].

Uważa się, że w porównaniu z innowacjami radykalnymi, które powstają dzięki technologii, innowacje przyrostowe są powodowane przez nabywców [O'Connor, Veryzer, 2001, p. 231-246; Wijmans, 2001, p. 175-176]. Innowacje przyrostowe, inaczej zwane uzupełniającymi, stopniowymi lub rozszerzającymi, polegają na wzbogaceniu posiadanej dotychczas przez przedsiębiorstwo wiedzy i wykorzystaniu jej w nowy sposób. Efektem stworzenia tego typu innowacji jest powstanie produktu, który posiada znamiona nowości, jednak jego charakterystyka jest zbliżona do standardów przyjętych na rynku [Wziętek-Kubiak (red.), 2011, s. 32].

Podział innowacji na radykalne oraz przyrostowe sugeruje istotność pewnej dodatkowej cechy innowacji, którą jest ich ciągłość (*continuous*). Proces tworzenia omawianych dwóch rodzajów innowacji jest bowiem różny, co obrazuje rysunek 3.



Rysunek 3. Krzywe innowacji

Źródło: [Subroto, 2004]

Krzywe "S" przedstawione na rysunku 3 obrazują proces powstawania innowacji w przedsiębiorstwie. Po poniesieniu pewnych początkowych kosztów związanych z działalnością badawczo-rozwojową, następuje wdrożenie innowacji przez firmę, co umożliwia jej osiąganie korzystnych wyników rynkowych. Innowacje przyrostowe są z natury łatwiejsze do wprowadzenia przez firmę, ponieważ, w porównaniu z radykalnymi, stanowią zmiany o mniej znaczącym charakterze. Proces implementacji innowacji przyrostowych przedstawia krzywa "S1". Powstają więc one w sposób liniowy. Podobnie jak produkty, innowacje posiadają jednak pewien cykl życia, co ostatecznie prowadzi do spadku rentowności innowacji, a więc spadku wyników i ponownego wzrostu kosztów. Konieczne jest więc znalezienie nowej metody konkurowania, którą może być innowacja radykalna. Przesunięcie krzywej "S1" w kierunku "S2" obrazuje zastosowanie innowacji radykalnej przez przedsiębiorstwo. Innowacje radykalne posiadają więc charakter nieciągły (*discontinuous*). Innowacje radykalne i nieciągłe powodują tworzenie nowych branż, rynków i produktów [Herbig, 1994; Meyer, Brooks, Goes, 1990, p 93-110].

Innowacje w znaczący sposób wpływają na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, a przez to modyfikują sposób funkcjonowania firmy oraz charakter otoczenia. Mając

to na względzie, zasadnym wydaje się być wyróżnienie innowacji zaburzających (*disruptive*) oraz podtrzymujących (*sustaining*) pozycję konkurencyjną firmy. Pojęcie innowacji zaburzających zostało stworzone przez C. M. Christensena [1995, p. 43-53] i odnosi się do dokonywania przełomowych odkryć technologicznych. Początkowo trudno jest oszacować wartość dokonanego odkrycia, a więc fakt ten nie powoduje obaw wśród konkurentów. Z czasem jednak przedsiębiorstwa uświadamiają sobie niedoceniony potencjał rozwoju lecz znaczącą przewagę konkurencyjną w tej dziedzinie posiada firma, która dokonała odkrycia. Fakt ten sugeruje konieczność prowadzenia działalności innowacyjnej, ponieważ jej brak może doprowadzić do utraty pozycji konkurencyjnej na rynku [Wziętek-Kubiak (red.), 2011, s. 25].

Tworzenie innowacji jest zazwyczaj skomplikowanym procesem, często wymagającym zaangażowania znacznej ilości czasu oraz zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, w szczególności kapitału. Innowacje mogą jednak realizować zarówno długo, jak i krótkoterminowe cele firmy. Należy więc wyróżnić innowacje strategiczne, które powstają, aby zapewnić firmie odpowiednią pozycję konkurencyjną w przyszłości, oraz innowacje taktyczne, które stanowią narzędzie realizacji bieżących potrzeb przedsiębiorstwa oraz odpowiedź na aktualne wymagania rynkowe [Kalisiak, 1975, s. 113.].

Innowacje mogą powstawać jako rezultat pracy jednostek (niesprężone) lub grup ludzi (sprężone) [Janasz, Koziół-Nadolna, 2011, s. 28-29]. W obecnych czasach powszechne jest tworzenie innowacji przez kilku pracowników jednego przedsiębiorstwa, którzy współpracują ze sobą w ramach zespołów projektowych. Osoby takie mogą pracować w różnych działach i dysponować inną wiedzą oraz doświadczeniem, co umożliwia osiągnięcie efektów synergicznych, a tym samym wpływa na jakość generowanych innowacji.

Nie tylko wewnątrz firmy może zawierać źródła tworzenia innowacji. Mogą być one identyfikowane również w otoczeniu, w którym funkcjonuje firma. Od pewnego czasu powszechną koncepcją są innowacje otwarte [Chesbrough, 2001, p. 26]. Mówi ona o tym, że przedsiębiorstwa powinny poszukiwać źródeł generowania innowacji nie tylko wśród własnych zasobów i pracowników, ale również na zewnątrz. W celu minimalizacji kosztów i ryzyka działalności innowacyjnej firmy wykorzystują posiadane relacje oraz kontakty z innymi podmiotami rynkowymi. Aby odnaleźć nowe pomysły i rozwiązania biznesowe, często tworzone są sieci powiązań ludzi i instytucji (np. uniwersytetów, agencji rządowych itd.) Przeciwnieństwem otwartego podejścia do innowacji jest podejście zamknięte. Firmy mogą bowiem samodzielnie dążyć do tworzenia innowacji w obawie przed wrogim wykorzystaniem własnych osiągnięć przez konkurencję. Pewnym rozwiązaniem wydaje się

być przejęcie innowacji (*innovation acquisition*), które nabywa nową wartość dla przedsiębiorstwa poprzez fuzję lub przejęcie innej firmy².

Ze względu na pochodzenie innowacje można podzielić na samodzielnie wytworzone przez przedsiębiorstwo, zakupione przez przedsiębiorstwo oraz wytworzone przez przedsiębiorstwo dzięki współpracy z innymi podmiotami gospodarczymi [Dolińska, 2010, s. 19]. W procesie tworzenia innowacji oraz adoptowania innowacji istnieją znaczące różnice, które odzwierciedlają się w kosztach i sposobie zarządzania [Younis, Nor'Aini, 2010, p. 313].

Innowacje stanowią nową wartość dla przedsiębiorstwa, które je tworzy. Stopień nowości jest zależny od zaawansowania zastosowanych rozwiązań technicznych, oryginalności pomysłów, skuteczności sposobu zarządzania itd. Firmy dążą do tworzenia innowacji o wysokim stopniu nowości w celu osiągnięcia przewagi nad konkurentami. Biorąc pod uwagę stopień nowości, można wyróżnić innowacje nowe w skali świata, nowe w skali kraju lub branży oraz nowe w skali przedsiębiorstwa. W przypadku takiego podziału istotne jest ryzyko, które wzrasta wraz ze stopniem nowości.

Szczegółowy opis zagadnienia innowacji prezentuje Podręcznik Oslo, stworzony przez OECD i Eurostat, wyróżniający cztery typy innowacji. Są to: innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe [OECD, Eurostat, 2005, s. 48-52].

Innowacja produktowa (*product innovation*)³ polega na wprowadzeniu produktu (wyrobu lub usługi), który jest nowy lub znacząco ulepszony w stosunku do pierwotnej wersji. Ulepszenia mogą dotyczyć zarówno cech produktu (specyfikacji technicznej, użytych komponentów i materiałów, oprogramowania, łatwości obsługi lub innych cech funkcjonalnych) bądź też jego nowych zastosowań i sposobów wykorzystania. Innowacje produktowe mogą być tworzone dzięki zastosowaniu nowej wiedzy lub technologii bądź istniejącej wiedzy i technologii, wykorzystanej w niespotykany dotąd sposób. Wyniki badań dotyczące innowacji produktowych pokazują, że ponad połowa przedsiębiorstw poddanych analizie wprowadziła co najmniej jedną innowację produktową w okresie trzech lat [Lundvall, Vinding, 2004, p. 102]. Wynalezienie nowego sposobu wykorzystania produktu już istniejącego, jednak minimalnie zmodyfikowanego na potrzeby nowego zastosowania, jest

² Np. sprzedaż przedsiębiorstwa Lotus, produkującego oprogramowanie, firmie IBM w celu zapewnienie odpowiednich kanałów dystrybucji dla platformy Notes [Moore, 2008, p. 71].

³ Przykład innowacji produktowej został szczegółowo opisany w artykule pt. "Iphone przykładem skutecznie wprowadzanych innowacji" [Dymitrowski, 2010, s. 23-30].

także innowacją produktową. W przypadku innowacji produktowych, które są usługami, należy zwrócić uwagę na zmiany w sposobie ich świadczenia (np. szybkość i efektywność), dodanie nowych funkcji bądź cech do istniejących usług lub wprowadzenie usług całkowicie nowych. Z zagadnieniem innowacji produktowych związane jest pojęcie design'u. Design jest bowiem nieodłącznym elementem w procesie tworzenia innowacji produktowych. Zmiany design'u, które nie powodują znaczących zmian cech charakterystycznych lub zastosowań produktu, nie są innowacją produktową⁴, podobnie jak rutynowe ulepszenia lub regularne zmiany sezonowe, które również nie mogą być uznane za innowacje produktowe.

Innowacja procesowa (*process innovation*) polega na zastosowaniu nowej lub znacząco ulepszonej metody produkcji lub dostarczania produktów lub usług. Zmiany mogą obejmować technologię, wykorzystywane urządzenia i oprogramowanie. Celem wdrażania innowacji tego typu jest redukcja jednostkowych kosztów produkcji lub dostawy, podwyższenie jakości wyrobów i usług oraz wytworzenie nowych lub znacząco ulepszonych produktów i usług. W przypadku metod dostarczania produktów należy brać pod uwagę rozwiązania logistyczne stosowane przez firmy, a także urządzenia, oprogramowanie i sposoby służące pozyskiwaniu i alokacji niezbędnych zasobów oraz dostarczeniu finalnych produktów. W zakresie usług innowacje procesowe polegają na zastosowaniu nowych lub znacząco ulepszonych metod tworzenia i świadczenia usług. W takim przypadku innowacje procesowe dotyczą zmian urządzeń lub oprogramowania wykorzystywanych przez firmy usługowe, bądź też zmian procedur i technik świadczenia usług. Pojęcie innowacji procesowych obejmuje również nowe lub znacząco ulepszone techniki, urządzenia i oprogramowanie wykorzystywane w działalności zaopatrzeniowej, księgowej, informatycznej i konserwacyjnej firm. Zastosowanie nowej lub znacząco ulepszonej technologii teleinformatycznej (*information and communication technology* - ICT) może być postrzegane jako innowacja procesowa pod warunkiem, że została wykorzystana w celu podwyższenia wydajności lub jakości działań firmy.

Innowacja organizacyjna (*organizational innovation*) polega na wprowadzeniu nowej metody organizacyjnej w dotychczasowej praktyce biznesowej firmy, miejscu pracy lub zewnętrznych relacjach przedsiębiorstwa [Pacholski, Malinowski, Niedźwiedź, 2011, s. 13]. W zakresie praktyki biznesowej innowacja organizacyjna dotyczy nowych metod organizacji procedur i sposobów wykonywania pracy (np. praktyki wspomagające wzajemne uczenie się i dzielenie się wiedzą). W przypadku organizacji miejsca pracy innowacja może

⁴ Mogą być jednak innowacją marketingową.

polegać na zmianie podziału odpowiedzialności i sposobie podejmowania decyzji wśród pracowników. Natomiast innowacją organizacyjną w relacjach zewnętrznych firmy są nowe sposoby organizacji relacji z innymi podmiotami rynkowymi (np. nowe rodzaje współpracy z ośrodkami badawczymi lub klientami, nowe metody integracji z dostawcami, outsourcing itd.). Celem innowacji organizacyjnych jest redukcja kosztów administracyjnych i transakcyjnych, podwyższenie zadowolenia z miejsca pracy (a dzięki temu osiągnięcie wzrostu efektywności), uzyskanie dostępu do zasobów niematerialnych (np. wiedzy) oraz redukcja kosztów dostaw. Cechami odróżniającą innowacje organizacyjne od pozostałych zmian zachodzących w przedsiębiorstwie jest zastosowanie metody organizacyjnej, która wynika ze strategicznej decyzji zarządu i nigdy wcześniej nie była wykorzystana w firmie.

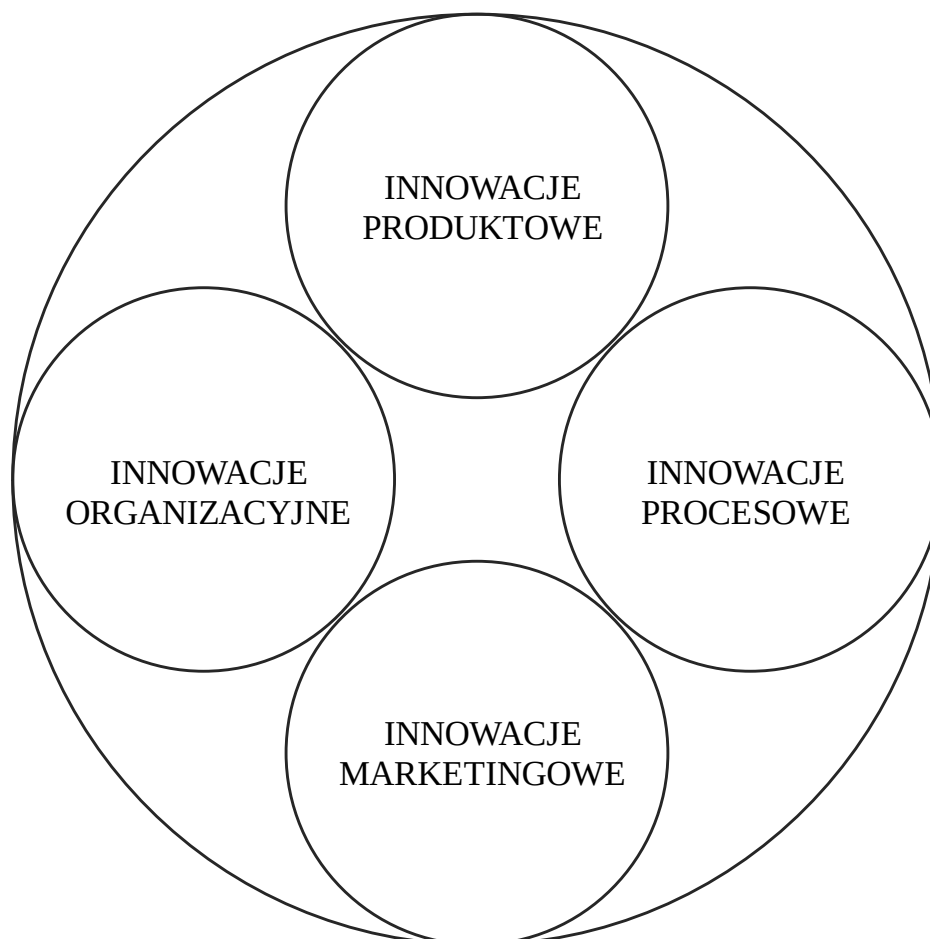
Innowacja marketingowa (*marketing innovation*) to zastosowanie nowej metody marketingowej, która swoim zakresem obejmuje zmiany w design'ie produktu lub opakowania, sposobie pozycjonowania, formie promocji lub ustalaniu ceny. Celem innowacji tego typu jest spełnienie potrzeb nabywców, odkrycie nowych rynków zbytu lub stworzenie nowego sposobu pozycjonowania produktu lub usługi, umożliwiającego zwiększenie poziomu sprzedaży firmy. Należy zwrócić uwagę na fakt, że pojęcie innowacji marketingowej dotyczy zmian narzędzi marketingowych firmy, które zostały wprowadzone po raz pierwszy. Zmiany te muszą być więc elementem strategii marketingowej znacząco różnej od stosowanych w firmie dotychczas. Nowa metoda marketingowa może zostać wymyślona przez firmę lub zaadoptowana od innych podmiotów rynkowych (również konkurentów). Dodatkowo, innowacje marketingowe mogą zostać zaimplementowane zarówno do nowych, jak i istniejących już produktów i usług. Badając zagadnienie innowacji marketingowych, warto zwrócić uwagę na kwestię design'u, bowiem zmiany formy i wyglądu produktu, które wynikają z nowej koncepcji marketingowej oraz nie wpływają na funkcjonalność oraz cechy użytkowe produktu, są innowacją marketingową.

Sposób definiowania innowacji przez Podręcznik Oslo prezentuje rysunek 4.

Fakt, że pola kół przedstawione na rysunku 4, reprezentujące cztery scharakteryzowane wcześniej typy innowacji, są wyłącznie częścią (a nie całością) pola dużego koła, które symbolizuje pojęcia innowacji, sugeruje, że pozostały obszar odnosi się do innych możliwych sposobów definiowania omawianego zagadnienia.

Klasyfikacja przedstawiona w tabeli 1 zawiera najczęściej eksponowane w literaturze przedmiotu sposoby podziału innowacji na różne typy. Dokładne określenie charakteru poszczególnych rodzajów innowacji jest jednak niezwykle trudne. Często jest bowiem tak,

że innowacja pewnego typu, po przyjęciu odmiennego sposobu klasyfikacji, może stanowić przykład innowacji innego rodzaju. Jedna innowacja może więc jednocześnie zostać scharakteryzowana jako kilka różnych typów (np. innowacja produktowa może być równocześnie nowością w skali świata). Dodatkowo, istnieją pewne rodzaje innowacji, które nie zostały uwzględnione w przedstawionej klasyfikacji.



Rysunek 4. Cztery typy innowacji

Źródło: [Pacholski, Malinowska, Niedźwiedź, 2011, s. 8]

Rodzajami innowacji, które nie zostały uwzględnione w tabeli 1, są np. innowacje transakcyjne (*transaction*) lub innowacje empiryczne (*experiential*). Innowacje transakcyjne (*transaction*) to rozwój nowego typu transakcji rynkowych. Zazwyczaj dotyczą przedmiotu umowy, a nie technologii wykorzystywanej w celu przeprowadzenia transakcji. Ich rezultatem są nowe rodzaje kontraktów, nowe powiązania dostawców i nabywców oraz nowe formy rynkowej struktury [Spulber, 2002, p. 159-160]. Natomiast innowacje

empiryczne (*experiential innovation*) oferują nabywcom nową jakość przeżyć związanych z zakupem danego produktu. Zazwyczaj skierowane są do rynku konsumentów⁵.

Biorąc pod uwagę omówione typy innowacji wydaje się, że dla realizacji celów niniejszej rozprawy doktorskiej najbardziej właściwe jest przyjęcie definicji zaproponowanej przez OECD i Eurostat. Decyzja taka wynika z kilku powodów. Jednym z nich jest powszechność stosowania. Definicja ta wydaje się być najczęściej stosowaną przez naukowców na całym świecie. Łatwe jest zatem porównywanie wyników badań. Innym powodem przemawiającym za zastosowaniem omawianej terminologii jest całościowy sposób ujęcia problemu badawczego. Opis innowacji przedstawiony przez OECD spełnia to kryterium, natomiast przyjęcie innej terminologii, znacząco zawęziłoby obszar badawczy, uniemożliwiając dokonanie rzetelnej analizy zagadnienia innowacyjności.

Ze względu na złożony charakter zagadnienia innowacji ważne wydaje się zbadanie okoliczności ich powstawania. W kolejnej części niniejszej rozprawy doktorskiej dokonano więc analizy procesu tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo.

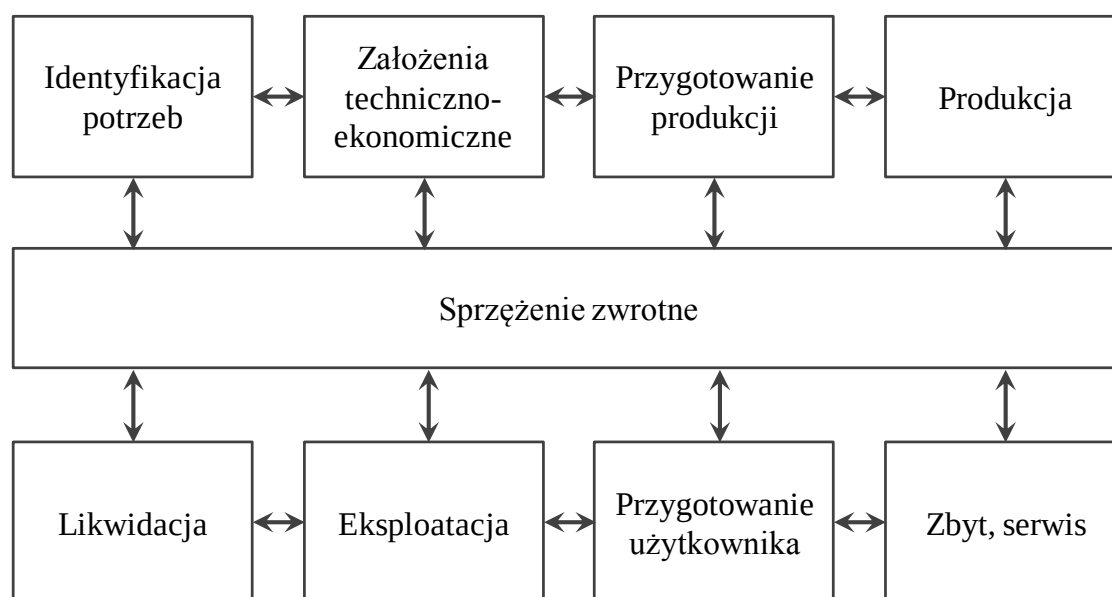
1.2. Istota procesu tworzenia innowacji

Istotnym aspektem badań dotyczących innowacji jest ich tworzenie. Powstawanie innowacji powinno być postrzegane jako proces, ponieważ składa się z wielu elementów oraz podlega licznym zależnościom. Dodatkowo, odnosi się ono do strategii oraz praktyk przedsiębiorstwa, które wpływają na sposób zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie [Weir, 1994, p. 41]. Proces innowacji był przedmiotem rozważań wielu naukowców [Gopalakrishnan, Damanpour, 1997, p. 15-28; Slappendel, 1996, p. 107-129; Tang, 1998, p. 297-309]. Według J. Schumpetera [za: Janasz, Kozioł-Nadolna, 2011, s. 20] proces innowacji składa się z trzech faz: inwencji (wynalazku), ucieleśnienia (innowacji) i imitacji. Dokonanie podziału procesu na pewne etapy obrazuje złożony charakter przedsięwzięcia, jakim jest tworzenie innowacji przez przedsiębiorstwo. Bardziej szczegółowy w stosunku do Schumpetera podział zastosował R.W. Griffina [1996, s. 659], który wyróżnia następującą kolejność: pomysł, produkcja, wprowadzenie na rynek, wzrost, dojrzałość i schyłek.

⁵ Np. w niektórych sieciach hoteli gromadzi się informacje na temat upodobań dotyczących prasy czytanej przez klientów, aby móc zaoferować im odpowiednie tytuły) [Moore, 2008, p. 68].

Koncepcje Schumpetera i Griffina przywodzą na myśl standardowy cykl życia produktu, a więc nie w pełni opisują złożoną naturę innowacji. Sugerują jednak, że istotnym elementem w procesie tworzenia innowacji jest posiadanie pomysłu, który w przyszłości będzie mógł zostać skutecznie wykorzystany przez przedsiębiorstwo. Rozpoczęcie procesu innowacji może być rozpatrywane z perspektywy podaży i popytu. W ramach perspektywy podażowej w celu rozpoczęcia procesu innowacji konieczne jest prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej. Następnie następuje wdrożenie oraz komercjalizacja. W ramach perspektywy podażowej uważa się, że w celu rozpoczęcia procesu innowacji konieczne jest rozpoznanie potrzeb rynkowych [Żebrowski, Waćkowski, 2011, s. 89].

Niezależnie od przyjętej perspektywy proces innowacji składa się z dwóch podstawowych faz: koncepcyjnej i aplikacyjnej. W fazie koncepcyjnej generowane są pomysły oraz rozważane możliwości ich zastosowania. Faza aplikacyjna natomiast polega na wprowadzeniu w życie dokonanych wcześniej uzgodnień. Pomysł zyskuje więc realne wykorzystanie oraz istotną z punktu widzenia przedsiębiorstwa wartość. Warto zwrócić uwagę na fakt, że chociaż faza koncepcyjna poprzedza fazę aplikacyjną, to jednak proces innowacji składa się etapów, które niekoniecznie są uporządkowane. Pomiędzy poszczególnymi etapami procesu innowacji zachodzą bowiem wzajemne interakcje [Janasz, Kozioł-Nadolna, 2011, s. 21]. Proces innowacji polega na systemie sprzężeń zwrotnych oraz nieustannej wymianie informacji pomiędzy poszczególnymi jednostkami organizacyjnymi w niego zaangażowanymi, co zostało przedstawione na rysunku 5.



Rysunek 5. Sprzężenie zwrotne w procesie innowacji

Źródło: [Żebrowski, Waćkowski 2011, s. 88 za: Dworczyk, Szlasa 2001]

Prowadzone dotychczas badania naukowe umożliwiły identyfikację pewnych dodatkowych cech procesu innowacji. Jedną z nich jest kumulatywność. Dzieje się tak, ponieważ nawet najbardziej doniosłe innowacje wynikają z wiedzy i doświadczenia zdobytego przez przedsiębiorstwo w czasie [Lundvall, Vinding, 2004, p. 105]. W procesie innowacji firma wykorzystuje wiedzę zarówno nabytą, jak i samodzielnie przez siebie wytworzoną [Janasz, Kozioł-Nadolna, 2011, s. 21]. Proces innowacji jest więc różny dla każdego przedsiębiorstwa ze względu na jego unikalną charakterystykę. K. Pavitt [2005, p. 86-114] twierdzi, że procesy innowacyjne są uwarunkowane sektorem gospodarki, dziedziną wiedzy, wielkością firmy, strategią korporacyjną i wcześniejszymi doświadczeniami, rodzajem innowacji, kontekstem kulturowym i historycznym kraju. Dodatkowo, proces innowacji w przedsiębiorstwie podlega zmianom na skutek wzrostu konkurencji, dynamiki rynków oraz kooperacji podmiotów rynkowych [Dolińska, 2010, s. 29].

Postrzeganie innowacji jako proces sprawia, że konieczne jest wyróżnienie jego elementów. Pomocne w tym celu wydają się być modele innowacji. Według R. Rothwella [1994, p. 7-31] istnieje pięć różnych generacji modeli innowacji, których wykorzystanie przez przedsiębiorstwa zmieniało się wraz z biegiem czasu. Zostały one zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Ewolucja modeli innowacji według Rothwella

Typ	Cechy charakterystyczne
Pierwszy i drugi	Modele liniowe - need pull, technology push
Trzeci	Model sprzężeniowy - interakcje i sprzężenia zwrotne pomiędzy elementami
Czwarty	Model zintegrowany - współpraca wewnątrz firmy, z kluczowymi dostawcami oraz aktywnymi klientami
Piąty	Model sieciowy - networking, elastyczne i kastomizowane działania, ciągła innowacja

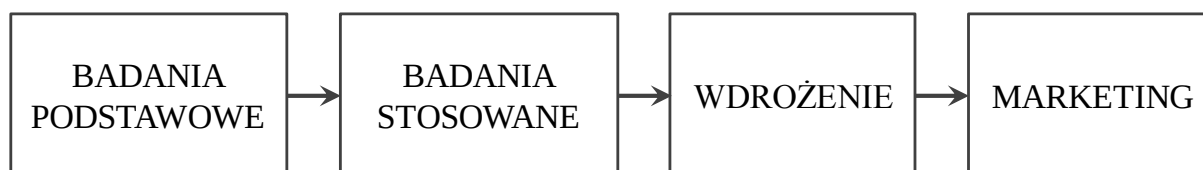
Źródło: [Tidd, 2006, p. 8]

Model pierwszej generacji, określany w literaturze przedmiotu jako podażowy, za siłę sprawczą innowacji przyjmuje właściwe wykorzystanie zaplecza technologicznego firmy (*technology push*). Model drugiej generacji, popytowy, odnosi się do konieczności

uwzględnienia roli rynku oraz klienta (*need pull*). Trzecia generacja, model sprzężeniowy (*coupling model*), dotyczy zastosowania dwóch pierwszych metod jednocześnie. Kolejny, model zintegrowany (*integrated model*), akcentuje zasadność koordynacji działalności marketingowej oraz badawczo-rozwojowej wraz z posiadaniem silnych relacji z dostawcami i kluczowymi klientami. Ostatni, model sieciowy (*networking model*), odnosi się do powiązań przedsiębiorstwa z otoczeniem oraz postępującej pomiędzy nimi integracji.

Według W. Janasz i K. Koziół-Nadolnej [2011, s. 105-106] aktualnie dostrzec można istnienie nowej, szóstej, generacji modeli innowacji, stosowanych przez współczesne przedsiębiorstwa. Modele te dotyczą sposobu zdobywania oraz wykorzystywania wiedzy przez firmy w celu kreowania nowatorskich i skutecznych rozwiązań rynkowych. Wiedza jest pozyskiwana zarówno z wnętrza jak i otoczenia przedsiębiorstwa, co oznacza, że są to modele innowacji otwartej. Istotny dla tworzenia innowacji jest proces zarządzania wiedzą, który dotyczy zasobów wiedzy współtworzonej i współdzielonej.

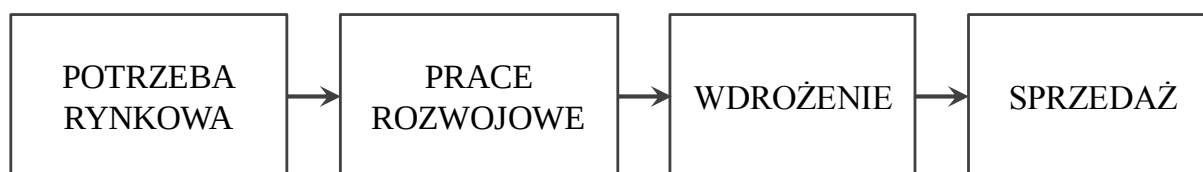
W okresie od lat pięćdziesiątych do połowy lat sześćdziesiątych XX wieku w przedsiębiorstwach dominował podażowy model innowacji [Rothwell, 1994, p. 7]. Zgodnie z jego założeniami firmy tworzyły innowacje, wykorzystując własne zasoby, w szczególności technologię. Innowacje generowane przez przedsiębiorstwa powstawały w oderwaniu do rzeczywistości gospodarczej, ponieważ nie zawsze odpowiadały rynkowym potrzebom. Firmy tworzyły bowiem innowacje w celu utylizacji zasobów będących w ich posiadaniu, nie zaś spełnienia oczekiwań swoich nabywców. Ówczesna sytuacja rynkowa umożliwiała praktykowanie takiego sposobu zachowań przedsiębiorstw, ponieważ popyt przewyższał podaż, a więc rynek był chłonny na wszelkie produkty oferowane przez firmy. Innowacje tworzone w tamtym czasie w większości dotyczyły umiejętnego wykorzystania odkryć naukowych. Model podażowy składa się z czterech faz (badań podstawowych, badań stosowanych, wdrożenia i marketingu), z których dwie pierwsze dotyczą sfery badawczo-rozwojowej (B+R) przedsiębiorstw. Był to model liniowy, który zakładał etapowe tworzenie innowacji. Model podażowy innowacji został zaprezentowany na rysunku 6.



Rysunek 6. Model podażowy

Źródło: [Janasz, Koziół-Nadolna 2011, s.112 za: Rothwell, Gardiner 1983]

Wraz ze stopniowym nasyceniem się rynku, spowodowanym między innymi wzrostem konkurencji, przedsiębiorstwa, w okresie od połowy lat sześćdziesiątych do wczesnych lat siedemdziesiątych XX wieku [Rothwell, 1994, p. 8], rozpoczęły stosowanie popytowego modelu innowacji. Model popytowy, podobnie jak podażowy, również dotyczy liniowego sposobu tworzenia innowacji, jednak, w przeciwieństwie do niego, składa się z innych etapów. Są to: potrzeba rynkowa, prace rozwojowe, wdrożenia oraz sprzedaż, co zostało zobrazowane na rysunku 7.



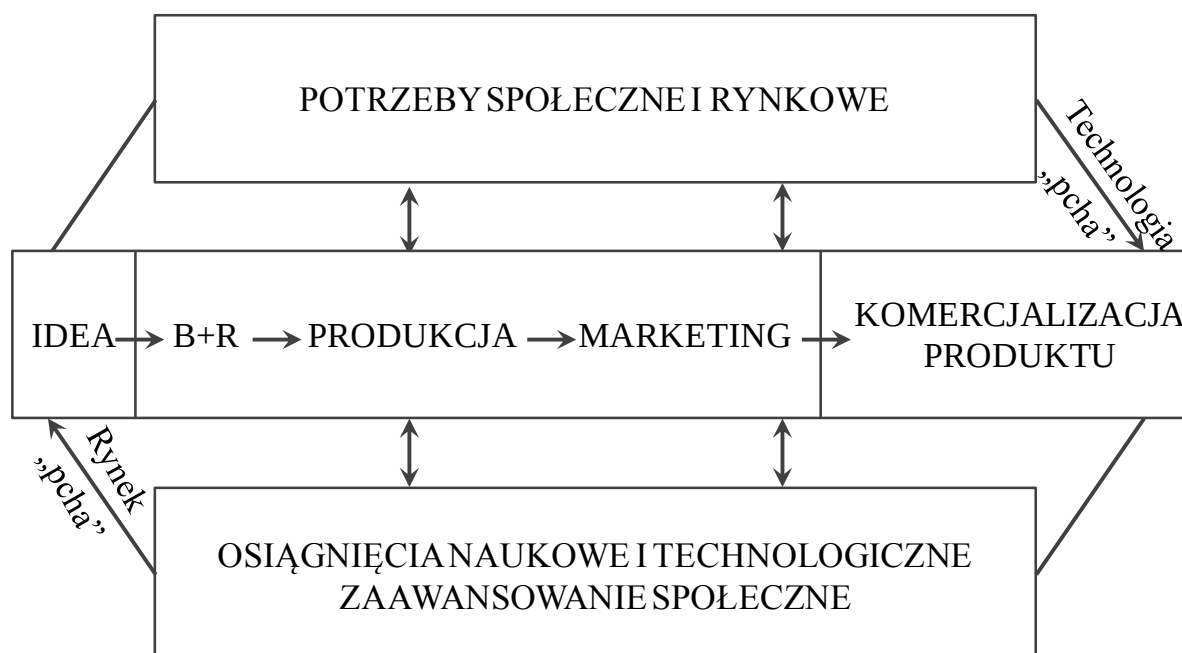
Rysunek 7. Model popytowy

Źródło: [Rothwell 1994, p. 9]

Nowy etap w procesie tworzenia innowacji, jakim jest identyfikacja potrzeb rynkowych, odzwierciedla konieczność dostosowania się przedsiębiorstwa do oczekiwań nabywców. Firmy upatrują więc źródeł innowacji w otoczeniu rynkowym, a właściwa identyfikacja oraz umiejętność sprostania wymaganiom nabywców warunkuje skuteczność generowanych przez firmę innowacji. W modelu tym, podobnie jak poprzednim, również konieczne jest prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej przez przedsiębiorstwa, jednak dotyczy ona potrzeb sygnalizowanych przez rynek. W pierwszej kolejności firma bada więc zapotrzebowanie i występujący na rynku popyt, a dopiero później rozpoczyna działania mające na celu stworzenie innowacji.

Liniowe postrzeganie procesu tworzenia innowacji, który obrazują modele podażowy i popytowy, posiada jednak pewne wady. Nie uwzględnia bowiem licznych interakcji i sprzężeń zwrotnych, które mogą powstawać pomiędzy poszczególnymi etapami generowania innowacji. Współczesne warunki rynkowe wymuszają bowiem nieustanne dopasowywanie poszczególnych elementów w procesie tworzenia innowacji, aby przedsiębiorstwa mogły odnieść sukces. Jak zauważają niektórzy badacze [Dubberly, 2008, p. 31] proces tworzenia innowacji często przebiega niezauważony. Zdarza się więc, że trwający proces innowacyjny musi być wielokrotnie korygowany oraz konieczne jest wprowadzanie licznych modyfikacji. Modelem, który uwzględnia istnienie relacji interakcyjnych, jest model sprzężeniowy, stosowany przez firmy w okresie od wczesnych lat

siedemdziesiątych do połowy lat osiemdziesiątych XX wieku [Rothwell, 1994, p. 9], przedstawiony na rysunku 8.



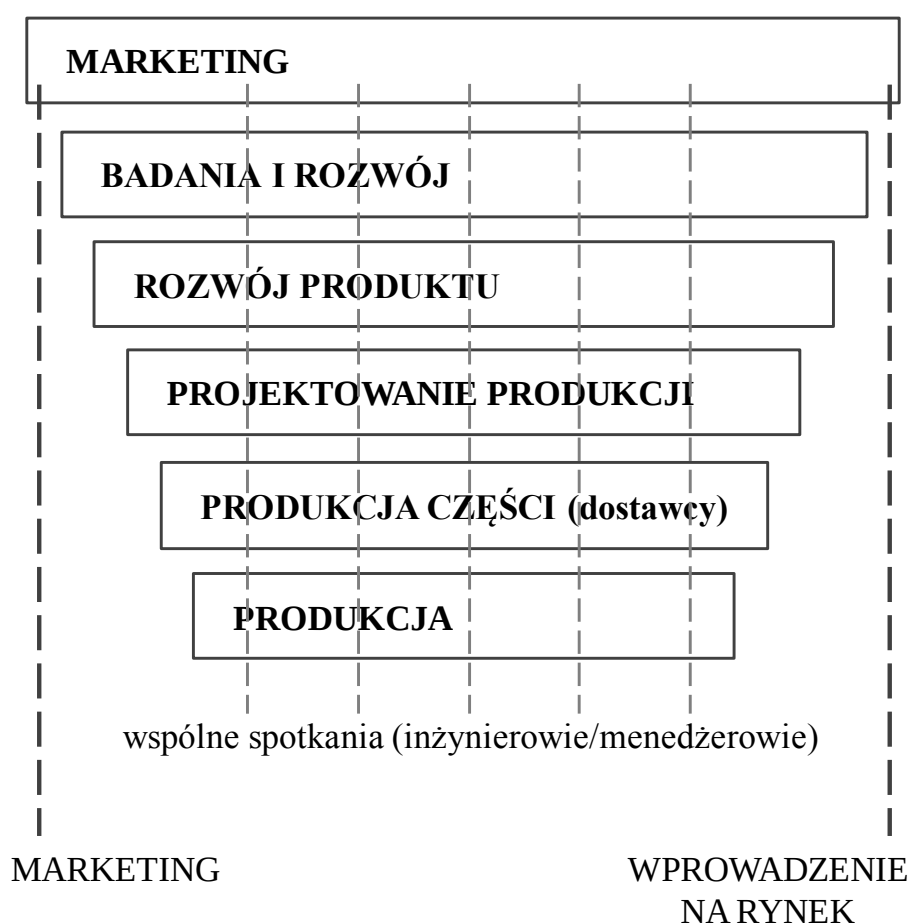
Rysunek 8. Model sprzężeniowy

Źródło: [Janasz, Kozioł-Nadolna 2011, s.112 za: Rothwell, Zegveld 1985]

W modelu sprzężeniowym wykorzystane zostały elementy zarówno modelu podaźowego jak i popytowego, jednak wzbogacono go o istnienie wzajemnych powiązania występujących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz pomiędzy firmą i otoczeniem, w którym funkcjonuje. Proces tworzenia innowacji opisywany przez model sprzężeniowy polega więc na wykorzystaniu zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa w celu sprostania potrzebom potencjalnych nabywców. Firma identyfikuje istniejące na rynku zapotrzebowanie i stara się je wykorzystać, kreując innowacje poprzez zaproponowanie stosownego produktu, jego stworzenie i komercjalizację. Produkcja jest nieodłącznie związana z prowadzeniem działalności badawczo-rozwojowej oraz stosowaniem odpowiednich zabiegów marketingowych. Na etapie działalności B+R, produkcji oraz marketingu wykorzystywana jest wiedza na temat aktualnych potrzeb rynkowych, jak i dostępnych osiągnięć naukowych i technologicznych, dzięki czemu tworzone innowacje mogą przyczynić się do odniesienia sukcesu rynkowego przez przedsiębiorstwo.

Od wczesnych lat osiemdziesiątych do wczesnych lat dziewięćdziesiątych XX wieku w otoczeniu przedsiębiorstw zaszły znaczące zmiany, które spowodowały stosowanie przez firmy zintegrowanego modelu innowacji [Rothwell, 1994, s. 11]. Stało się to za sprawą

rozwoju metod produkcji wykorzystujących systemy technologii informacyjnych (IT). Dodatkowo, powszechne stało się wykorzystanie aliansów strategicznych jako narzędzia realizującego strategię rozwoju przedsiębiorstw [Dodgson, 1993]. W efekcie firmy rozpoczęły współpracę przy tworzeniu nowych innowacyjnych rozwiązań. Aby współpraca była możliwa, konieczne jest sprawne komunikowanie się przedsiębiorstwa z innymi podmiotami rynkowymi. W tym celu rozwinięty został system kooperacji na poszczególnych etapach tworzenia innowacji, które obejmowały: marketing, badania i rozwój, rozwój produktu, projektowanie produkcji, produkcję podzespołów oraz wytwarzanie kompletnego produktu. Przykład zintegrowanego modelu tworzenia innowacji został przedstawiony na rysunku 9.



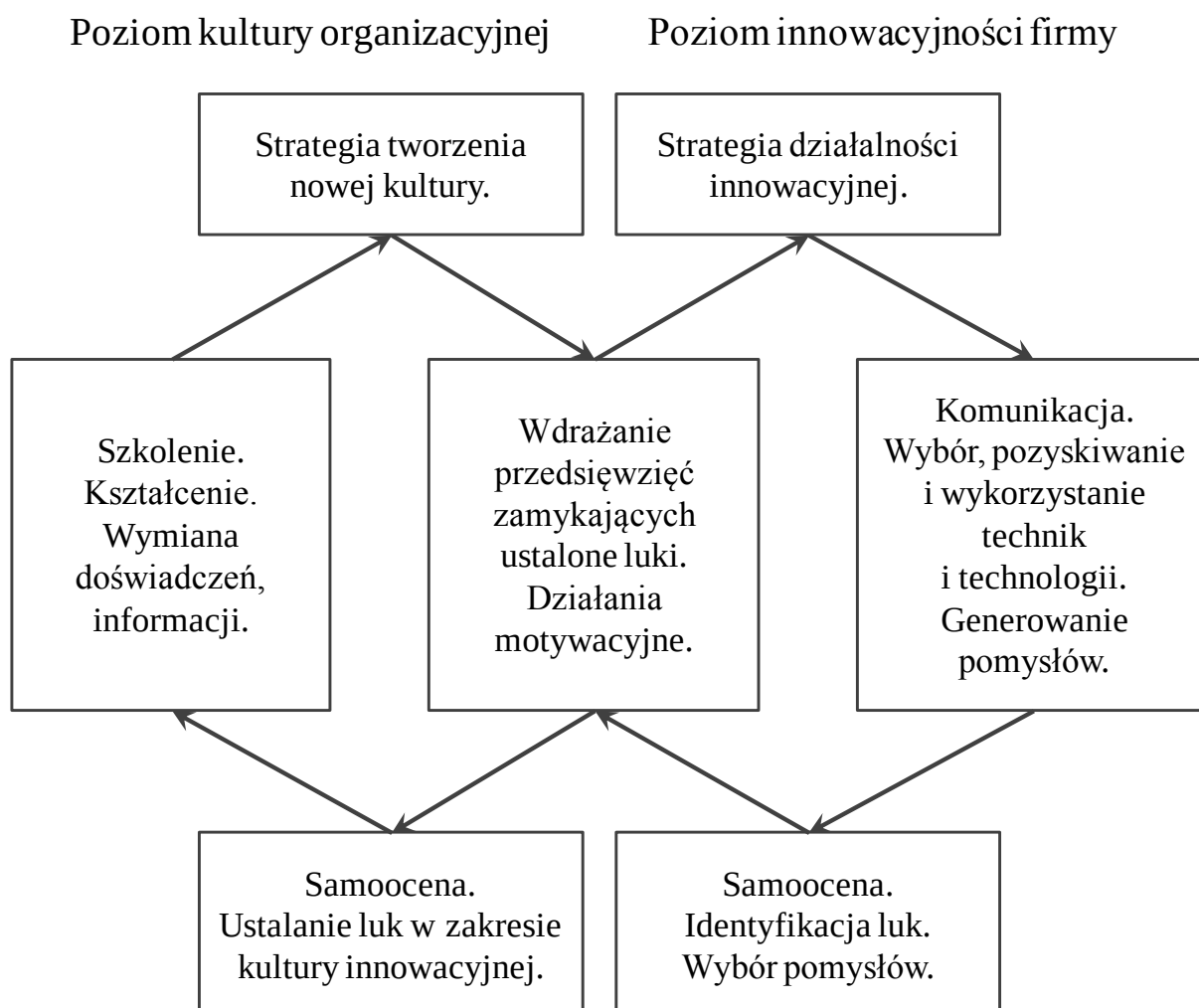
Rysunek 9. Model zintegrowany

Źródło: [Rothwell 1994, p. 12]

Dzięki wspólnym spotkaniom inżynierów oraz menedżerów na poszczególnych etapach tworzenia produktu, firmy zdolne były generować nowe innowacje, które w znaczący sposób odpowiadały potrzebom zidentyfikowanym na rynku. W modelu zintegrowanym

istotny jest wkład wnoszony przez współpracujące ze sobą podmioty, które w ten sposób tworzą wysoce konkurencyjne produkty.

W latach pięćdziesiątych XX wieku powszechne stało się stosowanie przez przedsiębiorstwa modelu sieciowego, który charakteryzuje się rozwojem powiązań sieciowych przez firmę oraz elastycznym dopasowaniem się do zachodzących w otoczeniu zmian. Na skutek skracania się cykli życia produktów oraz znaczącego wzrostu konkurencji rynkowej przedsiębiorstwa zostały zmuszone do poszukiwania nowych metod konkurowania. Narzędziem umożliwiającym osiągnięcie korzystnej pozycji konkurencyjnej przez firmę jest zastosowanie modelu innowacji piątej generacji, czyli sieciowego. W ten sposób przedsiębiorstwo dąży do wdrożenia strategii ciągłej innowacji, która umożliwia elastyczne dopasowanie się do potrzeb rynkowych. Przykład modelu sieciowego został przedstawiony na rysunku 10.

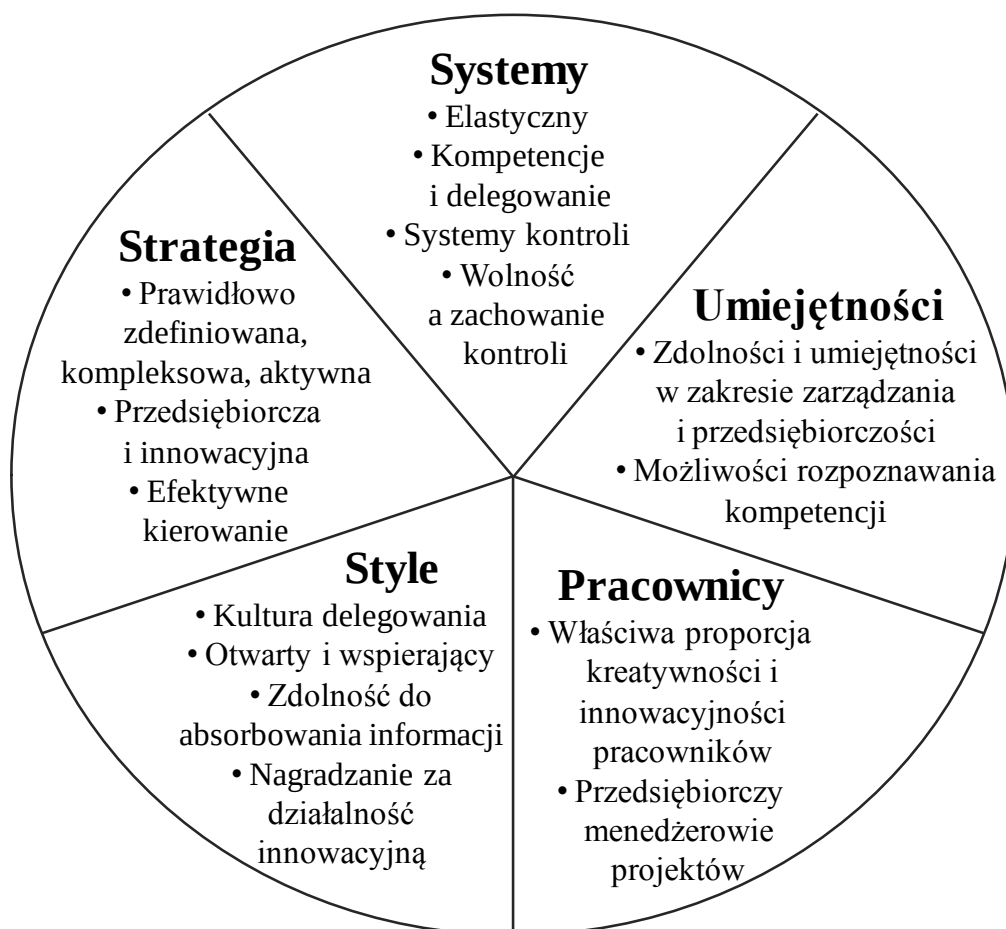


Rysunek 10. Model sieciowy

Źródło: [Martensen, Dahlgaard 1999]

W modelu piątej generacji istotne jest stworzenie wewnątrz przedsiębiorstwa warunków umożliwiających generowanie innowacji. Konieczne w tym celu jest wypracowanie systemu komunikacji, który zapewnia skuteczną ocenę potencjału rozwojowego poszczególnych projektów innowacyjnych realizowanych przez firmę. Innowacje są tworzone na dwóch poziomach przedsiębiorstwa: kultury organizacyjnej oraz innowacyjności. Poziomy te są ze sobą połączone działaniami zmierzającymi do niwelacji luk i niedociągnięć zidentyfikowanych w procesie generowania innowacji oraz odpowiednią motywacją pracowników. Zasób pracy i kapitał ludzki odgrywa więc kluczową rolę w tworzeniu innowacji.

Na początku XXI wieku dostrzeżono znaczącą zmianę w metodzie tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa. Kluczowa bowiem stała się nie tylko wiedza, która znajduje się w posiadaniu firmy, lecz również ta, którą można pozyskać z otoczenia. Nowy sposób generowania innowacji nosi miano modelu szóstej generacji. Model ten został zaprezentowany na rysunku nr 11.



Rysunek 11. Model VI generacji

Źródło: [Brem, 2007]

W modelu innowacji szóstej generacji istotne są dwa czynniki. Są to wewnętrzny potencjał firmy oraz zdolność pozyskiwania nowej wiedzy z otoczenia. Wewnętrzny potencjał jest tworzony przez elementy takie, jak: systemy, umiejętności, pracownicy, style oraz strategię. Determinuje on efektywność wykorzystania zasobów będących w posiadaniu firmy oraz możliwość pozyskania nowej wiedzy i informacji z otoczenia rynkowego. Znaczenie zyskuje więc otwarte podejście do innowacji, które zakłada tworzenie sieci powiązań przez przedsiębiorstwa w celu zdobycia wiedzy od podmiotów zewnętrznych [Chesbrough, 2001]. W modelu szóstej generacji, w przeciwieństwie do modeli liniowych, zachodzi symultaniczne oddziaływanie na siebie wszystkich elementów procesu tworzenia innowacji. Dlatego też można mówić o systemie samouczenia się przez przedsiębiorstwo.

Poszczególne modele innowacji były stosowane przez firmy w różnych okresach. Każdy z nich zawiera pewne istotne elementy dotyczące procesu tworzenia innowacji. Zasadnym wydaje się więc zaproponowanie kompleksowego ujęcia procesu generowania innowacji, który wykorzystywałby wartość dodaną poszczególnych modeli, dostosowując ją do aktualnych warunków rynkowych. W tym celu konieczne jest wyróżnienie kluczowych aspektów eksponowanych przez poszczególne modele innowacji. Istotne elementy modeli wszystkich sześciu generacji zostały zaprezentowane w tabeli 3.

Tabela 3. Istotne elementy modeli innowacji sześciu generacji

Generacja modeli	Istotne elementy modeli	Rodzaj czynnika
I.	• zasoby technologiczne przedsiębiorstwa	zasoby firmy
	• działalność badawczo-rozwojowa	aktywność firmy
	• proces produkcji	aktywność firmy
II.	• potrzeby rynkowe	otoczenie firmy
	• działalność badawczo-rozwojowa	aktywność firmy
III.	• potrzeby rynkowe	otoczenie firmy
	• zasoby technologiczne przedsiębiorstwa	zasoby firmy
	• działalność badawczo-rozwojowa	aktywność firmy
	• sprzężenia zwrotne	aktywność firmy
	• marketing	aktywność firmy

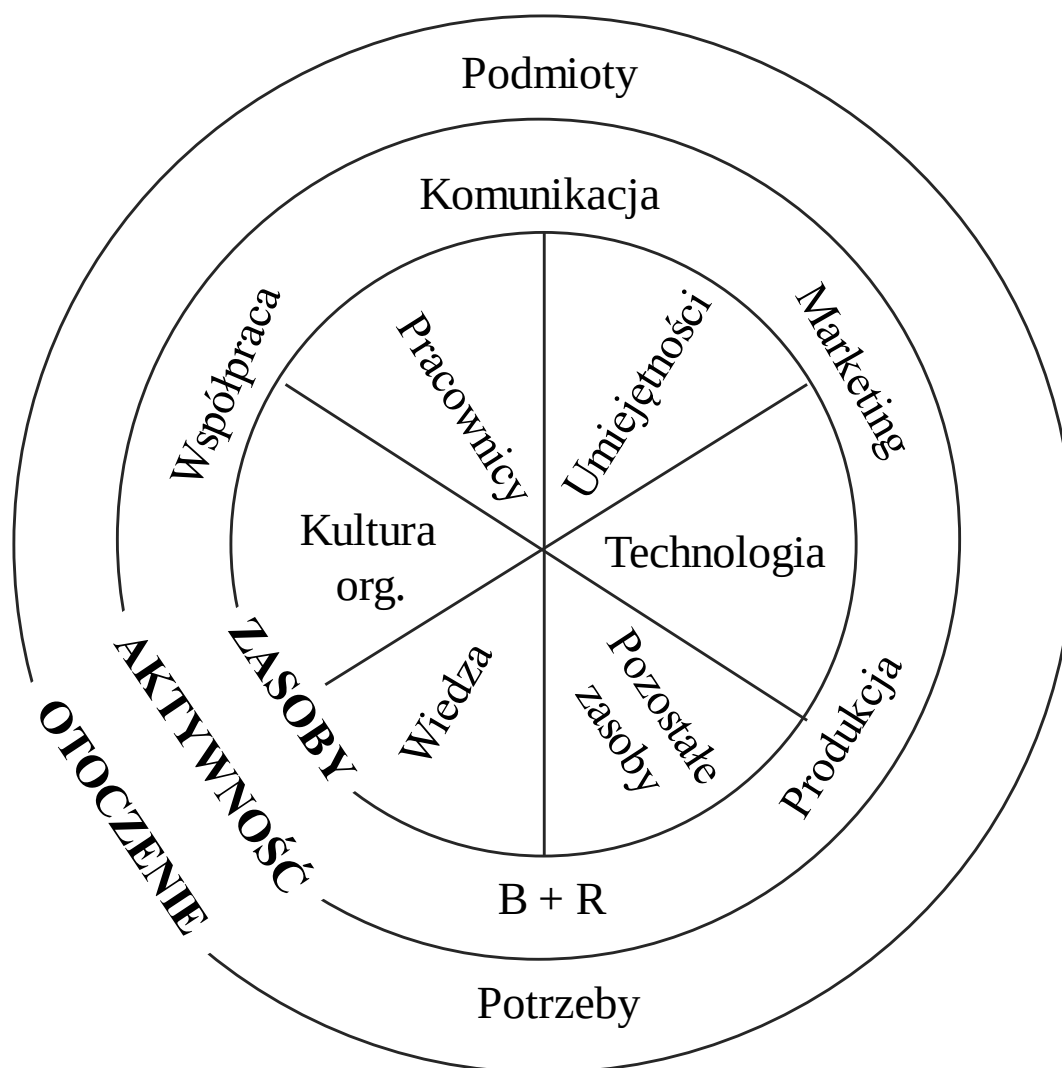
IV.	• podmioty zewnętrzne	otoczenie firmy
	• pracownicy	zasoby firmy
	• współpraca	aktywność firmy
	• marketing	aktywność firmy
	• nieustanna ingerencja w proces tworzenia innowacji	aktywność firmy
V.	• komunikacja	aktywność firmy
	• kultura organizacyjna	zasoby firmy
	• samoocena	aktywność firmy
VI.	• wiedza	zasoby firmy
	• otwartość	aktywność firmy
	• pracownicy	zasoby firmy
	• umiejętności	zasoby firmy

Źródło: Opracowanie własne

Elementy modeli przedstawione w tabeli 3 można podzielić na trzy grupy. Są to: aktywność firmy, czyli działania dokonywane przez przedsiębiorstwo w celu tworzenia innowacji, zasoby będące w posiadaniu firmy oraz czynniki otoczenia. Wspólnie elementy te składają się na proces generowania innowacji przez przedsiębiorstwo. Biorąc pod uwagę wyszczególnione elementy, w dalszej części rozprawy przedmiotem rozważań będzie proces tworzenia innowacji zaprezentowany przez Autora w ujęciu modelowym na rysunku 12.

Przedsiębiorstwo dysponuje różnymi rodzajami zasobów. Zgodnie z założeniami zasobowej teorii przedsiębiorstwa⁶ mogą one przyczyniać się do kreowania korzystnej pozycji konkurencyjnej firmy. W ramach podejścia zasobowego powstało wiele klasyfikacji zasobów. Np. według D. J. Teece'a, G. Pisano i A. Shuena [1994, p. 5] wyróżnia się zasoby: informacyjne, rzeczowe, finansowe, ludzkie, produktowe oraz zdolności. Przedstawiony podział sugeruje istnienie dwóch rodzajów zasobów (materialnych i niematerialnych). Myśl ta jest zgodna z koncepcją H. Itami'ego [1987, p. 45], który wyszczególnia zasoby fizyczne oraz niewidzialne. W niniejszej rozprawie doktorskiej wykorzystano klasyfikację, która

⁶ W literaturze przedmiotu funkcjonuje również nazwa podejście zasobowe. Wśród najważniejszych autorów tej koncepcji należy wyróżnić m.in. B. Wernerfelta [1984], J. B. Barney'a [1991] oraz M. A. Peteraf [1993].



Rysunek 12. Modelowe ujęcie procesu tworzenia innowacji

Źródło: Opracowanie własne

uwzględnia wybrane rodzaje zasobów eksponowane przez zasobową teorię przedsiębiorstwa. Uwagę skoncentrowano na zasobach zidentyfikowanych podczas analizy cech poszczególnych modeli innowacji, ponieważ posiadają one najbardziej istotne znaczenie w procesie tworzenia innowacji. Należy do nich zaliczyć: pracowników, wiedzę, umiejętności, technologię, kulturę organizacyjną oraz pozostałe zasoby (np. kapitał pieniężny, surowce, park maszynowy itd.). Jakość poszczególnych rodzajów zasobów zależy od kapitału pieniężnego firmy. Pracownicy (zarówno o wiedzy technicznej jak i menedżerskiej), czyli kapitał ludzki, odgrywają kluczową rolę podczas tworzenia innowacji, ponieważ kreują nowatorskie rozwiązania. Pracownicy realizują poszczególne etapy w procesie generowania innowacji, a także są odpowiedzialni za komunikację z otoczeniem zewnętrznym firmy, co służy pozyskiwaniu nowych zasobów. Organizację pracy wewnątrz przedsiębiorstwa

określa kultura organizacyjna, która jest charakteryzowana przez strukturę organizacyjną, style kierowania, metody zarządzania zasobami ludzkimi itd. W procesie generowania innowacji istotna jest również technologia będąca w posiadaniu firmy. Umożliwia ona ucieleśnienie pomysłów pracowników. Następuje to przy wykorzystaniu wiedzy i umiejętności. Należy zwrócić uwagę, że wiedza firmy składa się z wiedzy każdego pracownika przedsiębiorstwa, a także doświadczenia zakumulowanego w firmie. Nowa osoba w przedsiębiorstwie, która nie posiada wiedzy niezbędnej do wykonywania zadań, może więc wykorzystać wiedzę ogólnodostępną w firmie, stając się w ten sposób cennym pracownikiem. Podobnie jest z umiejętnościami. Każdy z pracowników charakteryzuje się pewnymi unikalnymi umiejętnościami. Umiejętności dotyczą również know-how firmy.

Wykorzystanie zasobów odbywa się poprzez działania wykonywane przez przedsiębiorstwo. Są to: współpraca i komunikacja (zarówno wewnątrz firmy jak i z otoczeniem), marketing, działalność badawczo-rozwojowa oraz produkcyjna. Realizując swoje cele, przedsiębiorstwo powinno dostosowywać się do warunków panujących w otoczeniu. Konieczne jest więc dopasowanie swojej działalności do potrzeb rynkowych. Pomocna w tym celu wydaje się być współpraca z podmiotami otoczenia, która może okazać się pożądana w procesie tworzenia innowacji. Dlatego też przedsiębiorstwo powinno charakteryzować się otwartością na współpracę, co, według autora niniejszej rozprawy [Dymitrowski, 2012], umożliwia osiągnięcie korzystnych rezultatów w zakresie innowacyjności. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że w zakresie aktywności przedsiębiorstwa, pomiędzy poszczególnymi elementami występuje system sprzężeń zwrotnych, co obrazuje nieustanną ingerencję w proces tworzenia innowacji na różnych etapach oraz ciągłą samokontrolę.

Na proces tworzenia innowacji wpływa otoczenie firmy, w którym identyfikowane są różne typy podmiotów (min. nabywców, dostawców itd.). Generując innowacje przedsiębiorstwo wykorzystuje relacje nawiązywane z podmiotami otoczenia. Podmioty te można scharakteryzować, wykorzystując pewien zestaw zasobów (pracowników, wiedzę, umiejętności, technologię, kulturę organizacyjną oraz pozostałe zasoby). Jeżeli więc firma dostrzega braki określonego zasobu we własnym przedsiębiorstwie, zasadne jest nawiązanie relacji w celu ich pozyskania od innego podmiotu rynkowego.

Rozważania przedstawione w niniejszej części rozprawy doktorskiej uwidocznily złożony charakter innowacji oraz skomplikowany proces ich tworzenia. W kolejnej części opracowania omówiona zostanie rola, jaką innowacje odgrywają w działalności rynkowej przedsiębiorstw oraz ich wpływ na wyniki osiągnięte przez firmę.

1.3. Wpływ innowacji na wyniki przedsiębiorstwa

Innowacje pełnią szczególną rolę w działalności rynkowej przedsiębiorstw. Są postrzegane jako skuteczne narzędzie służące budowaniu korzystnej pozycji konkurencyjnej firm. Firmy tworzące innowacje odnoszą z tego tytułu szereg korzyści, które są niedostępne dla podmiotów konkurencyjnych nie tworzących innowacji.

Taki punkt widzenia jest zgodny z aktualnymi trendami naukowymi. Współcześnie nastąpiła bowiem zmiana w sposobie wyjaśniania powodów osiągania przez firmy określonych wyników ekonomicznych. Kiedyś analizie poddawane były czynniki zewnętrzne, charakterystyczne dla branży, w której działa firma, kształtujące pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa, aktualnie zaś przedmiotem dociekań są czynniki wewnętrzne firmy [Jantunen, 2005, p. 337]. Niektórzy naukowcy dowodzą bowiem, że różnice występujące w wynikach osiąganych przez przedsiębiorstwa zależą od indywidualnych cech firmy [Brush, Bromiley, Hendrickx, 1999, p. 519-547]. Jedną z tych cech wydaje się być innowacyjność, ponieważ innowacje realizują szereg celów operacyjnych przedsiębiorstwa, w efekcie wpływając korzystnie na osiągane przez firmę wyniki. Zgodnie z myślą przedstawioną przez Cz. Daniłowicza i N. Nguyena [Żukowska, 2008, s. 39-49] innowacje można podzielić, wykorzystując kryterium osiąganych celów. Wyróżniamy więc innowacje ostateczne i instrumentalne. Innowacje ostateczne są celem samym w sobie, który wpływa na pozycję konkurencyjną przedsiębiorstw (np. stworzenie nowego produktu). Natomiast innowacje instrumentalne (np. zwiększenie ergonomii miejsca pracy) służą realizacji pewnych celów nadrzędnych i stanowią wyłącznie etap w osiąganiu lepszej niż konkurenci pozycji rynkowej [Dymitrowski, 2012, s. 132].

W literaturze przedmiotu istnieją różne sposoby określania wpływu innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa [Thornhill, 2006, p. 687-703]. Niektórzy naukowcy [Varis, Littunen, 2010, p. 128-154] twierdzą na przykład, że innowacje produktowe, marketingowe i procesowe powodują rozwój firmy, jednak nie przyczyniają się do wzrostu jej rentowności. Innowacje organizacyjne natomiast nie powodują ani wzrostu firmy, ani wzrostu rentowności. Inni [Asheim, Isaksen, 1997, p. 299-330; Michie, 1998, p. 261-277; Stock, Greis, Fisher, 2002, p. 537-549] są zdania, że innowacje powodują osiągnięcie przewagi nad konkurentami oraz umożliwiają wejście na nowe rynki. Innowacje są związane z kształtowaniem pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, ponieważ wpływają na stopień dywersyfikacji produktów oraz redukcję kosztów [Wziętek-Kubiak (red.), 2011, s. 20]. Według R. J. Calantone, S. T. Cavusgil'a i Y. Zhao [2002, p. 515-524] oprócz wpływu

na przewagę konkurencyjną innowacje oddziałują również na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwo. Według M. Sławińskiej [2011, s. 43] innowacje wpływają na łańcuch tworzenia wartości w przedsiębiorstwie, a tym samym na wyniki (zarówno finansowe, jak i rynkowe), co prowadzi do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Wpływ innowacji na wyniki przedsiębiorstwa został poddany analizie między innymi w publikacjach naukowych R. Deshpande, J.U. Farley'a, F.E. Jr. Webster'a [1993, p. 23-27], A. Subramanian'a i S. Nilakanta [1996, p. 631-647] oraz S. Yamin'a i innych [1997, p. 161-172]. Niektórzy naukowcy [Cefis, Ciccarelli, 2005, p. 43–61] twierdzą również, że istnieje zależność pomiędzy innowacjami a zdolnością firmy do przetrwania na rynku. Wzrost zdolności do tworzenia innowacji powoduje większe prawdopodobieństwo przetrwania dla firm z różnych branż i sektorów gospodarki.

Korzystny wpływ innowacji na działalność rynkową przedsiębiorstw znajduje odzwierciedlenie w ich efektach. W. Grudzewski i I. Hejduk uważają, że "dzięki innowacjom następuje poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie produktywności, wydajności i jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania, udoskonalenie organizacji i metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, zastępowanie pracy żywej w efekcie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym, zwiększenie zdolności eksportowych itp" [2001, s. 451-452]. R. Nowacki i M. W. Staniewski [2010, s. 20] zwracają uwagę na korzyści związane z wdrażaniem innowacji, które dotyczą różnych sfer działalności firmy. Można wśród nich wymienić:

- sferę relacji zewnętrznych i wewnętrznych (np. większą liczbę klientów, poprawę jakości obsługi klientów, poprawę wizerunku firmy, wzrost płac, polepszenie warunków pracy, rozwój pracowników, poprawa efektywności zachodzących w firmie procesów, wzrost wydajności pracy);
- sferę konkurencyjności (np. polepszenie konkurencyjności firmy na rynku, wejście na nowe rynki zbytu, wzrost wielkości sprzedaży/obrotów, wzrost zysków, zwiększenie udziału w rynku, zmniejszenie kosztów działalności firmy, wzrost rentowności, poprawę kondycji ekonomicznej firmy, wzrost znajomości marek produktów firmy);
- sferę produktową (np. wzrost jakości produktów/usług, rozszerzenie oferty asortymentowej, zwiększenie możliwości produkcyjnych).

Pomimo zwracania uwagi na liczne korzyści związane z tworzeniem i wprowadzaniem innowacji przez przedsiębiorstwa, w literaturze przedmiotu istnieje znikoma liczba opracowań, które przyporządkowują poszczególne efekty innowacji do ich typów. Ustalenie, jakie są efekty poszczególnych typów innowacji, wydaje się szczególnie istotne, ponieważ umożliwi identyfikację innowacji, które są pożądane z punktu widzenia przedsiębiorstwa realizującego określone cele operacyjne. Autor niniejszej rozprawy doktorskiej za celowe uznał więc sprecyzowanie efektów poszczególnych typów innowacji. Rozważania zostaną przeprowadzone z perspektywy zgodnej z klasyfikacją zaproponowaną przez Podręcznik OSLO, który wyróżnia cztery podstawowe typy innowacji. Są to innowacje: produktowe, procesowe, marketingowe i organizacyjne.

Innowacje produktowe polegają na różnicowaniu oferty handlowej, dzięki czemu prowadzą do osiągnięcia przewagi nad rywalami rynkowymi [Beneito, 2003, p. 693-713]. Efekty innowacji produktowych to: niższe koszty, ulepszenia obecnych produktów, dywersyfikacja oferty, lepsza obsługa klienta, szybsza dostawa, kastomizacja produktu oraz usprawnione działania posprzedażowe [Neely, Filippini, Forza, Vinelli, Hii, 2001, p. 114–124]. Wyższa jakość produktu, będąca efektem innowacji produktowych, "niosąca więcej funkcji, wyższe osiągi, niższe koszty eksploatacyjne czy wydłużoną żywotność – jest źródłem dodatkowej satysfakcji użytkownika i nośnikiem podwyższonej konkurencyjności w stosunku do produktów rywali. Innowacje w produktach niematerialnych także przyczyniają się do obniżenia kosztów lub wzrostu jakości" [Czarnota, 2009, s. 88].

Innowacje procesowe umożliwiają redukcję zużycia półproduktów i komponentów wykorzystywanych w procesie produkcyjnym, co powoduje wzrost produktywności [Heygate, 1996, p. 131-140] oraz obniżkę jednostkowych kosztów produkcji [Cohen, Klepper, 1996, p. 925-951]. Według S. Laforet'a [2010, p. 355] efektami innowacji procesowych są: poprawa wydajności, łatwiejsze sposoby wykonywania pracy, przejrzystość procesów wpływająca na jakość, prostota procesów, poprawa warunków pracy i wzrost bezpieczeństwa pracy.

Innowacje marketingowe powodują bardziej efektywne pozycjonowanie produktów, zwiększenie sprzedaży produktów, lepsze dopasowanie oferty firmy do potrzeb nabywców, zwiększenie atrakcyjności produktu lub opakowania, efektywne kreowanie cen oraz skuteczniejsze niż dotychczas formy dystrybucji. W efekcie innowacje marketingowe umożliwiają zdobycie większego udziału w rynku [Wziętek-Kubiak (red.), 2011, s. 31].

Według A. John'e'a [1999, p. 6-11] przedsiębiorstwa, które chcą budować swoją silną pozycję konkurencyjną, w długim okresie powinny rozwijać działalność innowacyjną

w trzech sferach: marketingowej, produktowej i procesowej. Nie oznacza to jednak, że aktywność firmy związana z tworzeniem innowacji organizacyjnych powinna być niska. Innowacje organizacyjne są bowiem określane jako warunek skutecznego wprowadzenia innych typów innowacji w przedsiębiorstwie [Wziętek-Kubiak (red.), 2011, s. 31]. Wpływ innowacji organizacyjnych na wyniki przedsiębiorstwa jest rzadko badany, z wyjątkiem prac A. G. Woodside'a [2004, p. 275–279], który analizuje je z perspektywy marketingu relacji. Niemniej jednak do efektów innowacji organizacyjnych należy zaliczyć [Laforet, 2010, p. 354] lepsze wyniki osiągane przez pracowników, pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, zdolności techniczne i eksperckie, podtrzymywanie innowacji.

Pomimo niewątpliwych korzyści związanych z tworzeniem innowacji przez przedsiębiorstwa, ich efektywność może być różna. Wprowadzanie innowacji jest bowiem przedsięwzięciem kosztownym o wysokim stopniu ryzyka. Konieczne jest zatem ustalenie mierników, umożliwiających ocenę skuteczności innowacji.

Skuteczność innowacji znajduje odzwierciedlenie w wynikach osiąganych przez przedsiębiorstwo oraz jego pozycji konkurencyjnej. Ze względu na fakt, że wpływ innowacji na wyniki firmy jest silniejszy niż na przewagę konkurencyjną [Akgün, Koçoğlu, Keskin, İnce, İmamoğlu, 2011, p. 42-51], zasadnym wydaje się analizowanie efektów innowacji z perspektywy wyników osiąganych przez przedsiębiorstwo, traktowanych jako miernik skuteczności wprowadzanych innowacji. Efekty innowacji mogą być mierzone za pomocą takich wskaźników, jak: udział w rynku, wielkość sprzedaży oraz wielkość zysku - np. zysku ogółem lub stopy zwrotu z inwestycji [Crawford, 1980, p. 3-12]. Przyjęcie takich wskaźników jest zgodne z myślą K. Fonfary [2007], który postuluje wykorzystanie zarówno finansowych, jak i niefinansowych wyników działalności firmy, które umożliwiają pomiar sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Autor niniejszej rozprawy dokonał więc przyporządkowania poszczególnych efektów innowacji do typów innowacji oraz określił ich możliwy wpływ na wyniki firmy, które są traktowane jako miernik skuteczności tworzonych innowacji (tabela 4).

Tabela 4. Efekty poszczególnych typów innowacji i ich wpływ na wyniki firmy

Typy innowacji	Efekty innowacji	Wyniki firmy			
		Zysk ogółem	Udział w rynku	Wielkość sprzedaży	ROI
Produktowe	Dywersyfikacja oferty		X	X	
	Ulepszenia obecnych produktów		X	X	
	Lepsza obsługa klienta		X	X	
	Szybsza dostawa		X	X	
	Kastomizacja produktów		X	X	
	Usprawnione działania posprzedażowe		X	X	
	Wyższa jakość produktów i usług		X	X	
	Niższe koszty eksploatacyjne		X	X	
	Większa funkcjonalność produktów i usług		X	X	
	Dłuższa żywotność produktów		X	X	
	Spełnienie standardów i norm prawnych			X	
Procesowe	Redukcja zużycia półproduktów i komponentów	X			X
	Wzrost produktywności	X			X
	Redukcja jednostkowych kosztów produkcji	X			X
	Łatwiejsze sposoby wykonywania pracy	X			X
	Przejrzystość procesów	X			X
	Wyższa jakość produktów i usług		X	X	
	Zwiększenie elastyczności produkcji lub świadczenia usług	X	X	X	X
	Spełnienie standardów i norm prawnych			X	

Marketingowe	Bardziej efektywne pozycjonowanie produktów		X	X	
	Lepsze dopasowanie firmy do potrzeb nabywców		X	X	
	Zwiększenie atrakcyjności produktu lub/i opakowania		X	X	
	Bardziej efektywne kreowanie cen	X	X	X	X
	Skuteczniejsze formy dystrybucji		X	X	
Organizacyjne	Lepsze wyniki osiągnięte przez pracowników	X			X
	Pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanej siły roboczej	X			
	Kreowanie zdolności technicznych i eksperckich	X			
	Skuteczne wprowadzanie innych typów innowacji	X	X	X	X
	Wyższa jakość produktów i usług		X	X	
	Zwiększenie elastyczności produkcji lub świadczenia usług	X	X	X	X
	Spełnienie standardów i norm prawnych			X	
	Poprawa komunikacji w firmie	X			
	Usprawnienie transferu wiedzy	X			

Źródło: Opracowanie własne

W celu wyjaśnienia informacji zawartych w tabeli 4, rozpatrywane efekty innowacji zostały podzielone na pięć grup:

- grupa I: efekty wpływające jednocześnie na udział w rynku i wielkość sprzedaży,
- grupa II: efekty wpływające na wielkość sprzedaży,
- grupa III: efekty wpływające jednocześnie na zysk ogółem i ROI,
- grupa IV: efekty wpływające na zysk ogółem,

- grupa V: efekty wpływające jednocześnie na zysk ogółem, wielkość sprzedaży, udział w rynku oraz ROI.

Grupa I prezentuje efekty wpływające jednocześnie na udział w rynku i wielkość sprzedaży. Należy wśród nich wymienić: dywersyfikację oferty, ulepszenie obecnych produktów, lepszą obsługę klienta, szybszą dostawę, kastomizację produktów, usprawnione działania posprzedażowe, wyższą jakość produktów i usług, niższe koszty eksploatacyjne, większą funkcjonalność produktów i usług, dłuższą żywotność produktów, bardziej efektywne pozycjonowanie produktów, lepsze dopasowanie firmy do potrzeb nabywców, większą atrakcyjność produktu i/lub opakowania oraz skuteczniejsze formy dystrybucji.

Dywersyfikacja oferty, bardziej efektywne pozycjonowanie produktów, lepsze dopasowanie firmy do potrzeb nabywców oraz skuteczniejsze formy dystrybucji zapewniają przedsiębiorstwu zainteresowanie potencjalnych klientów, które skutkuje wzrostem poziomu sprzedaży. Dodatkowo, poprzez większą konkurencyjność oferty handlowej w porównaniu z konkurencją powoduje wzrost udziału w rynku.

Ulepszenie obecnych produktów, szybsza dostawa, kastomizacja produktów, wyższa jakość produktów i usług, niższe koszty eksploatacyjne, większa funkcjonalność produktów i usług, dłuższa żywotność produktów oraz większą atrakcyjność produktu i/lub opakowania powodują, że nabywcy chętnie dokonują zakupu produktów lub usług oferowanych przez firmy tworzące innowacje, które są bardziej atrakcyjne niż w przypadku firm nie tworzących innowacji, co skutkuje wzrostem sprzedaży, a tym samym powoduje zwiększenie udziału przedsiębiorstwa w rynku.

Lepsza obsługa klienta i usprawnione działania posprzedażowe umożliwiają budowanie trwałych i silnych więzi z nabywcami. W ten sposób firma może zapewnić sobie zwiększenie poziomu sprzedaży, ponieważ lojalny klient dokona zakupu dodatkowych produktów. Dodatkowo, efekty te mogą przyciągnąć nowych oraz nie dopuścić do utraty dotychczasowych klientów, co spowoduje wzrost udziału w rynku.

Grupa II dotyczy efektu, który determinuje wielkość sprzedaży. Jest nim spełnienie standardów i norm prawnych. W takim przypadku firma może bowiem dotrzeć do większej ilości nabywców (np. wprowadzając produktu/usługi na nowy rynek lub jego segment), co zwiększy dotychczasową sprzedaż.

Grupa III to przedstawia efekty wpływające jednocześnie na zysk ogółem i ROI. Należy wśród nich wymienić: redukcję zużycia półproduktów i komponentów produkcyjnych, wzrost produktywności, redukcję jednostkowych kosztów produkcji,

łatwiejsze sposoby wykonywania pracy, przejrzystość procesów, lepsze wyniki osiągane przez pracowników.

Redukcja zużycia półproduktów i komponentów produkcyjnych oraz redukcja jednostkowych kosztów produkcji odnoszą się do niższych kosztów, które przedsiębiorstwo zmuszone jest ponosić, wykonując działalność rynkową. Niższe koszty umożliwiają wzrost stopy zwrotu nakładów inwestycyjnych oraz wpływają korzystnie na wielkość zysku.

Wzrost produktywności powoduje większą ilość wytwarzanych produktów przy jednoczesnym zachowaniu dotychczasowego poziomu kosztów. W ten sposób wpływa więc korzystnie na stopę zwrotu z inwestycji oraz osiągnięty zysk.

Podobne korzyści powoduje efekt określony jako "lepsze wyniki osiągane przez pracowników". Znajduje to bowiem odzwierciedlenie w większej efektywności pracy, która prowadzi do większego zysku oraz ROI.

Łatwiejsze sposoby wykonywania pracy oraz przejrzystość procesów również przyczyniają się do wzrostu produktywności oraz efektywności, a więc wpływają na osiągnięty zysk oraz stopę zwrotu z inwestycji.

Grupa IV prezentuje efekty wpływające na zysk generowany w przedsiębiorstwie. Zalicza się do nich: pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanej siły roboczej, kreowanie zdolności technicznych i eksperckich, poprawę komunikacji w firmie, usprawnienie transferu wiedzy.

Pozyskiwanie wysoko wykwalifikowanej siły roboczej umożliwia firmie zatrudnienie pracowników o bogatej wiedzy i unikalnych umiejętnościach, którzy, kreując nowatorskie pomysły, przyczyniają się do tworzenia konkurencyjnych produktów. W ten sposób wpływają na generowany zysk.

Podobną korzyść zapewnia także kreowanie zdolności technicznych i eksperckich. Poprzez podnoszenie kwalifikacji swoich pracowników firma staje się bardziej konkurencyjna, co znajduje odzwierciedlenie w osiąganym zysku.

Istotnym aspektem jest usprawnienie transferu wiedzy oraz zapewnienie sprawnej komunikacji wewnątrz firmy, aby umożliwić pracownikom wzajemną wymianę doświadczeń i informacji, co powoduje skuteczne generowanie środków finansowych.

Grupa V dotyczy efektów wpływających jednocześnie na zysk ogółem, wielkość sprzedaży, udział w rynku oraz ROI. Są to: zwiększenie elastyczności produkcji lub świadczenia usług, bardziej efektywne kreowanie cen oraz skuteczne wprowadzanie innych typów innowacji.

Za pomocą zwiększenia elastyczności produkcji lub świadczenia usług przedsiębiorstwo może zaspokoić oczekiwania nabywców, którzy do tej pory nie byli obsługiwani przez firmę ze względu na ograniczone możliwości produkcyjne. Dodatkowo, umożliwia redukcję kosztów, ponieważ pokrywa część kosztów utraconych możliwości, związanych z brakiem reakcji na istniejący popyt. Mniejsze koszty implikują wzrost zysku. Zwiększenie elastyczności produkcji wpływa więc na poziom zysku ogółem, wielkość sprzedaży, udział w rynku oraz ROI.

Efektywne ustalenie cen skłania do dokonania zakupu większą liczbę klientów, co przekłada się na wzrost wielkości sprzedaży oraz udziałów w rynku. Większa liczba nabywców powoduje wzrost przychodu, co korzystnie wpływa na ROI. Cena określona jest na poziomie gwarantującym osiągnięcie zysku przez firmę, a więc im większa jest efektywność cen, tym wyższy poziom zysku osiąga podmiot gospodarczy.

Skuteczne wprowadzanie innych typów innowacji dotyczy innowacji produktowych, procesowych i marketingowych. Wpływ dotyczy zysku ogółem, udziału w rynku, wielkości sprzedaży oraz ROI, ponieważ odnosi się do wszystkich korzystnych efektów wymienionych trzech typów innowacji.

Poszczególne efekty innowacji, zaprezentowane w tabeli 4, wpływają na wyniki uzyskiwane przez przedsiębiorstwo. Efekty każdego z wymienionych typów innowacji (produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych) znajdują odzwierciedlenie we wszystkich cztery kategoriach wyników działalności przedsiębiorstw. Tworzenie przez firmę każdego z wymienionych typów innowacji powinno więc korzystnie oddziaływać na wyniki rynkowe osiągane przez przedsiębiorstwo.

Warto jednak zaznaczyć, że w celu skutecznej implementacji innowacji konieczne jest zrozumienie potrzeb rynkowych przez firmę [Flores, 1993, p. 95-102; Slater, Narver, 1994, p. 22-28]. Dodatkowo, aby odniosły pożądaný skutek, konieczne jest spełnienie kilku warunków. Są to [Kandybin, 2010, p. 33]:

- klarowność strategii i celów przedsiębiorstwa oraz kryteriów ich oceny,
- klarowność procesu decyzyjnego dla pracowników uczestniczących w procesie tworzenia innowacji,
- zrozumiałe dla pracowników wewnętrzne procesy firmy,
- oferta dopasowana do rozmiarów popytu, docelowych klientów, kategorii produktów, czasu wprowadzenia na rynek oraz ryzyka,
- odpowiedni proces oceny innowacyjnych przedsięwzięć,

- dyscyplina organizacyjna podczas wdrażania innowacji.

Tworzenie oraz wprowadzanie innowacji na rynek jest więc przedsięwzięciem trudnym i skomplikowanym. Dodatkowo, ze względu na odmienne charakterystyki otoczenia, w których funkcjonują przedsiębiorstwa, proces tworzenia innowacji podlega różnym wpływom. W przypadku niektórych branż może bowiem występować znaczna dostępność zasobów, jednak relacje nawiązywane z innymi podmiotami będą ograniczone, co wpływa na powstawanie innowacji.

Biorąc pod uwagę cechy charakterystyczne otoczenia, wydaje się, że istotną rolę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw odgrywa proces umiędzynaradawiania. Wpływa bowiem na wewnętrzne zasoby firmy (wiedzę, pracowników, itd.) oraz aktywność przedsiębiorstwa, ponieważ stwarza nowe warunki konkurencji, a tym samym zmienia środowisko tworzenia innowacji. Analiza wpływu procesu internacjonalizacji na tworzenie innowacji jest więc przedmiotem dociekań kolejnego rozdziału niniejszej rozprawy doktorskiej.

Rozdział 2.

Rola procesu internacjonalizacji w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa

Ze względu na istotny wpływ otoczenia na działalność innowacyjną przedsiębiorstw, a także powszechną aktywność firm na rynkach zagranicznych zasadne wydaje się dokonanie analizy wpływu internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji. Umiędzynaradawianie w istotny sposób wpływa bowiem na funkcjonowanie przedsiębiorstw, co powinno również znaleźć odzwierciedlenie w kreowanych innowacjach. W niniejszym rozdziale rozprawy doktorskiej uwaga została więc skupiona na roli internacjonalizacji w procesie tworzenia innowacji.

2.1. Charakterystyka procesu internacjonalizacji

Pierwsze publikacje dotyczące procesu internacjonalizacji powstały na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku. Wśród nich należy wymienić prace K. Simmondsa i H. Smitha [1968, p. 93-100] traktującą początkowe zamówienia eksportowe jako innowację marketingową oraz M. T. Cunninghama i R. I. Spigela [1971, p. 2-12] dotyczącą skutecznego eksportowania.

Według A. Gwiazdy [1992, s. 40] umiędzynarodowienie firmy odnosi się do sytuacji, kiedy sporadyczny eksport zostaje zastąpiony stałą realizacją celów przedsiębiorstwa na rynku międzynarodowym. Natomiast zdaniem J. Rymarczyka [2004, s. 19] internacjonalizacja dotyczy każdego rodzaju działalności gospodarczej podejmowanej przez przedsiębiorstwo zagranicą. Taki sposób pojmowania internacjonalizacji nie uwzględnia jednak działań importowych. Z tego względu zasadnym jest przyjęcie perspektywy badawczej M. Goryni [2007, s. 35-36], według którego można wyróżnić dwa rodzaje internacjonalizacji: czynną, rozumianą jako wychodzenie z działalnością poza rynek lokalny, oraz bierną, oznaczającą wchodzenie w różnorakie związki gospodarcze z partnerami zagranicznymi bez wychodzenia z działalnością gospodarczą poza granice kraju lokalizacji danej firmy.

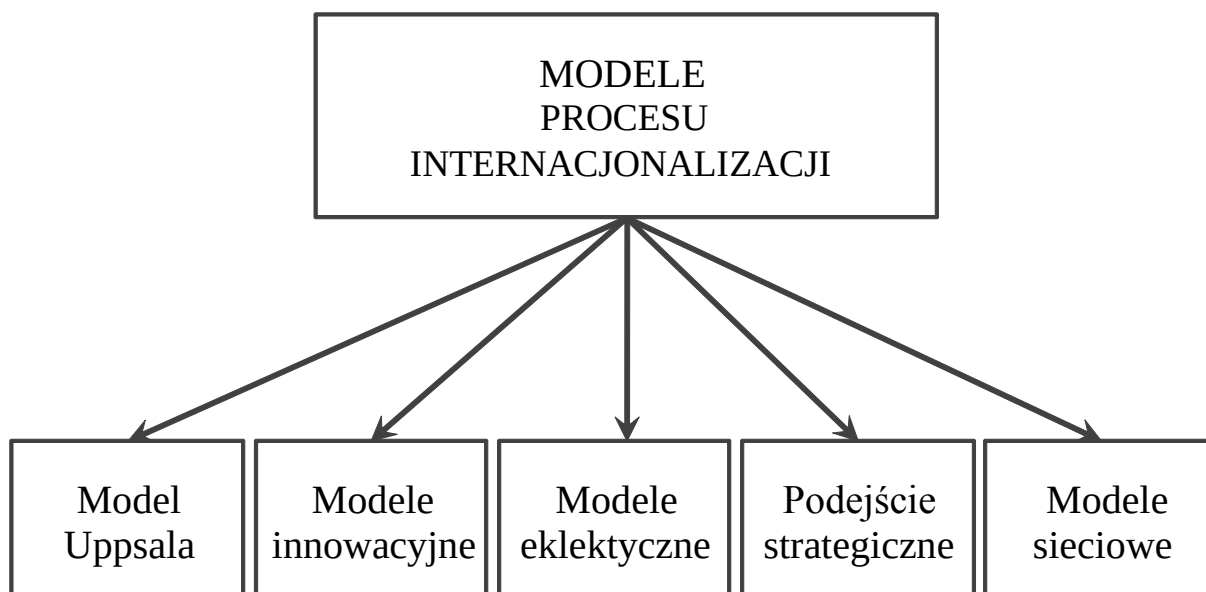
Internacjonalizacja może być rozpatrywana z perspektywy różnych podejść badawczych. Zasadnym wydaje się jednak dokonanie analizy procesu internacjonalizacji przy wykorzystaniu istniejących modeli internacjonalizacji. Modele internacjonalizacji opisują bowiem dotychczasowy dorobek literaturowy dotyczący badań nad zagadnieniem

internacjonalizacji. Każdy z nich dotyczy innych aspektów procesu umiędzynaradawiania. W celu kompleksowej charakterystyki procesu internacjonalizacji należy więc dokonać analizy cech poszczególnych modeli. Umożliwi to określenie wpływu umiędzynaradawiania na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa.

A. Laine i S. Kock [2000, p. 2] wyróżniają trzy główne podejścia, klasyfikujące istniejące modele internacjonalizacji na: modele procesowe, modele eklektyczne [Dunning 1988a, p. 1-31; Dunning, 1993; Hill, Hwang, Kim, 1990, p. 117-128] oraz podejście sieciowe [Johanson, Mattsson, 1988, p. 287-314; Welch, Welch, Wilkinson, Young, 1996, p. 463-477]. Modele procesowe dzielą się z kolei na model Uppsala [Aharoni, 1966; Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, p. 305-322; Johanson, Vahlne, 1977, p. 23-32] oraz modele innowacyjne [Rogers, 1962; Bilkey, Tesar, 1977, p. 93-98; Czinkota, Johnston, 1981, p. 353-365]. J. Whitelock [2002] natomiast dzieli modele na cztery grupy, biorąc pod uwagę ich cechy charakterystyczne. Są to: podejście strategiczne, paradygmat eklektyczny, model Uppsala i podejście sieciowe. Warto zwrócić uwagę na fakt, że podejście sieciowe jest koncepcją opisującą sposób internacjonalizacji firmy poprzez rozwijanie więzi z podmiotami zidentyfikowanymi w otoczeniu, natomiast modele internacjonalizacji, powstałe w ramach tego podejścia nazywane, są modelami sieciowymi.

Biorąc pod uwagę czas stworzenia modeli, można uszeregować je od najstarszych do najnowszych w następujący sposób: model Uppsala, modele innowacyjne, modele eklektyczne, podejście strategiczne i modele sieciowe. Warto jednak zauważyć, że niektóre z pierwotnych wersji modeli (np. Uppsala oraz eklektyczny) zostały w późniejszym czasie zmodyfikowane w celu ich dostosowania do aktualnych uwarunkowań gospodarczych. W niniejszej części rozprawy doktorskiej badanie wpływu procesu umiędzynaradawiania na działalności innowacyjną przedsiębiorstw zostanie przeprowadzone za pomocą analizy cech poszczególnych modeli internacjonalizacji, które zostaną zaprezentowane w porządku chronologicznym. W celu uniknięcia powtarzania informacji zmodyfikowane wersje modeli internacjonalizacji zostaną omówione w ramach charakterystyki ich pierwotnych wersji. Uwzględnione w badaniu modele internacjonalizacji zostały przedstawione na rysunku 13.

Pierwszym modelem internacjonalizacji, uwzględnionym w badaniu, jest model Uppsala. Koncepcja modelu została stworzona przez J. Johansona i F. Wiedersheim-Paula [1975], a następnie rozwinięta przez J. Johansona i J. E. Vahlne'go [1977], w odpowiedzi na brak opracowań analizujących proces ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa od momentu rozpoczęcia działalności na rynku lokalnym aż do osiągnięcia zaawansowanego stadium rozwoju na rynkach zagranicznych. Informacje, które posłużyły autorom do budowy modelu,



Rysunek 13. Modele procesu internacjonalizacji

Źródło: Opracowanie własne

dotyczyły czterech szwedzkich firm: Sandvik, Atlas Copco, Facit i Volvo [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, p. 305].

Podstawę modelu stanowi założenie, że przedsiębiorstwo początkowo rozwija się wyłącznie na rynku lokalnym, czego konsekwencją jest decyzja o wejściu na rynki zagraniczne. Głównymi przeszkodami w rozwoju na rynkach zagranicznych są brak wiedzy oraz odpowiednich zasobów. Rozpoczęcie ekspansji następuje do krajów, które są podobne do rynku lokalnego pod względem praktyki biznesowej, co umożliwia wykorzystanie wiedzy zdobytej wcześniej na rynku lokalnym. Pierwsza sprzedaż na rynkach zagranicznych odbywa się poprzez niezależnych reprezentantów, co oznacza mniejsze zaangażowanie zasobów, niż miałyby to miejsce w przypadku utworzenia zagranicznego oddziału sprzedaży. Cechą charakterystyczną modelu Uppsala jest wyróżnienie pewnych etapów działalności (rozwoju) przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Należą do nich [Johanson, Wiedersheim-Paul, 1975, p. 307]:

- a) brak regularnych działań eksportowych,
- b) eksport przy wykorzystaniu niezależnych reprezentantów (agentów),
- c) utworzenie zagranicznego oddziału sprzedaży,
- d) utworzenie zagranicznego oddziału produkcji.

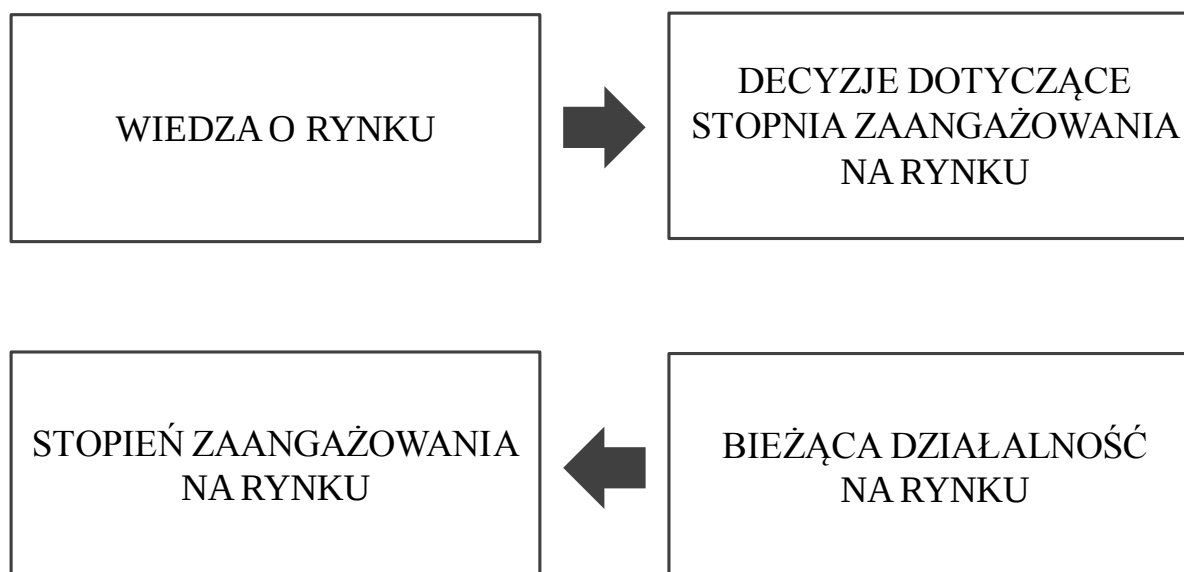
Poszczególne etapy reprezentują różne zaangażowanie zasobów przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, a także odnoszą się do zdobywania coraz to nowych doświadczeń i informacji przez firmę. W przypadku pierwszego etapu rozwoju

przedsiębiorstwo nie dokonuje zaangażowania zasobów na rynku zagranicznym, co wynika z braku posiadania odpowiedniego kanału informacji łączącego firmę i rynek. Drugi etap rozwoju charakteryzuje się posiadaniem przez przedsiębiorstwo dostępu do kanału informacji oraz zaangażowaniem odpowiednich zasobów do prowadzenia sprzedaży zagranicznej. Na trzecim etapie firma posiada kontrolę nad kanałem informacji oraz zdobywa doświadczenia o czynnikach rynkowych wpływających na posiadane przez nią zasoby. Czwarty etap (utworzenie zagranicznego oddziału produkcji) reprezentuje największe zaangażowanie zasobów przez przedsiębiorstwo w porównaniu do pierwszych trzech etapów.

Zgodnie z modelem Uppsala, dokonując internacjonalizacji, firmy zyskują wiedzę i sukcesywnie wchodzą na rynki o większym dystansie psychicznym (psychic distance) w stosunku do rynku pierwotnego. Dystans psychiczny jest definiowany jako zbiór czynników uniemożliwiających lub utrudniających przepływ informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a rynkiem. Można do nich zaliczyć: barierę językową, odmienność systemów politycznych, różny poziom edukacji lub rozwoju gospodarczego [Johanson, Vahlne, 1977, p. 24]. Dystans psychiczny może być związany z dystansem geograficznym, jednak pojęcia te nie są tożsame. Istnieją bowiem przykłady krajów, które pomimo znacznego podobieństwa psychicznego są od siebie odległe geograficznie, np. Wielka Brytania i Australia, jak również takie, które są położone blisko siebie, jednak różnią się znacznie pod względem dystansu psychicznego, np. Polska i Białoruś.

Model Uppsala opisuje pewne rodzaje czynników w procesie internacjonalizacji, które dotyczą stanu obecnego firmy oraz aspektu zmiany. Do czynników opisujących stan obecny należą zaangażowanie zasobów na rynkach zagranicznych oraz wiedza posiadana przez przedsiębiorstwo na temat tych rynków. Natomiast czynniki opisujące aspekt zmiany to decyzje dotyczące alokacji zasobów w procesie internacjonalizacji oraz aktualna działalność podejmowana przez przedsiębiorstwo (rysunek 14).

Stopień zaangażowania przedsiębiorstwa na rynku charakteryzuje się ilością zaangażowanych zasobów oraz stopniem ich wykorzystania. Decyzje dotyczące stopnia zaangażowania wynikają z wiedzy na temat rynku. Im większa jest wiedza na temat rynku, tym cenniejsze stają się posiadane przez firmę zasoby oraz stopień zaangażowania przedsiębiorstwa. Głównym źródłem wiedzy dla firmy jest jej bieżąca działalność na rynku. Aby się rozwijać, przedsiębiorstwo dąży do osiągnięcia długoterminowych zysków, przy niskiej stopie ryzyka. W tym celu na każdym poziomie struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa podejmowane są decyzje związane z bieżącą działalnością rynkową. W modelu Uppsala zakłada się, że obecny poziom internacjonalizacji przedsiębiorstwa



Rysunek 14. Podstawowy mechanizm internacjonalizacji – aspekty stanu i zmiany

Źródło: [Johansson, Vahlne 1977, p. 26]

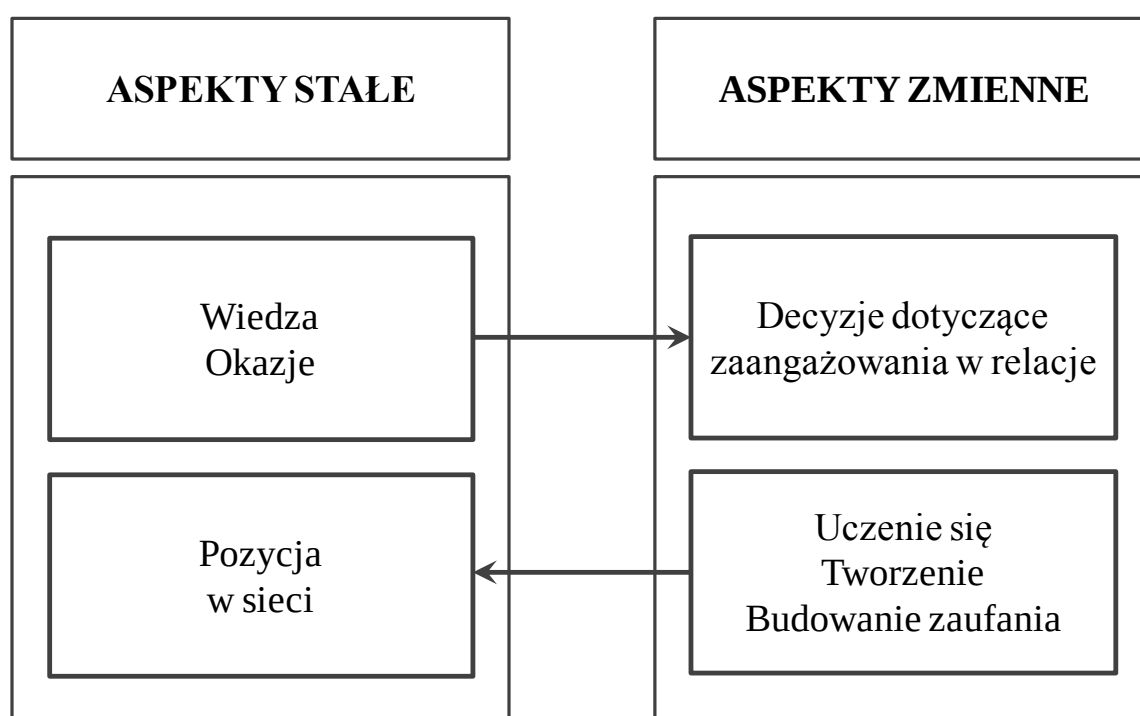
determinuje sposób postrzegania szans i ryzyka, co wpływa na podejmowane decyzje i aktywność przedsiębiorstwa. Oznacza to, że obecny poziom internacjonalizacji firmy w znacznym stopniu determinuje proces przyszłej ekspansji zagranicznej.

Model Uppsala jest więc przykładem etapowego modelu procesu internacjonalizacji, ponieważ firma dokonuje ekspansji zagranicznej w sposób stopniowy. Po osiągnięciu odpowiedniej pozycji na rynku lokalnym, która predestynuje do dalszego rozwoju, przedsiębiorstwo podejmuje decyzję o zaangażowaniu na rynkach zagranicznych. Początkowo są to rynki bliskie pod względem dystansu psychicznego, jednak, w miarę zwiększania zaangażowania w procesie internacjonalizacji, firma wchodzi na rynki bardziej odległe pod względem dystansu psychicznego. Kluczowe w tym względzie są wiedza i doświadczenie, które umożliwiają zwiększenie zaangażowania przedsiębiorstwa.

Niektóre aspekty prezentowane przez model Uppsala stały się przedmiotem krytyki badawczej zaprezentowanej w ramach literatury przedmiotu [Andersen, 1993]. Jedno z zastrzeżeń dotyczy braku sprecyzowania okoliczności, w których następuje rozpoczęcie procesu internacjonalizacji, a także czynników mających wpływ na przebieg procesu. Dodatkowo, "umiędzynaradawianie jest rozumiane wyłącznie jako proces jednokierunkowy. Błędnie uważa się, że firmy, które rozpoczęły internacjonalizację, muszą rozwijać się, osiągając kolejne fazy wyszczególnione w modelu. Przyjęcie takiego punktu widzenia nie uwzględnia innych możliwych decyzji strategicznych (np. deinternacjonalizacji). Nie wskazuje również, jakie są efekty internacjonalizacji, a zwłaszcza, czy określone

zachowania przedsiębiorstw wpływają na uzyskiwane przez nie wyniki" [Dymitrowski, 2010, s. 8]. Inne zastrzeżenie dotyczy braku związku pomiędzy teorią zaprezentowaną przez model i możliwością jej implementacji przez przedsiębiorstwo do działalności rynkowej. Zarzut ten wynika z niskiego stopnia operacjonalizacji modelu, która, według niektórych autorów [Andersen, 1993, p. 220], uniemożliwia jego weryfikację empiryczną.

Wątpliwości dotyczące modelu Uppsala, a także znaczące zmiany zachodzące w otoczeniu konkurencyjnym przedsiębiorstw, skłoniły jego autorów do zmiany pierwotnych założeń. W roku 2009 J. Johanson i J.E. Vahle [2009] zaproponowali więc zmodyfikowaną wersję modelu Uppsala (rysunek 15).



Rysunek 15. Zmodyfikowany model Uppsala

Źródło: [Johanson, Vahlne 2009, p. 1424]

W zmodyfikowanym modelu Uppsala przedsiębiorstwo postrzegane jest jako podmiot funkcjonujący w sieci biznesowej, która składa się z aktorów i relacji występujących między nimi. Posiadane przez przedsiębiorstwo relacje biznesowe umożliwiają identyfikację i eksploatację szans rynkowych i decydują o kierunku i formie wejścia na rynki zagraniczne. Internacjonalizacja jest w tym przypadku działaniem mającym na celu umocnienie pozycji firmy w sieci. W pierwotnej wersji modelu Uppsala [Johanson, Vahlne, 1977] identyfikacja i eksploatacja szans rynkowych wynikała z wiedzy i doświadczenia, natomiast w wersji zmodyfikowanej jest spowodowana przez uczenie się i zaangażowanie firmy. Podobnie

jak pierwotna, zmodyfikowana wersja modelu składa się z dwóch rodzajów zmiennych (aspektów stałych i zmiennych), które wzajemnie na siebie oddziałują. W ten sposób model opisuje dynamikę i kumulatywność procesu uczenia się, zaangażowania oraz budowania zaufania przez przedsiębiorstwo. W nowej wersji modelu aspekty stałe i zmienne uległy zmianie w porównaniu do wersji pierwotnej. Obszar "wiedzy" (aspekt stały) został bowiem wzbogacony o dodatkowy element jakim są "okazje", co sugeruje ich kluczową rolę w zdobywaniu wiedzy. Dodatkowo, "stopień zaangażowania na rynku" został zamieniony na "pozycję w sieci" (aspekt stały), co uwidacznia osadzenie przedsiębiorstwa w otoczeniu charakteryzującym się istnieniem powiązań sieciowych. "Bieżąca działalność na rynku" została przekształcona w "uczenie się, tworzenie, budowanie zaufania" (aspekt zmienny). Celem takiego zabiegu jest sprecyzowanie form aktywności podejmowanych przez firmę w procesie internacjonalizacji. Szybkość, intensywność i efektywność uczenia się, kreowania wiedzy i budowania zaufania zależy od aktualnego stanu wiedzy posiadanej przez przedsiębiorstwo, jego zaangażowania w sieci oraz oceny nadarzających się okazji rynkowych przez partnerów biznesowych za opłacalne. Pierwotny element modelu, określany jako "decyzje dotyczące zaangażowania na rynku", został zamieniony na "decyzje dotyczące zaangażowania w relacje" (aspekt zmienny), co obrazuje znaczenie ilości relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji, a także zaangażowania firmy w istniejące relacje.

Zmodyfikowany model Uppsala określa nowe (w stosunku do pierwotnej wersji modelu) warunki procesu internacjonalizacji przedsiębiorstw. Przede wszystkim, umiędzynaradawianie jest zależne od sieci, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo. Ekspansja zagraniczna następuje zgodnie z kierunkiem wyznaczonym przez przedsiębiorstwo zajmujące główną pozycję w sieci lub przez partnerów biznesowych, z którymi nawiązywane są relacje. Dodatkowo, początek procesu internacjonalizacji wynika z posiadanej przez przedsiębiorstwo wiedzy, zaufania oraz zaangażowania w istniejącej sieci relacji [Johanson, Vahlne, 2009, p. 1423-1425]. Zmodyfikowany model Uppsala wskazuje więc na istotność zagadnienia sieci biznesowych tworzonych przez firmy.

Biorąc pod uwagę cechy charakterystyczne procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa eksponowane przez model Uppsala, należy wyróżnić trzy składowe. Są to zasoby, którymi dysponuje firma (w szczególności wiedza i doświadczenie), relacje nawiązywane z podmiotami zidentyfikowanymi w otoczeniu oraz formy internacjonalizacji, które określają etapowy charakter procesu umiędzynaradawiania.

Wymienione składowe procesu internacjonalizacji eksponowane przez model Uppsala wydają się w istotny sposób wpływać na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Zasoby determinują proces tworzenia innowacji przez firmę. Określają one możliwości kreowania innowacji. Od ilości i jakości zasobów zależy charakter tworzonych innowacji. W przypadku, gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje zasobami niezbędnymi do wprowadzania na rynek nowatorskich rozwiązań, może pozyskać je z otoczenia. Istotne w tym względzie są więc relacje nawiązywane przez firmę z innymi podmiotami. Poprzez współpracę z partnerem biznesowym następuje bowiem wymiana doświadczeń, wiedzy, zasobów trwałych, itd. Dodatkowo, podmioty gospodarcze tworzące sieci relacji mogą skutecznie identyfikować okazje rynkowe oraz odpowiadać na potrzeby nabywców. Istniejące relacje mogą więc stać się przyczyną tworzenia innowacji. Kreowanie innowacyjnych rozwiązań jest także zależne od formy internacjonalizacji. Określony rodzaj aktywności stosowany na rynkach zagranicznych określa bowiem zakres możliwości tworzenia innowacji. Na przykład ze względu na potencjalnie największe korzyści odnoszone w procesie internacjonalizacji przez firmy stosujące bezpośrednie inwestycje zagraniczne, kapitał finansowy możliwy do przeznaczenia na działalność innowacyjną jest znacznie większy niż w przypadku firm stosujących wyłącznie eksport.

Kolejną grupą modeli internacjonalizacji są modele innowacyjne. Opisują one proces ekspansji zagranicznej jako innowację dokonywaną przez przedsiębiorstwo. Postrzeganie eksportu jako działalności firmy adoptującej innowacje umożliwia zrozumienie przebiegu procesu internacjonalizacji oraz sposobu jego inicjacji [Hermannsdottir, 2008, s. 18]. Wśród najbardziej popularnych koncepcji z tej grupy należy wymienić modele: W. J. Bilkey'a i G. Tesara [1977, p. 93-98], S. T. Cavusgila [1980, p. 273-281], S. D. Reida [1981, p. 101-112] i M. R. Czinkoty [1982]. Charakterystyka procesu internacjonalizacji przedstawiona przez poszczególne modele została zaprezentowana w tabeli 5.

Innowacyjne modele internacjonalizacji różnią się pod względem liczby etapów procesu ekspansji zagranicznej oraz ich charakterystyki. W przypadku modeli W. J. Bilkey'a i G. Tesara [1977, p. 93-98] oraz M. R. Czinkoty [1982] przedsiębiorstwo początkowo nie wykazuje zainteresowania procesem umiędzynarodowienia. Taki punkt widzenia zmienia się wraz z dostrzeżeniem przez firmę pewnych okazji zidentyfikowanych w otoczeniu konkurencyjnym. Natomiast modele S. T. Cavusgila [1980, p. 273-281] i S. D. Reida [1981, p. 101-112] wskazują na istnienie zainteresowania dokonaniem eksportu w początkowym etapie internacjonalizacji. Fakt ten sugeruje występowanie pewnych wewnętrznych

Tabela 5. Etapy ekspansji zagranicznej w modelach innowacyjnych

Etap	Bilkey i Tesar 1977	Cavusgil 1980	Reid 1981	Czinkota 1982
Etap I	Brak zainteresowania eksportem	Sprzedaż wyłącznie na rynku krajowym	Świadomość konieczności eksportu: wystąpienie zapotrzebowania, problem rozpoznania możliwości	Brak zainteresowania eksportem
Etap II	Zainteresowanie kierownictwa realizacją sporadycznych zamówień zagranicznych, brak aktywnych działań eksportowych	Poszukiwanie informacji i możliwości rozpoczęcia eksportu	Ustalanie motywów i oczekiwań dla dokonania eksportu	Traktowanie eksportu jako działanie pożądane ale ryzykowne
Etap III	Kierownictwo rozważa możliwości eksportu	Firma podejmuje ograniczone działania eksportowe do kraju o bliskim dystansie psychicznym	Podjęcie prób eksportu przy ograniczonym doświadczeniu w tym zakresie	Analiza możliwości eksportowych (badanie rynku, planowanie eksportu)
Etap IV	Eksperymentalny eksport do krajów o bliskim dystansie psychicznym	Wzrost wolumenu eksportu, eksport do większej liczby krajów, eksport bezpośredni	Ocena zaangażowania w działalność eksportową	Eksport eksperymentalny

Etap V	Zdobycie doświadczenia w działalności eksportowej	Zarząd podejmuje decyzje dotyczące alokacji ograniczonej ilości zasobów pomiędzy rynkiem lokalnym i zagranicznym	Zaakceptowanie lub rezygnacja z eksportu	Zdobycie doświadczenia w działalności eksportowej
Etap VI	Rozważanie eksportu do krajów o znacznym dystansie psychicznym	-	-	Bogate doświadczenie eksportowe skutkuje planami przyszłej sprzedaży na rynkach zagranicznych

Źródło: [Małys, 2013, s. 66-69]

czynników w przedsiębiorstwie, które skłaniają do działalności na rynku zagranicznym. Determinanty rozpoczęcia eksportu prezentowane przez modele innowacyjne można więc podzielić na dwie grupy: wewnętrzne i zewnętrzne [Vissak, 2003]. Wśród determinant wewnętrznych należy wyróżnić: charakterystykę przedsiębiorstwa (wielkość, zamierzone cele rozwoju, itd.), charakterystykę kadry zarządzającej (wiek, doświadczenie, skłonność do ryzyka, itd.), aspiracje dotyczące rozwoju przedsiębiorstwa, oczekiwania w stosunku do efektów działalności zagranicznej, zaangażowanie (chęć do zdobywania nowej wiedzy, itd.) oraz posiadaną przez firmę pozycję konkurencyjną (ofertę produktową, zasoby finansowe, itd.). Natomiast wśród determinant zewnętrznych należy wyróżnić: politykę rządu wobec aktywności zagranicznej przedsiębiorstw, charakter regionalnych umów handlowych, charakterystykę rynku lokalnego, zagranicznego i branży, aktywność konkurentów oraz działalność związków zawodowych i branżowych.

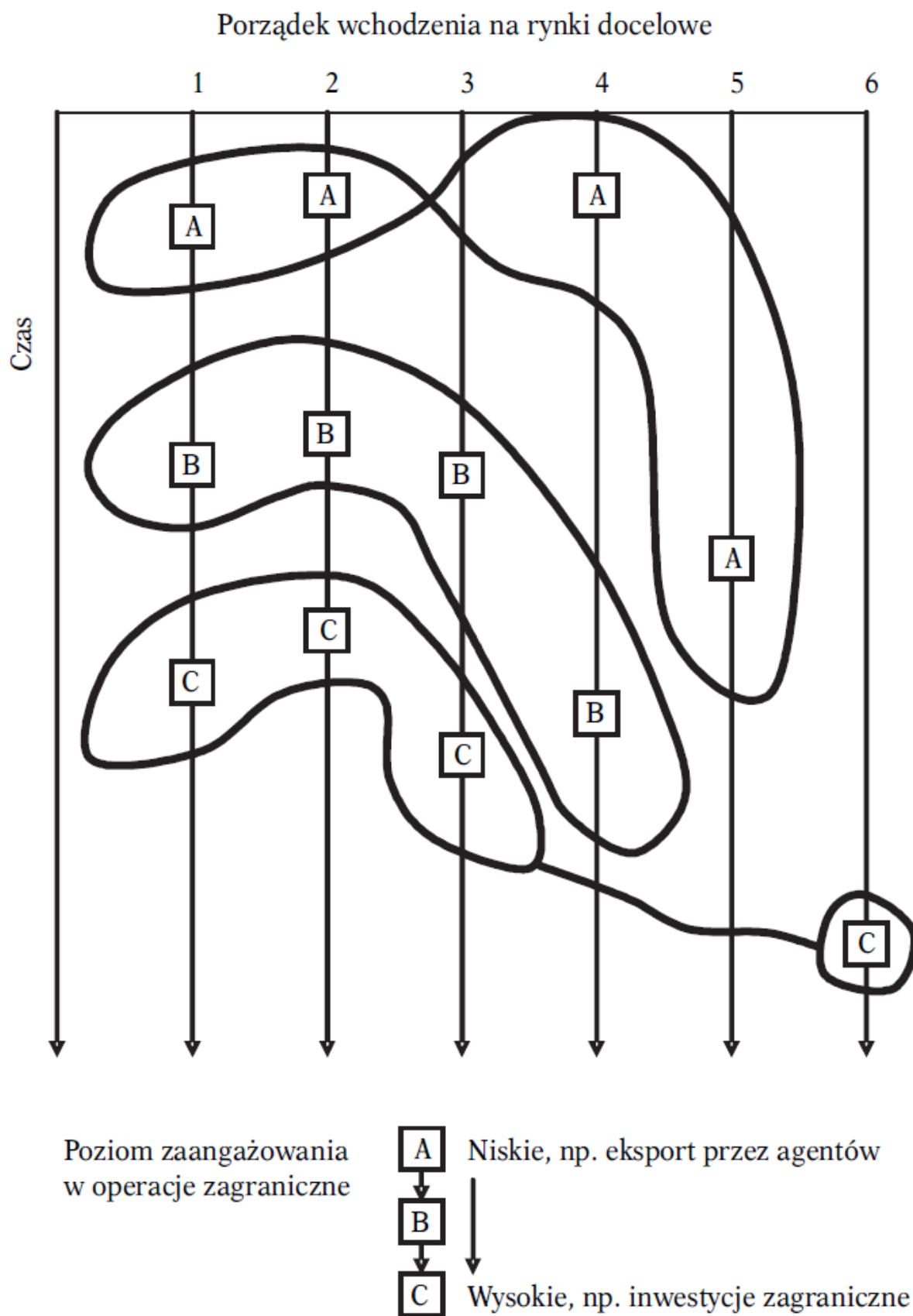
Ze względu na ograniczoną wiedzę i doświadczenie firmy oraz ryzyko związane z internacjonalizacją, proces ekspansji zagranicznej, opisywany przez modele innowacyjne, dokonywany jest w sposób stopniowy. Każdy nowy etap reprezentuje większe zaangażowanie firmy w proces internacjonalizacji i jest postrzegany jako innowacja.

W literaturze przedmiotu doszukać się można głosów krytyki w stosunku do modeli innowacyjnych [Andersen, 1993, p. 212]. Jednym z zastrzeżeń jest możliwość wyboru przez firmę innej ścieżki ekspansji zagranicznej, która niekoniecznie zawierać będzie wszystkie etapy zaprezentowane w modelach. Dodatkowo, przewidywanie poszczególnych etapów internacjonalizacji jest problematyczne, ze względu na dużą liczbę zmiennych wpływających na zachowanie przedsiębiorstwa.

Nie wszystkie przedsiębiorstwa są zmuszone do rozwoju poprzez osiągnięcie poszczególnych etapów procesu internacjonalizacji po kolei. Omijania przez firmy pewnych stadiów ekspansji zagranicznej, które według etapowych modeli internacjonalizacji powinny następować według określonej sekwencji, w literaturze przedmiotu nazywane jest *leapfroggingiem* (rysunek 16).

Przedsiębiorstwa, które decydują się na "przeskakiwanie" niektórych etapów procesu internacjonalizacji przeczą tezie, która mówi, że kumulacyjne zdobywanie wiedzy i doświadczenia jest warunkiem dokonania ekspansji zagranicznej. Może być wiele powodów takiego stanu rzeczy. Należy do nich zaliczyć, między innymi, okazje rynkowe identyfikowane przez firmy oraz posiadanie znacznych zasobów kapitałowych, wiedzy i doświadczenia. Typami przedsiębiorstw, których często dotyczy zjawisko *leapfrogging'u* są korporacje, których silna pozycja konkurencyjna umożliwia wejście do krajów charakteryzujących się znacznym dystansem psychicznym, bez uprzedniej ekspansji na rynki pod tym względem bliższe. Innym przykładem są firmy *born-global*⁷, które od początku swojego istnienia nastawione są na aktywność na rynku globalnym [Dymitrowski, 2010, s. 8-9]. "Urodzeni globaliści" posiadają pewne cechy charakterystyczne. Zazwyczaj są to firmy niewielkich rozmiarów, które funkcjonują w branżach wysokich technologii. Specjalizują się w wąskiej dziedzinie działalności, zyskując tym samym możliwość elastycznego dostosowania się do potrzeb nabywców. W przypadku przedsiębiorstw tego typu duże znaczenie ma kadra kierownicza, która prezentuje otwarte podejście do procesu ekspansji zagranicznej. Firmy "born-global" tworzą rozwinięte relacje z różnymi typami podmiotów (np. dystrybutorami, dostawcami, odbiorcami, itd.) na rynku międzynarodowym [Duliniec, 2009, s. 33].

⁷ W literaturze przedmiotu spotykane są również inne określenia firm *born-global*, np. "urodzeni globaliści" [Gorczyńska, 2008, s. 58] lub "przedsiębiorstwa wcześniej umiędzynarodowione" [Duliniec, 2013, s. 32].



Rysunek 16. Graficzna ilustracja zjawiska leapfroggingu

Źródło: [Gorynia, Jankowska 2008, s. 32 za: Welch, Luostarinen 1988]

Przykładem omijania niektórych etapów procesu ekspansji zagranicznej jest również zjawisko internacjonalizacji symultanicznej. W takim przypadku przedsiębiorstwo dokonuje wejścia na kilka rynków zagranicznych jednocześnie, identyfikując ich pewne cechy wspólne, które umożliwiają redukcję ryzyka wynikającego z odmienności rynków, a tym samym konieczności dostosowania się do otoczenia [Gorynia, Jankowska, 2008, s. 33].

Powszechna w dzisiejszych czasach konwergencja rynków, ujednolicanie norm kulturowych oraz systemów wartości wśród społeczeństw, a także łatwy i szybki przepływ informacji mają znaczący wpływ na zjawisko leapfrogging'u [Dymitrowski, 2010, s. 9].

W wyniku przeprowadzonej analizy cech charakterystycznych procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa eksponowanych przez modele innowacyjne, wyróżnić należy dwie składowe. Są to zasoby, którymi dysponuje firma, oraz formy internacjonalizacji. Zgodnie z informacjami przedstawionymi we wcześniejszej części niniejszej rozprawy doktorskiej wymienione elementy odgrywają istotne znaczenie dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa.

Kolejnym modelem internacjonalizacji jest paradygmat eklektyczny, stworzony przez J.H. Dunninga, który opisuje ekspansję zagraniczną firmy, dokonywaną za pomocą bezpośrednich inwestycji zagranicznych. Model odwołuje się do założeń teorii przewagi monopolistycznej, teorii lokalizacji, międzynarodowego cyklu życia produktu oraz nowej ekonomii instytucjonalnej [Małys, 2013, s. 73]. Zgodnie z modelem firma dokona bezpośredniej inwestycji zagranicznej, jeżeli spełnione są trzy warunki. Są to [Dunning, 1979, p. 275]:

1. specyficzna przewaga własnościowa - przedsiębiorstwo posiada przewagę własnościową (zasoby niematerialnych będące w wyłącznym posiadaniu) w stosunku do firm obsługujących rynek;
2. przewaga internalizacji - przedsiębiorstwo może samodzielnie wykorzystać przewagę własnościową w sposób bardziej opłacalny niż jej sprzedaż, dzierżawa lub poprzez udzielenie licencji innym firmom;
3. specyficzne czynniki lokalizacji - przedsiębiorstwo może wykorzystać przewagę własnościową na rynku zagranicznym w sposób opłacalny wyłącznie przy udziale czynnika dostępnego na tym rynku.

Opisane powyżej warunki odnoszą się do posiadania przez przedsiębiorstwo przewagi nad rywalami rynkowymi. Przewaga przejawia się w trzech zidentyfikowanych sferach, którymi są: przewaga własnościowa (*ownership-specific advantages*), przewaga lokalizacji

(*location-specific advantages*) i przewaga internalizacji (*internalization-specific advantages*). Stworzony przez J. H. Dunninga sposób określenia warunków dokonania przez przedsiębiorstwo bezpośredniej inwestycji zagranicznej nosi w literaturze przedmiotu nazwę paradygmatu OLI.

Przykłady specyficznej przewagi własnościowej to: pozycja monopolistyczna, przewaga technologiczna, znaki towarowe, kapitał ludzki, doświadczenie, itd. Wśród czynników przewagi internalizacji należy wymienić między innymi: korzyści wynikające z unikania kosztów transakcyjnych, unikanie ograniczeń kwotowych i taryfowych, itd. Natomiast do specyficznych czynników lokalizacji należy zaliczeń na przykład: koszty transportu i komunikacji, dostęp do infrastruktury oraz dystans psychiczny [Dunning, 1979, p. 276].

Podjęcie ekлекtyczne do teorii produkcji międzynarodowej opiera się na pewnych założeniach. Przedsiębiorstwo funkcjonujące na rynku lokalnym posiada różne możliwości rozwoju. Jedną z nich jest dokonanie ekspansji na rynki zagraniczne. W celu rozpoczęcia produkcji na rynku (rynkach) zagranicznym konieczne jest posiadanie przewagi własnościowej, która pozwoli na redukcję kosztów wynikających z ryzyka działalności w nieznanym międzynarodowym otoczeniu [Dunning, 1980, p. 9]. Im większa jest specyficzna przewaga własnościowa, tym bardziej przedsiębiorstwa starają się wykorzystać ją samodzielnie. Im większe korzyści działalności produkcyjnej i marketingowej identyfikuje firma na rynku zagranicznym, tym większe będzie prawdopodobieństwo zastosowania bezpośredniej inwestycji zagranicznej. Ulokowanie produkcji zagranicą zależy więc od wewnętrznych przewag przedsiębiorstwa oraz czynników rynkowych, które mogą umożliwić ich wykorzystanie.

Fakt podjęcia przez firmę decyzji o wykorzystaniu posiadanej przewagi własnościowej w ramach własnych struktur organizacyjnych na rynkach zagranicznych sugeruje identyfikację pewnego rodzaju zagrożeń w sprzedaży produktów i usług na rynku zagranicznym. Należy wśród nich wymienić trzy rodzaje zagrożeń. Są to: ryzyko i niepewność wynikające z internacjonalizacji, możliwość wykorzystania przez przedsiębiorstwo efektów skali wyłącznie w przypadku specyficznych okoliczności rynkowych oraz dodatkowe koszty, nie brane pod uwagę przez strony dokonujące transakcji handlowej. Zagrożenia te mogą prowadzić do porażki firmy na rynku zagranicznym. Im większe jest ryzyko postrzeganych zagrożeń, tym chętniej przedsiębiorstwo wybiera produkcję zagranicą, rezygnując tym samym z zawierania umów kupna-sprzedaży z partnerami zagranicznymi. Jeżeli jednak na rynku zagranicznym występują wysokie koszty

administracyjne lub inne niedogodności, firma jest bardziej skłonna do zawierania transakcji handlowych bez ustanowienia zagranicznego oddziału produkcji [Dunning, 1988a, p. 3].

Podobnie jak model Uppsala, paradygmat eklektyczny został zmodyfikowany (w roku 1995) w celu jego dostosowania do aktualnych warunków rynkowych. Do przyczyn aktualizacji założeń modelu należy zaliczyć zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw, takie jak postęp technologiczny, zmiany polityczne, rozwój technologii telekomunikacyjnych, a w szczególności nawiązywanie sojuszy i aliansów strategicznych [Dunning, 1995, p. 461]. Zmiany znalazły odzwierciedlenie we wszystkich trzech elementach paradygmatu OLI. W nowym modelu aspekt przewagi własnościowej (O) uwzględnia bowiem korzyści oraz koszty relacji nawiązywanych pomiędzy przedsiębiorstwami, a w szczególności sojuszy strategicznych oraz sieci. Również przewaga lokalizacji (L) uwzględnia pewne czynniki, które nie były wcześniej brane pod uwagę. Są to: szczególne cechy aktywów pochodzących z określonych obszarów geograficznych, wzrastające zapotrzebowanie na integrację terytorialną złożonych i dynamicznie zmieniających się aktywności biznesowych, warunki sprzyjające powstawaniu sojuszy strategicznych, rola władz narodowych i regionalnych. Natomiast przewaga internalizacji (I) uwzględnia nowe, bardziej dynamiczne i konkurencyjne, cele rozwoju przedsiębiorstwa, których osiągnięcie uwarunkowane jest istniejącymi strukturami zarządzania [Dunning, 1995, p. 473-474].

Umowy kooperacyjne (alianse strategiczne) posiadają istotne znaczenie dla czynników przewagi własnościowej (O), które dotyczą zdolności firmy do tworzenia nowej wiedzy, podwyższania jakości produktu, tworzenia powiązań z dostawcami oraz nabywcami (zwłaszcza na nieznanym rynku), zarządzania kompetencjami oraz procesem tworzenia wartości. Czynniki te mogą skłaniać firmy do zaangażowania w proces internacjonalizacji, a także nawiązywania relacji biznesowych, które umożliwią kształtowanie silnej pozycji konkurencyjnej. Alianse strategiczne wpływają również na czynniki przewagi lokalizacji (L). Mogą bowiem zapewniać nowe czynniki przewagi lokalizacji, jak również zmieniać wartość już istniejących. Dodatkowo, reakcja przedsiębiorstwa na pewne okazje rynkowe, tworzone przez czynniki lokalizacji, może być zależna od istniejących powiązań zewnętrznych. W przypadku czynników internalizacji (I) alianse strategiczne nie przyczyniają się do rozpoczęcia ekspansji na rynki zagraniczne, jednak umożliwiają osiąganie zamierzonych celów w sposób bardziej skuteczny, a także redukcję ryzyka działalności poprzez jego podział pomiędzy partnerów biznesowych [Dunning, 1995, p. 474-479].

W klasycznej wersji paradygmatu OLI przewaga własnościowa (O) dotyczyła zasobów i umiejętności będących w posiadaniu przedsiębiorstwa. Zmodyfikowana wersja

zakłada, że firma może uzyskać kontrolę nad zasobami oraz umiejętnościami, które są dostępne dzięki uczestnictwu w powiązaniach sieciowych. Szczególne uwarunkowania istniejące na rykach zagranicznych, czyli przewaga lokalizacji (L), które w pierwotnej wersji paradygmatu stanowiły motywy dla dokonania ekspansji zagranicznej, w nowej wersji odnoszą się do tworzenia przez firmę korzystnych relacji biznesowych na rynku międzynarodowym. Wpływ relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo z innymi podmiotami zidentyfikowanymi w otoczeniu znajduje również odzwierciedlenie w czynnikach przewagi internalizacji (I). Pierwotna wersja paradygmatu zakładała bowiem internalizację działań w ramach własnych struktur organizacyjnych, natomiast wersja zmodyfikowana uwzględnia możliwość wykorzystania struktur mieszanych, złożonych z form własności firmy oraz jej partnerów biznesowych [Małys, 2013, s. 83].

Analiza przedstawionych cech charakterystycznych procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, eksponowanych przez paradygmat eklektyczny, pozwala na wyróżnienie dwóch składowych. Są to relacje tworzone z innymi podmiotami oraz formy internacjonalizacji. Zgodnie z informacjami przedstawionymi we wcześniejszej części niniejszej rozprawy doktorskiej, wymienione elementy mogą wpływać na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa.

W literaturze przedmiotu [Whitelock, 2002] wśród najważniejszych modeli internacjonalizacji wymieniane jest również podejście strategiczne. W ramach tej koncepcji umiędzynarodowienie jest wynikiem podjęcia szeregu decyzji strategicznych przez przedsiębiorstwo, które uwzględniają zasoby i możliwości firmy, a także szanse i zagrożenia zidentyfikowane w otoczeniu [Galán, Galende, González-Benito, 1999, p.780]. W tym przypadku proces internacjonalizacji uwarunkowany jest dokonywaniem wyborów przez przedsiębiorstwo, które rozważa potencjał rynków zagranicznych w kontekście zasobów, w szczególności ludzkich i finansowych, którymi dysponuje. Takie podejście jest zazwyczaj charakterystyczne dla dużych przedsiębiorstw międzynarodowych, które rozpoczęły już proces internacjonalizacji. Ważne są również pewne cechy charakterystyczne kadry kierowniczej [Reid 1983a, p. 50], które determinują proces ekspansji na rynki zagraniczne, wśród których należy wymienić, między innymi, wiek, poziom wykształcenia oraz wcześniejsze doświadczenia zagraniczne. Warunkują one bowiem wiedzę, nastawienie i motywację do umiędzynarodawiania [Reid, 1981, p. 105]. Dodatkowo wskazuje się na relacje nawiązywane przez przedsiębiorstwo z partnerami biznesowymi,

które umożliwiają identyfikację okazji występujących na rynkach zagranicznych [Reid, 1983b, p. 324].

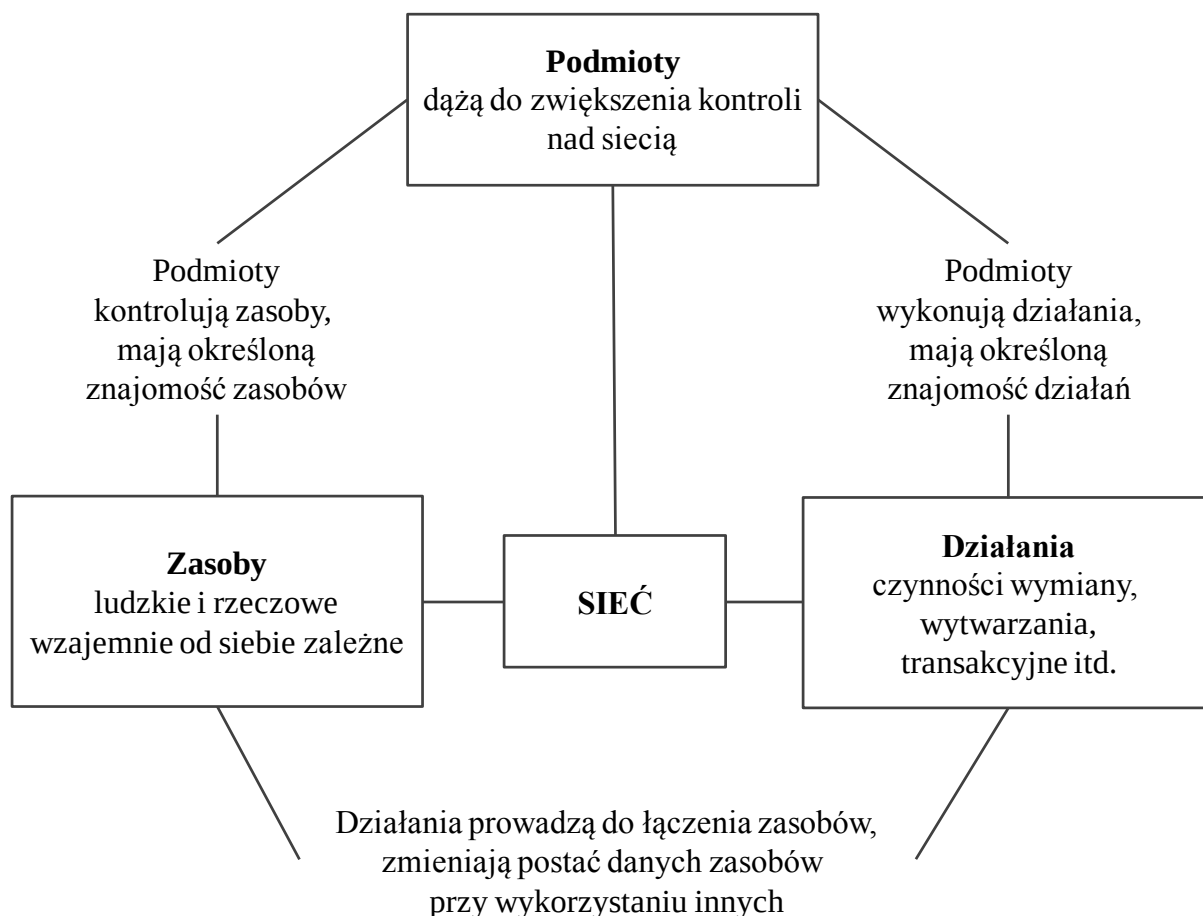
Główną wartość dodaną modelu stanowi próba wyjaśnienia zastosowanych przez firmę form internacjonalizacji [Young, 1987, p. 31], a także ustalenie czynników, które wpłynęły na ukształtowanie się struktury organizacyjnej firmy obejmującej różne jednostki, takie jak spółki córki czy zagraniczne komórki organizacyjne. Według podejścia strategicznego istnieje kilka czynników, które w znaczący sposób determinują proces internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Są to: filozofia menadżerska, która przejawia się w sposobie myślenia pracowników zajmujących stanowiska decyzyjne w firmie oraz ich stosunku do ekspansji zagranicznej, wielkość firmy, posiadane przez przedsiębiorstwo doświadczenie w działalności międzynarodowej oraz stopień orientacji eksportowej, czyli otwartość i gotowość do realizacji zamówień zagranicznych [Fonfara (red.), 2009, s. 15]. Odzwierciedleniem formalnego charakteru procesu internacjonalizacji dokonywanego przez przedsiębiorstwo w ramach omawianego podejścia jest strategia rozwoju firmy.

Biorąc pod uwagę cechy charakterystyczne procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa, eksponowane przez podejście strategiczne, należy wyróżnić trzy składowe. Są to zasoby firmy, relacje nawiązywane z partnerami zidentyfikowanymi w otoczeniu oraz formy internacjonalizacji. Podobnie jak w przypadku modeli omówionych we wcześniejszej części niniejszej rozprawy doktorskiej, wymienione elementy wpływają na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa.

Ostatnia grupa modeli internacjonalizacji nosi nazwę modeli sieciowych. Wśród najważniejszych z nich należy wymienić modele J. Johansona i L. G. Mattsona [1988], D. Blankenburg [1995] i K. Fonfary [2009]. Opierają się one na podejściu sieciowym, które opisuje relacje występujące pomiędzy firmami. Pierwsze publikacje dotyczące trwałych i długookresowych związków przedsiębiorstw [Arndt, 1980; Turnbull, Valla, 1986] pojawiły się na przełomie lat siedemdziesiątych i osiemdziesiątych XX wieku. Istotny wkład do badania relacji budowanych pomiędzy firmami wniosły publikacje autorów będących członkami międzynarodowej grupy badawczej Industrial Marketing and Purchasing Group - IMP Group. Najbardziej znani członkowie grupy IMP to: D. Ford, H. Håkansson, J. Johanson, L. G. Mattsson i I. Snehota [Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 9].

W podejściu sieciowym zakłada się, że przedsiębiorstwo funkcjonuje w otoczeniu, które posiada cechy sieci. Sieć jest zbudowana z trzech elementów. Są to: podmioty rynkowe,

zasoby będące w posiadaniu podmiotów, a także działania podejmowane przez podmioty (rysunek 17).



Rysunek 17. Podejście sieciowe

Źródło: [Hakansson, Johanson 1992]

Do podmiotów zaliczani są wszyscy uczestnicy rynku, którzy przejawiają określone formy aktywności, dążąc do realizacji swoich celów biznesowych. Wśród form aktywności podejmowanej przez podmioty można wyróżnić dwa rodzaje działań. Są to działania samodzielne (produkcja, indywidualna działalność badawczo-rozwojowa, itp.) oraz działania wspólne, których realizacja wymaga zaangażowania co najmniej dwóch podmiotów rynkowych (wymiana zasobów, kooperacja, itp.). Podmioty dysponują pewnymi zasobami (ludzkimi, rzeczowymi), które stają się przedmiotem działań. Na skutek wzajemnej interakcji podmiotów w sieci zasoby podlegają wymianie oraz modyfikacjom.

Poprzez budowanie relacji w sieci podmioty mogą realizować pewne funkcje. Jedną z nich jest wspólne podejmowanie działań oraz wykorzystanie zasobów, które nie byłoby możliwe przez pojedynczy podmiot. Dodatkowo, tworzone powiązania sieciowe mogą pozytywnie oddziaływać na wyniki uzyskiwane przez podmioty poprzez umożliwienie

dostępu do zasobów i relacji, które zapewniają korzystną pozycję konkurencyjną. Ponadto, relacje istniejące pomiędzy podmiotami wpływają na kształt sieci, ponieważ modyfikują związki z innymi podmiotami [Fonfara, 2009, s. 28-29]. Uwaga ta wydaje się szczególnie istotna w kontekście rozwoju przedsiębiorstwa na rynkach zagranicznych. W podejściu sieciowym internacjonalizacja firmy jest bowiem traktowana jako ustanawianie, utrzymywanie i rozwój relacji z uczestnikami sieci na rynkach zagranicznych [Forsgren, 1989; Johanson, Mattson, 1988; Turnbull, Valla (eds.), 1986]. Dokonując internacjonalizacji, przedsiębiorstwo stara się więc nawiązać więzi z podmiotami zagranicznymi, co równocześnie wpływa na kształt istniejącej sieci relacji.

Przedmiotem dalszej analizy będą trzy wybrane modele sieciowe internacjonalizacji, a mianowicie model J. Johansona i L. G. Mattsona [1988], model D. Blankenburg [1995] i model K. Fonfary [2009]. Model sieciowy J. Johansona i L. G. Mattsona [1988] wyróżnia dwa czynniki determinujące proces ekspansji zagranicznej w podejściu sieciowym. Są to: stopień internacjonalizacji firmy oraz stopień internacjonalizacji sieci. Stopień internacjonalizacji firmy określa jej pozycję zajmowaną w sieciach zagranicznych, natomiast stopień internacjonalizacji sieci dotyczy liczby i siły relacji występujących pomiędzy różnymi podmiotami w sieci [Ratajczak-Mrozek, 2010, s. 30]. Biorąc pod uwagę stopień internacjonalizacji firmy oraz sieci można wyróżnić cztery modelowe sytuacje, odzwierciedlające zagadnienie umiędzynaradawiania w podejściu sieciowym (rysunek 18).



Rysunek 18. Warianty internacjonalizacji w modelu sieciowym J. Johansona i L. G. Mattsona

Źródło: [Johanson, Mattson, 1988, p. 295]

"Wcześnie zaczynający" opisuje przykład przedsiębiorstwa, które nie posiada powiązań z partnerami zagranicznymi lub są one mało istotne. Pozostałe podmioty w sieci prezentują podobną charakterystykę. Dodatkowo, wiedza firmy o tym, jak skutecznie konkurować na rynku zagranicznym, jest ograniczona. W procesie dotychczasowego rozwoju nie rozwinęła bowiem doświadczenia, które umożliwiłoby dokonanie ekspansji zagranicznej. Biorąc pod uwagę brak wiedzy i doświadczenia, potencjalni partnerzy zagraniczni wykazują umiarkowane zaufanie w stosunku do możliwości nawiązania relacji. W przypadku przedsiębiorstwa określanego jako "wczesny początkujący" najlepszą formą internacjonalizacji wydaje się być skorzystanie z usług pośrednika, który posiada zasoby umożliwiające skuteczne konkurowanie na rynkach zagranicznych. Wybierając ścieżkę ekspansji zagranicznej firma będzie dążyć do minimalizacji ryzyka. Docelowy rynek zagraniczny powinien więc cechować się podobieństwem do rynku krajowego, co umożliwi wykorzystanie wiedzy i doświadczenia, zgromadzonych dotychczas na rynku lokalnym. Jeżeli przedsiębiorstwo posiada bogate zasoby, może zdecydować się na dokonanie bezpośredniej inwestycji zagranicznej poprzez przejęcie lub inwestycję typu greenfield. W ten sposób firma zyska możliwość szybszego zdobycia doświadczenia i zaufania podmiotów zagranicznych, które są niezbędne w celu zwiększenia zaangażowania w sieci relacji, jednak ryzyko takiej formy aktywności jest większe w porównaniu z wykorzystaniem usług pośrednika.

Wraz z rozwojem działalności "wczesny początkujący" może nabyć cechy firmy określanej jako "samotny międzynarodowy". Jest to przedsiębiorstwo, które charakteryzuje się wysokim poziomem internacjonalizacji. Posiada więc dużą wiedzę o sposobie skutecznego konkurowania na rynkach zagranicznych, która wynika z doświadczenia zdobytego w procesie internacjonalizacji. Ze względu na zajmowaną pozycję rynkową ma również dostęp do zasobów zewnętrznych, które są oferowane przez pozostałych uczestników sieci. Firma ma zdolność do minimalizacji ryzyka wynikającego z funkcjonowania w środowisku międzynarodowym, co przejawia się podejmowaniem działań tak kosztownych, jak adaptacje produktowe. Ze względu na zaawansowany stopień internacjonalizacji pewną przeszkodą na drodze rozwoju przedsiębiorstwa jest koordynacja działań na różnych rynkach zagranicznych. Wysoki stopień internacjonalizacji firmy ma również pewną zaletę. Ze względu na fakt, że otoczenie, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo, cechuje się niskim stopniem internacjonalizacji, posiada ono zdolność wpływania na kształt istniejącej sieci. Pełniąc dominującą rolę, wpływa bowiem na ilość i siłę nawiązywanych relacji.

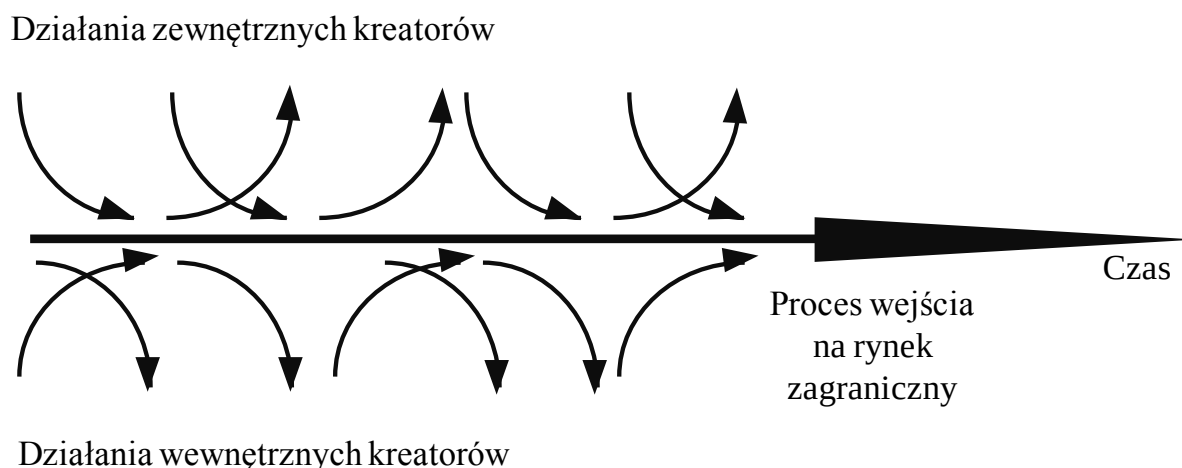
"Późno zaczynający" nie posiada bezpośrednich więzi z sieciami dostępnymi na rynkach zagranicznych, ponieważ, dokonując ekspansji zagranicznej, zdecydował się

na skorzystanie z usług pośredników. W ten sposób ogranicza własne możliwości zdobywania wiedzy na temat środowiska międzynarodowego. Dodatkowo, w porównaniu z innymi uczestnikami rynku, którzy cechują się rozwiniętą siecią relacji, ma małe możliwości wpływania na kształt relacji. Jego pozycja konkurencyjna na rynkach zagranicznych jest więc niekorzystna. "Późno zaczynający" posiada dwie możliwości rozwoju, które w znacznym stopniu zależą od rozmiarów firmy. W przypadku małych przedsiębiorstw powinna nastąpić specjalizacja w spełnianiu potrzeb określonego segmentu rynku nabywców. Konieczne jest więc znalezienie niszy rynkowej, która, dzięki elastycznemu dopasowaniu, umożliwi firmie dalszy rozwój. Jeżeli przedsiębiorstwo jest duże, jego zdolności adaptacyjne do potrzeb rynków zagranicznych są ograniczone. Możliwymi formami rozwoju dla firmy są wtedy takiej formy internacjonalizacji, jak przejęcie lub joint-venture. Ze względu na brak doświadczenia ich zastosowanie wiąże się jednak ze znacznym ryzykiem.

Określenie "międzynarodowy wśród innych" odnosi się do przedsiębiorstwa o wysokim stopniu internacjonalizacji, które funkcjonuje w otoczeniu innych firm międzynarodowych, których sieci relacji są dobrze rozwinięte. Posiada więc możliwość czerpania zasobów od podmiotów zewnętrznych, a znaczna wiedza i bogate doświadczenie predysponują do skutecznego funkcjonowania na rynku. Szczególne znaczenie w tym zakresie ma koordynacja działalności poszczególnych filii zlokalizowanych na rynkach narodowych, a także kontrola pośredników występujących pomiędzy przedsiębiorstwem a nabywcą. Aby odnieść sukces, firma powinna elastycznie dopasowywać się do zmiennych warunków otoczenia, swoimi działaniami wyprzedzając poczynania konkurentów. Możliwości rozwoju przedsiębiorstwa sprowadzają się więc do postępującej penetracji rynku, która może być realizowana za pomocą takich form aktywności w procesie internacjonalizacji, jak fuzje, przejęcia i joint-venture.

W kolejnym modelu sieciowym autorstwa D. Blankenburg [1995] proces internacjonalizacji przedstawiany jest jako ciągła interakcja dwóch typów podmiotów, określanych jako zewnętrzni i wewnętrzni kreatorzy (rysunek 19). Do pierwszej z wymienionych grup zaliczyć należy wszystkich uczestników sieci. Są to między innymi: klienci, konkurenci, dostawcy, doradcy oraz organy publiczne. Wewnętrzni kreatorzy są natomiast identyfikowani na poziomie samego przedsiębiorstwa.

W trakcie swojej działalności każda firma w pewnym zakresie zajmuje się obserwowaniem rynku, w celu uzyskania informacji na temat aktywności konkurentów lub wystąpienia okazji i szans dla własnego rozwoju. W związku z tym posiada wiedzę na temat poczynania innych podmiotów. Decyzja o dokonaniu ekspansji zagranicznej



Rysunek 19. Proces wejścia na rynki zagraniczne według modelu D. Blankenburga

Źródło: [Blankenburg 1995, p. 380]

przez pozostałych uczestników sieci może więc stanowić bodziec dla firmy, który skłania do uczestnictwa w procesie internacjonalizacji. Występowanie opisanej relacji powoduje, że sieć ulega nieustannym zmianom, czyli modyfikuje istniejące warunki otoczenia, co skłania przedsiębiorstwa do adaptacji własnych strategii rozwoju do obowiązujących realiów gospodarczych [Dymitrowski, 2010, s. 10-11].

W badaniach dotyczących podejścia sieciowego na uwagę zasługuje również perspektywa eksponowana przez model sieciowy K. Fonfary [2009, 2012], według którego zachowanie firmy uczestniczącej w procesie umiędzynaradawiania determinuje osiągnięte wyniki. W celu ustalenia najbardziej optymalnego sposobu zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji autor wyróżnia różnorodne typy zachowań. Charakterystykę sposobu zachowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji tworzą trzy cechy firmy. Są to: otwartość na współpracę, formalizacja procesu internacjonalizacji oraz aktywność w kształtowaniu sieci powiązań. Biorąc pod uwagę realność występowania poszczególnych kombinacji cech w praktyce gospodarczej, zidentyfikowano cztery możliwe typy zachowań (tabela 6).

W zależności od przyjętego sposobu zachowania przedsiębiorstwo uzyskuje różnorodne wyniki działalności w procesie internacjonalizacji. Z biegiem czasu zachowanie przedsiębiorstwa może jednak ulec zmianie [Fonfara (ed.), 2012, p. 58]. Ze względu na fakt, że sieci biznesowe podlegają nieustannym modyfikacjom przez ich uczestników, zmienia się także otoczenie konkurencyjne przedsiębiorstw. Określony sposób zachowania firmy w dłuższej perspektywie może więc nie przynosić zamierzonych rezultatów, co skutkuje decyzją o przyjęciu nowej strategii rozwoju (np. otwarcia się na współpracę).

Tabela 6. Typologia zachowań przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji eksponowana przez model sieciowy K. Fonfary

	Opis:	Cechy:
Typ A- "aktywny"	Buduje sieć formalnych relacji z podmiotami w procesie internacjonalizacji.	• otwartość na współpracę • formalny proces internacjonalizacji • aktywne kształtowanie sieci powiązań
Typ B - "uległy"	Biernie uczestniczy w sieci relacji z podmiotami w procesie internacjonalizacji.	• otwartość na współpracę • spontaniczny proces internacjonalizacji • pasywne podejście do tworzenia sieci powiązań
Typ C - "niezależny"	Unika uczestnictwa w sieci relacji z podmiotami w procesie internacjonalizacji i dąży do samodzielnej aktywności.	• zamknięcie na współpracę • formalny proces internacjonalizacji
Typ D - "nieufny realista"	Dąży do unikania uczestnictwa w sieci relacji z podmiotami w procesie internacjonalizacji jednak często jest do tego zmuszony ze względu na dominację sieci.	• zamknięcie na współpracę • spontaniczny proces internacjonalizacji • pasywne podejście do tworzenia sieci powiązań

Źródło: [Fonfara (red.), 2009, s. 58]

Modele sieciowe stanowią znaczący wkład w dorobek teoretyczny opisujący zagadnienia umiędzynaradawiania. Relacje występujące pomiędzy przedsiębiorstwami w procesie internacjonalizacji tworzą sieć licznych zależności. Na uwagę zasługuje fakt, że powiązania sieciowe w dwojaki sposób wpływają na internacjonalizację firm [Fonfara (red.), 2009, s. 52]. Mogą bowiem stanowić impuls do rozpoczęcia procesu ekspansji zagranicznej przedsiębiorstwa, jak również wpływać na niego, determinując kierunek i formę umiędzynaradawiania.

Biorąc pod uwagę cechy charakterystyczne procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa eksponowane przez podejście sieciowe, należy wyróżnić dwie składowe. Są to zasoby będące w posiadaniu firmy oraz relacje tworzone z innymi podmiotami na rynkach zagranicznych. Zgodnie z informacjami przedstawionymi we wcześniejszej części

niniejszej rozprawy doktorskiej wymienione elementy w istotny sposób wpływają na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa.

Dotychczasowe badania naukowe w zakresie internacjonalizacji umożliwiły stworzenie licznych modeli umiędzynaradawiania przedsiębiorstw. Każda koncepcja charakteryzuje się eksponowaniem pewnych cech szczególnych, które tłumaczą niektóre aspekty zachowań firm dokonujących ekspansji zagranicznej, nie wyjaśniając jednak wszystkich wątpliwości. W celu przyjęcia możliwie obiektywnej perspektywy badawczej do procesu internacjonalizacji, konieczne jest dokonanie analizy opierającej się na jednoczesnym wykorzystaniu wartości dodanej zaprezentowanej nie w pojedynczej, a kilku koncepcjach [Dymitrowski, 2010, s. 11]. W tabeli 7 zostały więc zawarte najważniejsze składowe zagadnienia internacjonalizacji, prezentowane przez poszczególne modele internacjonalizacji.

Tabela 7. Składowe procesu internacjonalizacji eksponowane przez poszczególne modele

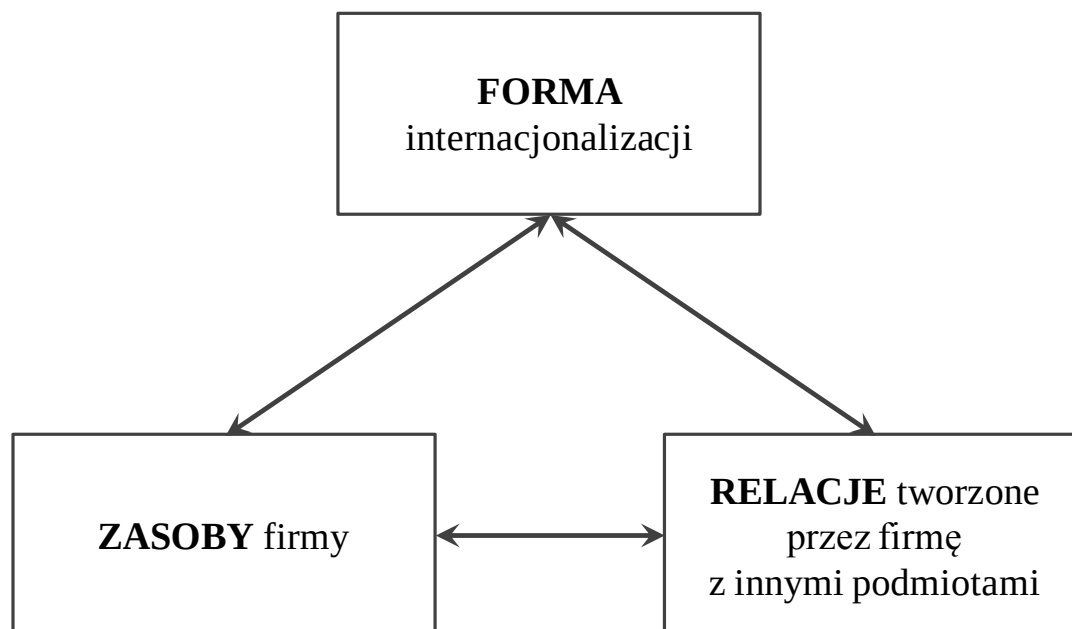
Model internacjonalizacji	Eksponowane składowe
Model Uppsala	• zasoby firmy (w szczególności wiedza i doświadczenie) • relacje z innymi podmiotami • formy internacjonalizacji
Modele innowacyjne	• zasoby firmy • formy internacjonalizacji
Paradygmat eklektyczny	• formy internacjonalizacji • relacje z innymi podmiotami
Podejście strategiczne	• zasoby firmy • relacje z innymi podmiotami • formy internacjonalizacji
Modele sieciowe	• zasoby firmy • relacje z innymi podmiotami

Źródło: Opracowanie własne

W modelu Uppsala ekspansja zagraniczna jest zależna od zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa, w szczególności wiedzy i doświadczenia. Etapowy charakter

modelu akcentuje istotność poszczególnych form internacjonalizacji. Zmodyfikowana wersja modelu Uppsala, podobnie jak modele sieciowe, akcentuje również znaczenie relacji nawiązywanych dla rozwoju firmy na rynkach zagranicznych. W przypadku modeli innowacyjnych istotne są zasoby firmy, które warunkują możliwość przystosowania się do specyfiki otoczenia międzynarodowego oraz stosowane formy internacjonalizacji. Paradygmat eklektyczny eksponuje istotność form internacjonalizacji, w szczególności bezpośrednich inwestycji zagranicznych, natomiast jego zmodyfikowana wersja odwołuje się również do relacji nawiązywanych przez firmę z innymi podmiotami. W podejściu strategicznym ważne są zasoby firmy, relacje nawiązywane z innymi podmiotami oraz stosowane formy internacjonalizacji. W przypadku modeli sieciowych rozważania naukowców koncentrują się na zasobach będących w posiadaniu podmiotów oraz nawiązywanych relacjach, które wpływają na proces internacjonalizacji firmy.

Z informacji przedstawionych w tabeli 7 wynika więc, że proces internacjonalizacji dotyczy trzech głównych aspektów rozwoju przedsiębiorstwa. Są to: zasoby firmy, relacje nawiązywane przez przedsiębiorstwo z podmiotami na rynkach zagranicznych oraz formy działalności na rynkach zagranicznych (formy internacjonalizacji). Dodatkowo, warto zwrócić uwagę na fakt, że pomiędzy wyszczególnionymi składowymi procesami internacjonalizacji zachodzą pewne zależności (rysunek 20).



Rysunek 20. Wzajemna zależność zasobów i relacji tworzonych przez firmę z innymi podmiotami oraz form internacjonalizacji

Źródło: Opracowanie własne

Formy internacjonalizacji, zasoby firmy rozwijane w procesie internacjonalizacji oraz relacje tworzone z podmiotami na rynkach zagranicznych wpływają na siebie wzajemnie. Formy internacjonalizacji stosowane przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie umiędzynaradawiania wpływają na zasoby firmy oraz relacje tworzone z innymi podmiotami.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że w literaturze przedmiotu [Duliniec, 2009, s. 106-107, Mruk, 2012b, s. 299] wyróżnia się różne formy internacjonalizacji. W niniejszej rozprawie doktorskiej istniejące formy internacjonalizacji zostały podzielone na dwie grupy: nie wymagające zaangażowania kapitału (import, eksport bezpośredni, eksport pośredni, podwykonawstwo i współpraca niekapitałowa) oraz wymagające zaangażowania kapitału (współpraca kapitałowa i własna inwestycja bezpośrednia). Firmy stosujące formy bez zaangażowania kapitału reprezentują niższy stopień internacjonalizacji, natomiast firmy zaangażowane kapitałowo wyższy stopień internacjonalizacji. Dodatkowo, wyróżnione formy internacjonalizacji można uszeregować, biorąc pod uwagę stopień zaawansowania rozwoju firmy na rynkach zagranicznych w kolejności rosnącej (import, eksport bezpośredni, eksport pośredni, podwykonawstwo, współpraca niekapitałowa, współpraca kapitałowa i własna inwestycja bezpośrednia). Stosując określoną formę aktywności na rynkach zagranicznych, przedsiębiorstwo może w różnym stopniu eksploatować zasoby dostępne w otoczeniu międzynarodowym. Im wyższa jest forma internacjonalizacji, tym w większym stopniu może wykorzystywać zasoby zidentyfikowane na zewnątrz firmy. W przypadku relacji tworzonych z innymi podmiotami firma posiada lepszą pozycję konkurencyjną, jeżeli stosuje bardziej zaawansowaną formę internacjonalizacji. Może bowiem wtedy w znacznym stopniu kontrolować rozwój i charakter relacji, a tym samym czerpać z niej określone korzyści. Dodatkowo, forma internacjonalizacji determinuje możliwości nawiązywania relacji z podmiotami na rynkach zagranicznych.

Zasoby przedsiębiorstw uczestniczących w procesie umiędzynaradawiania wpływają na formę internacjonalizacji oraz relacje z innymi podmiotami. Posiadanie odpowiednich zasobów umożliwia stosowanie bardziej zaawansowanych form internacjonalizacji. Zasoby determinują również charakter relacji nawiązywanych z podmiotami otoczenia. Im więcej zasobów kontroluje przedsiębiorstwo, tym mniejsza jest potrzeba pozyskiwania ich od partnerów biznesowych. Dodatkowo, posiadane zasoby określają pozycję firmy w sieci relacji.

Relacje tworzone z innymi podmiotami wpływają na zasoby oraz formę internacjonalizacji przedsiębiorstwa. Związki z partnerami biznesowymi umożliwiają dostęp do zasobów, które w ograniczonej ilości są w posiadaniu przedsiębiorstwa lub też występuje

ich brak. Relacje mogą również determinować stosowaną formę internacjonalizacji poprzez umożliwienie dostępu do nowych rynków i segmentów konsumentów, zasobów niezbędnych w rozwoju firmy oraz redukcję ryzyka działalności w otoczeniu międzynarodowym.

Trzy istotne składowe procesu internacjonalizacji przedsiębiorstwa (formy internacjonalizacji, zasoby oraz relacje nawiązywane z innymi podmiotami), wyróżnione na podstawie szczegółowej analizy cech charakterystycznych poszczególnych modeli internacjonalizacji, przeprowadzonej w ramach niniejszej części rozprawy doktorskiej, wpływają na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa. Ekspansja zagraniczna może więc odgrywać znaczącą rolę w procesie tworzenia innowacji przez firmy, a tym samym wpływać na osiągnięte wyniki. Wskazują na to nieliczne, przeprowadzone do tej pory, badania [Kafouros, Buckley, Sharp, Wang, 2007, p. 72], które dowodzą, że efektywność działalności innowacyjnej jest zależna od stopnia internacjonalizacji przedsiębiorstwa. W kolejnej części rozprawy dokonana została więc szczegółowa analiza wpływu internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji.

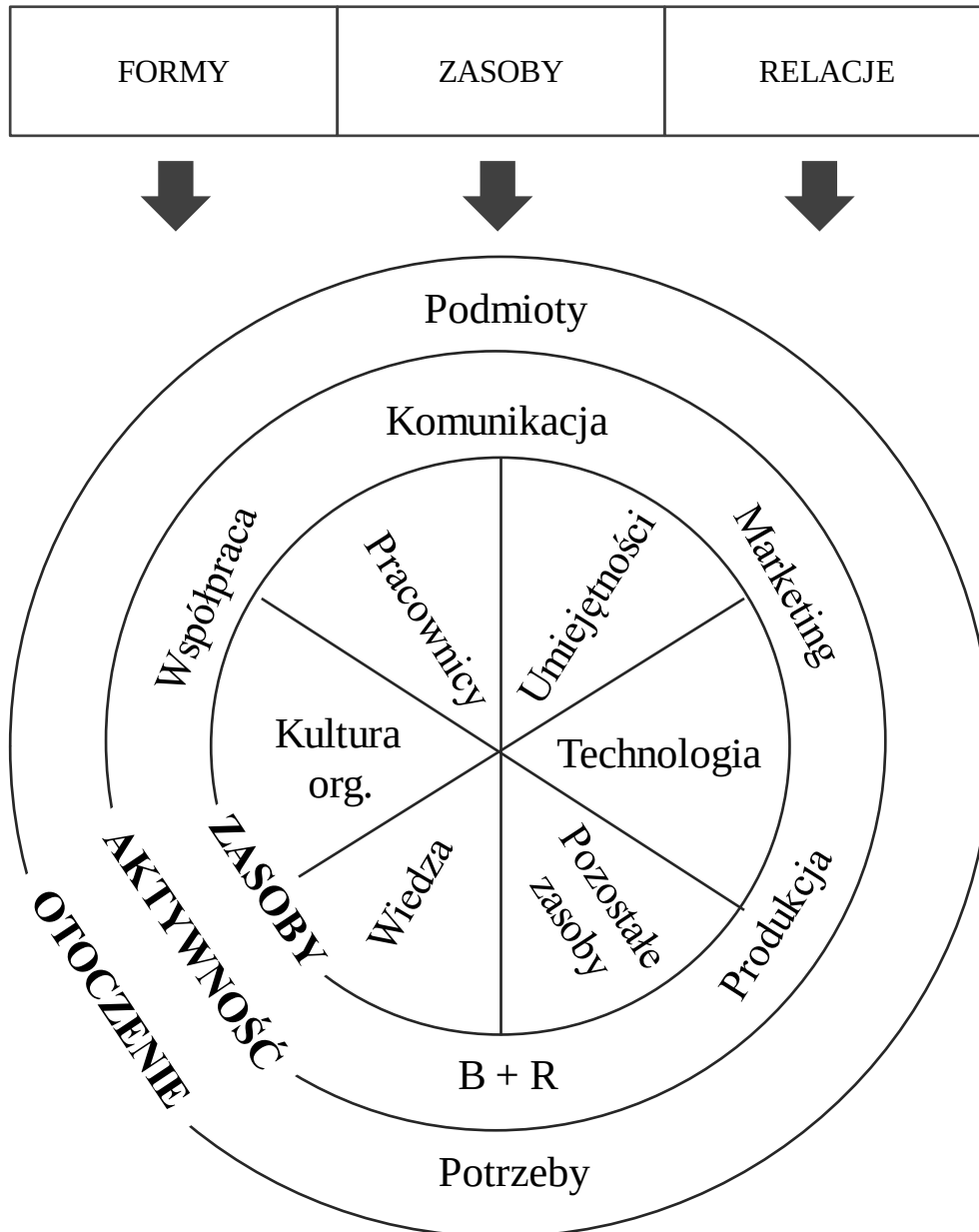
2.2. Wpływ internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji

Celem niniejszej rozprawy doktorskiej jest ustalenie znaczenia innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstw. W tym celu konieczne jest określenie sposobu oddziaływania internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji. Aby tego dokonać, Autor wykorzystał wnioski przedstawione w poprzednich częściach opracowania, które dotyczą sposobu tworzenia innowacji oraz charakterystyki procesu internacjonalizacji. Analiza wpływu internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji przez firmę opiera się na schemacie przedstawionym na rysunku 21.

Z rysunku 21 wynika, że na tworzenie innowacji przez przedsiębiorstwa wpływają wyróżnione wcześniej trzy składowe procesu internacjonalizacji. Są to: formy internacjonalizacji, zasoby oraz relacje nawiązywane z różnymi podmiotami na rynkach zagranicznych. Według Autora niniejszej rozprawy doktorskiej stanowią one źródła tworzenia innowacji przez firmę [Dymitrowski, 2012]. Zasadnym wydaje się więc ustalenie sposobu oddziaływania tych składowych na proces tworzenia innowacji.

Jedną z kluczowych składowych umiędzynarodawiania, który wpływa na proces tworzenia innowacji, są formy internacjonalizacji, które przedsiębiorstwo stosuje, działając na rynkach zagranicznych. Formy wpływają bowiem na wewnętrzne zasoby firmy (wiedzę i umiejętności, kulturę organizacyjną, pracowników i technologię), a także aktywność

INTERNACJONALIZACJA



Rysunek 21. Wpływ internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji przez firmę - ujęcie modelowe

Źródło: Opracowanie własne

w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym (współpracę, produkcję, komunikację, marketing i działalność B+R). W pierwszej kolejności szczegółowo należy więc omówić wpływ formy internacjonalizacji na zasoby niezbędne dla tworzenia innowacji, a następnie na aktywność firmy w zakresie działalności innowacyjnej.

Forma internacjonalizacji stosowana przez przedsiębiorstwo w procesie ekspansji zagranicznej zmienia strukturę organizacyjną i procesy zachodzące wewnątrz przedsiębiorstwa, umożliwiając rozwój zasobu wiedzy i umiejętności [Castellani, Zanfei, 2007]. Dokonując ekspansji zagranicznej firma zdobywa doświadczenia, a tym samym rozwija wiedzę i umiejętności, które mogą zostać wykorzystane podczas tworzenia innowacji. Kreowanie innowacji jest procesem złożonym i skomplikowanym. Posiadana przez firmę wiedza i umiejętności są więc niezwykle istotne podczas tworzenia innowacji. Ze względu na ryzyko związane z działalnością innowacyjną wiele projektów kończy się niepowodzeniem. Tworzenie innowacji zależy więc w dużej mierze od wcześniejszych doświadczeń, które umożliwiają uniknięcia licznych błędów i pomyłek. Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku międzynarodowym cechują się znacznym poziomem wiedzy, umiejętności oraz doświadczenia, które zostało rozwinięte w procesie internacjonalizacji. Niektórzy naukowcy [Ito, Wagasuki, 2007] wskazują jednak, że zarządzanie międzynarodowym procesem tworzenia innowacji wymaga szczególnych umiejętności. Należy wśród nich wyróżnić zdolność do identyfikacji, absorpcji i wykorzystania wiedzy dostępnej na rynku zagranicznym [Cohen, Levinthal, 1990]. Rozwój wymienionych umiejętności zależy od stosowanej przez firmę formy internacjonalizacji. Poszczególne formy internacjonalizacji w różnym stopniu umożliwiają bowiem zdobywanie doświadczenia, a tym samym rozwój wiedzy i umiejętności.

Forma internacjonalizacji wpływa również na kulturę organizacyjną, która ma istotne znaczenie w procesie tworzenia innowacji. Sposób funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu międzynarodowym określa bowiem rozmaite cechy organizacji, wpływające na kreowanie innowacji, wśród których należy wymienić strukturę organizacyjną i procesy zachodzące wewnątrz firmy [Brockman, Morgan, 2003; Kanter, 1988]. Proces internacjonalizacji wymaga zmiany dotychczasowego sposobu organizacji działalności, poprzez dostosowanie jej do odpowiedniej formy ekspansji, wpływając tym samym na kreowanie innowacji.

Wpływ formy internacjonalizacji na działalność innowacyjną znajduje również odzwierciedlenie wśród pracowników przedsiębiorstwa. Forma określa bowiem aktywność pracowników, charakter wykonywanych zadań oraz reguły organizacyjne, którym podlegają, odgrywając znaczącą rolę w procesie tworzenia innowacji oraz przewidywaniu jego efektów. Ważna w tym względzie jest funkcja kadry zarządzającej, która polega na ułatwianiu tworzenia innowacji. Fakt ten wynika ze złożoności procesu tworzenia innowacji [Miller, Osborn, 2008, p. 174-175] i konieczności dostosowania poszczególnych jednostek

zidentyfikowanych wewnątrz przedsiębiorstwa do funkcjonującego systemu organizacyjnego. W literaturze przedmiotu jednostki te określane są jako agenci adaptacji (*adaptive agents*) [Maguire, McKelvey, 1998]. Agenci adaptacji są w rzeczywistości pracownikami firmy. Adaptując się do warunków istniejącego systemu organizacyjnego, pracownicy tworzą nowy ład organizacyjny, który odzwierciedla kolektywne oczekiwania wszystkich jednostek. Warto zwrócić uwagę, że w firmach o dużym rozmiarze niektóre jednostki same tworzą złożone systemy organizacyjne. Fakt ten jest istotny dla tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo, ponieważ proces internacjonalizacji wymaga często zwiększenia rozmiarów firmy oraz rozbudowania struktury organizacyjnej w celu skutecznego funkcjonowania na rynkach zagranicznych. Fakt ten potwierdzają wyniki badania empirycznego przeprowadzonego przez D. I. Prajogo et. al. [2004], które wykazały, że wewnętrzne praktyki zarządzania odgrywają istotną rolę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

Niektórzy naukowcy [Charpie, 1967] zwracają uwagę, że wielkość przedsiębiorstwa może powodować pewne ograniczenia dla działalności innowacyjnej ze względu na konieczność przestrzegania rozbudowanych procedur oraz znaczną biurokrację. Inni [Sorensen, Chandy, Prabhu, 2003] twierdzą jednak, że duże przedsiębiorstwa posiadają zdolność tworzenia większej liczby innowacji niż firmy małe. Dzieje się tak, jeżeli przedsiębiorstwo posiada umiejętności tworzenia dynamicznych struktur organizacyjnych, odpowiedniej kultury pracy oraz rozbudowanych relacji z innymi podmiotami [Burgelman, 2002; Christensen, 1997; MacMillan, McGrath, 2000].

Forma internacjonalizacja wpływa również na tworzenie innowacji poprzez technologię, którą dysponuje przedsiębiorstwo. Wykorzystanie pewnych technologii może wiązać się z koniecznością stosowania przez firmę określonych form internacjonalizacji (np. BIZ). Dokonanie bezpośredniej inwestycji zagranicznej może być bowiem niezbędne w celu kontroli sposobu wykorzystania posiadanej technologii.

Oprócz wpływu na zasoby, formy internacjonalizacji determinują również aktywność przedsiębiorstwa w otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym w zakresie współpracy, produkcji, komunikacji, marketingu i działalności B+R.

Relacje tworzone przez firmę z innymi podmiotami na rynkach zagranicznych mogą przybrać charakter współpracy, która jest istotnym aspektem działalności innowacyjnej. Im wyższa jest forma internacjonalizacji, tym większą zdolność do kontrolowania rozwoju współpracy posiada firma, a tym samym większego stopnia wykorzystania zasobów będących w posiadaniu zewnętrznych podmiotów w celu tworzenia innowacji. Relacje, tworzone przez firmę z innymi podmiotami zidentyfikowanymi w otoczeniu międzynarodowym, mogą

stanowić źródło innowacji [Pennings, Harianto, 1992; Marshall, 2004; Bekefi, Epstein, Yuthas, 2008, p. 74]. Według H. Chesbrougha [2003] oraz K. Laursena i A. J. Saltera [2006], w celu tworzenia innowacji przedsiębiorstwa powinny nawiązywać relacje z różnymi typami podmiotów.

Forma internacjonalizacji odgrywa również istotną rolę podczas jednego z etapów tworzenia innowacji, jakim jest proces produkcji. Stosowanie odpowiedniej formy aktywności firmy na rynkach zagranicznych może bowiem powodować efekty skali pożądane przez przedsiębiorstwa. Dodatkowo może przyczyniać się do tworzenia określonych typów innowacji (np. produktowych lub procesowych).

Forma internacjonalizacji określa również sposób komunikacji w przedsiębiorstwie. Fakt ten jest niezwykle istotny, ponieważ w celu skutecznego tworzenia innowacji konieczne jest zapewnienie sprawnego systemu komunikacji wewnątrz firmy. W takim przypadku komunikacja powinna cechować się tworzeniem zachęt i motywacji dla pracowników, a także budowaniem poczucia identyfikacji z przedsiębiorstwem, aby możliwa była realizacja wspólnej wizji [Carrero, Peiro, Salanova, 2000]. W procesie tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji istotna jest centralizacja systemu komunikacji. W przypadku centralizacji systemu komunikacji wymiana wiedzy i doświadczenia pomiędzy pracownikami odbywa się za pośrednictwem centrali systemu komunikacji, ponieważ pracownicy często nie posiadają bezpośredniego kontaktu. Umożliwia to intensyfikację wymiany wiedzy i doświadczenia pomiędzy pracownikami, którzy nie znają się nawzajem. Im większa jest centralizacja systemu komunikacji, tym większa zdolność firmy funkcjonującej na rynkach zagranicznych do tworzenia innowacji [Prasad, Martens, 2008, p. 153].

Innowacje tworzone przez przedsiębiorstwo w procesie internacjonalizacji nie mogłyby zostać skutecznie wprowadzone na rynek bez działań w zakresie marketingu. Innowacyjność produktów nie jest bowiem wyłącznym warunkiem odniesienia sukcesu przez przedsiębiorstwo. Konieczne jest również zastosowanie odpowiedniej strategii marketingowej [Nayak, Ketteringham, 1986]. Wybór stosownej form internacjonalizacji przez firmę umożliwia odpowiednie wykorzystanie narzędzi marketing mixu. Dodatkowo, pewne formy mogą stanowić źródło innowacji (np. franczyza umożliwia adaptację innowacji marketingowych od francyzodawcy).

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wpływ formy funkcjonowania firmy w otoczeniu międzynarodowym na tworzenie innowacji znajduje również odzwierciedlenie w działalności badawczo-rozwojowej. Przedsiębiorstwo może bowiem podjąć decyzję o internacjonalizacji

działu B+R, co w istocie jest bezpośrednią inwestycją zagraniczną [Schmiele, 2009, p. 8]. W literaturze przedmiotu wyróżnia się trzy rodzaje motywów, które prowadzą do ulokowania działu B+R przedsiębiorstwa zagranicą. Wśród nich należy wymienić: poszukiwanie nowej wiedzy, poszukiwanie nowych rynków oraz poszukiwanie źródeł wzrostu efektywności [Granstrand et al., 1993]. Poszukiwanie nowej wiedzy polega na wykorzystaniu zdolności badawczych obecnych na rynku zagranicznym lub też dostępie do nowej technologii, która wzbogaca dotychczasowy stan wiedzy firmy. W takim przypadku ustanowienie placówki badawczej poza rynkiem lokalnym umożliwia lepsze wykorzystanie zasobów zidentyfikowanych na rynku zagranicznym. Poszukiwanie nowych rynków ma na celu umożliwienie sprzedaży innowacji tworzonych przez przedsiębiorstwo większej liczbie nabywców. Ze względu na fakt, że tworzenie innowacji jest kosztownym procesem, ich sprzedaż wyłącznie na rynku lokalnym może okazać się nieopłacalna. Poszukiwanie źródeł wzrostu efektywności firmy prowadzi do wykorzystania czynników niezbędnych do tworzenia innowacji, które są dostępne na rynku zagranicznym. Przykładem takiego czynnika jest kapitał ludzki, potrzebny do kreowania innowacyjnych rozwiązań, który na rynku zagranicznym może charakteryzować się jakością podobną do rynku lokalnego, jednak znacznie niższymi kosztami.

Internacjonalizacji działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa powoduje niwelację negatywnych efektów wysokiego stopnia niepewności nabywców oraz konkurentów, jakim charakteryzuje się otoczenie międzynarodowe. Fakt ten ma szczególne znaczenie w przypadku funkcjonowania firmy na rynku globalnym, ponieważ umożliwia zdobywanie wiedzy i doświadczenia z wielu różnych rynków. Należy jednak zaznaczyć, że zastosowanie takiej strategii posiada potencjalne niedogodności. Jedną z nich jest rozwój firmy na wielu płaszczyznach jednocześnie, co utrudnia sprawowanie kontroli. Drugą natomiast jest konieczność posiadania sprawnie funkcjonującego systemu komunikacji pomiędzy jednostkami organizacyjnymi zajmującymi się badaniami i rozwojem a produkcją i marketingiem [Caeldries, Moenaert, 1993, p. 168-169].

Kolejną, obok formy internacjonalizacji, składową internacjonalizacji, która wpływa na proces tworzenia innowacji, są zasoby rozwijane przez przedsiębiorstwo dokonujące umiędzynaradawiania. Należy wśród nich wymienić umiejętności, wiedzę, pracowników firmy, technologię oraz kulturę organizacyjną. Według M. Kotabe [1990] firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji potrafią lepiej, niż firmy działające wyłącznie

na rynku lokalnym, spożytkować dostępne zasoby, a tym samym posiadają większą zdolność tworzenia innowacji.

W celu tworzenia innowacji przedsiębiorstwa powinny posiadać pewne umiejętności. W przypadku firm międzynarodowych o dużej wielkości, kreujących innowacyjne rozwiązania, należy do nich zaliczyć: tworzenie relacji z kluczowymi podmiotami zidentyfikowanymi w otoczeniu przedsiębiorstwa oraz wewnątrz firmy, koordynowanie czynności różnych oddziałów i komórek organizacyjnych o rozbieżnych celach, zmierzających do tworzenia innowacji, oraz tworzenie infrastruktury umożliwiającej kreowanie nowatorskich rozwiązań. Wymienione umiejętności określają przedsiębiorczość firmy [Van de Ven, Engleman, 2004, p. 48]. W przypadku mniejszych firm przedsiębiorczość w szczególności dotyczy osoby właściciela, który osobiście zarządza małym zespołem pracowników, bezpośrednio przekazując im codzienne polecenia i instrukcje. W przypadku firm międzynarodowych przedsiębiorczość ma charakter pośredni oraz zinstytucjonalizowany. Fakt ten wynika z rozbudowania struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, która składa się z licznych pracowników oraz oddziałów i filii zlokalizowanych w różnych krajach. Wtedy kadra zarządzająca zmuszona jest wykorzystywać istniejące rozwiązania strukturalne w celu zarządzania przedsiębiorstwem.

Inną umiejętnością jest identyfikacja potrzeb rynku oraz nadarzających się okazji, która jest ważna dla działalności innowacyjnej oraz długoterminowej konkurencyjności firmy [Teece, 2000]. W tym przypadku istotne jest również tempo adaptacji przedsiębiorstwa do czynników środowiska międzynarodowego. Szybkość dostosowania się firmy do uwarunkowań rynku wiąże się z określonymi korzyściami. Należą do nich [Cooper, 1993]:

- umiejętność spełnienia potrzeb nabywców i dostosowania się do zmiennych warunków rynkowych szybciej niż konkurenci,
- szybka realizacja przychodów ze sprzedaży produktów,
- redukcja ryzyka wystąpienia zmian na rynku przez skrócenie okresu aktywności.

Uczestnicząc w procesie umiędzynarodawiania przedsiębiorstwo rozwija umiejętności, które mogą zostać wykorzystane w procesie kreowania innowacji.

Istotnym zasobem wykorzystywanym podczas tworzenia innowacji jest również wiedza. Według M. Hitta, R. Hoskissona i H. Kim [1997] internacjonalizacja umożliwia firmie dostęp do nowych źródeł wiedzy oraz pozyskiwanie pomysłów z wielu nowych rynków i kultur. Dodatkowo, internacjonalizacja umożliwia dostęp do zasobów badawczo-rozwojowych [Kobrin, 1991]. T. M. Devinney [1995] twierdzi, że postępujący proces globalizacji wpływa na możliwości kreowania innowacji przez przedsiębiorstwo, ponieważ

dostarcza duże ilości różnorodnych informacji, które firma, dzięki posiadanej wiedzy, może skutecznie wykorzystać. Zdolność firmy do pozyskania i wykorzystania wiedzy jest istotna dla tworzenia innowacji i kształtowania korzystnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa [Cohen, Levinthal, 1990]. W celu dokonania implementacji wiedzy dostępnej w otoczeniu przedsiębiorstwo powinno posiadać zdolność do integracji pozyskanych informacji z posiadanym zasobem wiedzy. Zdolność absorpcji może zostać rozwinięta przez firmę na skutek prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej lub produkcyjnej. Jednak w przypadku, kiedy pozyskiwana wiedzy w znaczący sposób różni się od aktualnie będącej w posiadaniu firmy⁸, konieczne jest wykształcenie zdolności przetwarzania wiedzy. W tym celu niezbędne jest stworzenie odpowiednich struktur organizacyjnych, a także narzędzi do pozyskiwania, kreacji i użycia wiedzy [Jantunen, 2005, p. 337-338].

Oprócz prowadzenia własnej działalności badawczo-rozwojowej firmy często starają się pozyskać wiedzę z otoczenia za pomocą licencji, przejmowania innych firm lub zatrudniania wysoko wykwalifikowanych pracowników. Jest to spowodowane koniecznością posiadania własnej wiedzy w celu identyfikacji i oceny wiedzy dostępnej w otoczeniu [Rosenberg, 1990]. Fakt ten sugeruje konieczność samodzielnego tworzenia wiedzy, jak i pozyskiwania jej z zewnątrz w procesie tworzenia innowacji [Cassiman, Veugelers, 2005, p. 15]. Dokonując internacjonalizacji firmy rozwijają wiedzę konieczną w kreowaniu innowacji.

Umieździarnaradawiania determinuje również ważny zasób w procesie tworzenia innowacji, jakim są pracownicy przedsiębiorstwa. Niektórzy autorzy [Woodman, et al., 1993; Woodman, Sawyer, Griffin, 1998] podkreślają, że ludzie odgrywają najistotniejszą rolę w procesie tworzenia innowacji. Myśl ta wydaje się szczególnie istotna w kontekście firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, ponieważ internacjonalizacja umożliwia zatrudnianie wysoko wykwalifikowanych pracowników i ekspertów [Cheng, Bolon, 1993]. Dodatkowo, firmy mocno zinternacjonalizowane mogą wykorzystywać cechy poszczególnych rynków w celu obniżania kosztów tworzonej innowacji za pomocą dostępu do taniej siły roboczej [Kafouros, et al, 2008, p. 7].

Internacjonalizacja umożliwia także rozwój technologii będącej w posiadaniu przedsiębiorstwa, która pełni istotną rolę w tworzeniu innowacji. Funkcjonując w otoczeniu międzynarodowym firmy zyskują bowiem dostęp do najnowszych rozwiązań

⁸ Taka sytuacja ma często miejsce na rynkach zagranicznych, które cechują się występowaniem dynamicznych zmian.

technologicznych, które mogą zostać zaimplementowane w procesie produkcji. Dodatkowo, ze względu na wzmożoną walkę konkurencyjną, przedsiębiorstwa zmuszone są stosować narzędzia umożliwiające podnoszenie efektywności tworzenia produktów oraz redukcję kosztów. Rozwinięta technologia dostępna na rynkach zagranicznych pozwala osiągnąć te efekty.

Proces umiędzynaradawiania w istotny sposób wpływa również na kulturę organizacyjną przedsiębiorstwa. Interakcje z różnymi typami podmiotów zagranicznych umożliwiają bowiem czerpanie doświadczenia przez firmy oraz kopiowanie rozwiązań, które okazały się skuteczne dla innych. Dodatkowo, ze względu na znaczne różnice występujące pomiędzy otoczeniem międzynarodowym i zagranicznym konieczne jest stworzenie środowiska otwartego na różne postawy społeczne, religijne, kulturowe, itd. Kultura organizacyjna charakteryzująca się otwartością i elastycznością sprzyja wzrostowi efektywności pracy oraz możliwościom generowania nowych pomysłów, co znajduje odzwierciedlenie w procesie tworzenia innowacji.

Ostatnią, obok formy internacjonalizacji i zasobów, kluczową składową umiędzynaradawiania, która wpływa na proces tworzenia innowacji, są relacje na rynkach zagranicznych. Wśród motywów nawiązywania relacji w celu tworzenia innowacji należy wymienić [Arias, 1995, p. 52]:

- redukcję ryzyka i kosztów wynikających ze złożonej natury technologii,
- redukcję i podział niepewności oraz kosztów działalności B+R,
- pozyskanie wiedzy partnera,
- skrócenie czasu pomiędzy stworzeniem innowacji i jej wprowadzeniem na rynek,
- poszukiwanie okazji rynkowych,
- możliwość dokonania ekspansji zagranicznej,
- zwiększenie zakresu oferty handlowej.

Relacje rozwijane przez firmy dokonujące umiędzynaradawiania dotyczą pewnych istotnych elementów procesu tworzenia innowacji, wśród których należy wymienić różne typów podmiotów na rynkach zagranicznych, potrzeby podmiotów identyfikowanych w otoczeniu międzynarodowym oraz zasoby przedsiębiorstwa. W pierwszej kolejności szczegółowo omówiono wpływ relacji z podmiotami otoczenia i identyfikowanych przez nie potrzeby na kreowanie innowacji, a następnie na zasoby firmy niezbędne w działalności innowacyjnej.

Firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji mogą tworzyć innowacje, wykorzystując relacje z różnorodnymi typami podmiotów [Santos et al., 2004]. W celu prowadzenia skutecznej działalności K. Fonfara [2014, s. 65] zwraca uwagę na konieczność nawiązywania przez firmę relacji z nabywcami, podmiotami opiniotwórczymi, dostawcami, potencjalnymi pracownikami, wpływowymi podmiotami, konkurentami oraz podmiotami wewnętrznymi. Niektórzy autorzy [Story, Cameron, Walsh, 2011, s. 8] podkreślają ważną rolę podmiotów takich jak organy rządowe, doradcze czy branżowe w tworzeniu innowacji, które dostarczają cennych informacji, umożliwiają identyfikację źródeł finansowania oraz tworzą platformy sprzyjające nawiązywaniu kontaktów. Natomiast inni [Vercauteren, 2008] zwracają uwagę, że najbardziej istotną rolę w kreowaniu innowacji mają relacje z nabywcami i dostawcami.

Według M. A. McGinnisa i R. M. Vallopra'y [1999] w procesie tworzenia innowacji istotne jest zaangażowanie dostawców w celu ustalenia prawdopodobieństwa sukcesu przez nowe produkty wprowadzane na rynek. W wielu przypadkach nowe pomysły powstają dzięki kształtowaniu relacji z dostawcami, którzy są zainteresowani jak największą wartością sprzedaży. Wykorzystując posiadaną technologię, starają się więc wprowadzić swoje produkty na rynek. W związku z tym nastąpić może stworzenie nowatorskiego sposobu dystrybucji lub wykreowania nowego produktu, a więc innowacja. Tworzenie innowacji dzięki dostawcom wymaga jednak identyfikacji, selekcji, monitoringu i ich kontroli przez firmę.

Również więzi, które przedsiębiorstwo nawiązuje z nabywcami [Von Hippel, 1988], mogą stanowić źródło informacji, wiedzy itd., a w rezultacie również innowacji. Według V. Story, E. C. Camerona i K. Walsha [Story, Cameron, Walsh, 2011, s. 8] istotną kwestią podczas omawiania roli relacji w kreowaniu innowacji są mechanizmy komunikacji. Kontakty nieformalne mają bowiem znaczący wpływ na tworzenie radykalnie nowych produktów. Kreowanie innowacji jest pewnym procesem, który obejmuje wiele szczebli przedsiębiorstwa, a więc angażuje licznych pracowników. Decyzje podejmowane w owym procesie są z reguły obarczone znacznym ryzykiem, szczególnie ze względu na fakt, że innowacje są kosztowne i czasochłonne. Ważna jest więc reputacja poszczególnych osób oraz osobiste zaufanie [Dymitrowski, 2012, s. 230-231].

Relacje nawiązywane przez przedsiębiorstwo stanowią okazję do zdobycia lepszej pozycji rynkowej. Efekt taki osiągnąć można dzięki innowacjom, które byłyby nieefektywne, gdyby firma działała samodzielnie. W literaturze przedmiotu [Veugelers, 1997; Haagedoorn, 2002] istnieją publikacje dotyczące znaczenia współpracy międzynarodowej w celu tworzenia

innowacji (np. prowadzenia wspólnych badań). Dodatkowo, omawiane są również aspekty prowadzenia skoordynowanych działań oraz wspólnego kreowania wartości przez przedsiębiorstwa (Dyer, Singh, 1998; Ring, Van de Ven, 1994). W celu nawiązania współpracy firma musi wykazywać odpowiednie nastawienie. Innymi słowy, powinna cechować się otwartością na współpracę. Otwartość na współpracę umożliwia bowiem tworzenie oraz adaptację innowacji od partnerów zagranicznych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się wiele rodzajów otwartości. W kontekście działań innowacyjnych należy zwrócić uwagę na [Dahlander, Gann, 2010]: jawność (określającą uzewnętrznienie wewnętrznych zasobów dla innych podmiotów), sprzedaż (określającą sposób komercjalizacji wynalazków i technologii lub zasobów rozwiniętych wewnątrz organizacji), wykorzystanie (określające użycie zewnętrznych źródeł innowacji) i pozyskiwanie (sposób zdobywania z otoczenia czynników umożliwiających tworzenie innowacji). Dlatego też otwartość powinna być postrzegana z perspektywy różnych form współpracy z podmiotami zidentyfikowanymi w otoczeniu. Innymi cechami, poza otwartością, które wydają się wpływać na proces tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo we współpracy z partnerami zagranicznymi są zaangażowanie w tworzenie relacji oraz formalizacja procesu internacjonalizacji [Dymitrowski, 2012].

Nie wszystkie przedsiębiorstwa są chętne, aby nawiązywać relacje w procesie internacjonalizacji, ponieważ taka aktywność wiąże się z dużym ryzykiem. Podczas gdy niektóre firmy decydują się na działanie samodzielne, istnieją przedsiębiorstwa, które współpracują z innymi podmiotami na rynkach zagranicznych. Ta grupa firm jest predestynowana do tworzenia innowacji w wyniku współpracy. Według K. Fonfary [2009, s. 58] istnieją dwa typy przedsiębiorstw, które cechują się otwartością na współpracę (Typ A - "Aktywny" i Typ B - "Uległy"). Charakterystyka firmy typu A to otwartość na współpracę, formalizacja procesu internacjonalizacji i aktywne kształtowanie sieci powiązań, natomiast charakterystyka firmy typu B to otwartość na współpracę, spontaniczny charakter procesu internacjonalizacji i pasywne podejście do tworzenia sieci powiązań. Biorąc pod uwagę wyniki przeprowadzonych badań, przedsiębiorstwa typu A uzyskują lepsze rezultaty działalności innowacyjnej prowadzonej przy współpracy z innymi podmiotami niż firmy typu B, co umożliwia im uzyskiwanie lepszych wyników prowadzonej działalności, a także gwarantuje sukces [Dymitrowski, 2012].

Warunkiem tworzenia skutecznych innowacji jest zrozumienie potrzeb rynku [Carnegie, 1993; Cooper, Kleinschmidt, 1993]. W przypadku relacji tworzonych przez przedsiębiorstwo z nabywcami, należy zwrócić uwagę występowanie dwóch możliwych

stanowisk zajmowanych przez firmę [Slater, Mohr, 2006]. Przedsiębiorstwo może być zorientowane na nabywcę (customer-oriented) lub kierowane przez potrzeby nabywców (customer-led). Przedsiębiorstwo zorientowane na nabywcę dąży do sprostania potrzebom nabywców, dokonując stosownych modyfikacji, jak również stara się zidentyfikować utajone potrzeby obecnych oraz potencjalnych nabywców w celu wypracowania możliwości ich spełnienia w długim okresie. W przypadku firmy kierowanej przez oczekiwania nabywców istotne są identyfikowane potrzeby, które prowadzą do wprowadzania pożądanych zmian w przedsiębiorstwie. Zazwyczaj podejście takie dotyczy krótkiego okresu i zostaje zainicjowane przez nabywcę.

Relacje tworzone przez firmę w procesie internacjonalizacji wpływają również na zasoby (wiedzę i umiejętności, pracowników, kulturę organizacyjną, oraz technologię) niezbędne w celu tworzenia innowacji. Przedsiębiorstwa zaangażowane w proces umiędzynaradawiania posiadają ograniczone zasoby wiedzy i umiejętności. W celu kreowania innowacyjnych rozwiązań konieczne może zatem okazać się pozyskiwanie zasobów od innych podmiotów zidentyfikowanych w otoczeniu. Sytuacja taka jest możliwa dzięki nawiązywanym relacjom.

W dzisiejszych czasach powszechną praktyką w procesie kreowania innowacji jest tworzenie wspólnych zespołów badawczych w celu umożliwienia wymiany wiedzy i umiejętności. Dodatkowo, istnieją specjalne programy rozwoju dla pracowników, którzy przez określony czas pracują w innych firmach, aby tam zdobyć niezbędne kwalifikacje. Warto również zwrócić uwagę na fakt, że funkcjonowanie przedsiębiorstwa w środowisku międzynarodowym zmienia kulturę organizacyjną na skutek interakcji z różnymi typami podmiotów zagranicznych, co modyfikuje środowisko powstawania nowatorskich rozwiązań. Relacje wpływają również na zasoby technologiczne ze względu na możliwość pozyskania ich od partnera zagranicznego. Ze względu na wysokie koszty związane z zakupem nowej technologii przedsiębiorstwo może bowiem dążyć do nawiązania relacji z innymi podmiotami na rynkach międzynarodowych, w celu uzyskania dostępu do stosowanej przez nie technologii.

Analiza wpływu internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji przeprowadzona w niniejszej części rozprawy doktorskiej wskazuje, że formy internacjonalizacji, zasoby rozwijane podczas umiędzynaradawiania i relacje z podmiotami na rynkach zagranicznych umożliwiają kreowanie nowatorskich rozwiązań i korzystnie wpływają na działalność innowacyjną.

Warto zwrócić uwagę na fakt, że wymienione składowe procesy internacjonalizacji stanowią źródła innowacji, a dodatkowo w znaczący sposób modyfikują proces ich tworzenia.

Formy internacjonalizacji wpływają bowiem na zmianę sposobu kreowania innowacji, ponieważ przedsiębiorstwa stosują nowy rodzaj aktywności na rynkach zagranicznych. Inna jest więc metoda pozyskiwania czynników niezbędnych do tworzenia innowacji w porównaniu z działalnością na rynku lokalnym. Wykorzystanie owych czynników jest uzależnione od stosowanej formy internacjonalizacji. Każda z form stwarza określone możliwości kreowania innowacji dla firmy, jednakże jest również obciążona pewnym ryzykiem. Im bardziej zaawansowana forma internacjonalizacji, tym większe korzyści, ale i ryzyko.

Uczestnicząc w procesie umiędzynaradawiania, przedsiębiorstwa uzyskują dostęp do różnego rodzaju zasobów. Odmienny jest charakter zasobów na rynku lokalnym i rynkach zagranicznych. Firma zaangażowana w proces internacjonalizacji może gromadzić zasoby, których podaż na rynku lokalnym jest ograniczona. Dodatkowo, środowisko międzynarodowe oferuje dostęp do nowych rodzajów zasobów, które nie istniały na rynku lokalnym. Innowacje tworzone przy wykorzystaniu zasobów pochodzących z rynków zagranicznych różnią się więc od nowatorskich rozwiązań tworzonych wyłącznie z zasobów lokalnych.

Relacje tworzone przez przedsiębiorstwa na rynku lokalnym i zagranicznym również się różnią. Firmy uczestniczące w procesie internacjonalizacji mogą bowiem nawiązywać relacje z partnerami zagranicznymi, których charakter jest odmienny od relacji budowanych lokalnie. Przedsiębiorstwo realizuje inne cele i odnosi inne korzyści z kontaktów z partnerami zagranicznymi, niż miałoby to miejsce w przypadku relacji tworzonych z partnerami na rynku lokalnym. Innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji dzięki relacjom z podmiotami zewnętrznymi są więc różne od innowacji tworzonych lokalnie.

Biorąc po uwagę wpływ form internacjonalizacji, zasobów dostępnych na rynkach zagranicznych i relacji nawiązywanych w otoczeniu międzynarodowym na proces tworzenia innowacji, należy stwierdzić, że innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji znacząco różnią się od innowacji tworzonych lokalnie. Dodatkowo, ze względu na unikalny charakter form działalności firmy na rynkach zagranicznych, zasobów pozyskanych w procesie umiędzynaradawiania oraz relacji tworzonych na rynkach zagranicznych, innowacje kreowane w procesie internacjonalizacji powinny być postrzegane jako nowy, szczególny typ innowacji.

Przyjęcie takiego stanowiska wydaje się uzasadnione, ponieważ internacjonalizacja zmienia wszystkie, wspomniane w pierwszej części niniejszej rozprawy doktorskiej, cechy

innowacji. Nowa wartość dostarczana przez innowacje w procesie internacjonalizacji jest inna, ponieważ przedsiębiorstwo musi spełnić oczekiwania nowych segmentów zagranicznych nabywców i dokonać adaptacji do nowych wyzwań środowiska międzynarodowego. Rezultatem dostosowania jest zmiana na wszystkich poziomach aktywności biznesowej, która modyfikuje sposób funkcjonowania firmy na rynku (np. poprzez zmianę struktury organizacyjnej itd.) i w rezultacie metody tworzenia innowacji. Dodatkowo, potrzeba wprowadzenia innowacji na rynek międzynarodowy różni się od lokalnego, co implikuje zmianę tej cechy innowacji.

W literaturze przedmiotu brak rozróżnienia pomiędzy innowacjami tworzonymi przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji a tymi, które działają na rynku lokalnym. Wyróżnia się wprowadzone innowacje, które są nowe w skali świata, kraju lub firmy, jednak w tym przypadku kryterium klasyfikacji jest zakres nowości. Natomiast w przypadku innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji, kryterium klasyfikacji jest zaangażowanie firmy tworzącej innowację w proces internacjonalizacji.

Warto również wspomnieć, że innowacyjne modele internacjonalizacji traktują pierwszą realizację zamówienia zagranicznego jako innowację. Wydawać by się więc mogło, że innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji nie powinny być postrzegane jako nowy typ innowacji. Jak bowiem nazywać nowym typem innowacji coś, co już jest innowacją? Należy jednak zaznaczyć, że odmienny, w stosunku do innych typów innowacji, charakter innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dotyczy procesu, który ma miejsce po podjęciu przez firmę decyzji o zaangażowaniu w proces internacjonalizacji. Firma, która dokonuje umiędzynarodowienia dysponuje bowiem innymi czynnikami wykorzystywanymi do tworzenia innowacji, niż firma działająca lokalnie.

Istnieje zatem różnica w charakterze innowacji tworzonych przez firmy w procesie internacjonalizacji, w porównaniu do tych kreowanych przez firmy lokalne. Dlatego też innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji powinny być traktowane jako nowy typ innowacji [Dymitrowski, 2012, p. 16-17].

Charakter procesu internacjonalizacji opisany w niniejszej części rozprawy doktorskiej oraz jego rola w działalności przedsiębiorstw sugerują istnienie licznych korzyści. Jedną z nich wydaje się być tworzenie innowacji. Formy internacjonalizacji, zasoby rozwijane przez firmę dokonującą umiędzynarodawiania oraz relacje nawiązywane z partnerami zagranicznymi oferują bowiem możliwości kreowania nowatorskich rozwiązań. Fakt ten potwierdzają niektóre źródła literaturowe. Według D. A. Filipescu [2007, p. 41] proces internacjonalizacji korzystnie wpływa na tworzenie innowacji przez przedsiębiorstwa.

W procesie internacjonalizacji firma zdobywa dostęp do nowych zasobów oraz relacji rynkowych, co może skutkować kreacją innowacji produktowych. W związku z koniecznością zmiany dotychczasowego sposobu funkcjonowania, konieczne jest również dokonanie modyfikacji w sferze organizacyjnej. Wykorzystując zasoby zdobyte dzięki uczestnictwu w procesie internacjonalizacji firma może więc wprowadzić innowacje organizacyjne. J. Lee, J. H. Lee i B. Choi [2010, p. 26] przeprowadzili badanie dotyczące wpływu procesu internacjonalizacji na innowacje tworzone przez przedsiębiorstwa usługowe. Wyniki dokonanej analizy potwierdzają korzystny wpływ internacjonalizacji na tworzenie innowacji produktowych i organizacyjnych.

Wydaje się, że ze względu na konieczność dostosowania się do oczekiwań nabywców na rynkach zagranicznych, które w znaczący sposób różnią się od potrzeb identyfikowanych na rynku lokalnym, umiędzynaradawianie powinno wpływać również na tworzenie innowacji marketingowych. Np. firmy globalne mogą lepiej promować innowacje, wykorzystując specyficzne cechy różnych rynków [Hitt et al., 1997]. Skoro tworzenie innowacji jest procesem dostarczania nowej wartości dla firmy i dotyczy wszystkich obszarów działalności przedsiębiorstwa internacjonalizacja powinna także wpływać na innowacje procesowe. Dostosowując się do otoczenia międzynarodowego, firma wprowadza bowiem rozwiązania zmierzające do zapewnienia efektywności i wydajności działania.

Wpływ procesu internacjonalizacji na tworzenie innowacji jest więc dwojaki. Z jednej strony umiędzynaradawianie stwarza liczne szanse dla kreowania nowatorskich rozwiązań poprzez umożliwienie firmie dostępu do nowych zasobów, relacji itd., z drugiej natomiast stwarza konieczność ich wykorzystania w celu dostosowania się do uwarunkowań panujących na rynku międzynarodowym. Wydaje się, że zależność ta będzie wzrastać wraz z rozwojem firmy na rynkach zagranicznych. Autor niniejszej rozprawy doktorskiej za celowe uznał więc poddanie próbie weryfikacji następującej hipotezy badawczej (hipoteza 1): **im wyższy stopień zaangażowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, tym większa liczba tworzonych innowacji.**

Obok korzyści, płynących z prowadzenia działalności innowacyjnej, przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji napotykają różnego rodzaju bariery, które można zidentyfikować zarówno wewnątrz firmy, jak i w otoczeniu, w którym funkcjonują. Bariery te dotyczą dwóch aspektów innowacji. Utrudniają proces ich tworzenia, a także proces wprowadzania innowacji na rynek. W literaturze przedmiotu doszukać się można przykładów różnego rodzaju barier. Ze względu na fakt, że przedmiotem niniejszej rozprawy doktorskiej

są przedsiębiorstwa funkcjonujące w środowisku międzynarodowym, podczas identyfikacji barier wymieniono głównie przeszkody charakterystyczne dla rynków zagranicznych. Najważniejsze z nich zostały przedstawione w tabeli 8.

Tabela 8. Bariery dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Brak środków finansowych
Negatywne nastawienie kierownictwa firmy
Niedostatecznie rozwinięta działalność zagraniczna
Brak wykwalifikowanych pracowników
Brak wymaganej wiedzy
Brak wystarczających informacji o rynku
Brak odpowiednich relacji rynkowych
Brak wymaganej technologii
Niewłaściwa kultura organizacji
Silna konkurencja
Obawa przed kopiowaniem rozwiązań przez konkurentów
Brak dostatecznej ochrony własności intelektualnej
Wysokie ryzyko działalności innowacyjnej

Źródło: Opracowanie własne

Bariery określone jako brak środków finansowych, negatywne nastawienie kierownictwa firmy, niedostatecznie rozwinięta działalność zagraniczna, brak wykwalifikowanych pracowników, brak wymaganej technologii, brak wymaganej wiedzy, brak wystarczających informacji o rynku, brak odpowiednich relacji rynkowych oraz niewłaściwa kultura organizacyjna odnoszą się do wewnętrznych zasobów przedsiębiorstwa. Pozostałe bariery, do których należy zaliczyć: silną konkurencję, obawę przed kopiowaniem rozwiązań przez konkurentów, brak dostatecznej ochrony własności intelektualnej oraz wysokie ryzyko działalności innowacyjnej, odnoszą się do otoczenia, w którym funkcjonuje firma.

Brak środków finansowych jest jedną z największych przeszkód dla działalności innowacyjnej firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji. W badaniach na temat przeszkód dla działalności innowacyjnej, przeprowadzonych przez R. Nowackiego, aż 41% respondentów określiło tę barierę jako istotną. Dodatkowo, 24,9% badanych firm

zwróciło również uwagę na wysokie koszty wdrażania innowacji [Nowacki, Staniewski, 2010, s. 28]. Rozwiązania innowacyjne wymagają bowiem posiadania znacznych zasobów środków pieniężnych, które są niezbędne na poszczególnych etapach generowania innowacji. Przedsiębiorstwa zmuszone są pokrywać wysokie koszty badania rynku w celu identyfikacji istniejących potrzeb, które powinny zostać zaspokojone. Znaczne nakłady pieniężne konieczne są również podczas tworzenia i wprowadzania innowacji na rynek, ze względu na długotrwały charakter tego procesu. Innowacyjne projekty powinny być bowiem poddawane nieustannej kontroli, w celu wykluczenia pomysłów, które nie spowodują osiągnięcia przez firmę założonych celów. W takim przypadku pewne etapy procesu tworzenia innowacji muszą być wielokrotnie powtarzane i korygowane, aby osiągnąć zamierzony efekt, co generuje koszty.

Podczas tworzenia innowacji w procesie internacjonalizacji istotne jest również nastawienie kierownictwa firmy. Często zdarza się tak, że w firmie obserwuje się opór przed koniecznością wprowadzenia zmian. Dodatkowo, kierownictwo może nie wspierać innowacyjnych pomysłów tworzonych na niższych szczeblach struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa [Nowacki, Staniewski, 2010, s. 28].

Barierą dla działalności innowacyjnej jest również niedostatecznie rozwinięta działalność zagraniczna. Popyt na innowacje na rynku lokalnym może być bowiem niewystarczający [Juchniewicz, Grzybowska, 2010, s. 42]. Przedsiębiorstwa, ponosząc wysokie koszty tworzenia innowacji, starają się sprzedawać swoje produkty i usługi do możliwie jak największego grona nabywców. Skutecznym rozwiązaniem w tym zakresie wydaje się sprzedaż na rynkach zagranicznych. Warto jednak zwrócić uwagę na fakt, że w badaniu przeprowadzonym przez E. Stawasz et al. [2003] firmy ponadlokalne, jako jedną z barier dla innowacji, wskazywały trudności we wprowadzaniu nowatorskich rozwiązań na rynki zagraniczne. Sytuacja taka może być związana z koniecznością dopasowania cech produktów do specyficznych uwarunkowań rynków zagranicznych, a także występowaniem różnic kulturowych, które implikują konieczność stosowania kosztownych rozwiązań adaptacyjnych.

Istotną przeszkodą w procesie tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie umiędzynarodawiania jest brak wykwalifikowanej siły roboczej. Dotyczy to zarówno pracowników szczebla kierowniczego, jak i osób technicznych związanych np. z procesem produkcyjnym. "Przedsiębiorstwa mogą nie dysponować wykwalifikowanym personelem niezbędnym do podjęcia działalności innowacyjnej albo też może zaistnieć spowolnienie działalności innowacyjnej ze względu na niemożność

znalezienia na rynku pracy niezbędnego personelu" [OECD, Eurostat, 2005, s. 117-118]. Pracownicy posiadają bowiem wiedzę i umiejętności, które są kluczowe podczas tworzenia innowacji.

Brak wiedzy zasługuje na szczególną uwagę w kontekście omawiania czynników utrudniających działalność innowacyjną na rynkach zagranicznych. Według B. Godziszewskiego [2007] wiedza wpływa na innowacyjność firmy. Podobnego zdania są D. Foray i F. Gault [2003], którzy twierdzą, że transfer wiedzy powoduje wzrost możliwości tworzenia innowacji. Wiedza dotyczy posiadania specyficznych informacji oraz umiejętności ich wykorzystania w praktyce gospodarczej przez pracowników. Może być związana zarówno ze sferą techniczną, która odnosi się do procesu produkcji, jak i sferą marketingową determinującą wdrażanie innowacji na rynku. Jeżeli pracownicy nie będą cechować się odpowiednim poziomem wiedzy, generowanie innowacji może okazać się niemożliwe. Istotna jest również wiedza przejawiana jako posiadanie informacji rynkowych (potencjalna liczba nabywców, cechy oferty podmiotów konkurencyjnych, itd.), które umożliwiają odpowiednie oszacowanie popytu na rozwiązania innowacyjne oraz ustalenie właściwych metod ich komercjalizacji.

Barierą dla działalności innowacyjnej w procesie internacjonalizacji jest także brak odpowiednich relacji rynkowych. L. Pacholski, B. Malinowski i S. Niedźwiedz [2011, s. 59] wskazują np. na niewielki zakres współpracy pomiędzy uczelniami i firmami. Relacje rynkowe odnoszą się jednak do współpracy z różnymi typami podmiotów gospodarczych. Mogą to być zarówno nabywcy, jak i dostawcy, konkurenci, itd. Kooperacja ma na celu tworzenie rozwiązań lepiej dopasowanych do potrzeb potencjalnych nabywców, a także zmniejszenie wzajemnej konkurencji, która w znaczący sposób obniża potencjał innowacyjny firm. Współpraca może być realizowana za pomocą uczestnictwa w strukturach klastrowych [Juchniewicz, Grzybowska, 2010, s. 43], które umożliwiają elastyczną specjalizację. Istniejące relacje rynkowe posiadają istotne znaczenie dla działalności innowacyjnej, ponieważ umożliwiają przedsiębiorstwom dostęp do zasobów, które nie znajdują się w ich posiadaniu, a są niezbędne w procesie tworzenia innowacji.

R. Nowacki i M. W. Staniszewski [2010, s. 28] wśród barier dla innowacji wymieniają również niedostateczne możliwości organizacyjno-techniczne w firmie. W tym kontekście na uwagę zasługuje bariera określana jako "brak wymaganej technologii". Ze względu na fakt, że częstym typem innowacji tworzoną przez przedsiębiorstwa są innowacje produktowe, technologia wykorzystywana w procesie produkcji wydaje się mieć duże znaczenie. Bariera ta jest związana z zasobnością przedsiębiorstwa w środki finansowe,

które umożliwiają zakup technologii wymaganej podczas tworzenia innowacji. Istotna jest również zdolność firmy do elastycznej zmiany procesu wytwórczego, a więc umiejętność wykorzystania nowej technologii w procesie produkcji.

Gotowość do zmian, które są następstwem tworzenia przez firmę innowacji, oraz tempo dostosowania się do nowych warunków działania są związane z istniejącą w przedsiębiorstwie kulturą organizacyjną. Niewłaściwa kultura organizacyjna skutecznie utrudnia więc działalność innowacyjną firmy. Przykładami elementów wchodzących w skład kultury organizacyjnej, które stanowią bariery dla innowacji, są:

- zbyt duża decentralizacja, która powoduje ograniczenie oddziaływania innowacji do poszczególnych elementów struktury organizacyjnej, nie zaś całego przedsiębiorstwa;
- koncentracja na rozwiązywaniu lokalnych problemów bez rozpatrywania ich w kontekście całej organizacji;
- brak wizji rozwoju przedsiębiorstwa oraz nadmierna obawa przed poniesieniem porażki;
- nadmierne uzależnienie strategii rozwoju firmy od warunków rynkowych bez uwzględniania potrzeby tworzenia innowacji;
- niewystarczające odzwierciedlenie konieczności generowania innowacji w normach i wartościach przejawianych w firmie [Kalling, 2008, p. 36].

Barierą dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji jest również występująca na rynku konkurencja. Z jednej strony konieczność konkurowania sprawia, że firmy zmuszone są do stosowania nowatorskich rozwiązań, które umożliwią im lepsze dopasowanie oferty handlowej do potrzeb rynku. Z drugiej jednak strony silna konkurencja powoduje konieczność skupienia się na aktualnej działalności operacyjnej i ogranicza skłonność do inwestowania w nowe, niepewne rozwiązania. Możliwości prowadzenia działalności innowacyjnej mogą być ograniczone przez dominującą rolę podmiotów na nim istniejących [Juchniewicz, Grzybowska, 2010, s. 40].

Przeszkodą dla tworzenia innowacji przez firmy zaangażowane w proces umiędzynaradawiania jest również czynnik, bezpośrednio związany z występującą na rynku konkurencją. Jest to obawa przed kopiowaniem przez inne podmioty rozwiązań wypracowanych przez przedsiębiorstwo. W tym względzie w literaturze przedmiotu zwraca się uwagę na słabość istniejących przepisów prawnych dotyczących własności intelektualnej [OECD, Eurostat, 2005, s. 118], które w niedostatecznym stopniu chronią innowatorów.

Firmy nie chcą podejmować działalności innowacyjnej, mając świadomość, że rezultaty ich pracy mogą zostać przywłaszczone przez konkurencję. Lęk ów jest racjonalny bowiem przedsiębiorstwa wiedzą, że dokonując zmian później niż innowator, konkurenci zrobią to w sposób lepszy i tańszy.

Innowacje są narzędziem służącym osiągnięciu przez przedsiębiorstwo korzystnych wyników rynkowych, jednak ich tworzenie i wprowadzanie na rynek związane jest z dużym ryzykiem. Dostrzec należy także, że ryzyko dotyczy wszystkich czterech typów innowacji (produktowych, organizacyjnych, procesowych i marketingowych) [OECD, Eurostat, 2005, s. 118]. W kontekście działalności innowacyjnej problem ryzyka wymaga szczegółowej analizy. Aby możliwe było skuteczne wprowadzenie nowego rozwiązania na rynek, konieczne jest podejmowanie ryzyka [Vargas-Hernández, 2011, p. 46]. Otoczenie, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa (w szczególności międzynarodowe), charakteryzuje się niepewnością. Oznacza to, że niemożliwe jest zidentyfikowanie wszystkich procesów zachodzących w środowisku biznesowym. Jednak, wykorzystując wiedzę, doświadczenie, a także posiadane informacje rynkowe, firmy są w stanie zamienić niepewność w ryzyko, ponieważ przedsiębiorstwo może ocenić prawdopodobieństwo wystąpienia określonych zdarzeń. A. Wziętek-Kubiak [2011, s. 146-147] identyfikuje trzy rodzaje niepewności. Warto jednak zauważyć, że zamiast pojęcia "niepewność" autorka powinna użyć pojęcia "ryzyko". Niepewność oznaczałaby bowiem, że przedsiębiorstwo w żaden sposób nie potrafi ocenić prawdopodobieństwa wystąpienia określonych zdarzeń. Sytuacja taka wydaje się mało prawdopodobna, ponieważ każda firma dysponuje pewnym, chociażby bardzo ograniczonym, zasobem wiedzy i doświadczenia oraz, w mniejszym lub większym stopniu, posiada dostęp do informacji rynkowych. Im większa wiedza, doświadczenie, a także informacje posiadane przez firmę, tym mniejsze ryzyko związane z podejmowanymi przez nią działaniami. Oznacza to, że firmy posiadające korzystną pozycję rynkową, a więc dużą wiedzę, bogate doświadczenie i dostęp do informacji, mają większą zdolność do minimalizowania ryzyka⁹. Natomiast firmy o gorszej pozycji rynkowej posiadają ograniczone możliwości redukcji

⁹ Niektórzy autorzy [Innovation versus risk, 2004, p. 62.] wskazują na interesującą zależność pomiędzy skłonnością do podejmowania ryzyka oraz kondycją finansową firmy. Firmy osiągające korzystne wyniki prowadzonej działalności, a więc posiadające odpowiednią wiedzę, doświadczenie i dostęp do informacji rynkowych, wprowadzają na rynek mniej innowacji niż firmy w gorszej od nich sytuacji. Ich skłonność do ryzyka jest więc niska, co może być tłumaczone obawą przed utratą korzystnej pozycji konkurencyjnej.

ryzyka¹⁰. Autor niniejszej rozprawy doktorskiej wykorzystał klasyfikację zaproponowaną przez A. Wziętek-Kubiak [2011, s. 146-147], jednak "niepewność" została potraktowana jako "ryzyko". Istnieją więc trzy rodzaje ryzyka, związane z działalnością innowacyjną firm. Są to:

- ryzyko technologiczne i naukowe,
- ryzyko strategiczne,
- ryzyko rynkowe.

Ryzyko technologiczne i naukowe odnosi się do prowadzenia przez przedsiębiorstwo działalności badawczo-rozwojowej oraz zaplecza technologicznego. Badania naukowe przyczyniają się do kształtowania pozycji konkurencyjnej firmy w długim okresie. Pomimo faktu, że wymagają znaczących nakładów finansowych, mogą zapewnić firmie przewagę nad rywalami rynkowymi. Osiągnięcie pożądanych rezultatów jest jednak trudne ze względu na długotrwały i wieloetapowy charakter procesu. Ryzyko w tym zakresie polega na właściwej wycenie opłacalności prowadzonych działań ze względu na trudności w przewidywaniu wyników badań. Technologia natomiast w znaczącym stopniu wpływa na proces tworzenia innowacji i umożliwia przekształcenie nowatorskiego pomysłu w narzędzie służące odnoszeniu korzystnych wyników przez przedsiębiorstwo. Podobnie jak w przypadku działalności B+R, posiadanie odpowiedniego zaplecza technologicznego związane jest z ponoszeniem nakładów inwestycyjnych przez firmy.

Ryzyko strategiczne jest związane z ograniczoną wiedzą na temat działań realizowanych przez konkurentów. Ponosząc koszty tworzenia innowacji, firmy zamierzają odróżnić się od swoich rywali rynkowych. Jeżeli więc inne przedsiębiorstwa pracują aktualnie nad podobnym rozwiązaniem, zamierzony cel może nie zostać osiągnięty.

Ryzyko rynkowe odnosi się do właściwego oszacowania popytu na tworzone innowacje. Wydaje się to szczególnie istotne podczas pierwszego etapu procesu innowacji, jakim jest powstawanie pomysłu. Umiejętne odrzucenie idei, mających małe szanse na skuteczną komercjalizację w znaczącym stopniu ograniczy koszty ponoszone przez firmę. Podczas przewidywania możliwości wykorzystania tworzonych innowacji, a także szacowania wielkości przyszłej sprzedaży, należy wziąć pod uwagę reakcję konkurentów na wprowadzenie na rynek innowacji. Mogą oni bowiem obniżyć ceny

¹⁰ Przykładem firm o relatywnie gorszej pozycji mogą być małe i średnie przedsiębiorstwa. Według D. Brown'a [1997] ze względu na ograniczone zasoby techniczne, menadżerskie, finansowe i informacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają małą skłonność do podejmowania ryzyka.

oferowanych przez siebie produktów i usług, aby w ten sposób konkurować ze stworzoną przez przedsiębiorstwo innowacją. Cena stanowi istotną determinantę w procesie podejmowania decyzji o zakupie podejmowanej przez nabywców, którzy mogą zrezygnować z większej funkcjonalności nowego rozwiązania na rzecz niższej ceny dotychczasowego produktu, który cechuje się mniejszą użytecznością.

Oprócz wymienionych rodzajów, istnieje również ryzyko wewnętrzne [Kuczmarski, Middlebrooks, 1993, p. 46], które jest związane ze stworzeniem innowacji w zamierzonym czasie oraz zgodnie z założonymi wymogami finansowymi. Ten rodzaj ryzyka dotyczy różnych etapów powstawania nowego produktu. Istotnym problemem w tym zakresie jest rotacja pracowników zaangażowanych w proces tworzenia innowacji, którzy mogą zostać wykluczeni lub zrezygnować z udziału w zespole projektowym, co skutkuje brakiem ciągłości w procesie tworzenia innowacji.

Wszystkie rodzaje ryzyka identyfikowane w procesie tworzenia innowacji znajdują odzwierciedlenie w kosztach ponoszonych przez przedsiębiorstwo. Koszty mogą być skutkiem nieudanego wprowadzenia innowacji na rynek lub też dotyczyć nakładów finansowych, których należy dokonać, aby stworzyć nowe rozwiązanie. Niektórzy naukowcy wskazują [Barsh, Capozzi, 2008, p. 14], że kluczową rolę z zakresie działalności innowacyjnej pełni w przedsiębiorstwie dyrektor ds. finansów (CFO - ang. Chief Financial Officer). Analizując przepływy finansowe, posiada on bowiem wiedzę na temat wszystkich procesów zachodzących w przedsiębiorstwie, a także, w pewnym zakresie, aktualnej sytuacji rynkowej. Jego wiedza umożliwia więc oszacowanie prawdopodobieństwa zajścia określonych zdarzeń, a tym samym podjęcie odpowiednich decyzji dotyczących tworzonej innowacji.

Warto również zwrócić uwagę na zależność pomiędzy rodzajem innowacji i ryzykiem. Biorąc pod uwagę poziom nowości, wyróżnia się innowacje: nowe w skali świata, nowe w skali kraju lub branży oraz nowe w skali przedsiębiorstwa. Stworzenie innowacji niespotykanej dotąd w skali świata, kraju lub branży przynosi większe korzyści dla firmy, niż innowacja będąca nowością w skali przedsiębiorstwa, jednak jest obarczone większym ryzykiem. Dodatkowo, przyjmując jako kryterium charakter zmian wyróżnia się innowacje radykalne i przyrostowe. Cykl życia innowacji radykalnych jest dłuższy, bardziej nieprzewidywalny i skomplikowany oraz w szerszym zakresie wymaga współpracy pracowników różnych działów w porównaniu z innowacjami przyrostowymi, których charakter jest bardziej liniowy, przewidywalny oraz dotyczy współpracy

pracowników z tych samych działów [Keizer, Halman, 2007, p. 30]. Im większe ryzyko ponosi przedsiębiorstwo, tym potencjalnie większe beneficja może uzyskać z tego tytułu.

Biorąc pod uwagę omówione bariery działalności innowacyjnej występujące w procesie umiędzynaradawiania przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że kreowanie innowacji jest niezwykle kosztowne, czasochłonne i obarczone wysokim ryzykiem. Konieczne jest więc odpowiednie zaplanowanie procesu tworzenia innowacji przez firmę zaangażowaną w proces internacjonalizacji, aby móc zminimalizować ryzyko niepowodzenia i w jak największym stopniu wykorzystać możliwości, które stwarza umiędzynarodowienie dla kreowania nowatorskich rozwiązań. Jak zaznaczają niektórzy autorzy [Miller, Osborn, 2008, p. 172], tworzenie innowacji jest niemożliwe bez posiadania odpowiedniego planu działania oraz zaangażowania kierownictwa firmy. Dodatkowo, precyzyjnie i klarownie sprecyzowane cele długoterminowego rozwoju przedsiębiorstwa wspomagają proces generowania nowych pomysłów w firmie [Sethi, Smith, Park, 2011], a także stanowią źródło motywacji do ich realizacji [Lemon, Sahota, 2002]. W literaturze przedmiotu [Martin, Horne, 1993, p. 3] zwraca się również uwagę, że formalizacja procesu tworzenia innowacji przyczynia się do sukcesu firmy. Biorąc pod uwagę informacje zaprezentowane w pierwszej i drugiej części niniejszej rozprawy doktorskiej, wydaje się, że, pomimo licznych trudności i zagrożeń, innowacje posiadają pozytywny wpływ na wyniki firmy, jednak należy aktywnie wpływać na proces ich kreacji. Według Autora niniejszej rozprawy doktorskiej celowe jest więc poddanie próbie weryfikacji drugiej hipotezy badawczej, która brzmi (hipoteza 2): **innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji w sposób świadomy i celowy korzystnie wpływają na wyniki przedsiębiorstw.**

Kolejna część rozprawy została poświęcona empirycznej weryfikacji postawionych hipotez badawczych oraz ocenie roli procesu internacjonalizacji dla tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo.

Rozdział 3.

Rola innowacji kreowanych w procesie internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstwa - rezultaty badań empirycznych

Realizacja celów badawczych postawionych w niniejszej rozprawie doktorskiej wymagała przeprowadzenia badań empirycznych. Dane, niezbędne do dokonania analiz statystycznych, zostały uzyskane podczas realizacji projektu badawczego finansowanego przez Narodowe Centrum Nauki¹¹ za pomocą badania ankietowego, przeprowadzonego w formie elektronicznej i pocztowej.

3.1. Metodologia badań empirycznych

Kwestionariusz ankietowy został przygotowany na podstawie przeprowadzonych studiów literaturowych. Wstępna wersja ankiety została zweryfikowana przez przedstawicieli biznesu, reprezentujących firmy o różnej wielkości oraz funkcjonujące w ramach różnych branż, zarówno na rynku lokalnym, jak i zagranicznym. Przeprowadzona ewaluacja potwierdziła, że informacje zawarte w kwestionariuszu są merytorycznie istotne, a ich forma jest zrozumiała i nie budzi wątpliwości respondentów. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły charakteru działalności innowacyjnej prowadzonej przez przedsiębiorstwa, współpracy z różnymi typami podmiotów w procesie tworzenia innowacji, wykorzystania określonych typów zasobów podczas kreowania innowacji, charakteru procesu internacjonalizacji firmy oraz wyników prowadzonej działalności.

W większości pytań odpowiedzi skonstruowano przy wykorzystaniu pięciostopniowej skali Likerta. Respondenci zostali poproszeni o dokonanie oceny istotności czynników wpływających na określone procesy zachodzące w przedsiębiorstwie (całkowicie nieistotne - 1, mało istotne - 2, nie mam zdania - 3, istotne - 4, niezwykle istotne - 5, lub zdecydowanie nie zgadzam się - 1, nie zgadzam się - 2, nie mam zdania - 3, zgadzam się - 4, zdecydowanie zgadzam się - 5) oraz oceny poszczególnych rodzajów wyników uzyskiwanych

¹¹ Projekt badawczy promotorski pt. „Znaczenie innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa” finansowany przez NCN na podstawie decyzji nr DEC-2011/01/N/HS4/01416 (kierownik projektu: mgr Adam Dymitrowski). Autor niniejszej rozprawy doktorskiej jest jedynym wykonawcą projektu.

przez przedsiębiorstwo w porównaniu do najbliższej konkurencji (znacznie gorszy - 1, gorszy - 2, prawie taki sam - 3, lepszy - 4, znacznie lepszy - 5).

Operat losowania został stworzony na podstawie bazy adresów Kompas Poland i obejmował firmy zlokalizowane na terytorium Polski, funkcjonujące w ramach różnych branż. Dobór próby badawczej miał charakter losowy. Elektroniczna wersja kwestionariusza ankietowego została wysłana do 5000 przedsiębiorstw, jednak ze względu na brak możliwości dostarczenia wiadomości ankietę trafiła do 4496 adresatów. Wysyłka papierowej wersji kwestionariusza ankietowego została przeprowadzona w dwóch etapach. W pierwszym etapie liczba adresatów wynosiła 1000 przedsiębiorstw, jednak ze względu na brak możliwości dostarczenia wiadomości ankietę trafiła do 874 firm. Z powodu znacznej liczby niedostarczonych wiadomości zdecydowano się na ponowną wysyłkę ankiety do 140 przedsiębiorstw, spośród których wiadomość została doręczona do 102 adresatów. Łączna liczba firm, do których została wysłana papierowa wersja kwestionariusza wynosi więc 1140, natomiast liczba przedsiębiorstw, które otrzymały ankietę to 976.

Zakres czasowy badań obejmował okres od maja do lipca 2013 roku. W tym czasie zebrano 334 wypełnionych ankiet w wersji elektronicznej oraz 107 wypełnionych ankiet w wersji papierowej. Wskaźnik zwrotu wynosi więc 7,4% w przypadku ankiety w wersji elektronicznej i 11,0% w przypadku ankiety w wersji papierowej, natomiast całkowity wskaźnik zwrotu to 8,1%. Z powodu niekompletności udzielonych odpowiedzi w analizie wykorzystano dane pochodzące od 438 przedsiębiorstw.

Ze względu na problematykę rozprawy doktorskiej, dotyczącą tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, respondenci, którzy udzielili odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie badawczej, zostali podzieleni na grupy, biorąc pod uwagę rodzaj aktywności firmy (tabela 9).

Jako kryteria klasyfikacji przyjęto zaangażowanie przedsiębiorstwa w proces internacjonalizacji oraz tworzenie innowacji. W efekcie powstały cztery typy respondentów reprezentujące odmienny sposób zachowania przedsiębiorstwa:

- typ 1: zaangażowanie w proces internacjonalizacji i tworzenie innowacji,
- typ 2: brak zaangażowania w proces internacjonalizacji i tworzenie innowacji,
- typ 3: zaangażowanie w proces internacjonalizacji i nietworzenie innowacji,
- typ 4: brak zaangażowania w proces internacjonalizacji i nietworzenie innowacji.

Największa uwaga została skupiona na firmach reprezentujących pierwszy typ aktywności. W celu dokonania szczegółowej analizy znaczenia innowacji tworzonych

w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa konieczne było jednak porównanie danych firm reprezentujących typ 1, typ 2 oraz typ 3. W związku z tym w badaniu statystycznym wykorzystano odpowiedzi respondentów reprezentujących wspomniane trzy typy aktywności. W badaniu nie uwzględniono odpowiedzi respondentów reprezentujących firmy o czwartym typie aktywności.

Tabela 9. Typy respondentów w zależności od aktywności w zakresie innowacji i internacjonalizacji

Typy respondentów	Liczba respondentów	%
Typ 1: Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	118	26,94%
Typ 2: Firma nie jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	100	22,83%
Typ 3: Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	56	12,79%
Typ 4: Firma nie jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	164	37,44%
Suma	438	100%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Próba badawcza obejmuje więc 274 przedsiębiorstwa, czyli 62,56% firm, które udzieliły odpowiedzi na pytania zawarte w ankiecie badawczej. Wśród firm stanowiących próbę badawczą najwięcej reprezentuje typ aktywności polegający na zaangażowaniu w proces internacjonalizacji oraz tworzeniu innowacji. Drugą najbardziej liczną grupą próby badawczej są przedsiębiorstwa tworzące innowacje i niezaangażowane

w proces internacjonalizacji. Próba badawcza składa się więc z 218 firm tworzących innowacje oraz 174 firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji.

Charakterystykę próby badawczej prezentują tabele 10, 11, 12 i 13.

Tabela 10. Charakterystyka respondentów według branży

Branża	Liczba respondentów	%
Rolnictwo	6	2,28%
Przemysł wydobywczy	6	2,28%
Budownictwo	28	10,65%
Produkcja	99	37,64%
Transport	1	0,38%
Usługi komunikacyjne	2	0,76%
Handel hurtowy	21	7,98%
Handel detaliczny	8	3,04%
Usługi finansowe	2	0,76%
Usługi	61	23,19%
Inne	29	11,03%
Suma	263	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Biorąc pod uwagę obszary działalności, które reprezentowały firmy respondentów uczestniczących w badaniu, należy stwierdzić, że największa liczba przedsiębiorstw funkcjonuje w branży produkcyjnej (37, 64%) oraz usługowej (23,19%). Na uwagę zasługuje również wysoka liczba branż określanych jako "inne" (11,03%), wśród których wymieniane były, między innymi, przemysł zbrojeniowy, przemysł lotniczy, recykling oraz ochrona środowiska.

Rozpatrując wielkość zatrudnienia, wśród respondentów dominowały małe i średnie przedsiębiorstwa (według kryterium do 249 zatrudnionych osób), które stanowiły 84,13% próby badawczej. Największa liczba respondentów reprezentowała firmy małe - 35,42% (według kryterium od 10 do 49 zatrudnionych osób). Respondenci z firm średnich (według kryterium od 50 do 250 zatrudnionych osób) stanowili 30,26% próby badawczej. Liczba respondentów z firm mikro (według kryterium do 9 zatrudnionych osób) i dużych (według

kryterium powyżej 250 zatrudnionych osób) była podobna i wynosiła odpowiednio 18,45% i 15,87%.

Tabela 11. Charakterystyka respondentów według wielkości zatrudnienia

Wielkość firmy (liczba pracowników)	Liczba respondentów	%
Poniżej 10	50	18,45%
10 - 49	96	35,42%
50 - 249	82	30,26%
250 - 999	39	14,39%
1000 - 4999	4	1,48%
Powyżej 5000	0	0,00%
Suma	271	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Tabela 12. Charakterystyka respondentów według formy własności

Forma własności	Liczba respondentów	%
Przedsiębiorstwo państwowe	24	10,13%
Firma prywatna – własność podmiotów zagranicznych	193	81,43%
Firma prywatna – własność podmiotów krajowych	20	8,44%
Firma prywatna – własność podmiotów krajowych i zagranicznych	0	0,00%
Suma	237	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Biorąc pod uwagę formę własności, należy zauważyć, że 81,43% próby badawczej stanowili respondenci reprezentujący firmy prywatne, będące własnością podmiotów zagranicznych. Ilość firm państwowych oraz prywatnych będących własnością podmiotów

krajowych były zbliżone i wynosiły odpowiednio 10,13% i 8,44%. Wśród respondentów nie było przedstawicieli przedsiębiorstw prywatnych będących własnością podmiotów krajowych i zagranicznych.

Tabela 13. Charakterystyka respondentów według formy działalności

Forma działalności	Liczba respondentów	%
Samodzielne przedsiębiorstwo nieposiadające oddziałów za granicą	230	86,47%
Centrala przedsiębiorstwa posiadająca oddziały zagraniczne	14	5,26%
Oddział/filia przedsiębiorstwa zagranicznego	22	8,27%
Suma	266	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Większość respondentów uczestniczących w badaniu stanowili pracownicy samodzielnych przedsiębiorstw nieposiadających oddziałów za granicą - 86,47% próby badawczej.

3.2. Znaczenie zaangażowania przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji dla działalności innowacyjnej

Zdaniem Autora niniejszej rozprawy doktorskiej istnieje związek przyczynowo-skutkowy pomiędzy zaangażowaniem przedsiębiorstwa w proces internacjonalizacji oraz tworzeniem innowacji. Wydaje się bowiem, że przedsiębiorstwa działające na rynkach zagranicznych mają większe możliwości tworzenia innowacji, niż firmy funkcjonujące wyłącznie lokalnie. Możliwości te mogą przejawiać się w dwóch aspektach: jakości oraz liczbie tworzonych innowacji. Jakość innowacji znajduje odzwierciedlenie w wynikach osiągniętych przez przedsiębiorstwo, ponieważ innowacje są narzędziem służącym osiągnięciu korzystnej pozycji konkurencyjnej przez firmę. Analiza wpływu innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstwa została dokonana w dalszej części

niniejszego opracowania. Natomiast w celu zbadania drugiego aspektu znaczenia innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji zbadano liczbę innowacji wprowadzanych przez firmy na rynek.

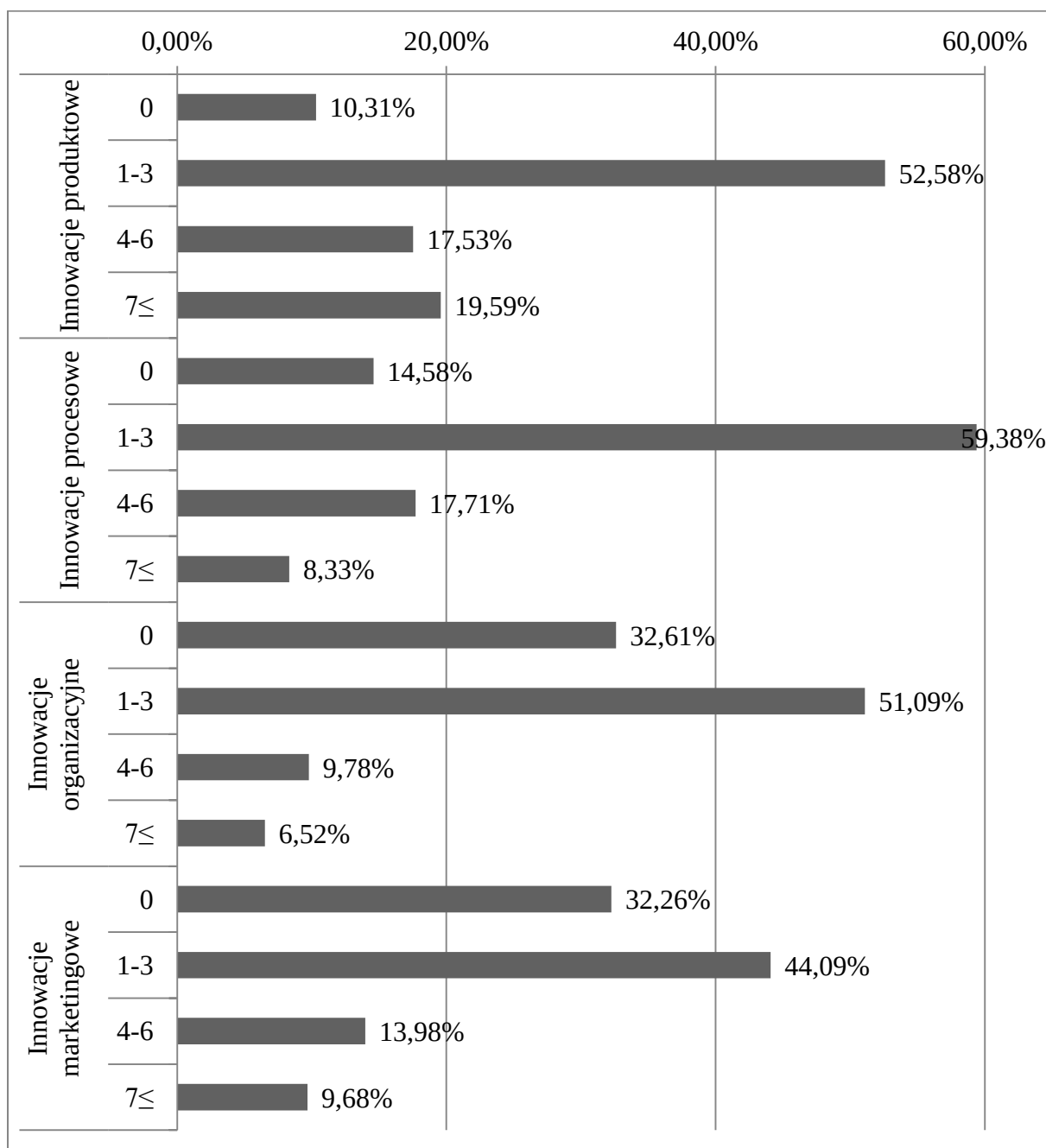
W wyniku konsultacji z przedstawicielami biznesu, przeprowadzonych na etapie konstrukcji kwestionariusza ankietowego, zdecydowano się zrezygnować z pytania o konkretną liczbę wprowadzanych innowacji, co znacznie utrudniałoby udzielenie odpowiedzi i podjęto decyzję o wykorzystaniu przedziałów jako możliwych odpowiedzi. Przedziały zostały określone na podstawie informacji udzielonych przez praktyków biznesu w trakcie przeprowadzonych konsultacji oraz metodologii stosowanej w raportach dotyczących innowacyjności polskich przedsiębiorstw [GUS, 2013, s. 29]. Skala odpowiedzi była jednakowa dla wszystkich rodzajów innowacji i prezentowała się w sposób następujący: 0 innowacji, 1-3 innowacji, 4-6 innowacji, powyżej 7 innowacji¹². Warto zwrócić uwagę na fakt, że liczba wprowadzanych innowacji świadczy o aktywności przedsiębiorstwa w zakresie prowadzenia działalności innowacyjnej (im większa liczba innowacji, tym większa aktywność firmy). Jest to więc istotny wskaźnik działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. W celu uproszczenia formy przekazu wniosków płynących z analizy danych dotyczących pytań o liczbę innowacji wprowadzanych na rynek przez firmy, podjęto decyzję o wyróżnieniu czterech typów aktywności firmy w zakresie działalności innowacyjnej (zwanej dalej aktywnością innowacyjną). Zastosowana klasyfikacja opiera się na liczbie kreowanych innowacji i uwzględnia następujący podział:

- brak aktywności innowacyjnej (0 innowacji),
- mała aktywność innowacyjna (1-3 innowacji),
- średnia aktywność innowacyjna (4-6 innowacji),
- duża aktywność innowacyjna (7 lub więcej innowacji).

W celu ustalenia znaczenia innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji istotne jest określenie aktywności innowacyjnej dwóch typów firm, a mianowicie niezaangażowanych i zaangażowanych w proces internacjonalizacji. Umożliwi to określenie wpływu umiędzynaradawiania na działalność innowacyjną. W pierwszej kolejności zbadano

¹² Rozpiętość skali odpowiedzi dotyczących liczby innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa może wydawać się stosunkowo niewielka, jednak konwergencja jest wyłącznie pozorna. Tworzenie innowacji jest procesem na tyle skomplikowanym, że, zgodnie z metodologią stosowaną w raportach GUS, firma jest traktowana jako innowacyjna, jeżeli w badanym okresie (3 lata) wprowadziła na rynek przynajmniej jedną innowację.

więc liczbę innowacji wprowadzanych na rynek przez firmy niezaangażowane w proces internacjonalizacji (rysunek 22).



Rysunek 22. Liczba innowacji wprowadzanych na rynku lokalnym przez przedsiębiorstwa niezaangażowane w proces internacjonalizacji w latach 2011-2012

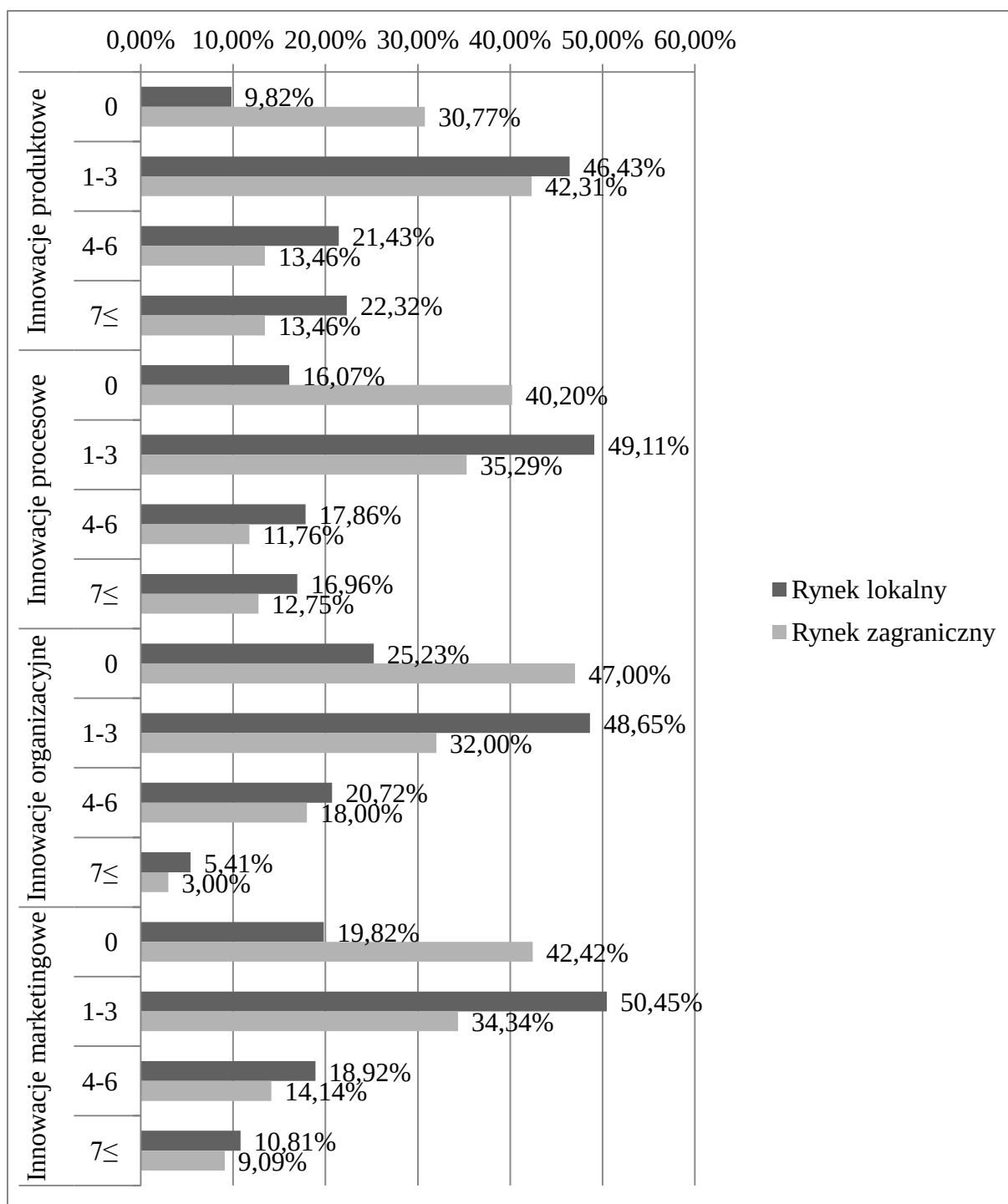
Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z rysunku 22 wynika, że większość firm działających wyłącznie na rynku lokalnym w latach 2011-2012 wprowadziła co najmniej 1 innowację poszczególnego rodzaju. Liczba respondentów, która wprowadziła co najmniej 1 innowację produktową, procesową, organizacyjną i marketingową, wynosi bowiem odpowiednio: 89,69%, 85,42%, 67,39% i 67,74%. Firmy funkcjonujące wyłącznie na rynku lokalnym najczęściej prezentowały małą aktywność innowacyjną (od 1 do 3 innowacji). Liczba respondentów, którzy deklarowali taką liczbę innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych wprowadzanych na rynek, wynosi od 44,09% do 59,38%.

Wprowadzanie na rynku lokalnym innowacji organizacyjnych i marketingowych nie jest postrzegane przez istotną część respondentów jako konieczne w celu skutecznego funkcjonowania. W tych przypadkach liczba respondentów, która deklarowała brak zastosowania wymienionych rodzajów innowacji (brak aktywności innowacyjnej), jest bowiem największa i wynosi odpowiednio 32,61% i 32,26%. Sytuacja taka może wynikać ze specyfiki rynku lokalnego, która nie wymaga od firmy stosowania innowacji w sferze marketingowej i organizacyjnej ze względu na dużą znajomość otoczenia. Dodatkowo, wymienione dwa typy innowacji wydają się być silnie związane z kadrą kierowniczą firmy. W przypadku przedsiębiorstwa działającego wyłącznie na rynku lokalnym kierownictwo firmy może nie wykazywać nastawienia odpowiedniego do dokonywania zmian w sferze marketingu i modyfikacji dotychczasowego sposobu organizacji pracy.

W celu określenia różnicy w liczbie innowacji tworzonych przez dwie grupy przedsiębiorstw (firmy zaangażowane i niezaangażowane w proces internacjonalizacji) zbadano również liczbę innowacji wprowadzanych przez firmy uczestniczące w procesie umiędzynaradawiania. Rysunek 23 prezentuje liczbę innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji w latach 2011-2012.

Z rysunku 23 wynika, że liczba innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych wprowadzonych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji na rynku lokalnym i zagranicznym w latach 2011-2012 znacząco się różni. Od 74,75% do 90,18% respondentów zadeklarowało bowiem wprowadzenie co najmniej jednej innowacji poszczególnego rodzaju na rynku lokalnym, natomiast na rynku zagranicznym liczba respondentów, którzy zadeklarowali wprowadzenie co najmniej jednej innowacji poszczególnego rodzaju, wynosi od 53,00% do 69,23%. Liczba innowacji wprowadzonych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji jest więc większa (większa aktywność innowacyjna) na rynku lokalnym niż zagranicznym. Fakt ten sugeruje, że wprowadzenie innowacji na rynek zagraniczny jest trudniejsze niż na rynek



Rysunek 23. Liczba innowacji wprowadzanych na rynku lokalnym i zagranicznym przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji w latach 2011-2012

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

lokalny. Sytuacja taka może wynikać z odmienności otoczenia zagranicznego, które charakteryzuje się większym stopniem ryzyka niż rynek lokalny. Firma funkcjonująca

w środowisku międzynarodowym posiada bowiem mniejszą wiedzę o rynku zagranicznym niż lokalnym.

W latach 2011-2012 na rynku lokalnym przedsiębiorstwa najczęściej prezentowały małą aktywność innowacyjną (od 1 do 3 innowacji). Liczba firm, które wprowadziły taką liczbę innowacji jest zbliżona dla innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych i wynosi od 46,43% do 50,45% respondentów. Natomiast na rynku zagranicznym firmy najczęściej nie wprowadzały innowacji procesowych, organizacyjnych i produktowych (brak aktywności innowacyjnej). Liczba respondentów deklarujących taką liczbę poszczególnych rodzajów innowacji wynosi od 40,2% do 47,00%. Warto jednak zauważyć, że, pomimo dużej liczby przedsiębiorstw nie wprowadzających na rynku zagranicznym innowacji procesowych, organizacyjnych i marketingowych, zdecydowana większość zastosowała co najmniej jedną innowację poszczególnego rodzaju. Liczba respondentów deklarujących wprowadzanie na rynek zagraniczny co najmniej 1 innowacji procesowej, organizacyjnej i marketingowej wynosi bowiem odpowiednio: 59,80%, 53,00% i 57,58%. Natomiast w przypadku innowacji produktowych wprowadzanych na rynek zagraniczny firmy najczęściej prezentowały małą aktywność innowacyjną (42,31%).

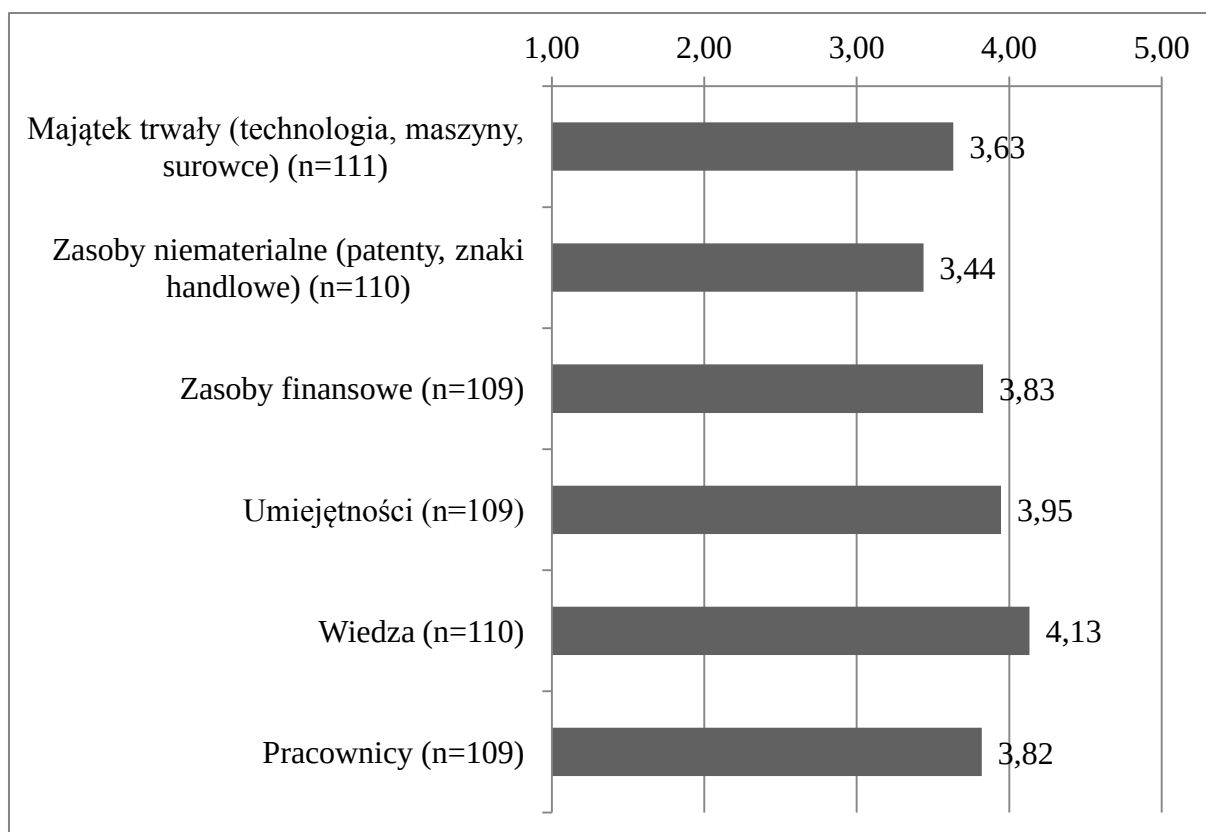
Dodatkowo, warto zwrócić uwagę na fakt, że w przypadku innowacji produktowych, procesowych i marketingowych wprowadzanych zarówno na rynku lokalnym, jak i zagranicznym istnieje wyraźna grupa respondentów (od 9,09% do 22,32%), którzy zadeklarowali dużą aktywność innowacyjną (7 lub więcej innowacji). Może to sugerować możliwości wprowadzania większej liczby wymienionych typów innowacji dla przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji lub też posiadanie silnej pozycji konkurencyjnej przez omawiane firmy, która predestynuje do tworzenia wielu innowacji. Dla innowacji organizacyjnych liczba respondentów o dużej aktywności innowacyjnej jest znacznie niższa w porównaniu z innymi rodzajami innowacji i wynosi od 3,00% do 5,41% respondentów. Sugeruje to brak konieczności wprowadzania dużej liczby innowacji organizacyjnych przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie umiędzynaradawiania lub też istnienie przeszkód, które utrudniają wprowadzanie 7 lub więcej innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwie.

Porównując liczbę innowacji wprowadzanych na rynek przez dwie grupy przedsiębiorstw (niezaangażowane i zaangażowane w proces internacjonalizacji), dostrzec można pewne różnice. Z danych, które zostały przedstawione na rysunkach 22 i 23, wynika, że przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji wprowadzają na rynek więcej

innowacji niż firmy niezaangażowane w proces internacjonalizacji. Liczba przedsiębiorstw, które wprowadzają co najmniej jedną innowację poszczególnego rodzaju (produktową, procesową, organizacyjną i marketingową) na rynku lokalnym, jest bowiem zbliżona lub wyższa w przypadku przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji w porównaniu z firmami działającymi wyłącznie na rynku lokalnym. Dodatkowo, przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie umiędzynaradawiania, oprócz rynku lokalnego, wprowadzają innowacje również na rynek zagraniczny. W związku z tym całkowita liczba innowacji wprowadzanych na rynek przez firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji jest wyższa w porównaniu z firmami niezaangażowanymi w działalność na rynkach zagranicznych. Fakt ten sugeruje większą aktywność innowacyjną przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji w porównaniu z firmami działającymi wyłącznie na rynku lokalnym, a więc korzystny wpływ procesu umiędzynaradawiania na działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

W celu przeprowadzenia możliwe szczegółowego badania innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji, które są przedmiotem dociekań niniejszej rozprawy doktorskiej, w dalszej części rozważania zostały skupione na przedsiębiorstwach zaangażowanych w proces umiędzynaradawiania, które tworzą innowacje. Badanie zostanie dokonane na podstawie wyróżnionych w rozdziale drugim kluczowych składowych procesu internacjonalizacji, a mianowicie zasobów, relacji oraz form internacjonalizacji.

Pierwszą wyróżnioną kluczową składową procesu internacjonalizacji są zasoby. Biorąc pod uwagę informacje przedstawione w poprzedniej części niniejszej rozprawy doktorskiej, zasoby będące w posiadaniu firmy są istotne dla tworzenia innowacji w procesie internacjonalizacji. Wchodząc na nowe rynki, przedsiębiorstwo zyskuje bowiem dostęp do zasobów, które są niedostępne na rynku lokalnym. Ponieważ zasoby dostępne na rynku zagranicznym różnią się od zasobów z rynku lokalnego, również innowacje tworzone przy ich wykorzystaniu posiadają charakter odmienny od innowacji kreowanych przy wykorzystaniu zasobów z rynku lokalnego. Wraz z osiągnięciem bardziej zaawansowanych stadiów w procesie internacjonalizacji firma kontroluje coraz więcej zasobów, a także może wykorzystywać je w sposób bardziej skuteczny. Zasadne wydaje się więc ustalenie, które zasoby dostępne w procesie umiędzynaradawiania są istotne w procesie tworzenia innowacji. Istotność poszczególnych rodzajów zasobów dostępnych na rynkach zagranicznych w procesie tworzenia innowacji prezentuje rysunek 24.



Rysunek 24. Istotność poszczególnych rodzajów zasobów dostępnych na rynkach zagranicznych w procesie tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji

Skala ocen: 1 - całkowicie nieistotny, 2 - mało istotny, 3 - nie mam zdania, 4 - istotny, 5 - niezwykle istotny

n - liczba przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na zadane pytanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z rysunku 24 wynika, że wszystkie rodzaje zasobów dostępnych na rynkach zagranicznych są istotne w procesie tworzenia innowacji, ponieważ średnie wyniki oceny istotności dokonanej przez respondentów uczestniczących w badaniu przekroczył wartość 3,0. Analiza wyników pozwala jednoznacznie stwierdzić, że najbardziej istotnym zasobem w procesie tworzenia innowacji dostępnym na rynku zagranicznym jest wiedza (wyłącznie w tym przypadku średni wynik oceny respondentów przekroczył wartość 4,0). Oznacza to, że w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa w największym stopniu, w porównaniu z innymi rodzajami zasobów, wykorzystują wiedzę do tworzenia innowacji. Fakt ten sugeruje istotne znaczenie myśli eksponowanej przez model Uppsala, w którym wiedza jest czynnikiem determinującym dokonywanie ekspansji zagranicznej oraz osiągnięcie sukcesu

na rynku. Rozważając założenia modelu w kontekście procesu tworzenia innowacji, należy stwierdzić, że wiedza zdobywana dzięki internacjonalizacji może być wykorzystywana w celu tworzenia innowacji. Dodatkowo, wiedza posiadana przez przedsiębiorstwo umożliwia adaptację firmy do otoczenia rynkowego, które charakteryzuje się znaczną odmiennością w porównaniu z rynkiem lokalnym. W celu skutecznego konkurowania z podmiotami zagranicznymi firma zmuszona jest często do przyjęcia innego sposobu funkcjonowania niż na rynku lokalnym, a więc dokonania zmiany dotychczasowej formy działania. Innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji, wykorzystujące wiedzę pozyskaną z rynków zagranicznych są więc przejawem zastosowania przez przedsiębiorstwo nowej strategii konkurowania.

Kolejnym istotnym dla kreowania innowacji zasobem dostępnym na rynkach zagranicznych są umiejętności. Pozwalają one na wykorzystanie wiedzy zdobytej w procesie internacjonalizacji w celu tworzenia innowacji. Jednak sama wiedza jest zasobem niewystarczającym dla działalności innowacyjnej. Konieczne jest również posiadanie przez przedsiębiorstwo odpowiednich umiejętności, które umożliwią przekształcenie zdobytej wiedzy w innowację. Umiejętności częściowo wynikają z wiedzy, ponieważ posiadanie informacji może przyczynić się do wykształcenia w firmie nowych umiejętności. W przypadku innowacji rola umiejętności dotyczy więc odpowiedniego sposobu wykorzystania zasobów będących w posiadaniu przedsiębiorstwa w celu kreowania innowacji.

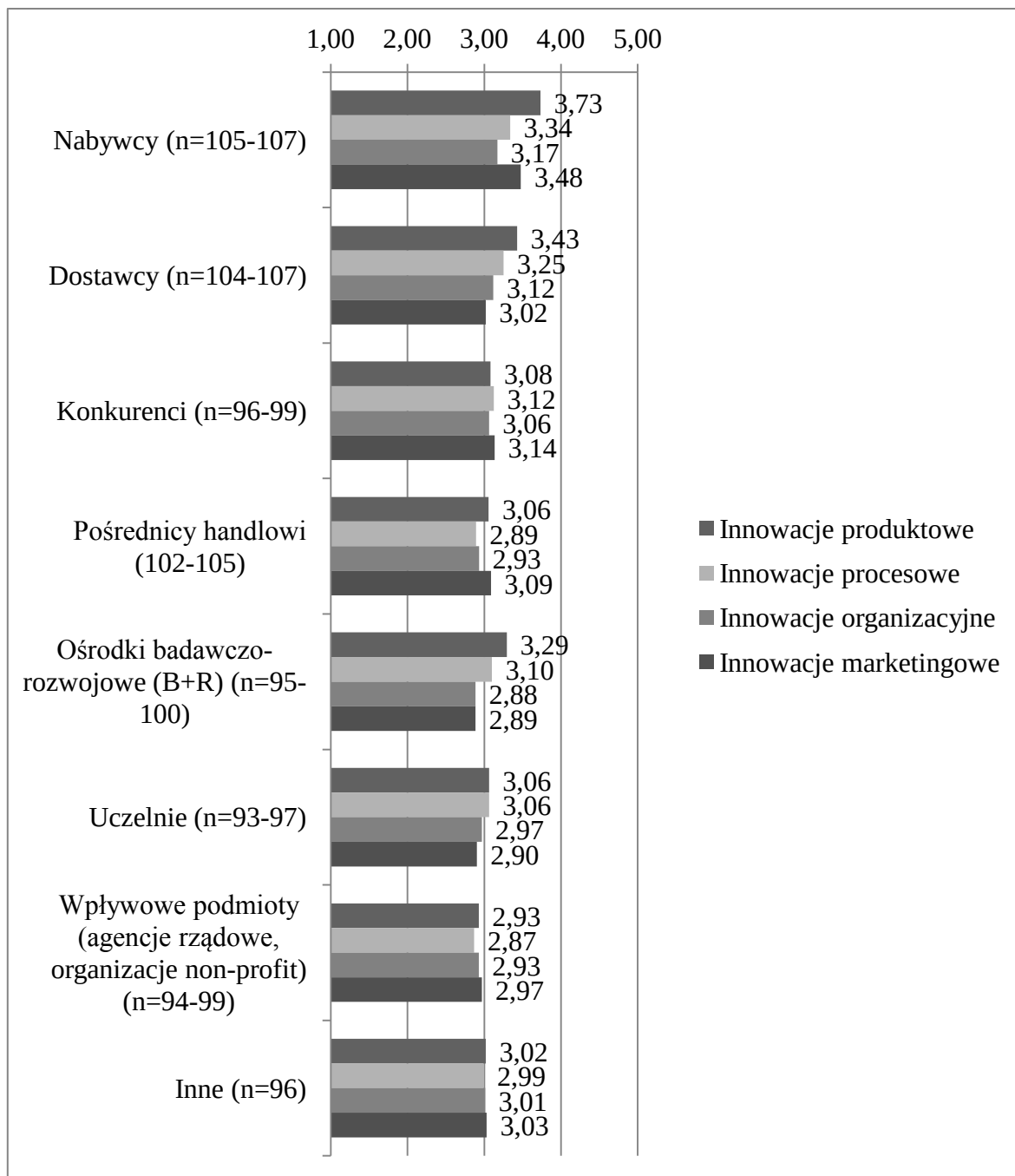
W procesie tworzenia innowacji ważne są również takie rodzaje zasobów, jak środki finansowe oraz pracownicy firmy. Warto zwrócić uwagę na fakt, że oba omawiane rodzaje zasobów charakteryzują się podobnym poziomem istotności (średnie wyniki oceny dokonanej przez respondentów wynoszą odpowiednio: 3,83 i 3,82). Tworzenie innowacji jest czasochłonną oraz kosztowną formą aktywności przedsiębiorstw. Dodatkowo, jest to działalność o wysokim współczynniku ryzyka ze względu na trudne do przewidzenia efekty pracy nad innowacjami. Posiadanie odpowiednich zasobów pieniężnych jest więc konieczne w celu finansowania procesu tworzenia innowacji. Pracownicy przedsiębiorstwa są natomiast zasobem, który łączy w sobie wiedzę i umiejętności. Zasób pracy identyfikowany na rynkach zagranicznych ma bowiem wiedzę na temat specyfiki funkcjonowania przedsiębiorstw w otoczeniu międzynarodowym. Dodatkowo, może posiadać unikalne umiejętności, których brak pracownikom na rynku lokalnym. Ze względu na fakt, że innowacje nie są tworzone wyłącznie przez maszyny i urządzenia, ale również ludzi, wysoko wykwalifikowani pracownicy są w firmach bardzo pożądani.

Udział czynnika ludzkiego w procesie tworzenia innowacji nie powoduje jednak, że technologia, maszyny i surowce są niepotrzebne. Jak wskazują wyniki przeprowadzonego badania, majątek trwały jest zasobem istotnym dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw (średni wynik oceny dokonanej przez respondentów wynosi: 3,63). Dostęp do zasobów trwałych na rynkach zagranicznych oferuje możliwość tworzenia nowatorskich rozwiązań ze względu na ich unikalny i odmienny charakter w porównaniu z rynkiem lokalnym.

Najniższy średni wynik (3,44) istotności w badaniu uzyskały zasoby niematerialne. Oznacza to, że w porównaniu z innymi rodzajami zasobów patenty, znaki handlowe itd., są najmniej istotne w procesie tworzenia innowacji. Relatywnie niski wynik oceny tego rodzaju zasobu może wynikać ze skomplikowanego oraz czasochłonnego procesu ubiegania się o ochronę praw własności.

Drugą wyróżnioną kluczową składową procesu internacjonalizacji są relacje. Firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji nawiązują relacje z wieloma typami podmiotów. Ze względu na fakt, że podmioty są w posiadaniu różnego rodzaju zasobów, współpraca z nimi może okazać się opłacalna dla przedsiębiorstwa tworzącego innowacje. Dzięki współpracy mogą bowiem w pewnym stopniu wykorzystywać zasoby partnera i pożytkować je, kreując innowacyjne rozwiązania. Sytuacja taka jest szczególnie pożądana na rynkach zagranicznych, które cechują się znacznie większym ryzykiem niż rynek lokalny. Firmy działające zagranicą muszą bowiem dostosowywać się do różnorodnych czynników otoczenia, które często są odmienne w porównaniu z rynkiem lokalnym. Ze względu na fakt, że ich wiedza i doświadczenia w sposobie funkcjonowania na rynkach zagranicznych jest mniejsze niż podmiotów lokalnych, firmy starają się nawiązać współpracę w celu wykorzystania korzystnej pozycji konkurencyjnej partnera biznesowego. Zasadne wydaje się więc ustalenie typów podmiotów, z którymi współpraca posiada największe znaczenie dla tworzenia innowacji. Rysunek 25 prezentuje istotność współpracy z różnymi typami podmiotów na rynkach zagranicznych w procesie tworzenia innowacji.

Z rysunku 25 wynika, że istotność współpracy z podmiotami na rynkach zagranicznych w procesie tworzenia innowacji jest niejednakowa dla poszczególnych typów podmiotów. Istnieją bowiem typy podmiotów, z którymi współpraca w procesie tworzenia innowacji wydaje się istotna, oraz takie, z którymi współpraca nie wydaje się istotna. Odpowiedzi udzielone przez respondentów uczestniczących w badaniu sugerują, że znaczenie dla tworzenia innowacji ma głównie współpraca z nabywcami i dostawcami oraz, w małym



Rysunek 25. Istotność współpracy z różnymi typami podmiotów na rynkach zagranicznych w procesie tworzenia innowacji dla przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji

Skala ocen: 1 - całkowicie nieistotny, 2 - mało istotny, 3 - nie mam zdania, 4 - istotny, 5 - niezwykle istotny

n - liczba przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na zadane pytanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

stopniu, konkurentami, pośrednikami handlowymi, ośrodkami badawczo-rozwojowymi oraz uczelniami.

W przypadku innowacji produktowych ważna jest głównie współpraca z nabywcami, dostawcami oraz ośrodkami badawczo-rozwojowymi (średnie wyniki oceny współpracy z tymi podmiotami w znaczący sposób przekroczyły wartość 3,0). Dokonując zakupu, nabywcy wyrażają bowiem swoje opinie o produkcie, co przekłada się na poziom sprzedaży. Jest to istotny sygnał dla przedsiębiorstwa na temat konkurencyjności oferowanych produktów. Dodatkowo, nabywcy mogą dzielić się swoimi opiniami oraz zgłaszać sugestie, w jaki sposób udoskonalić istniejący produkt, co skutkuje stworzeniem innowacji produktowych. Wpływ na tworzenie innowacji produktowych mają również dostawcy, którzy dostarczają materiały potrzebne do kreowania innowacji. Jeżeli siła przetargowa przedsiębiorstwa jest wysoka, firma może narzucić dostawcy określone, korzystne dla siebie, warunki oferowania materiałów lub spełnienia norm technicznych, co wpływa na innowacyjność produktów. Dostawcy mogą również dostarczać cennych informacji dotyczących możliwości zastosowania oferowanych przez siebie materiałów, co wpływa na proces tworzenia innowacji produktowych. Rola ośrodków badawczo-rozwojowych w tworzeniu innowacji produktowych dotyczy specjalistycznej wiedzy i umiejętności, oferowanych przez ten typ podmiotów. Firmy często korzystają z usług ośrodków B+R, jeżeli nie posiadają kompetencji wymaganych dla stworzenia innowacji produktowych.

W przypadku innowacji procesowych istotna jest głównie rola nabywców i dostawców oraz w mniejszym stopniu konkurentów, ośrodków B+R oraz uczelni. Spełnienie potrzeb nabywców wymaga odpowiedniego funkcjonowania wielu różnych komórek organizacyjnych przedsiębiorstwa, ponieważ konkurencyjność oferowanego produktu zależy od poszczególnych etapów jego produkcji. W związku z tym przedsiębiorstwa dążą do optymalizacji procesu zarządzania i produkcji. W tym celu konieczna jest identyfikacja obszarów, które wymagają zwiększenia poziomu efektywności i produktywności. Zadaniem innowacji procesowych jest osiągnięcie pożądaných zmian w newralgicznych obszarach działalności firmy. Nabywcy mogą przyczynić się do ich identyfikacji i ustalenia zakresu wymaganych modyfikacji w dotychczasowych procesach. Rola dostawców w tworzeniu innowacji procesowych polega natomiast na wykonywaniu pewnych działań, które dotychczas były domeną aktywności firmy. Dostawca przejmuje więc pewien zakres kompetencji przedsiębiorstwa, umożliwiając tym samym koncentrację działalności firmy w innych obszarach. W ten sposób wpływa na kreowanie innowacji procesowych. Ośrodki B+R oraz uczelnie mogą natomiast przyczyniać się do tworzenia innowacji procesowych,

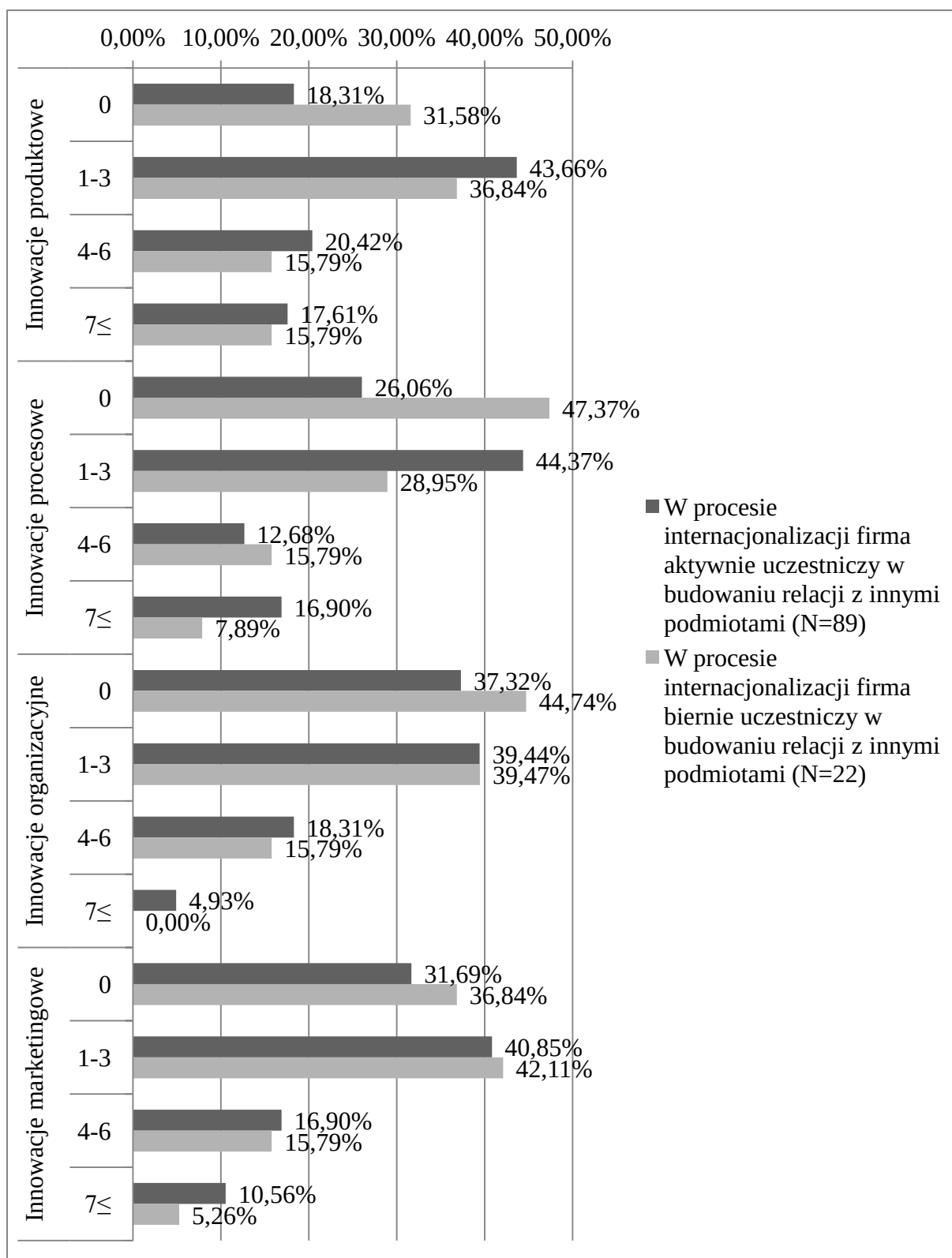
wykonując na zlecenie przedsiębiorstw projekty rozwiązań, usprawniających dotychczasowe procesy. Bardziej efektywne rozwiązania procesowe mogą zostać również skopiowane przez firmy od konkurentów.

Biorąc pod uwagę tworzenie przez przedsiębiorstwo innowacji organizacyjnych, należy zwrócić uwagę na istotne znaczenie nabywców, dostawców oraz konkurentów. W tym zakresie rola nabywców i dostawców polega na dzieleniu się swoją wiedzą i doświadczeniami, związanymi z jakością obsługi oferowaną przez firmę lub charakterem tworzonej relacji, przyczyniając się do usprawnienia dotychczasowego sposobu organizacji pracy, a tym samym powstawania innowacji organizacyjnych. Podobnie jak w przypadku innowacji procesowych, rola konkurentów w tworzeniu innowacji organizacyjnych polega na możliwości imitowania pewnych rozwiązań, które z powodzeniem mogą być stosowane przez inne podmioty rynkowe.

Wpływ na tworzenie innowacji marketingowych mają nabywcy, konkurenci oraz pośrednicy handlowi. Fakt ten wynika z charakteru innowacji marketingowych, które dotyczą poszczególnych elementów strategii marketingowej. Rola wymienionych podmiotów w procesie tworzenia innowacji marketingowych polega więc na udostępnianiu informacji na temat aktualnych uwarunkowań rynkowych, które umożliwiają efektywne zarządzanie sprzedażą oferowanych produktów lub usług.

Istotność współpracy z pozostałymi typami podmiotów w procesie tworzenia innowacji wydaje się mało istotna, ponieważ średnie wyniki oceny współpracy z tymi podmiotami dokonane przez respondentów uczestniczących w badaniu w znaczący sposób nie przekroczyły wartości 3,0. Warto jednak zauważyć, że wśród podmiotów określanych jako "inne" respondenci wymieniali: organizacje międzynarodowe, agencje PR-owe, instytuty naukowe oraz pracowników produkcyjnych.

Charakter relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwo zaangażowane w proces internacjonalizacji może wpływać na liczbę tworzonej innowacji. W tym celu konieczne jest dokonanie analizy liczby innowacji tworzonej przez firmy, które w procesie internacjonalizacji aktywnie lub biernie uczestniczą w budowaniu relacji z innymi podmiotami (rysunek 26). Ze względu na fakt, że relacje nawiązywane z podmiotami na rynkach zagranicznych przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie internacjonalizacji mogą być wykorzystywane w celu tworzenia innowacji zarówno na rynku lokalnym, jak i międzynarodowym, w badaniu wykorzystano całkowitą liczbę wprowadzanych innowacji.



Rysunek 26. Liczba innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji aktywnie i biernie uczestniczące w budowaniu relacji z innymi podmiotami

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z rysunku 26 wynika, że liczba innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji, które aktywnie i biernie uczestniczą w budowaniu relacji z innymi podmiotami, jest różna.

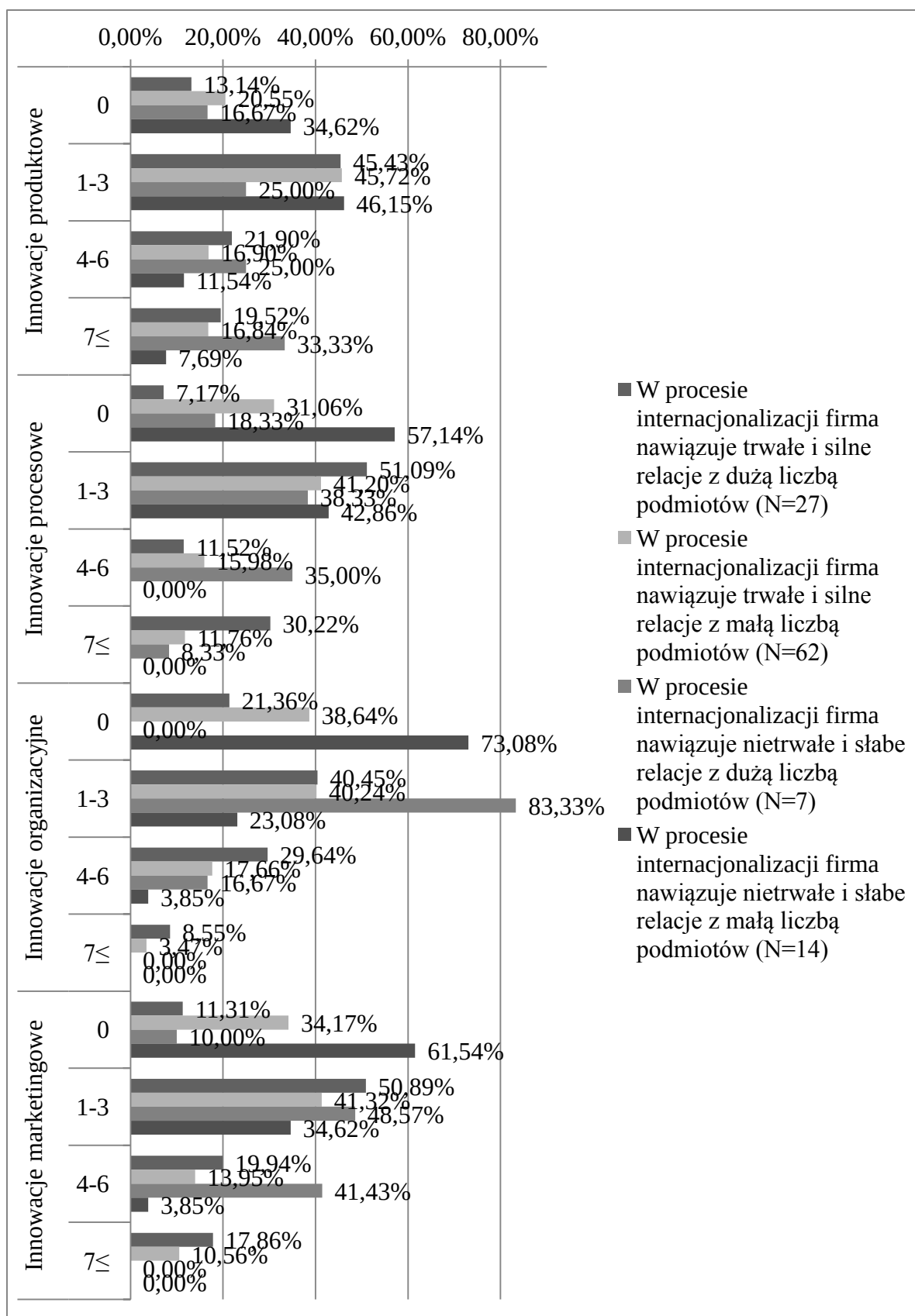
Firmy, które aktywnie uczestniczą w budowaniu relacji z podmiotami na rynkach zagranicznych, częściej wykazywały aktywność innowacyjną (od 1 do 3, 4 - 6 oraz 7 lub więcej innowacji) w sferze produktowej niż firmy biernie uczestniczące w budowaniu relacji, natomiast rzadziej nie wprowadzały innowacji produktowych (brak aktywności innowacyjnej). Sytuacja taka może być spowodowana ograniczoną możliwością tworzenia nowatorskich rozwiązań w zakresie produktu bez pełnienia aktywnej roli firmy w budowaniu sieci powiązań.

W przypadku innowacji procesowych firmy, które aktywnie uczestniczą w budowaniu relacji z podmiotami na rynkach zagranicznych, częściej wykazywały małą aktywność innowacyjną oraz dużą aktywność innowacyjną, natomiast rzadziej brak aktywności innowacyjnej, niż firmy biernie uczestniczące w budowaniu relacji. W przypadku średniej aktywności innowacyjnej w zakresie procesów liczba obu typów firm jest podobna. Oznacza to, że aktywność przedsiębiorstwa w budowaniu sieci relacji znajduje odzwierciedlenie w liczbie innowacji procesowych.

W przypadku innowacji organizacyjnych firmy aktywnie uczestniczące w budowaniu relacji z innymi podmiotami częściej wykazywały wyższą aktywność innowacyjną (4 do 6 oraz 7 lub więcej innowacji) niż firmy biernie uczestniczące w budowaniu relacji z innymi podmiotami. Fakt ten sugeruje konieczność wprowadzania dużej liczby innowacji organizacyjnych w celu skutecznego zarządzania relacjami z podmiotami na rynkach zagranicznych.

Biorąc pod uwagę liczbę innowacji marketingowych, firmy, które aktywnie uczestniczą w budowaniu relacji z podmiotami na rynkach zagranicznych, częściej wykazywały średnią i dużą aktywność innowacyjną (od 4 do 6 oraz 7 lub więcej innowacji), natomiast rzadziej brak lub małą aktywność innowacyjną (0 oraz 1-3 innowacji), niż firmy biernie uczestniczące w budowaniu relacji. Oznacza to, że aktywność tworzenia relacji przejawia się, między innymi, w dopasowaniu elementów marketingu mixu do oczekiwań nabywców, co powoduje konieczność kreowania wielu innowacji marketingowych.

Innymi cechami, które (poza aktywnością) określają charakter budowania relacji z podmiotami na rynkach zagranicznych są trwałość i siła. Zależność liczby innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji od siły i trwałości nawiązywanych relacji prezentuje rysunek 27.



Rysunek 27. Liczba innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji nawiązujące relacje o różnorodnym charakterze

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych ankietowych

Z rysunku 27 wynika, że przedsiębiorstwa dążą do budowania trwałych i silnych relacji z podmiotami w procesie internacjonalizacji, ponieważ liczebność firm, które nawiązują relacje o takim charakterze, jest największa. Najmniej popularnym sposobem budowania relacji jest tworzenie słabych i nietrwałych relacji z dużą liczbą podmiotów, ponieważ najmniejsza ilość respondentów zadeklarowała taki typ relacji.

W przypadku innowacji produktowych istnieją trzy typy firm, które najczęściej wykazują małą aktywność innowacyjną (od 1 do 3 innowacji). Są to przedsiębiorstwa, które budują następujące relacje z podmiotami w procesie internacjonalizacji: trwałe i silne relacje z dużą liczbą podmiotów, trwałe i silne relacje z małą liczbą podmiotów, nietrwałe i słabe relacje z małą liczbą podmiotów. Istnieje natomiast typ firm wykazujący, w porównaniu z innymi, większą aktywność innowacyjną (4-6 oraz 7 i więcej innowacji). Są to przedsiębiorstwa, które w procesie internacjonalizacji budują nietrwałe i słabe relacje z dużą liczbą podmiotów. Fakt ten jest prawdopodobnie spowodowany krótkim cyklem życia innowacji produktowych, która powoduje, że konieczna jest sprzedaż jak największej liczby innowacji w możliwie krótkim okresie, który uniemożliwia budowanie trwałych relacji.

W przypadku innowacji procesowych istotny jest fakt, że 57,14% firm, które w procesie internacjonalizacji nawiązują nietrwałe i słabe relacje z małą liczbą podmiotów, wykazuje brak aktywności innowacyjnej. Prawdopodobnie sytuacja taka jest spowodowana brakiem możliwości czerpania wiedzy i pomysłów od innych podmiotów, co mogłoby skutkować tworzeniem innowacji procesowych.

W przypadku innowacji organizacyjnych na uwagę zasługują trzy rzeczy. Po pierwsze, wszystkie firmy, które w procesie internacjonalizacji nawiązują nietrwałe i słabe relacje z dużą liczbą podmiotów, wprowadziły co najmniej jedną innowację organizacyjną. Fakt ten sugeruje konieczność stosowania nowatorskich rozwiązań w sferze organizacji i zarządzania, aby móc sprostać oczekiwaniom podmiotów w licznych relacjach.

Po drugie, 73,08% firm, które w procesie internacjonalizacji nawiązują nietrwałe i słabe relacje z małą liczbą podmiotów wykazuje brak aktywności innowacyjnej. Prawdopodobnie (podobnie jak w przypadku innowacji procesowych) sytuacja taka jest spowodowana brakiem możliwości czerpania wiedzy i pomysłów od innych podmiotów, co mogłoby skutkować tworzeniem innowacji organizacyjnych lub małą liczbą relacji o słabym i nietrwałym charakterze, a więc nie wymaga tworzenia innowacji organizacyjnych.

Po trzecie, 83,33% firm (czyli znacznie częściej niż inne typy), które w procesie internacjonalizacji nawiązują nietrwałe i słabe relacje z dużą liczbą podmiotów, wykazuje

małą aktywność innowacyjną. Oznacza to, że taka liczba innowacji organizacyjnych jest wystarczająca dla przedsiębiorstw tworzących relacje o opisanym charakterze.

W przypadku innowacji marketingowych 61,54% firm nawiązujących nietrwałe i słabe relacje z małą liczbą podmiotów wykazuje brak aktywności innowacyjnej. Sugeruje to brak możliwości lub konieczności kreowania nowatorskich rozwiązań w sferze marketingu przez ten typ przedsiębiorstw.

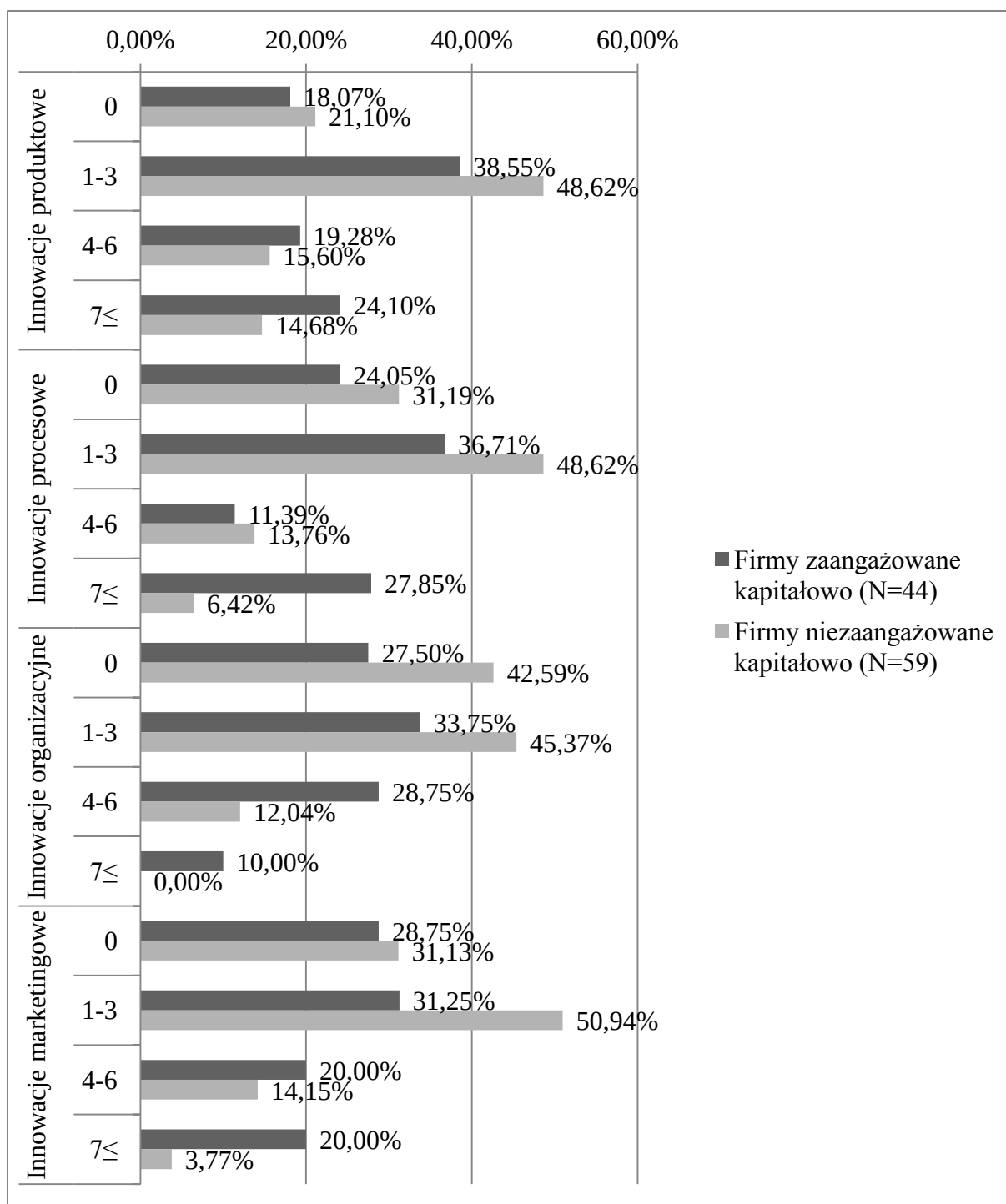
Interesujące jest również, że najczęściej, w porównaniu z innymi, firmy nawiązujące nietrwałe i słabe relacje z dużą liczbą podmiotów wykazują średnią aktywność innowacyjną, przy jednoczesnym braku dużej aktywności innowacyjnej w zakresie marketingu. Fakt ten dodatkowo potwierdza krótki cykl życia innowacji produktowych, z którymi innowacje marketingowe są związane, co sprawia, że konieczna jest szybka i intensywna sprzedaż. Jednocześnie nie zachodzi potrzeba wprowadzania 7 lub więcej innowacji marketingowych.

Trzecią wyróżnioną kluczową składową procesu internacjonalizacji są formy internacjonalizacji. Ze względu na przedmiot rozprawy doktorskiej, która dotyczy badania innowacji tworzonych przez przedsiębiorstwo dokonujące umiędzynaradawiania, istotne jest określenie sposobu oddziaływania formy internacjonalizacji na działalność innowacyjną firm. Forma aktywności stosowana przez przedsiębiorstwo odzwierciedla bowiem sposób wykorzystania zasobów będących w posiadaniu firmy oraz relacji tworzonych z podmiotami na rynkach zagranicznych. Proces internacjonalizacji stwarza liczne szanse dla przedsiębiorstwa. Nowe rynki zbytu, dostęp do zasobów nieosiągalnych na rynku lokalnym oraz możliwości współpracy z zagranicznymi partnerami korzystnie wpływają na rozwój firmy. W miarę osiągania większego doświadczenia, a także kolejnych sukcesów, przedsiębiorstwa zwiększają swoje zaangażowanie w procesie umiędzynaradawiania. W wyższym stopniu angażują więc swoje zasoby w działalność międzynarodową oraz zwiększają zakres aktywności. Efektem wzrostu zaangażowania firm w procesie internacjonalizacji jest wybór formy działalności, którą przedsiębiorstwo stosuje (np. eksport, inwestycje zagraniczne itd.). Wydaje się, że większe zaangażowanie w procesie ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw sprzyja tworzeniu innowacji. Wymaga bowiem zwiększania efektywności działania firmy, jednocześnie oferując liczne możliwości rozwoju (nowe zasoby, relacje, itd.). Opisane zależności skłoniły więc autora niniejszej rozprawy doktorskiej do postawienia następującej hipotezy badawczej: **im wyższy stopień zaangażowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, tym większa liczba tworzonych innowacji.**

W celu weryfikacji postawionej hipotezy badawczej dokonano porównania liczby innowacji tworzonych przez przedsiębiorstwa reprezentujące różne formy internacjonalizacji. Respondenci uczestniczący w badaniu zostali poproszeni o podanie liczby innowacji (produktowych, procesowych, organizacyjnych, marketingowych) wprowadzonych w latach 2011-2012, zarówno na rynek zagraniczny jak i lokalny. Założono bowiem, że analiza powinna dotyczyć łącznej liczby innowacji kreowanych przez firmy bez ograniczania się wyłącznie do rynku zagranicznego. Proces innowacji wpływa bowiem na możliwości tworzenia innowacji, które mogą zostać wykorzystane również na rynku lokalnym.

Ze względu na fakt, że większość respondentów (83%), którzy udzielili odpowiedzi na pytanie dotyczące liczby wprowadzanych innowacji, reprezentowało firmy stosujące więcej niż jedną formę internacjonalizacji jednocześnie, zdecydowano się na dokonanie grupowania, biorąc pod uwagę formę dominującą. Za formę dominującą uznano najwyższą formę internacjonalizacji stosowaną przez dane przedsiębiorstwo. Przykładowo, jeżeli firma stosowała jednocześnie import, eksport i bezpośrednią inwestycję zagraniczną, w badaniu traktowana była jako przedsiębiorstwo stosujące bezpośrednią inwestycję zagraniczną. Dodatkowo, ze względu na znaczne różnice w liczebności grup stosujących poszczególne formy internacjonalizacji, zdecydowano się na dokonanie podziału wyłącznie na dwie grupy przedsiębiorstw o podobnej liczebności, które reprezentują różny stopień zaangażowania w procesie internacjonalizacji. Grupy te zostały określone jako firmy niezaangażowane kapitałowo (stosujące: import, eksport bezpośredni, eksport pośredni, podwykonawstwo i współpracę niekapitałową) oraz firmy zaangażowane kapitałowo (stosujące: współpracę kapitałową i własną inwestycję bezpośrednią). Firmy niezaangażowane kapitałowo reprezentują niższy stopień internacjonalizacji, natomiast firmy zaangażowane kapitałowo wyższy stopień internacjonalizacji. Liczba innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez firmy zaangażowane kapitałowo oraz niekapitałowo w proces internacjonalizacji została przedstawiona na rysunek 28.

Z rysunku 28 wynika, że liczba innowacji wprowadzanych przez firmy zaangażowane kapitałowo oraz niekapitałowo w procesie internacjonalizacji wyraźnie się różni. Pomimo faktu, że w przypadku obu omawianych grup przedsiębiorstw najbardziej powszechna jest mała aktywność innowacyjna (1-3 innowacji) w zakresie poszczególnych rodzajów działalności, to jednak zauważyć można różnice wynikające z zaangażowania w proces internacjonalizacji. W przypadku przedsiębiorstw zaangażowanych kapitałowo w proces internacjonalizacji (a więc o wyższym stopniu zaangażowania) więcej firm, w porównaniu z firmami niezaangażowanymi kapitałowo (a więc o niższym stopniu zaangażowania),



Rysunek 28. Liczba innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez firmy zaangażowane kapitałowo oraz niekapitałowo w proces internacjonalizacji

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

wprowadza większą liczbę innowacji. Mniejsza liczba innowacji jest powszechna wśród przedsiębiorstw niezaangażowanych kapitałowo, a większa wśród przedsiębiorstw zaangażowanych kapitałowo. Prawidłowość ta istnieje dla każdego rodzaju innowacji.

W przypadku innowacji produktowych firmy zaangażowane kapitałowo częściej wykazują średnią oraz dużą aktywność innowacyjną (4-6 oraz powyżej 7 innowacji), natomiast rzadziej brak oraz małą aktywność (0 oraz 1-3 innowacji) w porównaniu z firmami niezaangażowanymi kapitałowo.

W przypadku innowacji procesowych firmy zaangażowane kapitałowo częściej wykazują dużą aktywność innowacyjną (powyżej 7 innowacji), natomiast rzadziej brak, małą lub średnią aktywność innowacyjną (0, 1-3 oraz 4-6 innowacji) w porównaniu z firmami niezaangażowanymi kapitałowo.

W przypadku innowacji organizacyjnych firmy zaangażowane kapitałowo częściej wykazują średnią oraz dużą aktywność innowacyjną (4-6 oraz powyżej 7 innowacji), natomiast rzadziej brak oraz małą aktywność (0 oraz 1-3 innowacji) w porównaniu z firmami niezaangażowanymi kapitałowo.

W przypadku innowacji marketingowych firmy zaangażowane kapitałowo częściej wykazują średnią oraz dużą aktywność innowacyjną (4-6 oraz powyżej 7 innowacji), natomiast rzadziej brak oraz małą aktywność (0 oraz 1-3 innowacji) w porównaniu z firmami niezaangażowanymi kapitałowo.

W celu weryfikacji statystycznej istotności różnic w zakresie liczby innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez dwie grupy firm (zaangażowanych kapitałowo oraz niekapitałowo w proces internacjonalizacji) przeprowadzono test Manna-Whitneya [Rószkiewicz, 2011, s. 92], którego rezultaty zostały przedstawione w tabeli 14.

Z informacji zawartych w tabeli 14 wynika, że p -wartość¹³ jest mniejsza od założonego poziomu istotności $\alpha=0,1$, co powoduje, że należy odrzucić hipotezę zerową. Różnice w liczbie innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez firmy zaangażowanych kapitałowo oraz niekapitałowo w proces internacjonalizacji są więc istotne. W związku z faktem, że średnie rang wszystkich czterech typów innowacji uwzględnionych w badaniu są wyższe dla firm zaangażowanych kapitałowo w procesie internacjonalizacji, należy stwierdzić, że wyższy stopień zaangażowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji odpowiada większej liczbie tworzonych innowacji.

¹³ P -wartość (p -value) oznacza graniczny poziom istotności - najmniejszy przy którym zaobserwowana wartość statystyki testowej prowadzi do odrzucenia hipotezy zerowej [Jóźwiak, Podgórski, 2012, s. 242].

Tabela 14. Weryfikacja statystyczna istotności różnic w zakresie liczby innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez firmy zaangażowane kapitałowo oraz niekapitałowo w proces internacjonalizacji

Rangi		
	Typ firmy	Średnia ranga
Innowacje produktowe	Firmy zaangażowane kapitałowo	103,79
	Firmy niezaangażowane kapitałowo	90,95
Innowacje procesowe	Firmy zaangażowane kapitałowo	106,44
	Firmy niezaangażowane kapitałowo	85,84
Innowacje organizacyjne	Firmy zaangażowane kapitałowo	110,6
	Firmy niezaangażowane kapitałowo	82,57
Innowacje marketingowe	Firmy zaangażowane kapitałowo	103,69
	Firmy niezaangażowane kapitałowo	85,81
Statystyki testowe^a		
	U Manna-Whitney'a	p-wartość
Innowacje produktowe	3918,5	,093
Innowacje procesowe	3362	,007
Innowacje organizacyjne	3032	,000
Innowacje marketingowe	3424,5	,017

a. Zmienna grupująca: typ firmy

$H_0: F_1(x) = F_2(x)$

$H_1: F_1(x) \neq F_2(x)$

$F_1(x)$, $F_2(x)$ – rozkład analizowanej cechy w wyróżnionych grupach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS

Analiza wyników badania liczby innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez firmy zaangażowane kapitałowo oraz niekapitałowo w procesie internacjonalizacji dostarcza kilku interesujących wniosków.

Po pierwsze, istnieje zależność pomiędzy poziomem zaangażowania przedsiębiorstw w proces internacjonalizacji i liczbą tworzonych innowacji. Wydaje się, że można określić pewne graniczne liczby innowacji tworzonych przez firmy o różnym stopniu zaangażowania w proces internacjonalizacji. Firmy zaangażowane kapitałowo w proces internacjonalizacji częściej niż firmy niezaangażowane kapitałowo wprowadzają 4 i więcej innowacji produktowych, organizacyjnych i marketingowych. Sugeruje to, że większe zaangażowanie w proces internacjonalizacji wymaga większego dopasowania do uwarunkowań otoczenia międzynarodowego, co znajduje odzwierciedlenie w charakterze zmian wprowadzanych w sferze produktu, oraz marketingu. Większe zaangażowanie wymaga również zatrudnienia większej liczby pracowników, co powoduje konieczność zmiany sposobu organizacji pracy. Dodatkowo, firmy zaangażowane kapitałowo w proces internacjonalizacji rzadziej niż firmy niezaangażowane kapitałowo wprowadzają mniej niż 7 innowacji procesowych. Fakt ten sugeruje konieczność nieustannej modyfikacji sposobu zarządzania poszczególnymi komórkami struktury organizacyjnej, która w przypadku firm zaangażowanych kapitałowo jest znacznie rozbudowana.

Po drugie, żadna z firm niezaangażowanych kapitałowo nie wprowadziło 7 i więcej innowacji organizacyjnych. Fakt ten może wynikać ze stopnia rozbudowania struktury organizacyjnej firmy, która nie jest rozwinięta w sposób wymagający wprowadzania znacznej ilości innowacji organizacyjnych.

Wyniki analizy liczby innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez firmy zaangażowane kapitałowo oraz niekapitałowo w proces internacjonalizacji umożliwiły pozytywną weryfikację postawionej w niniejszej rozprawie doktorskiej hipotezy badawczej, która brzmi: **im wyższy stopień zaangażowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, tym większa liczba tworzonych innowacji.** Zgodnie z informacjami przedstawionymi na początku niniejszej części opracowania, które sugerują traktowanie liczby innowacji jako wskaźnika aktywności firmy w zakresie prowadzenia działalności innowacyjnej należy stwierdzić, że im wyższy stopień internacjonalizacji, tym większa aktywność innowacyjna.

Dopełnieniem przedstawionych wcześniej rozważań, dotyczących procesu kreowania nowatorskich rozwiązań, prowadzonych przez pryzmat zasobów, relacji oraz form

internacjonalizacji, jest zbadanie wpływu własnej¹⁴ działalności badawczo-rozwojowej na tworzenie innowacji przez firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji. Zdaniem wielu naukowców (m.in. Cassiman, Veugelers [2005], Sánchez-González, Herrera [2010], Wang, Tsai [2003]) jest to bowiem istotny aspekt kreowania innowacji. W ten sposób firmy koncentrują część posiadanych zasobów na kreowaniu i dostarczaniu na rynek nowych rozwiązań w postaci innowacji. Działalność B+R jest szczególnie ważna dla przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, ponieważ mogą w lepszym stopniu spełnić oczekiwania nabywców na rynku międzynarodowym. Z tego względu autor niniejszej rozprawy doktorskiej postanowił poświęcić uwagę działalności badawczo rozwojowej firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji. Charakterystykę firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, prowadzących działalność badawczo-rozwojową, prezentuje tabela 15.

Tabela 15. Prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej przez firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji i tworzące innowacje

Działalność B+R	Liczba respondentów	%
Prowadzenie własnej działalności B+R	66	56,41%
Brak własnej działalności B+R	51	43,59%
Suma	117	100,00%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

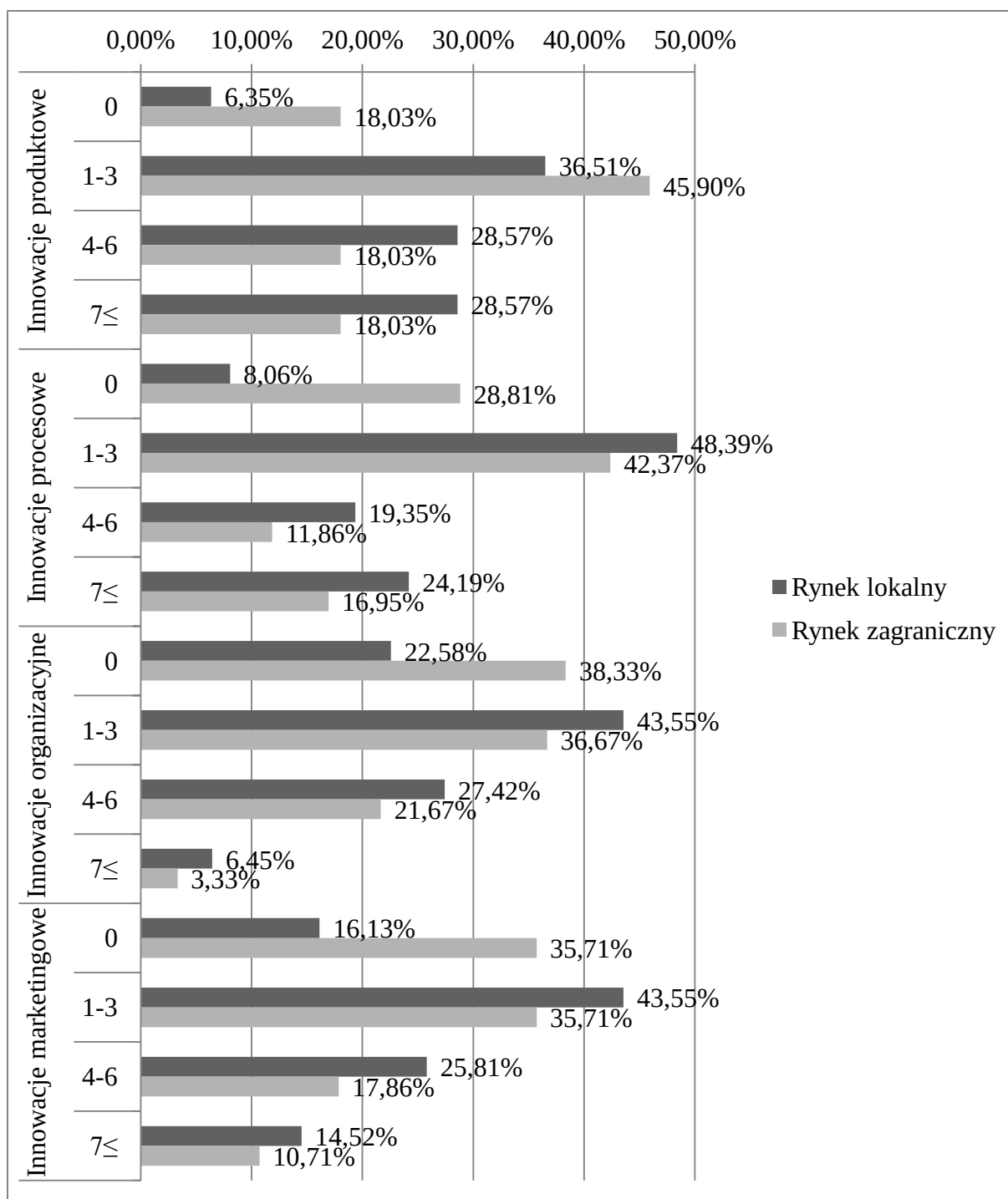
Z danych zawartych w tabeli 15 wynika, że firmy tworzące innowacje zaangażowane w proces internacjonalizacji częściej decydują się na prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej, niż jej brak. Różnica pomiędzy liczbą przedsiębiorstw prowadzących działalność B+R oraz firmami nieprowadzącymi takiej działalności wynosi bowiem 12,82% respondentów. Mogą istnieć dwie przyczyny takiego stanu rzeczy. Jedną z nich jest konieczność stosowania takiej formy aktywności przez firmy uczestniczące w procesie

¹⁴ Przejawem prowadzenia własnej działalności badawczo-rozwojowej jest zinstytucjonalizowany proces kreowania nowatorskich rozwiązań przez wyodrębnioną ze struktury organizacyjnej komórkę firmy.

umiędzynaradawiania. W celu odpowiedniego spełnienia potrzeb nabywców na rynkach zagranicznych dla firmy niezbędne może być tworzenie nowatorskich rozwiązań, które w znaczący sposób różnią się od oferty proponowanej przez konkurentów. Drugie wytłumaczenie dotyczy pewnych możliwości rozwoju przedsiębiorstwa, które stwarza proces internacjonalizacji. Dokonując umiędzynaradawiania firmy zyskują bowiem dostęp do nowych rynków, a więc i zasobów zlokalizowanych na tych rynkach. Dodatkowo, rozwijają nowe relacje z partnerami zagranicznymi, co umożliwia im pozyskiwanie zasobów będących w posiadaniu owych podmiotów. Niebagatelne znaczenie w procesie internacjonalizacji posiada wiedza (zwiększająca się wraz z osiągnięciem coraz wyższych stadiów ekspansji zagranicznej), która umożliwia odpowiednie wykorzystanie zasobów w celu kreowania korzystnej pozycji konkurencyjnej firmy. Aby zasoby zostały przekształcone w innowacje, przedsiębiorstwo może zdecydować się na utworzenie komórki w strukturze organizacyjnej odpowiedzialnej za prowadzenie działalności badawczo-rozwojowej.

W celu ustalenia roli, jaką odgrywa działalność badawczo-rozwojowa dla tworzenia innowacji w procesie internacjonalizacji, zasadne wydaje się dokonanie porównania liczby innowacji wprowadzanych przez dwie grupy przedsiębiorstw funkcjonujących na rynkach zagranicznych: firm które prowadzą własną działalność B+R oraz tych, które nie prowadzą własnej działalności B+R. Rysunek 29 prezentuje liczbę innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji w latach 2011-2012, prowadzące własną działalność B+R.

Z rysunku 29 wynika, że liczba poszczególnych rodzajów innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji, prowadzące własną działalność badawczo-rozwojową, w latach 2011-2012 na rynku lokalnym i rynku zagranicznym znacząco się różni. Od 77,42% do 93,65% respondentów zadeklarowało bowiem wprowadzenie co najmniej jednej innowacji poszczególnego rodzaju na rynku lokalnym, natomiast na rynku zagranicznym liczba respondentów, którzy zadeklarowali wprowadzenie co najmniej jednej innowacji poszczególnego rodzaju, wynosi od 61,67% do 81,97%. Liczba innowacji (aktywność innowacyjna) wprowadzonych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji prowadzące własną działalność badawczo-rozwojową jest więc większa na rynku lokalnym niż zagranicznym. Dodatkowo, wśród przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, prowadzących własną działalność badawczo-rozwojową, podobnie jak w przypadku wszystkich firm funkcjonujących na rynkach zagranicznych, najczęściej występowała mała



Rysunek 29. Liczba innowacji wprowadzanych na rynku lokalnym i zagranicznym przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji prowadzące własną działalność B+R w latach 2011-2012

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

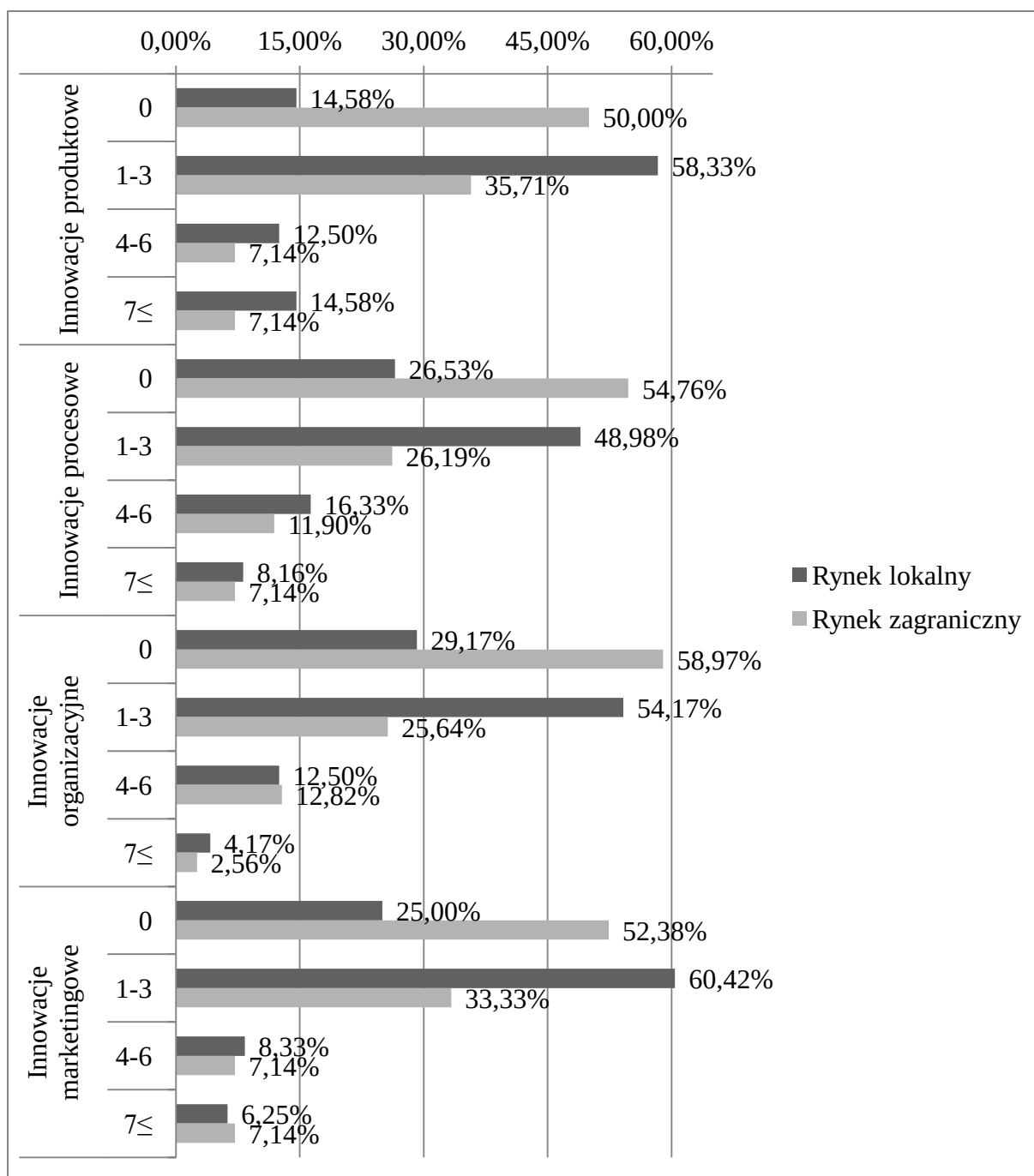
aktywność innowacyjna w zakresie innowacji produktowych i procesowych (największy odsetek respondentów deklaruujących taką ilość innowacji).

Warto również zwrócić uwagę na fakt, że liczba firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, prowadzących własną działalność badawczo-rozwojową, prezentujących dużą aktywność innowacyjną w sferze organizacyjnej i marketingowej, zarówno na rynku lokalnym, jak i zagranicznym, jest nieznacznie wyższa w porównaniu do liczby wszystkich przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji. Liczba wszystkich przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji o dużej aktywności innowacyjnej w zakresie innowacji organizacyjnych na rynku lokalnym i zagranicznym wynosiła bowiem odpowiednio: 5,41% i 3,00%, natomiast w przypadku przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, prowadzących własną działalność badawczo-rozwojową, na rynku lokalnym i zagranicznym odpowiednio: 6,45% i 3,33%. Zaś liczba wszystkich przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji o dużej aktywności innowacyjnej w sferze marketingu na rynku lokalnym i zagranicznym wynosiła odpowiednio: 10,81% i 9,09%, natomiast w przypadku przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, prowadzących własną działalność badawczo-rozwojową, na rynku lokalnym i zagranicznym wynosiła odpowiednio: 14,52% i 10,71%. Fakt ten sugeruje, że w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, prowadzących własną działalność badawczo-rozwojową wprowadzenie wielu innowacji organizacyjnych i marketingowych jest mniej skomplikowane niż w przypadku wszystkich przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji. Innym wytłumaczeniem może być wysoka konieczność wprowadzania innowacji organizacyjnych i marketingowych, aby w odpowiedni sposób wykorzystać rezultaty pracy działu badawczo-rozwojowego w przedsiębiorstwie.

W celu określenia znaczenia działalności badawczo-rozwojowej dla tworzenia innowacji ustalono również liczbę poszczególnych rodzajów innowacji tworzonych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji, które nie prowadzą działalności B+R (rysunek 30).

Z rysunku 30 wynika, że, istnieją znaczące różnice w liczbie poszczególnych rodzajów innowacji wprowadzanych zarówno na rynek lokalny, jak i zagraniczny, przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji, nie prowadzące działalności badawczo-rozwojowej.

Firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji, nie prowadzące działalności badawczo-rozwojowej, często nie wykazują aktywności innowacyjnej (0 innowacji) w sferze produktowej, procesowej, organizacyjnej i marketingowej na rynku zagranicznym (odsetek wskazań tej odpowiedzi wyniósł 50% lub więcej). Dodatkowo, w przypadku wszystkich typów innowacji firmy, które nie prowadzą działalności badawczo-rozwojowej, częściej



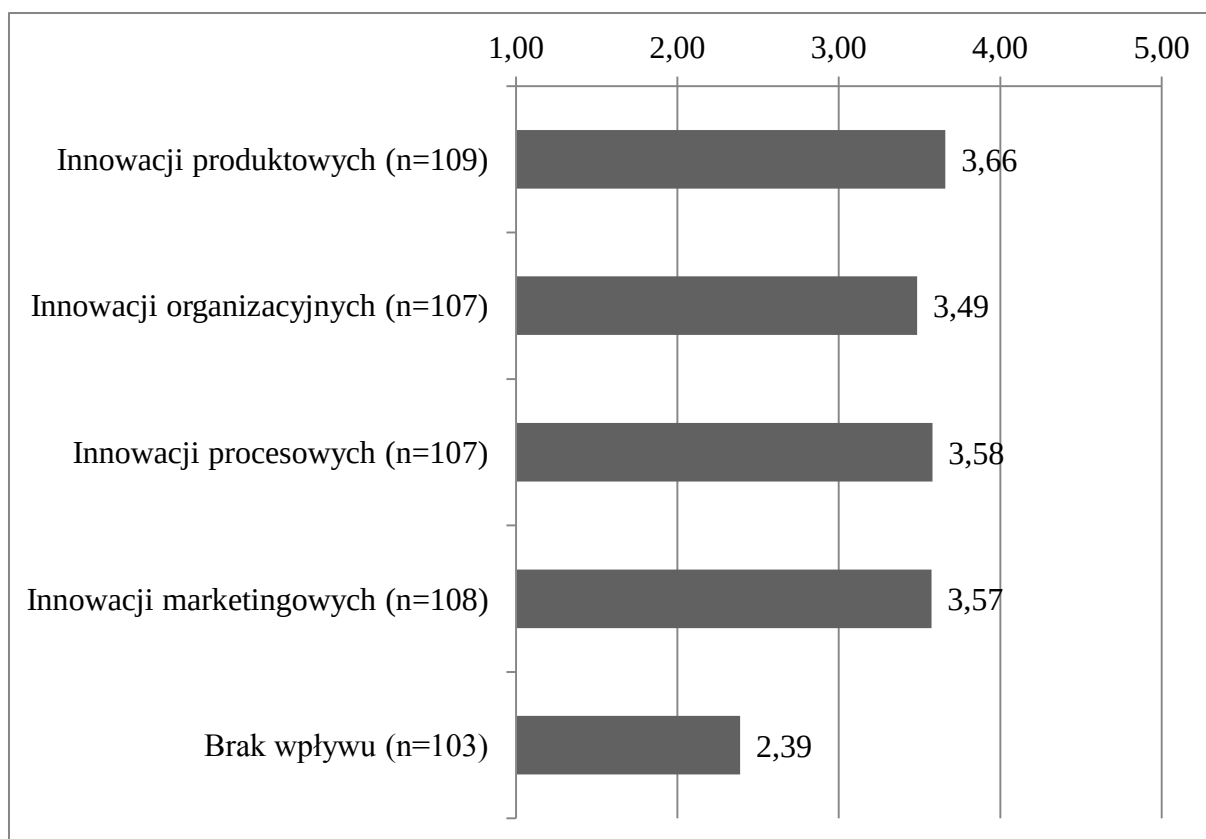
Rysunek 30. Liczba innowacji wprowadzanych na rynku lokalnym i zagranicznym przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji nie prowadzące własnej działalności B+R w latach 2011-2012

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

wykazują aktywność innowacyjną (1-3, 4-6 i 7 lub więcej innowacji) na rynku lokalnym niż zagranicznym. Fakt ten sugeruje ograniczone możliwości wprowadzania innowacji na rynek zagraniczny przez przedsiębiorstwa nie prowadzące działalności B+R.

Porównując liczbę innowacji kreowanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji prowadzące działalność badawczo-rozwojową i firmy bez działu B+R dostrzec można pewne różnice. Liczba firm, które w latach 2011-2012 wprowadziły co najmniej 1 innowację poszczególnego rodzaju jest wyższa w przypadku przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji i prowadzących własną działalność badawczo-rozwojową w porównaniu z firmami zaangażowanymi w proces internacjonalizacji, które nie prowadzą działalności badawczo rozwojowej. Różnica ta dotyczy zarówno rynku lokalnego, jak i zagranicznego, bowiem liczba respondentów reprezentujących firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji, prowadzące własną działalność badawczo-rozwojową, które wprowadziły co najmniej 1 innowację produktową, procesową, organizacyjną i marketingową na rynek lokalny wynosi odpowiednio: 93,65%, 91,94%, 77,42% i 83,87%, natomiast w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, nie prowadzących własnej działalności badawczo-rozwojowej: 85,42%, 73,47%, 70,83% i 75,00%. Liczba firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, prowadzących własną działalność badawczo-rozwojową, które wprowadziły co najmniej 1 innowację produktową, procesową, organizacyjną i marketingową na rynek zagraniczny wynosi odpowiednio: 81,97%, 71,79%, 61,67% i 83,87%, natomiast w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, nie prowadzących własnej działalności badawczo-rozwojowej: 50,00%, 45,24%, 41,03%, 47,62%. Wyższa liczba przedsiębiorstw, które wprowadziły co najmniej jedną innowację poszczególnych rodzajów, w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji prowadzących własną działalność badawczo-rozwojową w porównaniu z przedsiębiorstwami zaangażowanymi w proces internacjonalizacji bez prowadzenia działalności badawczo rozwojowej zarówno na rynku lokalnym, jak i zagranicznym, sugeruje istotne znaczenia działalności badawczo-rozwojowej dla tworzenia innowacji. Fakt ten nie powinien zaskakiwać, ponieważ komórki B+R są tworzone przez przedsiębiorstwa w celu generowania innowacyjnych rozwiązań. Wyniki analizy potwierdzają więc skuteczność tworzenia innowacji przez działy badawczo-rozwojowe firm zaangażowanych w procesie internacjonalizacji, uczestniczących w badaniu, w latach 2011-2012.

Biorąc pod uwagę różne efekty poszczególnych typów innowacji, szczególnie ważne jest ustalenie roli procesu umiędzynaradawiania w ich kreowaniu. W tym celu przeprowadzono szczegółową analizę wpływu internacjonalizacji na tworzenie określonych typów innowacji (rysunek 31).



Rysunek 31. Wpływ internacjonalizacji na tworzenie określonych typów innowacji

Skala ocen: 1 - zdecydowanie nie zgadzam się, 2 - nie zgadzam się, 3 - nie mam zdania, 4 - zgadzam się, 5 - zdecydowanie zgadzam się

n - liczba przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na zadane pytanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Z rysunku 31 wynika, że pomiędzy procesem internacjonalizacji i tworzeniem innowacji istnieje wyraźny związek. Średnie wyniki oceny wpływu internacjonalizacji na tworzenie innowacji dokonanej przez respondentów uczestniczących w badaniu w przypadku wszystkich rodzajów innowacji posiadają bowiem wartości większe niż 3,0. Warto również zauważyć, że w przypadku innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych wyniki oceny wpływu posiadają podobne wartości (odpowiednio: 3,66, 3,49, 3,58 i 3,57). Oznacza to podobną siłę wpływu procesu internacjonalizacji na tworzenie wszystkich rodzajów innowacji. Dodatkowo, średni wynik oceny braku wpływu uzyskał wartość znacznie niższą niż 3,0 (2,39), co oznacza, że respondenci nie zgadzają się z takim stwierdzeniem. Proces internacjonalizacji wpływa więc na tworzenie innowacji.

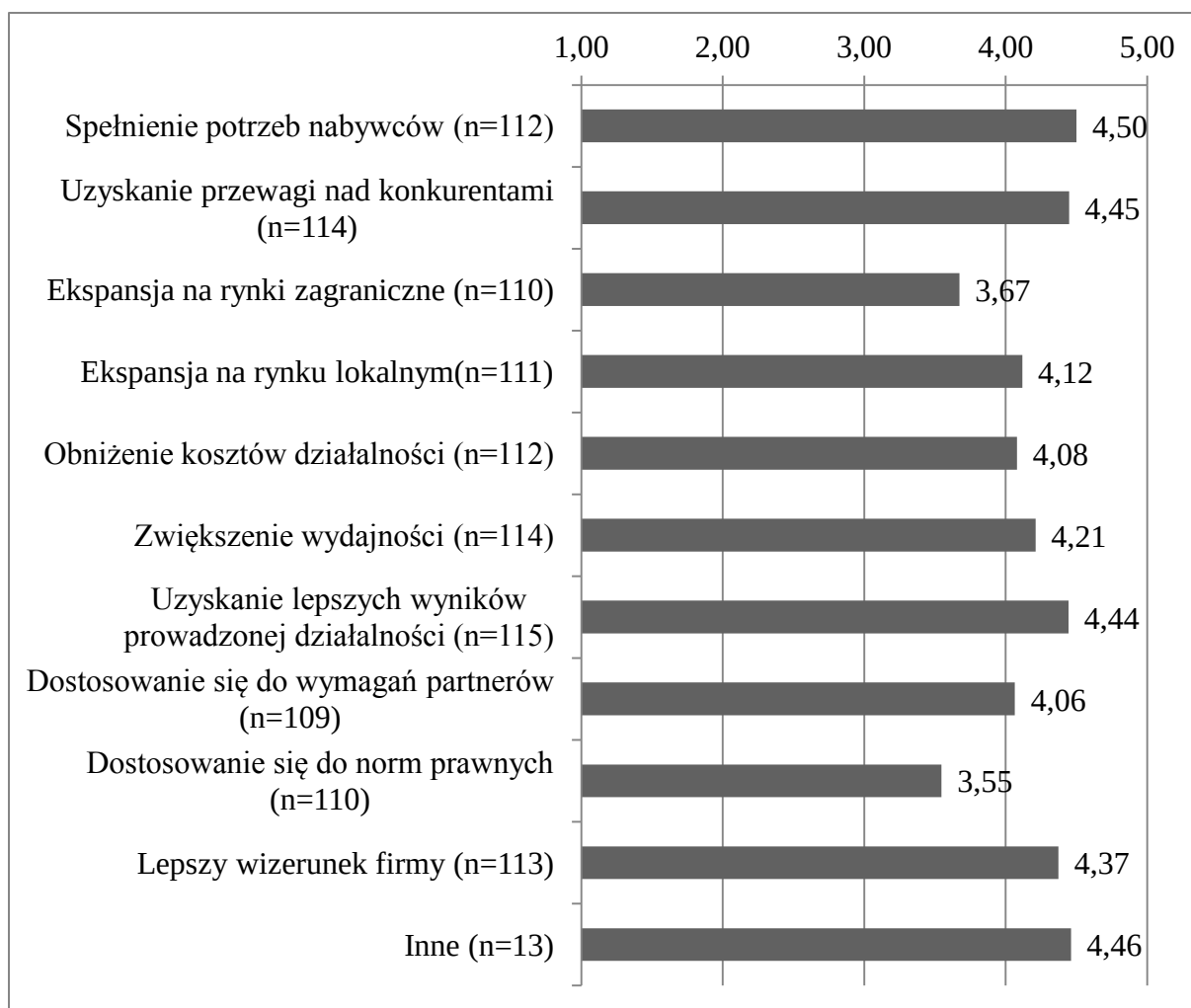
W kolejnej części rozprawy doktorskiej analizie poddany zostanie wpływ innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstwa.

3.3. Wpływ innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstwa

Określenie znaczenia innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstwa wymaga nie tylko zbadania wpływu umiędzynaradawiania na liczbę tworzonych innowacji, ale także sposobu oddziaływania innowacji na wyniki firmy. Zasadne wydaje się więc ustalenie celów, które osiągają firmy kreujące innowacje. Dodatkowo, biorąc pod uwagę skomplikowany, kosztowny i czasochłonny proces tworzenia innowacji, konieczna jest identyfikacja barier, które napotykają firmy prowadzące działalność innowacyjną. Mogą one bowiem utrudniać realizację wyznaczonych celów, a tym samym znajdować odzwierciedlenie w efektach innowacji i wynikach osiągniętych przez przedsiębiorstwo. W niniejszej części rozprawy doktorskiej rozważania dotyczące zagadnienia innowacji zostaną przedstawione zgodnie z etapami wprowadzania nowatorskich rozwiązań na rynek. W pierwszej kolejności omówiono więc cele tworzenia innowacji, a więc zamierzenia, które firma stara się zrealizować poprzez działalność innowacyjną. W dalszej kolejności przedstawiono bariery występujące w procesie ich tworzenia oraz wprowadzania na rynek. Następnie zaprezentowano efekty osiągnięte przez przedsiębiorstwo kreujące innowacje oraz ich wpływ na wyniki. Ze względu na problematykę rozprawy doktorskiej, która dotyczy innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji, rozważania dotyczą firm zaangażowanych w proces umiędzynaradawiania.

Istotność celów tworzenia innowacji przez firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji została zaprezentowana na rysunku 32.

Na uwagę zasługuje fakt, że wszystkie cele określone w badaniu zostały uznane przez respondentów za istotne (średnie wyników przekroczyły wartość 3,0). Najwyższe wyniki uzyskały następujące cele: spełnienie potrzeb nabywców (4,50), inne (4,46), uzyskanie przewagi nad konkurentami (4,45), uzyskanie lepszych wyników prowadzonej działalności (4,44) oraz lepszy wizerunek firmy (4,37). Przeprowadzona analiza sugeruje, że w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji spełnienie potrzeb nabywców jest najbardziej istotnym celem tworzenia innowacji. Fakt ten oznacza konieczność kreowania nowatorskich rozwiązań w celu sprostania oczekiwaniom nabywców.



Rysunek 32. Istotność celów tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji

Skala ocen: 1 - całkowicie nieistotny, 2 - mało istotny, 3 - nie mam zdania, 4 - istotny, 5 - niezwykle istotny

n - liczba przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na zadane pytanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

Sytuacja taka może wynikać z charakterystyki otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa dokonujące umiędzynarodowienia, które cechuje silna konkurencja międzynarodowa. Nabywcy mają więc liczne możliwości wyboru różnorodnych produktów i usług, co powoduje, że konieczne jest dokonanie innowacji w celu wyróżnienia własnej oferty handlowej.

Wśród celów określonych w badaniu jako "inne" respondenci wskazywali traktowanie innowacji jako element strategii długoterminowego rozwoju, zwiększenie elastyczności i operatywności działania, rozszerzenie zakresu oferty produktów i usług, zdobycie pozycji

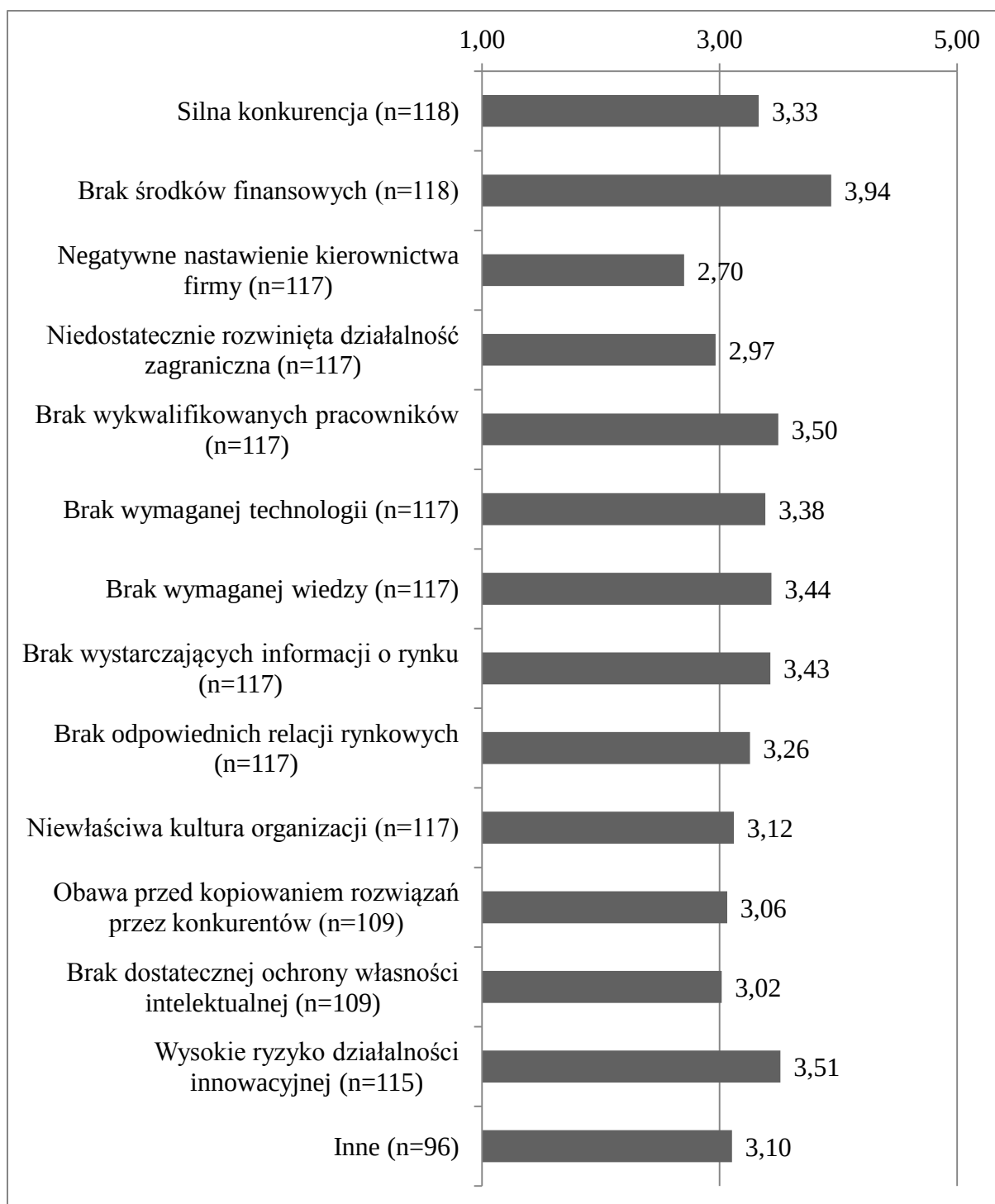
eksperta w określonej dziedzinie, kreowanie nowych pomysłów na biznes, zwiększenie sprzedaży, promocję oraz wprowadzenie w firmie postępu technicznego i organizacyjnego. Dodatkowo, biorąc pod uwagę kolejne najbardziej istotne cele (uzyskanie przewagi nad konkurentami oraz uzyskanie lepszych wyników prowadzonej działalności), należy stwierdzić, że innowacje traktowane są jako podstawa kształtowania korzystnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Na szczególną uwagę zasługuje cel jakim jest lepszy wizerunek firmy, który sugeruje, że obecnie tworzenie innowacji przez firmę jest postrzegane jako synonim nowatorstwa. Fakt ten potwierdza powszechne eksponowanie przez przedsiębiorstwa "innowacyjności" produktów i usług w kampaniach promocyjnych, aby w ten sposób uwypuklić niepowtarzalność własnej oferty handlowej i zdobyć zainteresowanie potencjalnych nabywców.

Interesujące wydaje się uznanie przez respondentów ekspansji na rynki zagraniczne za cel relatywnie mało istotny w porównaniu z innymi uwzględnionymi w badaniu. Oznacza to, że innowacje mogą służyć firmie w dokonaniu ekspansji zagranicznej, jednak nie jest to główny cel ich tworzenia.

Pomimo wielu pozytywnych efektów innowacji, działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest skomplikowana i trudna. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy są liczne bariery, które zidentyfikować można w procesie tworzenia innowacji. Fakt ten posiada szczególne znaczenie dla firm działających na rynkach zagranicznych, ponieważ oprócz wysokiego ryzyka kreowania innowacji, przedsiębiorstwa narażone są na działanie niekorzystnych czynników otoczenia międzynarodowego. Istotne wydaje się więc dokonanie analizy czynników, które utrudniają lub uniemożliwiają firmom funkcjonującym w środowisku międzynarodowym tworzenie i wprowadzanie na rynek innowacji. Istotność różnorodnych rodzajów barier dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji została przedstawiona na rysunku 33.

Z rysunku 33 wynika, że w procesie internacjonalizacji przedsiębiorstwa napotykają liczne bariery dla tworzenia innowacji. Większość z barier uwzględnionych w badaniu została bowiem uznana przez respondentów za istotne (średnie wyniki ocen wyższe niż 3,0). Najbardziej istotną przeszkodą dla działalności innowacyjnej jest brak środków finansowych (3,94). Warto zwrócić uwagę na fakt, że jedynie w tym przypadku średni wynik oceny miał wartość zbliżoną do 4,0. Duże znaczenie tej bariery potwierdza wysokie koszty działalności innowacyjnej. W przypadku przedsiębiorstw działających na rynkach zagranicznych koszty



Rysunek 33. Istotność różnorodnych rodzajów barier dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji

Skala ocen: 1 - całkowicie nieistotny, 2 - mało istotny, 3 - nie mam zdania, 4 - istotny, 5 - niezwykle istotny

n - liczba przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na zadane pytanie

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

dotyczą również konieczności dokonania adaptacji strategii rozwoju firmy do warunków otoczenia odmiennego niż rynek lokalny. Firmy posiadają więc mniej środków, które potencjalnie mogłyby służyć finansowaniu tworzenia innowacji.

Innymi istotnymi barierami dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji są: wysokie ryzyko działalności innowacyjnej (3,51), brak wykwalifikowanych pracowników (3,50), brak wymaganej wiedzy (3,44) oraz brak wystarczających informacji o rynku (3,43). Wymienione bariery posiadają podobne znaczenie w procesie tworzenia innowacji, ponieważ średnie wyniki oceny dokonanej przez respondentów posiadają zbliżone wartości. Wysokie ryzyko działalności innowacyjnej przejawia się w trudnych do określenia efektach tworzenia innowacji. Jest to bowiem skomplikowany i długotrwały proces, wymagający znacznych nakładów finansowych oraz dokonywania licznych modyfikacji pierwotnie ustalonych założeń. Czynnikiem niezbędnym dla powstania skutecznej innowacji są wysoko wykwalifikowani pracownicy. Ze względu na fakt, że innowacje stanowią unikalne rozwiązanie, konieczne jest posiadanie pracowników dysponujących specjalistyczną wiedzą. Ich pozyskanie przez firmy jest jednak problematyczne z dwóch powodów. Jednym z nich jest trudność w znalezieniu pracowników spełniających specyficzne i wąsko sprecyzowane oczekiwania przedsiębiorstw tworzących innowacje. Drugi powód dotyczy kosztów zatrudnienia, przejawiających się w wysokości płacy pracowników o wysokich kwalifikacjach. Dodatkowo, firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji napotykają bariery w postaci braku wymaganej wiedzy oraz wystarczających informacji o rynku. Fakt ten spowodowany jest różnicami występującymi pomiędzy rynkiem lokalnym i zagranicznym. Wysokie oceny tych barier należy rozpatrywać w kontekście wyników analizy istotności poszczególnych rodzajów zasobów, dokonanej na łamach niniejszej rozprawy doktorskiej. Najbardziej istotnym rodzajem zasobów w procesie tworzenia innowacji, zidentyfikowanym przez respondentów uczestniczących w badaniu, była bowiem wiedza. Wysokie oceny istotności braku wymaganej wiedzy oraz wystarczających informacji o rynku potwierdzają więc znaczącą rolę wiedzy w procesie tworzenia innowacji.

Warto zwrócić również uwagę na umiarkowaną ocenę bariery określanej jako brak odpowiednich relacji rynkowych (3,26). W porównaniu z innymi przeszkodami dla tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji, wartość średniego wyniku oceny tej bariery jest bowiem relatywnie niska. Dodatkowo, przez respondentów uczestniczących w badaniu istotności różnych rodzajów zasobów dostępnych na rynkach zagranicznych, dokonanego w niniejszej rozprawie doktorskiej,

relacje rynkowe ocenione zostały jako relatywnie mało istotny (drugi najniższy wynik) rodzaj zasobu w procesie tworzenia innowacji. Fakt ten potwierdza, że w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa głównie polegają na własnym potencjale wewnętrznym.

Analiza barier dla tworzenia innowacji przez firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji wykazała, że mało istotne są: obawa przed kopiowaniem rozwiązań przez konkurentów (3,06) oraz brak dostatecznej ochrony własności intelektualnej (3,02). Średnie wyniki oceny tych barier posiadają bowiem wartości nieznacznie przekraczające 3,0. Sugeruje to, że system ochrony własności intelektualnej funkcjonujący na rynku międzynarodowym jest efektywny i przedsiębiorstwa nie obawiają się wykorzystania wypracowanych przez siebie rozwiązań przez inne podmioty.

Natomiast barierami, które okazały się nieistotne dla tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji, są: niedostatecznie rozwinięta działalność zagraniczna (2,97) oraz negatywne nastawienie kierownictwa firmy (2,70). Średnia wartość wyników była bowiem mniejsza niż 3,0. Oznacza to, że przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynkach zagranicznych oceniają swój poziom rozwoju jako odpowiedni w celu tworzenia innowacji. Fakt ten może wskazywać na pozytywne oddziaływanie procesu internacjonalizacji na działalność innowacyjną, jednak wymaga szczegółowej analizy, która zostanie dokonana w dalszej części rozprawy.

Ze względu na wysokie koszty innowacji oraz uczestnictwo pracowników różnych działów i specjalności w procesie ich tworzenia, konieczna jest aprobatą kierownictwa firmy. Respondenci uczestniczący w badaniu ocenili, że kadra zarządzająca posiada pozytywny stosunek do kreowania innowacyjnych rozwiązań. Powodem takiego stanu rzeczy może być utożsamianie innowacji z pozytywnymi zmianami służącymi kształtowaniu korzystnej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa, jak również otwartość kadry kierowniczej na zmiany, której przejawem jest uczestnictwo firmy w procesie internacjonalizacji.

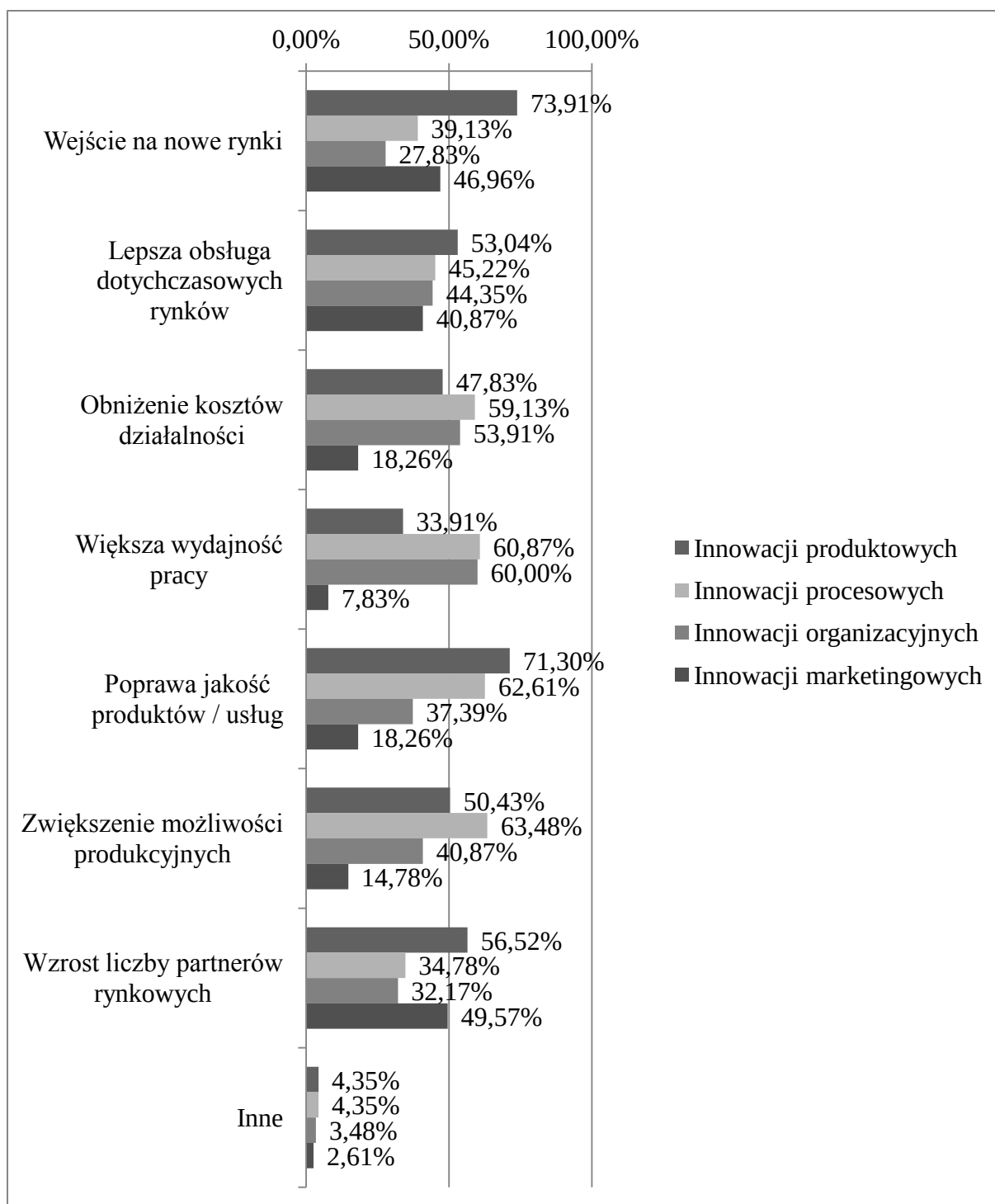
Uczestnicy badania zidentyfikowali również pewne bariery, które zostały określone jako inne. Wśród nich wymieniano: małe wsparcie państwa w rozwoju innowacyjności, brak potrzeby doskonalenia, brak kompetencji pracowników administracji państwowej, biurokrację, akceptację rynku. Warto zwrócić uwagę na fakt, że wszystkie wymienione bariery dotyczą otoczenia przedsiębiorstwa. Ich istotność dla tworzenia innowacji jest jednak niewielka (3,1).

Pomimo istnienia licznych barier w procesie tworzenia innowacji, w poprzedniej części niniejszej rozprawy doktorskiej wykazano, że służą one osiągnięciu korzystnej pozycji

konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa. Istotne jest więc ustalenie korzyści, które powoduje ich kreowanie. Poszczególne rodzaje innowacji (produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe) charakteryzują się znaczną odmiennością. Każdy z poszczególnych rodzajów innowacji powoduje więc pewne określone, różne, skutki dla firm. Ze względu na problematykę rozprawy doktorskiej, która dotyczy tworzenia innowacji w procesie internacjonalizacji dokonana analiza uwzględnia przedsiębiorstwa zaangażowane w proces umiędzynaradawiania. Efekty tworzenia poszczególnych rodzajów innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji zostały przedstawione na rysunku 34.

Z rysunku 34 wynika, że poszczególne rodzaje innowacji tworzonych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji powodują odmienne efekty (z wyjątkiem inne). Wyniki oceny efektów innowacji są zbliżone wyłącznie w przypadku kategorii "inne". Wśród "innych" efektów innowacji wymieniano: znaczne polepszenie i ugruntowanie pozytywnego wizerunku firmy na szeroko rozumianym rynku (1 odpowiedź), własną satysfakcję (1 odpowiedź), rozwój rynku marek własnych (1 odpowiedź), ogólnie wyższą konkurencyjność (1 odpowiedź). Średnie wyniki oceny "innych" efektów innowacji są zbliżone ze względu na małą liczbę odpowiedzi udzielonych przez respondentów na to pytanie. Fakt ten sugeruje, że pozostałe efekty uwzględnione w badaniu stanowią główne skutki tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji.

W przypadku innowacji produktowych istnieją dwa efekty, które zasługują na szczególną uwagę ze względu na wysoką liczbę przedsiębiorstw sygnalizującą takie skutki tworzenia innowacji. Są to: wejście na nowe rynki (73,91%) oraz poprawa jakości produktów/usług (71,30%). Wymienione efekty uzyskały największą liczbę wskazań wśród respondentów uczestniczących w badaniu w porównaniu z pozostałymi efektami, co sugeruje, że są to dwa najbardziej powszechne skutki tworzenia innowacji. Fakt ten może być jednak częściowo spowodowany dużą popularnością innowacji produktowych. Innowacje produktowe, poprzez poprawę jakości produktów i usług, służą spełnianiu potrzeb nabywców w stopniu lepszym niż miało to miejsce dotychczas. Firmy mogą więc dokonać wejścia na nowe rynki, na których zidentyfikowani zostaną nabywcy o potrzebach podobnych do nabywców obecnych na rynku pierwotnym, dla których oferowana innowacja produktowa może okazać się atrakcyjna. Dodatkowo, ze względu na wysokie koszty tworzenia innowacji produktowych przedsiębiorstwa dążą do osiągnięcia możliwie wysokiego poziomu sprzedaży w celu zapewnienia opłacalności dokonanej inwestycji. W związku z tym wejście na nowe



Rysunek 34. Efekty tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji

Liczba przedsiębiorstw które udzieliły odpowiedzi na zadane pytanie N = 115

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

rynki stanowi próbę dotarcia do nowych nabywców, którzy mogą okazać się skłonni do dokonania zakupu innowacji produktowych.

Wśród najczęściej wskazywanych przez respondentów uczestniczących w badaniu efektów innowacji procesowych wymienić należy: zwiększenie możliwości produkcyjnych (63,48%), poprawę jakości produktów i usług (62,61%), większą wydajność pracy (60,87%) oraz obniżenie kosztów działalności (59,13%). Warto zwrócić uwagę na zbliżone wartości wskazań respondentów, które świadczą o podobnym znaczeniu innowacji procesowych dla wymienionych efektów. Efekty te potwierdzają skuteczność innowacji procesowych, które służą usprawnieniu procesów zachodzących w przedsiębiorstwie w celu osiągnięcia większej wydajności produkcji.

W przypadku innowacji organizacyjnych najczęściej wskazywanymi przez respondentów uczestniczących w badaniu efektami są: większa wydajność pracy (60,00%) oraz obniżenie kosztów działalności (53,91%). Sytuacja taka wynika z charakteru innowacji organizacyjnych, których celem jest poprawa i usprawnienie środowiska pracy, aby zwiększyć efektywność zatrudnionych pracowników.

Natomiast najczęstszymi efektami innowacji marketingowych są: wzrost liczby partnerów rynkowych (49,57%) oraz wejście na nowe rynki (46,96%). Tak jak w przypadku efektów innowacji procesowych, zbliżone wartości wskazań respondentów dla efektów innowacji marketingowych świadczą o ich podobnym znaczeniu. Nowatorskie zmiany w sferze elementów strategii marketingowej (design'ie, opakowaniu, pozycjonowaniu, promocji, cenie) mogą więc prowadzić do zdobycia nowych partnerów rynkowych oraz dokonania ekspansji zagranicznej.

Biorąc pod uwagę rozważania zawarte w poprzednich rozdziałach niniejszej rozprawy doktorskiej oraz efekty poszczególnych typów innowacji, przyjmuje się, że innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji służą osiągnięciu korzystnych wyników rynkowych przez przedsiębiorstwo, co znalazło odzwierciedlenie w sformułowaniu przez autora hipotezy badawczej, która brzmi: **innowacje tworzone w sposób świadomy i celowy w procesie internacjonalizacji korzystnie wpływają na wyniki przedsiębiorstw**. Jak wskazano w pierwszej części niniejszej rozprawy doktorskiej, efekty tworzenia innowacji powinny znaleźć odzwierciedlenie w czterech wynikach przedsiębiorstw, jakimi są: wielkość zysku ogółem, stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI), wielkość sprzedaży oraz udział w rynku. Weryfikacja hipotezy badawczej została dokonana w sposób dwuetapowy. W pierwszym etapie porównane zostały wyniki przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje, oraz firm zaangażowanych w proces

internacjonalizacji, które nie tworzą innowacji. Umożliwiło to ustalenie wpływu innowacji na wyniki działalności przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji.

W celu weryfikacji postawionej hipotezy badawczej w drugim etapie przyjęto założenie, że istnieją dwie grupy przedsiębiorstw, których wyniki zostaną porównane. Pierwsza z nich w sposób świadomy i celowy tworzy innowacje w procesie internacjonalizacji, aby osiągać lepsze od konkurentów wyniki rynkowe. Druga grupa natomiast świadomie nie tworzy innowacji, uczestnicząc w procesie umiędzynaradawiania, ponieważ nie posiada ku temu odpowiednich możliwości (np. zasobów) lub nie dostrzega korzyści wynikających z kreowania innowacji. W drugim etapie weryfikacji postawionej hipotezy badawczej dokonana została więc analiza wyników przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje w sposób świadomy i celowy, oraz przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, tworzących innowacje w sposób niezamierzony.

Ze względu na trudność porównywania firm o odmiennej wielkości, działających na różnych rynkach lub będących przedstawicielami odrębnych branż, w badaniu przyjęto subiektywny sposób oceny działalności w porównaniu do najbliższych konkurentów, opierający się na relatywnej ocenie własnej przedsiębiorstw. Zastosowanie takiej metody ewaluacji umożliwiło porównanie wyników firm o różnej charakterystyce. Do oceny wykorzystano pięciostopniową skalę Likerta. Respondenci, udzielając odpowiedzi na postawione w kwestionariuszu pytania, dotyczące czterech wymienionych wyników, mieli dokonać samooceny w stosunku do najbliższej konkurencji (1 – znacznie gorszy, 2 – gorszy, 3 – prawie taki sam, 4 – lepszy, 5 – znacznie lepszy). Im średnia wartość oceny jest wyższa, i bliższa 5,0, tym przedsiębiorstwa uzyskują wynik bardziej korzystny w stosunku do konkurencji. Przekroczenie wartości 3,0 oznacza uzyskanie wyniku lepszego od konkurencji, ponieważ odpowiedź <3> reprezentuje wynik prawie taki sam jak konkurencja. Należy zauważyć, że, ze względu na zastosowaną skalę, różnice względne oceny pozornie mogą wydawać się niewielkie. Jest to w dużym stopniu spowodowane małym rozrzutem minimalnej i maksymalnej oceny (1-5) [Dymitrowski, Małys, Ratajczak-Mrozek, 2012, p. 217-218]. Dane statystyczne wykorzystane w badaniu dotyczą lat 2011 i 2012.

Rezultaty pierwszego etapu weryfikacji postawionej hipotezy badawczej zostały przedstawione w tabeli 16.

Z tabeli 16 wynika, że w przypadku wszystkich wyników uwzględnionych w badaniu (wielkości zysku ogółem, stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych ROI, wielkości sprzedaży i udziału w rynku) w latach 2011 i 2012 występuje różnica pomiędzy przedsiębiorstwami

Tabela 16. Wyniki przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje oraz firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które nie tworzą innowacji

	Wyniki w porównaniu z najbliższymi konkurentami w roku 2012		Wyniki w porównaniu z najbliższymi konkurentami w roku 2011	
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje (N=118)	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji (N=56)	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje (N=118)	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji (N=56)
Wielkość zysku ogółem	3,75	3,17	3,66	3,25
n	67	35	59	32
Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI)	3,55	3,04	3,46	3,04
n	56	28	50	27
Wielkość sprzedaży	3,69	3,30	3,34	3,31
n	70	33	59	32
Udział w rynku	3,61	3,30	3,46	3,24
n	67	33	57	33

Skala ocen: 1 - zdecydowanie gorszy, 2 - gorszy, 3 - taki sam, 4 - lepszy, 5 - zdecydowanie lepszy

N - liczba przedsiębiorstw należących do poszczególnych grup

n - liczba przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące poszczególnych wyników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

zaangażowanymi w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje, oraz firmami, które w procesie internacjonalizacji nie tworzą innowacji. Zarówno w roku 2011, jak i 2012, wyniki przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje, są lepsze (wyższa średnia wartość wyniku) niż w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji nie tworzących innowacji. Fakt ten sugeruje korzystny wpływ innowacji na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji.

W celu analizy wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje, oraz firm, które w procesie internacjonalizacji nie tworzą innowacji, ustalono różnicę w średnich wartościach oceny poszczególnych wyników w latach 2011 i 2012 dla obu typów przedsiębiorstw. Średnie różnice w ocenie poszczególnych wyników w przyjętym okresie badawczym wynoszą: 0,5 w przypadku wielkości zysku ogółem, 0,47 w przypadku stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych ROI, 0,21 w przypadku wielkości sprzedaży oraz 0,27 w przypadku udziału w rynku. Średnie różnice w ocenie poszczególnych wyników w latach 2011 i 2012 dokonanej przez respondentów uczestniczących w badaniu sugerują odmienny wpływ innowacji na poszczególne rodzaje wyników działalności przedsiębiorstw. Wpływ innowacji na wielkość zysku ogółem oraz stopę zwrotu z nakładów inwestycyjnych ROI jest największy, ze względu na wysokie wartości średnich różnic w ocenie tych wyników. Korzystny wpływ innowacji jest również widoczny w przypadku wielkości sprzedaży oraz udziału w rynku, jednak jest on mniejszy w porównaniu z wielkością zysku ogółem oraz stopą zwrotu z nakładów inwestycyjnych ze względu na niższe wartości średnich różnic oceny.

W celu weryfikacji statystycznej istotności różnic w zakresie wyników przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje oraz firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które nie tworzą innowacji, przeprowadzono test Manna-Whitneya, którego rezultaty zostały przedstawione w tabelach 17 i 18.

Z informacji zawartych w tabeli 17 wynika, że p-wartość jest mniejsza od założonego poziomu istotności $\alpha=0,1$, co powoduje, że należy odrzucić hipotezę zerową. Różnice w wynikach firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących i nietworzących innowacji w roku 2012 są więc istotne. W związku z faktem, że średnie rang wszystkich czterech typów wyników uwzględnionych w badaniu są wyższe dla firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje, należy stwierdzić, że innowacje korzystnie wpływają na wyniki przedsiębiorstwa.

Tabela 17. Weryfikacja statystyczna istotności różnic w zakresie wyników firmy zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących i nietworzących innowacji w roku 2012

Rangi		
	Typ firmy	Średnia ranga
Wielkość zysku ogółem	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	57.45
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	40.11
Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI)	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	47.72
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	32.05
Wielkość sprzedaży	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	55.24
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	45.12
Udział w rynku	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	53.86
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	43.68
Statystyki testowe^a		
	U Mann-Whitney'a	p-wartość
Wielkość zysku ogółem	774.000	.003
Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI)	491.500	.003
Wielkość sprzedaży	928.000	.092
Udział w rynku	880.500	.075

a. Zmienna grupująca: Typ firmy

$H_0: F_1(x) = F_2(x)$

$H_1: F_1(x) \neq F_2(x)$

$F_1(x)$, $F_2(x)$ – rozkład analizowanej cechy w wyróżnionych grupach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS

Tabela 18. Weryfikacji statystycznej istotności różnic w zakresie wyników firmy zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących i nietworzących innowacji w roku 2011

Rangi		
	Typ firmy	Średnia ranga
Wielkość zysku ogółem	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	49.63
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	39.31
Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI)	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	42.90
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	31.78
Wielkość sprzedaży	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	46.35
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	45.36
Udział w rynku	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	48.04
	Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji	41.11
Statystyki testowe^a		
	U Mann-Whitney'a	p-wartość
Wielkość zysku ogółem	730.000	.061
Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI)	480.000	.023
Wielkość sprzedaży	923.500	.857
Udział w rynku	795.500	.200

a. Zmienna grupująca: Typ firmy

$H_0: F_1(x) = F_2(x)$

$H_1: F_1(x) \neq F_2(x)$

$F_1(x)$, $F_2(x)$ – rozkład analizowanej cechy w wyróżnionych grupach

Źródło: Opracowanie własne na podstawie obliczeń wykonanych w programie SPSS

Z informacji zawartych w tabeli 18 wynika, że p-wartość jest mniejsza od założonego poziomu istotności $\alpha=0,1$ dla wielkości zysku ogółem oraz nakładów inwestycyjnych (ROI), co powoduje, że należy odrzucić hipotezę zerową. Różnice w dwóch wskazanych wynikach firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących i nietworzących innowacji w roku 2011 są więc istotne. W związku z faktem, że średnie rang tych typów wyników są wyższe dla firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje, należy stwierdzić, że innowacje korzystnie wpływają na wielkości zysku ogółem oraz stopę zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI). Natomiast dla wielkości sprzedaży i udziału w rynku p-wartość jest większa od założonego współczynnika, co oznacza brak istotnych różnic (brak podstaw do odrzucenia hipotezy H_0).

Średnie wyników uzyskiwanych w latach 2012 i 2011 oraz średnie rang są wyższe w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje w porównaniu do firm, które są zaangażowane w proces internacjonalizacji i nie tworzą innowacji. Fakt ten sugeruje korzystny wpływ innowacji na wyniki działalności przedsiębiorstw. Warto zaznaczyć, że w roku 2012 istotność statystyczna występuje dla wszystkich typów wyników uwzględnionych w badaniu. W roku 2011 istotność statystyczna występuje w przypadku wielkości zysku ogółem oraz stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych (ROI). Brak jednak istotności statystycznej dla wielkości sprzedaży oraz udziału w rynku. Sytuacja taka może wynikać z ograniczonej wiedzy respondentów na temat wyników uzyskiwanych przez firmy w roku 2011, który stanowi odległy okres w stosunku do czasu przeprowadzenia badania (rok 2013). Ze względu na istotność statystyczną wyników uzyskanych dla okresu bardziej aktualnego (rok 2012), Autor zakłada korzystny wpływ innowacji na wyniki przedsiębiorstwa. Uwzględniając złożony charakter procesu kreowania innowacji, sugeruje jednak przeprowadzenie dalszych badań w tym zakresie.

Biorąc pod uwagę fakt, że postawiona hipoteza badawcza dotyczy wpływu innowacji tworzonych w sposób świadomy i celowy w procesie internacjonalizacji na wyniki przedsiębiorstw w drugim etapie analizy dokonano porównania wyników przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje w sposób świadomy i celowy oraz przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje w sposób niezamierzony. Ze względu na niewielką liczbę odpowiedzi udzielonych na pytania dotyczące niektórych wyników działalności w badaniu wykorzystano metodę analizy opisowej. Wyniki analizy zostały przedstawione w tabeli 19.

Z tabeli 19 wynika, że w przypadku wszystkich wyników uwzględnionych w badaniu (wielkości zysku ogółem, stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych ROI, wielkości sprzedaży

Tabela 19. Wyniki przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje w sposób świadomy i celowy oraz niezamierzony

	Wyniki w porównaniu z najbliższymi konkurentami w roku 2012		Wyniki w porównaniu z najbliższymi konkurentami w roku 2011	
	Świadomy i celowy sposób tworzenia innowacji (N=101)	Niezamierzony sposób tworzenia innowacji (N=12)	Świadomy i celowy sposób tworzenia innowacji (N=101)	Niezamierzony sposób tworzenia innowacji (N=12)
Wielkość zysku ogółem	3,73	3,67	3,69	3,20
n	59	6	52	5
Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI)	3,57	3,25	3,49	3,00
n	51	4	45	4
Wielkość sprzedaży	3,61	3,47	3,33	3,20
n	62	6	52	5
Udział w rynku	3,63	3,33	3,48	3,00
n	59	6	50	5

Skala ocen: 1 - zdecydowanie gorszy, 2 - gorszy, 3 - taki sam, 4 - lepszy, 5 - zdecydowanie lepszy

N - liczba przedsiębiorstw należących do poszczególnych grup

n - liczba przedsiębiorstw, które udzieliły odpowiedzi na pytanie dotyczące poszczególnych wyników

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych

i udziału w rynku) w latach 2011 i 2012 występuje różnica pomiędzy przedsiębiorstwami zaangażowanymi w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje w sposób świadomy i celowy, oraz firmami, które w procesie internacjonalizacji tworzą innowacje w sposób niezamierzony. Zarówno w roku 2011, jak i 2012, wyniki przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje w sposób świadomy i celowy, są lepsze

(wyższa wartość średniego wyniku oceny) niż w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje w sposób niezamierzony. Fakt ten sugeruje korzystny wpływ innowacji tworzonych w sposób świadomy i celowy na wyniki osiągane przez przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji. Na uwagę zasługuje znaczna różnica liczby przedsiębiorstw, które w procesie internacjonalizacji tworzą innowacje w sposób świadomy i celowy (N=101) oraz niezamierzony (N=12). Fakt ten sugeruje powszechność zamierzonego i celowego sposobu tworzenia innowacji, co potwierdza zasadność postawionej hipotezy badawczej. Jak wskazano bowiem w poprzedniej części niniejszej rozprawy, konieczne jest odpowiednie zaplanowanie procesu kreacji innowacji, aby osiągać korzyści. Ze względu na fakt, że w przypadku niektórych przedsiębiorstw (będących w zdecydowanej mniejszości) proces tworzenia innowacji przebiega niezauważony [Dubberly, 2008, p. 31] niemożliwe jest osiąganie wyników lepszych od konkurentów. Potwierdzają to średnie wartości oceny stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych ROI oraz udziału w rynku równe 3,0 w przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje w sposób niezamierzony, co oznacza uzyskiwanie wyników takich samych jak konkurencja. Niezbędny jest zatem świadomy i celowy sposób tworzenia innowacji w celu uzyskiwania korzystnych (lepszych od konkurentów) wyników działalności w przypadku dwóch omawianych wyników.

Podobnie jak w pierwszym etapie weryfikacji postawionej hipotezy badawczej, w celu analizy wyników osiąganych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje w sposób świadomy i celowy, oraz firm, które w procesie internacjonalizacji tworzą innowacje w sposób niezamierzony, w drugim etapie ustalono różnicę w średnich wartościach oceny poszczególnych wyników w latach 2011 i 2012 dla obu typów przedsiębiorstw. Średnie różnice w ocenie poszczególnych wyników w przyjętym okresie badawczym wynoszą: 0,28 w przypadku wielkości zysku ogółem, 0,41 w przypadku stopy zwrotu z nakładów inwestycyjnych ROI, 0,14 w przypadku wielkości sprzedaży oraz 0,39 w przypadku udziału w rynku. Średnie różnice w ocenie poszczególnych wyników w latach 2011 i 2012 dokonanej przez respondentów uczestniczących w badaniu sugerują odmienny wpływ innowacji na poszczególne rodzaje wyników działalności przedsiębiorstw.

Wyniki dokonanej analizy sugerują największy wpływ innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji w sposób świadomy i celowy na stopę zwrotu z nakładów inwestycyjnych ROI oraz udział w rynku (najwyższe wartości średnich różnic w ocenie). Fakt ten potwierdza zasadność stosowania przez przedsiębiorstwa świadomego i celowego sposobu

tworzenia innowacji, który umożliwia niwelację problemów wynikających z ich kosztownego i czasochłonnego charakteru, tak aby uzyskiwać oczekiwaną stopę zwrotu z nakładów inwestycyjnych. Dodatkowo, świadomy i celowy sposób tworzenia innowacji minimalizuje ryzyko utraty udziałów w rynku, spowodowane skupieniem aktywności przedsiębiorstwa na kreowaniu rozwiązań, które w przyszłości mogłyby nie zapewnić odpowiedniej pozycji rynkowej. Świadomy i celowy sposób tworzenia innowacji polega bowiem na tworzeniu innowacji dostosowanych do możliwości wewnętrznych firmy, zapewniający jej długoterminowy rozwój. Korzystny wpływ świadomego i celowego sposobu tworzenia innowacji jest również widoczny w przypadku wielkości zysku ogółem oraz wielkości sprzedaży, jednak jest on mniejszy w porównaniu ze stopą zwrotu z nakładów inwestycyjnych ROI i udziałem w rynku ze względu na niższe wartości średnich różnic oceny. Wyniki dokonanej analizy wskazują więc korzystny wpływ innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji w sposób świadomy i celowy na wyniki przedsiębiorstw. Postawiona w rozprawie hipoteza badawcza, która brzmi: **innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji w sposób świadomy i celowy korzystnie wpływają na wyniki przedsiębiorstw** została więc pozytywnie zweryfikowana. Warto zwrócić uwagę na fakt, że kreowanie innowacji jest niezwykle istotnym aspektem aktywności przedsiębiorstw funkcjonujących na rynku międzynarodowym, co oznacza, że powinno być przedmiotem dalszych dociekań na temat rozwiązań przystających do nowej rzeczywistości gospodarczej.

ZAKOŃCZENIE

W niniejszej rozprawie doktorskiej wskazano, że tworzenie innowacji jest procesem o skomplikowanym charakterze, na który wpływ mają rozmaite czynniki. W związku z powszechną ekspansją przedsiębiorstw na rynki zagraniczne postanowiono dokonać analizy wpływu internacjonalizacji na tworzenie innowacji. Problem badawczy rozprawy dotyczył więc innowacji kreowanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji. Celem rozprawy było ustalenie znaczenia innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstw. Dla realizacji celu pracy ustalono pięć zadań badawczych. Należą do nich:

1. sprecyzowanie terminologii związanej z zagadnieniem innowacji;
2. identyfikacja procesu tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo;
3. określenie wpływu innowacji na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo;
4. zbadanie roli internacjonalizacji w procesie kreowania innowacji przez przedsiębiorstwo;
5. ustalenie występowania różnicy w wynikach rynkowych przedsiębiorstw, które w procesie internacjonalizacji tworzą innowacje a firmami, które nie kreują innowacji.

Kolejność ustalonych zadań badawczych jest zgodna ze strukturą pracy, która stanowi odzwierciedlenie przyjętej koncepcji rozprawy doktorskiej.

W pierwszym rozdziale niniejszej rozprawy doktorskiej zrealizowano zadania badawcze nr 1, 2 i 3. Pierwsze zadanie badawcze dotyczyło sprecyzowania terminologii związanej z zagadnieniem innowacji. W tym celu zidentyfikowano liczne, występujące w literaturze przedmiotu, sposoby postrzegania innowacji. Przyjmując obiektywne kryteria oceny, jakimi są powszechność stosowania oraz całościowy sposób ujęcia problemu badawczego, stwierdzono, że w pracy wykorzystana zostanie definicja innowacji zaproponowana przez OECD i Eurostat, która wyróżnia cztery typy innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe.

Drugie zadanie badawcze polegało na identyfikacji procesu tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwo. Szerokie studia literaturowe umożliwiły charakterystykę licznych modeli tworzenia innowacji, które były wykorzystywane przez przedsiębiorstwa w różnych okresach. Dzięki identyfikacji istotnych elementów poszczególnych modeli zaproponowano autorskie ujęcie modelowe procesu tworzenia innowacji, dostosowane do współczesnych realiów gospodarczych.

Trzecie zadanie badawcze dotyczyło określenia wpływu innowacji na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. W tym celu Autor posłużył się zidentyfikowanymi wcześniej czterema typami innowacji (produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe). Dla każdego z wymienionych rodzajów innowacji przyporządkowane zostały ich efekty wymieniane w literaturze przedmiotu. Następnie każdy z wymienionych efektów rozpatrywany był w kontekście wpływu na wyniki osiągnięte przez przedsiębiorstwo. W analizie wykorzystano zarówno finansowe, jak i niefinansowe wyniki działalności przedsiębiorstw, aby ustalić możliwie szeroki zakres oddziaływania innowacji. Pod uwagę zostały więc wzięte: zysk, całkowita sprzedaż, udział w rynku oraz stopa zwrotu z inwestycji (ROI). Przeprowadzona analiza wykazała, że wszystkie rodzaje innowacji wpływają na cztery kategorie wyników uwzględnionych w badaniu. Przyjęto więc, że innowacje powinny korzystnie wpływać na wyniki przedsiębiorstwa.

W drugim rozdziale niniejszej rozprawy doktorskiej zrealizowano zadanie badawcze nr 4, które polegało na zbadaniu roli internacjonalizacji w procesie kreowania innowacji przez przedsiębiorstwa. W tym celu w pierwszej kolejności dokonano charakterystyki procesu umiędzynaradawiania. Ze względu na fakt, że efektami wieloletnich badań dotyczących umiędzynaradawiania, prowadzonych przez naukowców reprezentujących różne dziedziny nauki oraz pochodzących z różnych krajów, są modele internacjonalizacji, Autor postanowił przeprowadzić analizę cech poszczególnych modeli w celu ustalenia charakteru procesu internacjonalizacji. Przeprowadzone badanie procesu internacjonalizacji wykazało istnienie pięciu podstawowych grup modeli internacjonalizacji, do których należą: model Uppsala, modele innowacyjne, paradygmat eklektyczny, podejście strategiczne oraz modele sieciowe. W rozprawie postanowiono nie koncentrować się na podejściu eksponowanym przez konkretne modele, lecz zaadaptować możliwie obiektywne i uniwersalne stanowisko badawcze. Na podstawie analizy cech poszczególnych modeli internacjonalizacji zidentyfikowano trzy, zdaniem Autora, kluczowe składowe procesu umiędzynaradawiania, mające wpływ na tworzenie innowacji, a mianowicie zasoby rozwijane przez firmę, relacje tworzone z podmiotami na rynkach zagranicznych oraz formy internacjonalizacji, opisujące sposób funkcjonowania firmy na rynku. Przeprowadzone badanie literaturowe wykazało, że wszystkie trzy wymienione składowe stanowią źródła innowacji dla przedsiębiorstwa. Dokonano więc szczegółowej analizy wpływu każdej z nich na proces tworzenia innowacji. Przeprowadzone badanie wykazało, że umiędzynaradawianie pełni istotną rolę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, wpływając na możliwości kreowania innowacji przez firmy.

Dodatkowo, stwierdzono, że charakter innowacji tworzonych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji jest odmienny niż innowacji kreowanych przez firmy działające na rynku lokalnym. Otoczenie międzynarodowe stwarza bowiem nowe warunki konkurencji dla firm i wpływa na ich sposób funkcjonowania na rynku, co w istotnym stopniu zmienia cechy tworzonych innowacji. Firmy dokonujące umiędzynaradawiania tworzą wszystkie cztery wymienione rodzaje innowacji, jednak należy rozpatrywać je z nowej perspektywy, ponieważ ich charakter w znaczący sposób różni się od innowacji tworzonych na rynku lokalnym. Dzieje się tak za sprawą dostępu firmy do nowych zasobów oraz relacji biznesowych na rynkach zagranicznych, które służą tworzeniu innowacji. Istotna w tym zakresie jest również forma internacjonalizacji, która powoduje odmienny, w porównaniu z rynkiem lokalnym, sposób wykorzystania zasobów i relacji dostępnych w otoczeniu międzynarodowym przez firmy, a więc wpływa na proces kreacji innowacji. Innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji są więc inne niż innowacje tworzone na rynku lokalnym. Innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji stanowią zatem nowy rodzaj innowacji, który nie jest ujmowany w dotychczasowych klasyfikacjach zaprezentowanych w ramach literatury przedmiotu. Nowością jest kryterium klasyfikacji, które dotyczy zaangażowania firmy w proces internacjonalizacji.

W trzecim rozdziale niniejszej rozprawy doktorskiej zrealizowano zadanie badawcze nr 5, polegające na ustaleniu występowania różnicy w wynikach rynkowych przedsiębiorstw, które w procesie internacjonalizacji tworzą innowacje, a firmami, które nie kreują innowacji. Realizacja zadania wymagała przeprowadzenia badania empirycznego na podstawie danych uzyskanych za pomocą metody ankietowej. Dane pochodzące ze źródeł pierwotnych pozwoliły wykazać różnicę w wynikach dwóch grup firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji: tworzących oraz nietworzących innowacji. Charakter przeprowadzonego badania wynikał ze sposobu prowadzenia wcześniejszych rozważań, które zostały przedstawione w pierwszych dwóch teoretycznych rozdziałach rozprawy. Ze względu na fakt, że wnioskowanie przeprowadzone przez Autora wykazało wpływ innowacji tworzonych przez przedsiębiorstwo na zysk, sprzedaż, udział w rynku oraz stopę zwrotu z inwestycji (ROI), wymienione rodzaje wyników zostały wykorzystane w badaniu empirycznym. Przeprowadzona analiza wykazała występowanie różnicy w wynikach osiągniętych przez firmy tworzące innowacje oraz przedsiębiorstwa nietworzące innowacji w procesie internacjonalizacji. Firmy, które są zaangażowane w proces umiędzynaradawiania i tworzą innowacje, uzyskują lepsze wyniki prowadzonej działalności.

Realizacja wszystkich pięciu zadań badawczych umożliwiła osiągnięcie celu rozprawy, którym było ustalenie znaczenia innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji dla wyników przedsiębiorstw. Wykazano więc, że innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji są istotne dla wyników przedsiębiorstw, ponieważ umożliwiają osiąganie korzystnych rezultatów działalności rynkowej.

W rozprawie podjęto próbę weryfikacji dwóch hipotez badawczych. Pierwsza z nich brzmiała: im wyższy stopień zaangażowania przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji, tym większa liczba tworzonych innowacji. Weryfikacja tej hipotezy badawczej została dokonana za pomocą badania empirycznego. Odpowiedzi udzielone przez respondentów uczestniczących w badaniu zostały poddane klasyfikacji, biorąc pod uwagę dwa stopnie zaangażowania firmy w proces internacjonalizacji (niski i wysoki), określone na podstawie stosowanej formy internacjonalizacji. Niski stopień zaangażowania dotyczył firm niezaangażowanych kapitałowo na rynkach zagranicznych (stosujących: import, eksport bezpośredni, eksport pośredni, podwykonawstwo i współpracę niekapitałową), natomiast wysoki stopień odnosił się do firm zaangażowanych kapitałowo (stosujących: współpracę kapitałową i własną inwestycję bezpośrednią). Przeprowadzone badanie wykazało, że firmy o większym zaangażowaniu w proces internacjonalizacji tworzą większą liczbę innowacji. Oznacza to, że większemu zaangażowaniu przedsiębiorstwa w proces internacjonalizacji odpowiada większa aktywność w zakresie działalności innowacyjnej. Hipoteza pierwsza została więc pozytywnie zweryfikowana.

Kolejna, postawiona w rozprawie hipoteza badawcza brzmiała: innowacje tworzone w procesie internacjonalizacji w sposób świadomy i celowy korzystnie wpływają na wyniki przedsiębiorstw. Podobnie jak w przypadku pierwszej, weryfikacja drugiej hipotezy badawczej została dokonana za pomocą badania empirycznego. Ze względu na fakt, że innowacje wpływają na zysk, całkowitą sprzedaż, udziały w rynku oraz stopę zwrotu z inwestycji (ROI), wymienione rodzaje wyników zostały wzięte pod uwagę w badaniu.

Analiza wyników została przeprowadzona w sposób dwuetapowy. W pierwszym etapie porównano wyniki przedsiębiorstw tworzących innowacje, które są zaangażowane w proces internacjonalizacji, oraz firm, które nie są zaangażowane w proces internacjonalizacji. Przeprowadzona analiza wykazała, że firmy, które są zaangażowane w proces internacjonalizacji i tworzą innowacje, uzyskują lepsze wyniki prowadzonej działalności w porównaniu do najbliższych konkurentów niż firmy tworzące innowacje, niezaangażowane w proces internacjonalizacji.

Drugi etap badania polegał na porównaniu wyników uzyskiwanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji reprezentujące odmienny sposób tworzenia innowacji: świadomy i celowy oraz niezamierzony. Na uwagę zasługuje fakt, że liczebność grupy przedsiębiorstw tworzących innowacje w sposób niezamierzony (np. firm, które nie zdają sobie sprawy z przebiegającego procesu kreacji innowacji) była dużo mniejsza niż firm tworzących innowacje w sposób świadomy i celowy. Powszechność świadomego i celowego sposobu tworzenia innowacji stanowi potwierdzenie poprawności sformułowania drugiej hipotezy badawczej, która sugeruje konieczność planowania procesu tworzenia innowacji. Dodatkowo, wyniki przeprowadzonej analizy wykazały, że firmy które są zaangażowane w proces internacjonalizacji i tworzą innowacje w sposób świadomy i celowy uzyskują lepsze wyniki prowadzonej działalności, niż firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje w sposób niezamierzony. Druga, postawiona w rozprawie hipoteza badawcza została więc również zweryfikowana pozytywnie.

Badanie empiryczne przeprowadzone w trzecim rozdziale niniejszej rozprawy doktorskiej dostarczyło wielu dodatkowych wniosków.

1. Możliwość wykorzystania innowacji w celu dokonania ekspansji zagranicznej, uzyskała relatywnie niską ocenę istotności, w porównaniu z innymi celami wprowadzania innowacji. Fakt ten sugeruje, że firmy tworzą innowacje, aby budować korzystną pozycję konkurencyjną na dotychczasowych rynkach. Natomiast ich zastosowanie podczas zwiększania zakresu działalności w otoczeniu międzynarodowym posiada mniejsze znaczenie niż realizacja innych, uwzględnionych w badaniu celów. Sytuacja taka może wynikać z konieczności znacznego dostosowania innowacji do wymogów rynków zagranicznych, a więc ponoszenia wysokich kosztów adaptacji.
2. Liczba innowacji wprowadzanych przez firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji jest większa na rynku lokalnym niż zagranicznym. Powodem takiego stanu rzeczy jest prawdopodobnie większa znajomość rynku lokalnego w porównaniu z międzynarodowym, która ułatwia wprowadzania innowacji.
3. Liczba firm, które wprowadziły co najmniej jedną innowację produktową, procesową, organizacyjną lub marketingową, jest wyższa w przypadku przedsiębiorstw prowadzących własną działalność B+R w porównaniu z firmami zaangażowanymi w proces internacjonalizacji, które nie prowadzą działalności B+R. Fakt ten oznacza istotną rolę działalności badawczo-rozwojowej, której służy tworzeniu nowatorskich rozwiązań i podnosi poziom innowacyjności przedsiębiorstwa.

4. Najważniejszym zasobem dostępnym na rynkach zagranicznych w procesie tworzenia innowacji jest wiedza. W przypadku firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji sugeruje to kluczowe znaczenie podejścia eksponowanego przez model Uppsala, które dotyczy stopniowego rozwoju wiedzy postępującego wraz z dokonywaniem ekspansji zagranicznej. Dodatkowo, sugeruje istotną rolę pracowników przedsiębiorstwa, którzy dysponują wiedzą niezbędną do kreowania innowacji.
5. Największą barierą dla działalności innowacyjnej firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji jest brak środków finansowych. Fakt ten wynika z wysokich kosztów ponoszonych podczas tworzenia innowacji oraz obecności na rynkach zagranicznych. Należy jednak pamiętać, biorąc pod uwagę rezultaty przeprowadzonego badania, że koszty te są rekompensowane poprzez osiąganie wyników lepszych od najbliższych konkurentów przez przedsiębiorstwa, które uczestniczą w procesie umiędzynaradawiania i kreują innowacje.

Praca stanowi źródło informacji na temat innowacji tworzonych przez przedsiębiorstwa uczestniczące w procesie internacjonalizacji. Ze względu na szeroki zakres dociekań wnioski przedstawione w ramach rozprawy mogą zostać wykorzystane przez naukowców reprezentujących wiele dyscyplin nauki oraz być przedmiotem zainteresowania przedstawicieli praktyki gospodarczej. Powszechne wśród firm zjawisko dokonywania ekspansji na rynki zagraniczne sprawia również, że analiza zagadnień przedstawionych w pracy jest konieczna. Dodatkowo, jest to jedno z niewielu krajowych i zagranicznych opracowań, które traktują o innowacjach tworzonych w procesie internacjonalizacji.

Niniejsza rozprawa doktorska nie wyczerpała wszystkich możliwych obszarów badań w zakresie innowacji i internacjonalizacji. Interesującym kierunkiem dalszych dociekań naukowych może być wykorzystywanie przez firmy innowacyjnych modeli biznesowych, które ze względu na zakres rozważań nie zostały omówione w pracy. Obecność na rynkach zagranicznych sprawia bowiem, że przedsiębiorstwa poszukują nowych obszarów budowania swojej przewagi nad konkurentami, co może znaleźć odzwierciedlenie w tworzeniu nowatorskich sposobów prowadzenia działalności. Dodatkowo, ciekawa wydaje się działalność innowacyjna przedsiębiorstw stosujących wyłącznie import, a więc reprezentujących bierny typ internacjonalizacji, którym w pracy poświęcono stosunkowo mało uwagi. Autor zamierza więc podjąć dalsze badania, aby w możliwie jak największym stopniu zgłębić tematykę innowacji i internacjonalizacji.

BIBLIOGRAFIA

1. Adams, J. D., Jaffe, A. B., 1996, Bounding the Effects of R&D: An Investigation Using Matched Establishment-Firm Data, *RAND Journal of Economics*, vol. 27, no. 4.
2. Aharoni, Y., 1966, *The Foreign Investment Decision Process*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, MA.
3. Akgün, A. E., Koçoğlu, I., Keskin, H., İnce H., İmamoğlu, S. Z., 2011, The Relationship Between Intellectual Capital, Innovation and Competitive Advantage, w: ECIE 2011, 6th European Conference on Innovation and Entrepreneurship, Aberdeen, Scotland.
4. Andersen, O., 1993, On the Internationalization Process of Firms: A Ciritical Analysis, *Journal of International Business Studies*, vol. 24, iss. 2.
5. Arias, J. T. G., 1995, Do Networks Really Foster Innovation? *Management Decision*, vol. 33, no. 9.
6. Arndt, J., 1980, Toward a Concept of Domesticated Markets, *Journal of Marketing*, vol. 43.
7. Asheim, B. T., Isaksen, A., 1997, Location, Agglomeration and Innovation: Towards Regional Innovation Systems in Norway, *European Planning Studies*, vol. 5, iss. 3.
8. Barney, J. B., 1991, Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, no. 17.
9. Barsh, J., Capozzi, M. M., 2008, Managing Innovation Risk, *Strategic Finance*, vol. 89, no. 10.
10. Bekefi, T., Epstein, M. J, Yuthas, K., 2008, Creating Growth: Using Opportunity Risk Management Effectively, *Journal of Accountancy*.
11. Beneito, P., 2003, Choosing among alternative technological strategies: an empirical analysis of formal sources of innovation, *Research Policy*, vol. 32, iss. 4.
12. Berkhout, G., Van der Duin, P., Hartmann, D., Ortt, R., 2007, Innovation in a Historical Perspective, *The Cyclic Nature of Innovation: Connecting Hard Sciences with Soft Values. Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, vol. 17, Elsevier Ltd.
13. Bilkey, W., Tesar, G., 1977, The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1.

14. Blankenburg, D., 1995, A Network Approach to Foreign Market Entry, in: Möller, K., Wilson, D. T. (eds.), 1995, *Business Marketing: an Interaction and Network Perspective*, Kluwer Academic Publishers.
15. Brockman, B. K., Morgan, R. M., 2003, The Role of Existing Knowledge in New Product Innovativeness and Performance, *Decision Sciences*, vol. 34.
16. Brem, A., 2007, *The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship. Conceptual Background and Essays on Selected Theoretical and Empirical Aspects*, Gabler Edition Wissenschaft, Universität Erlangen-Nürnberg.
17. Brown, D., 1997, *Managing Risk and Innovation: the Challenge for Smaller Businesses*, Risk Initiative Briefing, University of Warwick, www.oecd.org/sti/inno/2368582.pdf, [access: 20.05.2013].
18. Brush, T.H., Bromiley, P., Hendrickx, M., 1999, The Relative Influence of Industry and Corporation on Business Segment Performance: An Alternative Estimate, *Strategic Management Journal*, vol. 20, no. 6.
19. Buckley, P. (ed.), 2012, *Innovations in International Business*, Palgrave Macmillan, U.K.
20. Budziński, F., 1996, *Ekonomika innowacji technicznych*, Politechnika Krakowska, Monografia 200, Seria Nauki społeczne i ekonomiczne, Kraków.
21. Burgelman, R. A., 2002, *Strategy Is Destiny: How Strategy-Making Shapes a Company's Future*, Free Press, New York.
22. Caeldries, F., Moenaert, R. K., 1993, International Technology Strategies: The Role of Innovation Uncertainty, *Research in Global Strategic Management*, vol. 4.
23. Calantone, R.J., Cavusgil, S.T., Zhao, Y., 2002, Learning Orientation, Firm Innovation Capability and Firm Performance, *Industrial Marketing Management*, vol. 31.
24. Carnegie, R., Butlin, N., Barrat, P., Turnbull, A., Webber, I., 1993, *Managing the Innovative Enterprise: Australian Companies Competing with the World's Best*, Business Council of Australia, Melbourne.
25. Cassiman, B., Veugelers, R., 2005, In Search of Complementarity in the Innovation Strategy: Internal R&D and External Knowledge Acquisition, <http://webprofesores.iese.edu/bcassiman/Cassiman-Veugelers-Complementarity-MSfinal.pdf> [access: 22.04.2012].
26. Castellani, D., Zanfei, A., 2007, Internationalization, Innovation and Productivity: How Do Firms Differ in Italy? *The World Economy*, vol. 30, no. 1.

27. Cavusgil, S. T., 1980, On the Internationalization Process of Firms, *European Research*, vol. 8.
28. Cefis, E., Ciccarelli, M., 2005, Profit Differentials and Innovation, *Economics of Innovation and New Technology*, vol. 14, iss. 1-2.
29. Chandy, R. K., Tellis, G. J., 1998, Organizing for Radical Product Innovation: The Overlooked Role of Willingness to Cannibalize, *Journal of Marketing Research*, vol. 35, no. 4.
30. Charpie, R. A., 1967, Technological innovation: Its environment and management, Report No. 0-242-736. Washington, DC, U.S. Department of Commerce.
31. Cheng, J. L. C., Bolon, D. S., 1993, The Management of Multinational R&D: A Neglected Topic in International Business Research, *Journal of International Business Studies*, vol. 24.
32. Chesbrough, H., 2001, *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.
33. Christensen, C.M., Bower, J. L., 1995, Disruptive Technologies: Catching the Wave, *Harvard Business Review*, vol. 73, no. 1.
34. Christensen, C. M., 1997, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
35. Claver, E., Llopis, J., Garcia, D., Molina, H., 1998, Organizational Culture for Innovation and New Technological Behaviour, *The Journal of High Technology Management Research*, vol. 9, no. 1.
36. Cohen, M., Klepper, S., 1996, A Reprise of Size and R&D, *The Economic Journal*, vol. 106, no. 437.
37. Cohen, W. M., Levinthal, D. A., 1990, Absorptive Capacity: A New Perspective and Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, no. 1.
38. Cooper, R. G., Kleinschmidt, E. J., 1993, Screening New Products for Potential Winners, *Long Range Planning*, vol. 26, no. 6.
39. Cooper, R.G., 1993, *Winning at New Products. Accelerating the Process from Idea to Launch*, Addison-Wesley, Reading, MA.
40. Crawford, C. M., 1980, Defining the Charter for Product Innovation, *Sloan Management Review* (pre-1986), vol. 22, iss. 1.
41. Cumming, B. S., 1998, Innovation Overview and Future Challenges, *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, iss: 1.

42. Cunningham, M.T., Spigel, R.I., 1971, A Study in Successful Exporting, *British Journal of Marketing*, vol. 5.
43. Czarnota, A., 2009, Wpływ innowacji na konkurencyjność przedsiębiorstwa, *Zeszyty naukowe instytutu ekonomii i zarządzania*, nr 3, Politechnika Koszalińska.
44. Czinkota, M. R., 1982, *Export development strategies: US promotion policies*, Praeger Publishers, New York.
45. Czinkota, M. R., Johnston, W. J., 1981, Segmenting U.S. firms for Export Development, *Journal of Business Review*, vol. 9, no. 4.
46. Dahlander, L., Gann, D. M., 2010, How Open Is Innovation?, *Research Policy*, vol. 39.
47. Damanpour, F., 1996, Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models, *Management Science*, vol. 42, no. 5.
48. Deshpande, R., Farley, J.U., Webster, F.E. Jr., 1993, Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis, *Journal of Marketing*, vol. 57, no. 1.
49. Devinney, T. M., 1995, Significant Issues for the Future of Product Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 12, no. 1.
50. Dodgson, M., 1993, *Technological Collaboration in Industry*, Routledge, London.
51. Dolińska, M., 2010, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
52. Dosi, G., 1982, Technological Paradigms and Technological Trajectories, *Research Policy*, vol. 11, no. 3.
53. Drucker, P. F., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
54. Dubberly, H., 2008, *Toward a Model of Innovation, Key Process, Management & Organizational Interactions*.
55. Duliniec, E., 2013, Ujęcia teoretyczne wczesnej i szybkiej internacjonalizacji przedsiębiorstw, *Gospodarka Narodowa*, nr 1-2.
56. Duliniec, E., 2009, *Marketing międzynarodowy*, Wydanie II zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
57. Dunning, J. H., 1979, Explaining Changing Patterns of International Production: In Defence of the Eclectic Theory, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, vol. 41, iss. 4.

58. Dunning, J. H., 1980, Toward an Eclectic Theory of International Production: Some Empirical Tests, *Journal of International Business Studies*, vol. 11, no. 1.
59. Dunning, J. H., 1988a, The Electric Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions, *Journal of International Business Studies*, vol. 19, no. 1.
60. Dunning, J. H., 1998b, Location and Multinational Enterprise: A Neglected Factor?, *Journal of International Business Studies*, vol. 29, no. 1.
61. Dunning, J. H., 1993, *The globalization of business*, Routledge, London.
62. Dunning, J. H., 1995, Reappraising the Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of International Business Studies*, vol. 26, no. 3.
63. Dyer, J.H., Singh, H., 1998, The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, vol. 23, no. 4.
64. Dymitrowski, A., 2010, Analiza wybranych podejść badawczych, opisujących proces ekspansji zagranicznej przedsiębiorstw, w celu wyróżnienia cech uniwersalnego modelu internacjonalizacji, w: *Funkcjonowanie przedsiębiorstw w aktualnych warunkach gospodarczych*, Artykuły Naukowe Studentów Studiów Doktoranckich Nauk Ekonomicznych i Zarządzania, wyd. III, Investment Vision Group IVG, Szczecin.
65. Dymitrowski, A., 2010, Iphone przykładem skutecznie wprowadzanych innowacji, w: Karwacka, K. (red.), 2010, *International Dimensions in Economics*, OPTEAM, Łódź.
66. Dymitrowski, A., 2012, Cooperation in the Internationalization Process in Relation to Company's Innovativeness and Success, in: *Developing Networks in International Marketing and Purchasing*, 5th International IMP Asia Conference, Goa.
67. Dymitrowski, A., 2012, Rola innowacji w działalności rynkowej przedsiębiorstw, w: Olszewski, J. (red.), 2012, *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Część I.*, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin.
68. Dymitrowski, A., Małys, Ł., Ratajczak-Mrozek, M., 2012, Forms of internationalisation and company performance (research results), in: *Modern World Economy. Micro- and Macroeconomic Issues*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
69. Dymitrowski, A., 2012, Źródła tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, w: Sławińska, M. (red.), 2012, *Gospodarka. Technologia. Zarządzanie*, Studia doktorantów 11, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.

70. Fagerberg, J., 2006, *Innovation: A Guide to the Literature*, in: Fagerberg, J., Mowery, D.C., Nelson, R.R. (eds.), 2006, *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press.
71. Filipescu, D. A., 2007, *Innovation and Internationalisation. A Focus on the Spanish Exporting Firms*, <http://idem.uab.es/treballs%20recerca/Diana%20Filipescu.pdf> [access: 10.06.2012].
72. Flores, F., 1993, *Innovation by Listening Carefully to Customers*, *Long Range Planning*, vol. 26, no. 3.
73. Fonfara, K. (ed.), 2012, *The Development of Business Networks in the Company Internationalisation Process*, Poznan University of Economics Press, Poznan.
74. Fonfara, K. (red.), 2009, *Zachowanie przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji, Podejście sieciowe*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
75. Fonfara, K., 2014, *Marketing partnerski na rynku przedsiębiorstw*, Wydanie III zmienione, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
76. Fonfara, K., 2007, *Zachowanie przedsiębiorstw w procesie internacjonalizacji – próba poszukiwania teorii marketingu międzynarodowego*, *Marketing i Rynek*, nr 1.
77. Fonfara, K., Gorynia, M., Najlepszy, E., Schroeder, J., 2000, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, Wydawnictwo AE w Poznaniu, Poznań.
78. Foray, D., Gault, F., 2003, *Measurement of Knowledge Management Practices*, in: Foray, D., Gault, F. (eds.), 2003, *Measuring Knowledge Management in the Business Sector: First Steps*, OECD, Paris.
79. Forsgren, M., 1989, *Managing the Internationalization Process, The Swedish Case*, Routledge, London, New York.
80. Galán, J. I., Galende, J., González-Benito, J., 1999, *Determinant factors of international development: some empirical evidence*, *Management Decision*, vol. 37, no. 10.
81. Gilfillan, S. C., 1935, *The Sociology of Invention*, Follet Publishing Co., Chicago.
82. Godziszewski, B., 2007, *Stan zarządzania wiedzą w polskich przedsiębiorstwach – próba oceny*, w: Bogdanienko, J., Kuzel, M., Sobczak, I. (red.), 2007, *Zarządzanie wiedzą w warunkach globalnej współpracy przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
83. Gopalakrishnan, S., Damanpour, F., 1997, *A Review of Innovation Research in Economics, Sociology and Technology Management*, *Omega*, vol. 25, no. 1.
84. Gorczyńska, A., 2008, *Międzynarodowa Ekspansja Przedsiębiorstw. W Poszukiwaniu Źródeł Wzrostu Wartości Rynkowej*, Wydanie I, CeDeWu, Warszawa.

85. Gordon, J., 1978, Jak utorować drogę innowacjom, *Życie gospodarcze*, nr 31.
86. Gorynia, M., 2007, Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw, PWE, Warszawa.
87. Gorynia, M., Jankowska, B., 2008, Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa, Difin, Warszawa.
88. Granstrand, O., Hakanson, L., Sjölander, S., 1993, Internationalization of R&D - A Survey of Some Recent Research, *Research Policy*, vol. 22.
89. Griffin, R.W., 1996, Podstawy zarządzania organizacjami, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
90. Grudzewski, W., Hejduk, I., 2001, Projektowanie systemów zarządzania, Difin, Warszawa.
91. GUS, 2013, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010-2012, http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/NTS_dzialanosc_innowacyjna_2010-2012.pdf [dostęp: 12.02.2014].
92. Gwiazda, A., 1992, Wprowadzenie do marketingu międzynarodowego, Adam Marszałek, Toruń.
93. Haagedoorn, J., 2002, Inter-Firm R&D Partnerships: An Overview of Major Trends and Patterns Since 1960, *Research Policy*, vol. 31.
94. Haffer, M., 1998, Determinanty strategii nowego produktu polskich przedsiębiorstw przemysłowych, Wydawnictwo UMK, Toruń.
95. Håkansson, H., Johanson, J., 1992, A Model of Industrial Networks, in: Axelsson, B., Easton, G. (eds.), *Industrial Networks. A New View of Reality*, Routledge, London.
96. Hall, B. Mairesse, J., 1995, Exploring the Relationship Between R&D and Productivity in French Manufacturing Firms, *Journal of Econometrics*, vol. 65.
97. Herbig, P. A., 1994, *The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation*, Westport, CT: Quorum Books.
98. Hermannsdottir, A., 2008, Theoretical Underpinnings of the Internationalization Process, Institute of Business Research Working Paper Series, University of Iceland.
99. Heygate, R., 1996, Why Are We Bungling Process Innovation?, *The McKinsey Quarterly*, no. 2.
100. Hill, C. W. L., Hwang, P., Chan, K. W., 1990, An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode, *Strategic Management Journal*, vol. 11, no. 2.
101. Hitt, M., Hoskisson, R., Kim, H., 1997, International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms, *Academy of Management Journal*, vol. 40, no. 4.

102. Holtzman, Y., 2008, Innovation in Research and Development: Tool of Strategic Growth, *Journal of Management Development*, vol. 27, no 10.
103. Innovation versus risk, 2004, *Leader to Leader*, no. 34.
104. Itami, H., 1987, *Mobilizing Invisible Assets*, Harvard University Press, Cambridge.
105. Ito, B., Wakasugi, R., 2007, What Factors Determine the Mode of Overseas R&D by Multinationals?, *Empirical Evidence, Research Policy*, vol. 36.
106. Janasz, W., Koziół-Nadolna, K., 2011, *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
107. Jantunen, A., 2005, Knowledge-Processing Capabilities and Innovative Performance an Empirical Study, *European Journal of Innovation Management*, vol. 8, no. 3.
108. Johanson, J., Mattsson, L. G., 1988, Internationalisation in Industrial Systems-A Network Approach, in: Hood, N., Vahlne, J. E. (eds.), 1988, *Strategies in global competition*, Croom Helm, London.
109. Johanson, J., Vahlne, J. E., 1977, The Internationalization Process of the Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, vol. 8, no. 1.
110. Johanson, J., Vahlne, J. E., 2009, The Uppsala Internationalization Process Model Revisted: From Liability of Foreignnessto Liability of Outsidership, *Journal of International Business Studies*, vol. 40.
111. Johanson, J., Wiedersheim-Paul, F., 1975, The Internationalization of the Firm – Four Swedish Cases, *Journal of Management Studies*, vol. 12, no. 3.
112. John, A., 1999, Successful market innovation, *European Journal of Innovation Management*, vol. 2, iss. 1.
113. Józwiak, J., Podgórski, J., 2012, *Statystyka od podstaw*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
114. Juchniewicz, M., Grzybowska B., 2010, *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
115. Kafouros, M. I., Buckley, P. J., Sharp, J. A., Wang, C. Q., 2008, The Role of Internationalization in Explaining Innovation Performance, *Technovation*, vol. 28, iss. 1-2, http://eprints.whiterose.ac.uk/3726/1/Kafouros_et_al_-_Internationalization.pdf [access: 23.03.2012].
116. Kalisiak, J., 1975, *Nowy produkt. Planowanie i organizacja*, PWN, Warszawa.
117. Kalling, T., 2008, Learning How to Learn, How Innovation Can Be Hampered and Overcome, *Development and Learning in Organizations*, vol. 22, iss. 2.

118. Kandybin, A., 2010, Exploring innovation. What the shape reveals, *Strategic Direction*, vol. 26, iss. 7.
119. Kanter, R.M., 1988, When a Thousand Flowers Bloom: Structural, Collective and Social Conditions for Innovation in Organization, *Research in Organizational Behavior*, vol. 10.
120. Kaplan, S. M., 1999, Discontinuous innovation and the growth paradox, *Strategy & Leadership*.
121. Keizer, J. A., Halman, J. I. M., 2007, Diagnosing Risk in Radical Innovation Projects, *Research Technology Management*, vol. 50, no. 5.
122. Klinecicz, K., 2011, Dyfuzja innowacji, Jak odnieść sukces w komercjalizacji nowych produktów i usług, Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa.
123. Kobrin, S., 1991, An Empirical Analysis of the Determinants of Global Integration, *Strategic Management Journal*, vol. 12.
124. Kotabe, M., 1990, The Relationship Between Offshore Sourcing and Innovativeness of US Multinational Firms: An Empirical Investigation, *Journal of International Business Studies*, vol. 21, no. 4.
125. Kuczmarski, T. D., Middlebrooks, A. G., 1993, Innovation risk & reward, *Sales and Marketing Management*, vol. 145, no. 2.
126. Kuznets, S., 1959, *Six Lectures on Economic Growth*, Chicago.
127. Laforet, S., 2010, Organizational Innovation and Outcomes in SMES, Organizational Culture, Business-to-Business Relationships, and Interfirm Networks *Advances in Business Marketing and Purchasing*, vol. 16.
128. Laine, A., Kock, S., 2000, A Process Model of Internationalization - New Times Demands New Patterns, 16th IMP-conference, Bath, <http://www.impgroup.org/uploads/papers/83.pdf>, [access: 30.04.2013].
129. Laursen, K., Salter, A. J., 2006, Open for Innovation: The Role of Openness in Explaining Innovation Performance Among UK Manufacturing Firms, *Strategic Management Journal*, vol. 27.
130. Lee, J., Lee, J. H., Choi, B., 2010, Impact of Internationalization on Innovation in the Service Industry, WORKING PAPER SERIES, KAIST Business School, <http://www.business.kaist.ac.kr/upload/paper/KCB-WP-2010-008.pdf> [access: 17.05.2012].
131. Lemon, M., Sahota, P. S., 2002, Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity, *Technovation*, Article in Press.

132. Link, A., 1981, *Research and Development Activity in US Manufacturing*, Praeger, New York.
133. Lundvall, B. Å., Vinding, A. L., 2004, *Product Innovation and Economic Theory – User-Producer Interaction in the Learning Economy*, Research on Technological Innovation and Management Policy, Elsevier Ltd.
134. Luthardt, S., Mörchel, J., *The Impact of Different Types of Innovations on Industrial*, www.impgroup.org/uploads/papers/87.pdf [access: 01.01.2011].
135. MacMillan, I., McGrath, R. G., 2000, *The entrepreneurial mindset*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
136. Maguire, S., McKelvey, B., 1998, *Complexity and Management: Moving from Fad to Firm Foundations*, Emergence, vol. 1.
137. Małys, Ł., 2013, *Siła powiązań sieciowych w procesie internacjonalizacji a wyniki przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
138. Mansfield, E., 1968, *Industrial Research and Technological Innovation*, W. W. Norton, New York.
139. Marshall, C., 2004, *The Dynamic Nature of Innovation Partnering: A Longitudinal Study of Collaborative Interorganizational Relationships*, *European Journal of Innovation Management*, vol. 7, no. 2.
140. Martensen, A., Dahlgaard, J. J., 1999, *Strategy and Planning for Innovation Management – Supported Y Creative And Learning Organizations*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, no. 9.
141. Martin, C. R. Jr., Horne, D. A., 1993, *Service Innovation: Successful versus Unsuccessful Firms*, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 4, no. 1.
142. Mascitelli, R., 2000, *From Experience: Harnessing Tacit Knowledge to Achieve Breakthrough Innovation*, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 17, no. 3.
143. McGinnisa, M. A., Vallopra, R. M., 1999, *Purchasing and Supplier Involvement: Issues and Insights Regarding New Products Success*, *Journal of Supply Chain Management*, vol. 35, no. 3.
144. Meade, N., Islam, T., 2006, *Modelling and Forecasting the Diffusion of Innovation – A 25-Year Review*, *International Journal of Forecasting*, vol. 22.
145. Meyer, A., Brooks, G., Goes, J., 1990, *Environmental Jolts and Industry Revolution: Organizational Responses to Discontinuous Change*, *Strategic Management Journal*, vol. 11.
146. Michie, J., 1998, *Introduction, The Internationalisation of the Innovation Process*, *International Journal of the Economics of Business*, vol. 5, iss. 3.

147. Miller, C., Osborn, R. N., 2008, Innovation as a Contested Terrain: Planned Creativity and Innovation Versus Emergent Creativity and Innovation, Multi-Level Issues in Creativity and Innovation Research in Multi-Level Issues, vol. 7.
148. Moore, G. A., 2008, Dealing with Darwin, How Great Companies Innovate at Every Phase of Their Evolution, Portfolio, New York.
149. Mruk, H., 2012a, Rola kreatywności w tworzeniu wartości dla klienta, w: Lipka, A., Waszczak, S. (red.), *Ekonomia kreatywności. Jakość kapitału ludzkiego jako stymulator wzrostu społeczno-gospodarczego*, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 114, Katowice.
150. Mruk, H., 2012b, *Marketing. Satysfakcja klienta i rozwój przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
151. Nayak, P. R., Kettingham, J. M., 1986, *Breakthroughs!*, Mercury Books, London.
152. Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., Hii, J., 2001, A Framework for Analyzing Business Performance, Firm Innovation and Related Contextual Factors: Perceptions of Managers and Policy Makers in Two European Regions, *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 12, no. 2.
153. Nowacki, R., Staniewski, M. W., 2010, *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Difin, Warszawa.
154. O'Connor, G. C., Veryzer, R.W., 2001, The Nature of Market Visioning for Technology-Based Radical Innovation, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 18, no. 4.
155. OECD, Eurostat, 2005, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Wydanie Trzecie.
156. Paap, J., Katz, R., 2004, Anticipating Disruptive Innovation, *Research Technology Management*, vol. 47, no. 5.
157. Pacholski, L., Malinowski, B., Niedźwiedź, S., 2011, *Procesowe strukturalne i kooperacyjne aspekty innowacyjności organizacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
158. Pavitt, K., 2005, Innovation Processes, in: Fagerberg, J., Mowery, D. C., Nelson, R. R. (eds), *The Oxford Handbook of Innovation*, Oxford University Press, Oxford.
159. Pennings, J.M., Harianto, F., 1992, Technological Networking and Innovation Implementation, *Organization Science*, vol. 3, no. 3.
160. Peteraf, M. A., 1993, The Cornerstones of Competitive Advantage, *Strategic Management Journal*, vol. 3 no. 14.

161. Prajogo, D. I., Power, D., Sohal, J., Amrik, S., 2004, The role of trading partner relationships in determining innovation performance: an empirical examination, *European Journal of Innovation Management*, vol. 7, no. 3.
162. Prasad, B., Martens, R., 2008, Competence Building and Leveraging in Interorganizational Relations *Advances in Applied Business Strategy*, vol. 11.
163. Ratajczak-Mrozek, M., 2010, Sieci biznesowe a przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaawansowanych technologii na rynkach zagranicznych, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
164. Reid, S. D., 1981, The Decision-Maker and Export Entry and Expansion, *Journal of International Business Studies*, vol. 12, no. 2.
165. Reid, S. D., 1983 a, Firm Internationalization Transaction Costs and Strategic Choice, *International Marketing Review*, vol. 1, no. 2.
166. Reid, S., D., 1983 b, Managerial and Firm Influences on Export Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Academy of Marketing Science*, vol. 11, no. 3.
167. Ring, P. S., Van de Ven, A. H., 1994, Developmental process of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, vol. 19, no. 1.
168. Robinson, J., 1983, *Economics Philosophy*, London.
169. Rogers, E. M., 1962, *Diffusion of Innovations*, The Free Press, New York.
170. Rogers, E. M., Kim, I. J., 1984, Diffusion of Innovations in Public Organizations, in: Merritt, R.L., Merritt, A.J. (eds.), *Innovation in the Public Sector*, New Delhi: Sage.
171. Romanowski, R., 2011, Znaczenie innowacji w gospodarce opartej na wiedzy, w: Borusiak, B. (red.), 2011, *Innowacje w marketingu i handlu*, *Zeszyty Naukowe* 184, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
172. Rosenberg, N., 1990, Why Do Firms Do Basic Research (With Their Own Money)?, *Research Policy*, vol. 19.
173. Rossman, M.J., 1931, *The Psychology of the Inventor*, Inventors Publishing Co., Washington D. C.
174. Rothwell, R., 1994, Towards Fifth Generation Process Innovation, *International Marketing Review*, vol. 11, iss. 1.
175. Rószkiewicz, M., 2011, *Analiza klienta*, SPSS Polska, Kraków.
176. Rymarczyk, J., 2004, *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa.
177. Sánchez-González, G., Herrera, L., 2010, The influence of R&D cooperation on innovatory effort, *Innovation: Management, policy & practice*, vol. 12, iss. 3.

178. Sassenou, M., 1988, Recherche-developpment et productivity dans les enterprizes Japonaises: Une etude econometrique sur donnees de panel, Doctoral Dissertation, Ecole des Hautes Etudes en Sciences Sociales, Paris.
179. Sawhney, M., Wolcott, R. C., Arroniz, I., 2006, The 12 Different Ways for Companies to Innovate, MIT Sloan Management Review, vol. 47, no. 3.
180. Schmiele, A., 2009, Drivers for International Innovation Activities in Developed and Emerging Countries, Discussion Paper no. 09-064, Centre for European Economic Research, <ftp://ftp.zew.de/pub/zew-docs/dp/dp09064.pdf> [access: 10.09.2012].
181. Schumpeter, J. A., 1942, Capitalism, Socialism and Democracy, Taylor & Francis, New York.
182. Sethi, R., Smith, D. C., Park, C. W., 2001, Cross-functional product development teams, creativity, and the innovativeness of new consumer products. Journal of Marketing Research, vol. 38.
183. Simmonds, K., Smith, H., 1968, The First Export Order: A Marketing Innovation, British Journal of Marketing, vol. 5.
184. Simonetti, R., Archibugi, D., Evangelista, R., 1995, Product and Process Innovations: How Are They Defined? How Are They Quantified?, Scientometrics, vol. 32, iss. 1.
185. Slappendel, C., 1996, Perspective on Innovations in Organization, Organization Studies, vol. 17, no. 1.
186. Slater, S. F., Narver, J. C., 1994, Market Orientation, Customer Value and Superior Performance, Business Horizons, vol. 37, no. 2.
187. Slater, S. F., Mohr, J., 2006, Successful Development and Commercialization of Technological Innovation: Insights Based on Strategy Type, Journal of Product Innovation Management, vol. 23, no. 1.
188. Sławińska, M., 2011, Innowacje w handlu detalicznym jako czynnik konkurencyjności przedsiębiorstw, w: Borusiak, B. (red.), 2011, Innowacje w marketingu i handlu, Zeszyty naukowe 184, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
189. Sosnowska, A., 2002, Pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw, Źródła przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, Materiały i prace IFGN, SGH, Warszawa.
190. Spulber, D. F., 2002, Transaction Innovation and the Role of the Firm, The Economics of the Internet and E-Commerce, vol. 11.
191. Stawasz, E., Głodek, P., Stos, P., Wojtas, J., 2003, Potrzeby innowacyjne przedsiębiorstw z województwa łódzkiego, <http://www.rislodzkie.lodz.pl/doc/innowacyjnosc.doc> [dostęp: 03.05.2013].

192. Stock, G. N., Greis, N. P., Fisher, W. A., 2002, Firms Size and Dynamic Technological Innovation, *Technovation*, vol. 22.
193. Story, V., Cameron, E. C., Walsh, K., 2011, The Importance of Relationships and Networks for Successful Radical Innovation, www.impgroup.org/uploads/papers/5948.pdf [access: 23.05.2011].
194. Subramania, A., Nilakanta, S., 1996, Organizational Innovativeness: Exploring the Relationship Between Organizational Determinants of Innovation, Types of Innovations, and Measures of Organizational Performance, *Omega*, vol. 24, no. 6.
195. Subroto, R., 2004, Defining and Measuring Innovation Generation in IMP Databases, 20th IMP-conference, Copenhagen, Denmark, www.impgroup.org/uploads/papers/4579.pdf [access: 29.11.2012].
196. Sudolska, A., 2011, Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce, Wydawnictwo Naukowe Mikołaja Kopernika, Toruń.
197. Tang, H.K., 1998, An Integrative Model of Innovation in Organizations, *Technovation*, vol. 18, no. 5.
198. Teece, D. J., Pisano, G., Shuen, A., 1994, Firm Capabilities, Resources and the Concept of Strategy, Economic Analysis and Policy Working Paper, University of California, Berkeley.
199. Teece, D. J., 2000, Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic and Policy Dimensions, Oxford University Press, Oxford.
200. Terziovski, M., 2002, Achieving Performance Excellence Through an Integrated Strategy of Radical Innovation and Continuous Improvement, *Measuring Business Excellence*, vol. 6, no. 2, MCB UP Limited.
201. Thornhill, S., 2006, Knowledge, Innovation and Firms Performance in High-and Low-Technology Regimes, *Journal of Business Venturing*, vol. 2.
202. Tidd, J., 2006, A review of Innovation Models, Imperial College London.
203. Turnbull, P., Valla, J. (eds.), 1986, Strategies for International Industrial Marketing, Croom-Helm, London.
204. Urabe, K., 1988, Innovation and Management, Walter de Gruyter, New York.
205. Utterback, J. M., 1994, Mastering the Dynamics of Innovation, Harvard University Business School Press, Boston, MA.
206. Van de Ven, A. H., 1986, Central Problems in the Management of Innovation, *Management Science*, vol. 32, no. 5.

207. Van de Ven, A. H., Engleman, R. M., 2004, Central Problems in Managing Corporate Innovation and Entrepreneurship, *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, vol. 7.
208. Vargas-Hernández, J. G., 2011, Modeling Risk and Innovation Management, *ACR*, vol. 19, no. 3/4.
209. Varis, M., Littunen, H., 2010, Types of Innovation, Sources of Information and Performance in Entrepreneurial SMEs, *European Journal of Innovation Management*, vol. 13, no. 2.
210. Vercauteren, A., 2008, Customer Supplier Interaction for Radical Technological Innovation Inhibitor or Facilitator, *Industrial Marketing and Purchasing Group*, <http://impgroup.org/uploads/papers/6817.pdf>, [access: 9.11.2012].
211. Veugelers, R., 1997, Internal R&D Expenditures and External Technology Sourcing, *Research Policy*, vol. 26.
212. Vissak, T., 2003, The Internationalization of Foreign-Owned Enterprises in Estonia: An Extended Network Perspective, Doctoral dissertation, University of Tartu, Tartu.
213. Von Hippel, E., 1988, *The Sources of Innovation*, Oxford University Press, New York, Oxford.
214. Wang, J. C., Tsai, K. H., 2003, Productivity Growth and R&D Expenditure in Taiwan's Manufacturing Firms, Working Paper 9724, NBER WORKING PAPER SERIES, <http://www.nber.org/papers/w9724> [access:13.04.2014].
215. Weir A. D, 1994, The Importance of Innovation and Information, in: Weir, A. D. (ed.), 1994, *Information Services for Innovative Organizations*, Library and Information Science, vol. 94, Emerald Group Publishing Limited.
216. Welch, D., Welch, L., Wilkinson, I., Young, L. C., 1996, Network Analysis of a New Export Grouping Scheme: The Role of Economic and Non-Economic Relations, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, no. 5.
217. Weresa, M. A., 2002, Wpływ handlu zagranicznego i inwestycji bezpośrednich na innowacyjność polskiej gospodarki, *Monografie i opracowania 504*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa.
218. Wernerfert, B., 1984, A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, no. 5.
219. Whitelock, J., 2002, Theories of Internationalization and Their Impact on Market Entry, *International Marketing Review*, vol. 19, no. 4.

220. Wijmans, H., 2001, Creating New Products, in: Jakki, M. (ed.), 2001, Marketing of High-Technology Products and Innovations, Prentice Hall, New Jersey.
221. Woodman, R. W., Sawyer, J. E., Griffin, R. W., 1993, Toward a Theory of Organizational Creativity, *Academy of Management Review*, vol. 18, no. 2.
222. Woodside, A. G., 2004, Firm Orientations, Innovativeness and Business Performance: Advancing a System Dynamics View Following a Comment on Hult, Hurley and Knight's 2004 Study, *Industrial Marketing Management*, vol. 34, iss. 3.
223. Wziętek-Kubiak, A. (red.), 2011, Zarządzanie innowacjami a konkurencyjność, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Dąbrowa Górnicza.
224. Yamin, S., Mavondo, F., Gunasekaran, A., Sarros, J., 1997, A Study of Competitive Strategy, Organizational Innovation and Organizational Performance Among Australian Manufacturing Companies, *International Journal of Production Economics*, vol. 52, no. 1.
225. Young, S., 1987, Business Strategy and the Internationalization of Business: Recent Approaches, *Managerial and Decision Economics*, vol. 8.
226. Younis, A. I., Nor'Aini, Y., 2010, Innovation Creation and Innovation Adoption: A Proposed Matrix Towards a better Understanding, *International Journal of Organizational Innovation*, vol. 3, no. 1.
227. Żebrowski, M., Waćkowski, K., 2011, Strategiczne zarządzanie innowacjami, Strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT, Difin, Warszawa.
228. Żukowska, J., 2008, Ryzyko w innowacyjności, w: Lachiewicz, S., Adamik, A., Matejuna, M. (red.), 2008, Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

SPIS RYSUNKÓW

Rysunek 1. Zależność pomiędzy internacjonalizacją, innowacją i wynikami przedsiębiorstwa	6
Rysunek 2. Schemat koncepcyjny rozprawy doktorskiej	7
Rysunek 3. Krzywe innowacji	19
Rysunek 4. Cztery typy innowacji	24
Rysunek 5. Sprzężenie zwrotne w procesie innowacji	26
Rysunek 6. Model podażyowy	28
Rysunek 7. Model popytowy	29
Rysunek 8. Model sprzężeniowy	30
Rysunek 9. Model zintegrowany	31
Rysunek 10. Model sieciowy	32
Rysunek 11. Model VI generacji	33
Rysunek 12. Modelowe ujęcie procesu tworzenia innowacji	36
Rysunek 13. Modele procesu internacjonalizacji	50
Rysunek 14. Podstawowy mechanizm internacjonalizacji – aspekty stanu i zmiany	52
Rysunek 15. Zmodyfikowany model Uppsala	53
Rysunek 16. Graficzna ilustracja zjawiska leapfroggingu	59
Rysunek 17. Podejście sieciowe	65
Rysunek 18. Warianty internacjonalizacji w w modelu sieciowym J. Johansona i L. G. Mattsona	66
Rysunek 19. Proces wejścia na rynki zagraniczne według modelu D. Blankenburga	69

SPIS RYSUNKÓW C. D.

Rysunek 20. Wzajemna zależność zasobów i relacji tworzonych przez firmę z innymi podmiotami oraz form internacjonalizacji	72
Rysunek 21. Wpływ internacjonalizacji na proces tworzenia innowacji przez firmę - ujęcie modelowe	75
Rysunek 22. Liczba innowacji wprowadzanych na rynku lokalnym przez przedsiębiorstwa niezaangażowane w proces internacjonalizacji w latach 2011-2012	104
Rysunek 23. Liczba innowacji wprowadzanych na rynku lokalnym i zagranicznym przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji w latach 2011-2012	106
Rysunek 24. Istotność poszczególnych rodzajów zasobów dostępnych na rynkach zagranicznych w procesie tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji	109
Rysunek 25. Istotność współpracy z różnymi typami podmiotów na rynkach zagranicznych w procesie tworzenia innowacji dla przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji	112
Rysunek 26. Liczba innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji aktywnie i biernie uczestniczące w budowaniu relacji z innymi podmiotami	115
Rysunek 27. Liczba innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji nawiązujące relacje o różnorodnym charakterze	117
Rysunek 28. Liczba innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez firmy zaangażowane kapitałowo oraz niekapitałowo w proces internacjonalizacji	121
Rysunek 29. Liczba innowacji wprowadzanych na rynku lokalnym i zagranicznym przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji prowadzące własną działalność B+R w latach 2011-2012	127

SPIS RYSUNKÓW C. D.

Rysunek 30. Liczba innowacji wprowadzanych na rynku lokalnym i zagranicznym przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji nie prowadzące własnej działalności B+R w latach 2011-2012	129
Rysunek 31. Wpływ internacjonalizacji na tworzenie określonych typów innowacji	131
Rysunek 32. Istotność celów tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji	133
Rysunek 33. Istotność różnorodnych rodzajów barier dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji	135
Rysunek 34. Efekty tworzenia innowacji przez przedsiębiorstwa zaangażowane w proces internacjonalizacji	139

SPIS TABEL

Tabela 1. Klasyfikacja innowacji	17
Tabela 2. Ewolucja modeli innowacji według Rothwella	27
Tabela 3. Istotne elementy modeli innowacji sześciu generacji	34
Tabela 4. Efekty poszczególnych typów innowacji i ich wpływ na wyniki firmy	42
Tabela 5. Etapy ekspansji zagranicznej w modelach innowacyjnych	56
Tabela 6. Typologia zachowań przedsiębiorstwa w procesie internacjonalizacji eksponowana przez model sieciowy K. Fonfary	70
Tabela 7. Składowe procesu internacjonalizacji eksponowane przez poszczególne modele	71
Tabela 8. Bariery dla działalności innowacyjnej przedsiębiorstw	89
Tabela 9. Typy respondentów w zależności od aktywności w zakresie innowacji i internacjonalizacji	99
Tabela 10. Charakterystyka respondentów według branży	100
Tabela 11. Charakterystyka respondentów według wielkości zatrudnienia	101
Tabela 12. Charakterystyka respondentów według formy własności	101
Tabela 13. Charakterystyka respondentów według formy działalności	102
Tabela 14. Weryfikacja statystyczna istotności różnic w zakresie liczby innowacji wprowadzonych na rynku lokalnym i zagranicznym przez firmy zaangażowane kapitałowo oraz niekapitałowo w proces internacjonalizacji	123
Tabela 15. Prowadzenie własnej działalności badawczo-rozwojowej przez firmy zaangażowane w proces internacjonalizacji i tworzące innowacje	125
Tabela 16. Wyniki przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które tworzą innowacje oraz firm zaangażowanych w proces internacjonalizacji, które nie tworzą innowacji	142

SPIS TABEL C. D.

Tabela 17. Weryfikacja statystyczna istotności różnic w zakresie wyników firmy zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących i nietworzących innowacji w roku 2012	144
Tabela 18. Weryfikacji statystycznej istotności różnic w zakresie wyników firmy zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących i nietworzących innowacji w roku 2011	145
Tabela 19. Wyniki przedsiębiorstw zaangażowanych w proces internacjonalizacji tworzących innowacje w sposób świadomy i celowy oraz niezamierzony	147



UNIWERSYTET EKONOMICZNY W POZNANIU
KATEDRA MARKETINGU MIĘDZYNARODOWEGO

**Znaczenie innowacji tworzonych w procesie internacjonalizacji
dla wyników przedsiębiorstwa.**

Projekt badawczy finansowany
przez Narodowe Centrum Nauki

Kierownik projektu: mgr Adam Dymitrowski

Zapewniamy całkowitą anonimowość
Rezultaty badań będą przetwarzane wyłącznie w postaci zagregowanej
Z góry dziękujemy za wypełnienie ankiety

Ankietę prosimy przesłać na adres:

Uniwersytet Ekonomiczny w Poznaniu
Katedra Marketingu Międzynarodowego
al. Niepodległości 10
61-875 Poznań

1. W jaki sposób można najlepiej scharakteryzować Pana(-i) firmę?

Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	☐	Firma nie jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i tworzy innowacje	☐
Firma jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji (W PRZYPADKU WYBORU TEJ ODPOWIEDZI PROSZĘ PRZEJŚĆ DO PYTANIA 11)	☐	Firma nie jest zaangażowana w proces internacjonalizacji i nie tworzy innowacji (W PRZYPADKU WYBORU TEJ ODPOWIEDZI PROSZĘ PRZEJŚĆ DO PYTANIA 11)	☐

2. Proszę określić istotność celów tworzenia innowacji przez Pana(-i) firmę.

<i>Całkowicie nieistotny</i> 1	<i>Mało istotny</i> 2	<i>Nie mam zdania</i> 3	<i>Istotny</i> 4	<i>Niezwykłe istotny</i> 5
Spełnienie potrzeb nabywców				
Uzyskanie przewagi nad konkurentami				
Ekspansja na rynki zagraniczne				
Ekspansja na rynku lokalnym				
Obniżenie kosztów działalności				
Zwiększenie wydajności				
Uzyskanie lepszych wyników prowadzonej działalności				
Dostosowanie się do wymagań partnerów				
Dostosowanie się do norm prawnych				
Lepszy wizerunek firmy				
Inne, jakie:				

3. Proszę określić liczbę innowacji wprowadzonych przez Pana(-i) firmę w latach 2011-2012.

	Innowacje produktowe (nowy lub ulepszony produkt, usługa)				Innowacje procesowe (nowe lub ulepszone: procesy technologiczne, maszyny, oprogramowanie, sposób dostarczania usług)				Innowacje organizacyjne (nowe lub ulepszone metody organizacji działalności biznesowej, rozwoju osobistego pracowników, zarządzania jakością, relacji zewnętrznych)				Innowacje marketingowe (nowy lub ulepszony wygląd produktów, polityka cenowa, sposób pozycjonowania)			
	0	1-3	4-6	7≤	0	1-3	4-6	7≤	0	1-3	4-6	7≤	0	1-3	4-6	7≤
Na rynku lokalnym																
Na rynku zagranicznym																

4. Czy Pana(-i) firma prowadzi własną działalność badawczo-rozwojową (B+R)?

Tak	☐	Nie	☐
-----	--------------------------	-----	--------------------------

5. Proszę ocenić istotność współpracy Pana(-i) firmy z różnymi podmiotami w procesie tworzenia określonych typów innowacji.

<i>Całkowicie nieistotna</i> 1	<i>Mało istotna</i> 2		<i>Nie mam zdania</i> 3		<i>Istotna</i> 4		<i>Niezwykłe istotna</i> 5		<i>Brak współpracy</i> X
	Innowacji produktowych		Innowacji procesowych		Innowacji organizacyjnych		Innowacji marketingowych		
	Na rynku lokalnym	Na rynku zagrani- cznym	Na rynku lokalnym	Na rynku zagrani- cznym	Na rynku lokalnym	Na rynku zagrani- cznym	Na rynku lokalnym	Na rynku zagrani- cznym	
Nabywcami	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dostawcami	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Konkurentami	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pośrednikami handlowymi	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ośrodkami badawczo- rozwojowymi (B+R)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Uczelniami	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Wpływowymi podmiotami (agencjami rządowymi, organizacjami non-profit)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Innymi, jakimi:	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Proszę ocenić wpływ zasobów dostępnych na rynku lokalnym i zagranicznym na proces tworzenia innowacji przez Pana(-i) firmę.

JEŻELI PANA(-I) FIRMA NIE JEST ZAANGAŻOWANA W PROCES INTERNACJONALIZACJI PROSZĘ POMINĄĆ ZASOBY DOSTĘPNE NA RYNKU ZAGRANICZNYM.

<i>Całkowicie nieistotny</i> 1	<i>Mało istotny</i> 2	<i>Nie mam zdania</i> 3	<i>Istotny</i> 4	<i>Niezwykłe istotny</i> 5
			Zasoby dostępne na rynku lokalnym	Zasoby dostępne na rynku zagranicznym
Majątek trwały (technologia, maszyny, surowce)	☐	☐	☐	☐
Zasoby niematerialne (patenty, znaki handlowe)	☐	☐	☐	☐
Zasoby finansowe	☐	☐	☐	☐
Relacje z innymi podmiotami	☐	☐	☐	☐
Umiejętności	☐	☐	☐	☐
Wiedza	☐	☐	☐	☐
Pracownicy	☐	☐	☐	☐

7. Proszę określić sposób tworzenia innowacji w Pana(-i) firmie.

Świadomy i celowy (innowacje są tworzone w sposób zaplanowany)	☐	Niezamierzony (innowacje są "produktem ubocznym" działalności firmy)	☐	Nie mam zdania	☐
--	--------------------------	--	--------------------------	-------------------	--------------------------

8. Proszę wskazać efekty tworzenia innowacji przez Pana(-i) firmę.

Efekty tworzenia innowacji	Innowacji produktowych	Innowacji procesowych	Innowacji organizacyjnych	Innowacji marketingowych
Wejście na nowe rynki	☐	☐	☐	☐
Lepsza obsługa dotychczasowych rynków	☐	☐	☐	☐
Obniżenie kosztów działalności	☐	☐	☐	☐
Większa wydajność pracy	☐	☐	☐	☐
Poprawa jakości produktów / usług	☐	☐	☐	☐
Zwiększenie możliwości produkcyjnych	☐	☐	☐	☐
Wzrost liczby partnerów rynkowych	☐	☐	☐	☐
Inne, jakie:	☐	☐	☐	☐

9. Proszę określić przybliżone nakłady na działalność innowacyjną jako % nakładów inwestycyjnych ogółem w Pana(-i) firmie w latach 2011-2012.

0-3%	☐	4-7%	☐	8-11%	☐	12-15%	☐	16-19%	☐	20<...%
------	--------------------------	------	--------------------------	-------	--------------------------	--------	--------------------------	--------	--------------------------	---------

10. Proszę określić zmianę wysokości nakładów na działalność innowacyjną Pana(-i) firmy w roku 2012 w porównaniu do roku 2011.

Wydatki na działalność innowacyjną wzrosły	☐
Wydatki na działalność innowacyjną zmalały	☐
Wydatki na działalność innowacyjną pozostały takie same	☐

11. Proszę ocenić istotność wymienionych poniżej barier dla działalności innowacyjnej Pana(-i) firmy.

<i>Całkowicie nieistotne</i> 1	<i>Mało istotne</i> 2	<i>Nie mam zdania</i> 3	<i>Istotne</i> 4	<i>Niezwykle istotne</i> 5
Silna konkurencja				☐
Brak środków finansowych				☐
Negatywne nastawienie kierownictwa firmy				☐
Niedostatecznie rozwinięta działalność zagraniczna				☐
Brak wykwalifikowanych pracowników				☐
Brak wymaganej technologii				☐
Brak wymaganej wiedzy				☐
Brak wystarczających informacji o rynku				☐

Brak odpowiednich relacji rynkowych	☐
Niewłaściwa kultura organizacji	☐
Obawa przed kopiowaniem rozwiązań przez konkurentów	☐
Brak dostatecznej ochrony własności intelektualnej	☐
Wysokie ryzyko działalności innowacyjnej	☐
Inne, jakie:	☐

12. Proszę określić czy ekspansja zagraniczna Pana(-i) firmy przyczyniła się do tworzenia określonych typów innowacji.

JEŻELI PANA(-I) FIRMA NIE JEST ZAANGAŻOWANA W PROCES INTERNACJONALIZACJI PROSZĘ PRZEJŚĆ DO PYTANIA 17.

JEŻELI PANA(-I) FIRMA NIE TWORZY INNOWACJI PROSZĘ PRZEJŚĆ DO PYTANIA 13.

Zdecydowanie nie zgadzam się 1	Nie zgadzam się 2	Nie mam zdania 3	Zgadzam się 4	Zdecydowanie zgadzam się 5
Tak, innowacji produktowych (nowych lub ulepszonych produktów, usług)	☐		Tak, innowacji organizacyjnych (nowych lub ulepszonych metod organizacji działalności biznesowej, rozwoju osobistego pracowników, zarządzania jakością, relacji zewnętrznych)	☐
Tak, innowacji procesowych (nowych lub ulepszonych: procesów technologicznych, maszyn, oprogramowania, sposobu dostarczania usług)	☐		Tak, innowacji marketingowych (nowego lub ulepszanego wyglądu produktów, polityki cenowej, sposobów pozycjonowania)	☐
Ekspansja zagraniczna NIE przyczyniła się do tworzenia innowacji				☐

13. Proszę wskazać na jakim etapie internacjonalizacji jest Pana(-i) firma.

	"początkowy" 1-2 lata	"ciągły rozwój" 3-5 lata	"zaawansowany" 6-10 lat	"dojrzały" 10 ≤ ... lat
internacjonalizacja	☐	☐	☐	☐

14. Proszę wskazać formy internacjonalizacji realizowane i planowane przez Pana(-i) firmę.

	Formy internacjonalizacji stosowane obecnie	Formy internacjonalizacji planowane w najbliższych 5 latach
Import	☐	☐
Eksport pośredni	☐	☐
Eksport bezpośredni	☐	☐
Współpraca niekapitałowa (licencjonowanie, franchising)	☐	☐
Współpraca kapitałowa (joint venture)	☐	☐
Podwykonawstwo (subcontracting)	☐	☐
Własna inwestycja bezpośrednia	☐	☐

15. Proszę określić charakter relacji nawiązywanych przez Pana(-i) firmę z innymi podmiotami w procesie internacjonalizacji.

W procesie internacjonalizacji firma nawiązuje trwałe i silne relacje z dużą liczbą podmiotów	☐	W procesie internacjonalizacji firma nawiązuje trwałe i silne relacje z małą liczbą podmiotów	☐
W procesie internacjonalizacji firma nawiązuje nietrwałe i słabe relacje z dużą liczbą podmiotów	☐	W procesie internacjonalizacji firma nawiązuje nietrwałe i słabe relacje z małą liczbą podmiotów	☐

16. Proszę określić rolę Pana(-i) firmy w procesie budowania relacji z innymi podmiotami w procesie internacjonalizacji

W procesie internacjonalizacji firma aktywnie uczestniczy w budowaniu relacji z innymi podmiotami	☐	W procesie internacjonalizacji firma biernie uczestniczy w budowaniu relacji z innymi podmiotami	☐
---	--------------------------	--	--------------------------

17. Proszę ocenić jakie wyniki osiągnęła Pana(-i) firma w porównaniu z najbliższymi konkurentami w zakresie podanych poniżej wskaźników w roku 2012 oraz 2011.

<i>Znacznie gorszy</i> 1	<i>Gorszy</i> 2	<i>Prawie taki sam</i> 3	<i>Lepszy</i> 4	<i>Znacznie lepszy</i> 5	<i>Nie wiem</i> X
-----------------------------	--------------------	-----------------------------	--------------------	-----------------------------	----------------------

	Wyniki w porównaniu z najbliższymi konkurentami w roku 2012	Wyniki w porównaniu z najbliższymi konkurentami w roku 2011
Wielkość zysku ogółem	☐	☐
Stopa zwrotu nakładów inwestycyjnych (ROI)	☐	☐
Wielkość sprzedaży	☐	☐
Udział w rynku	☐	☐

18. W jaki sposób można określić Pana(-i) firmę?

Samodzielne przedsiębiorstwo nieposiadające oddziałów za granicą	☐
Centrala przedsiębiorstwa posiadająca oddziały zagraniczne	☐
Oddział/filia przedsiębiorstwa zagranicznego	☐

19. Która z poniższych branży najlepiej opisuje otoczenie w którym działa Pana(-i) firma? (proszę o zaznaczenie wyłącznie jednej)

Rolnictwo	☐	Przemysł wydobywczy	☐
Budownictwo	☐	Produkcja	☐
Transport	☐	Usługi komunikacyjne	☐
Handel hurtowy	☐	Handel detaliczny	☐
Usługi finansowe	☐	Usługi	☐
Inne:			

20. Jaka jest w przybliżeniu wielkość zatrudnienia w Pana(-i) przedsiębiorstwie?

poniżej 10	☐	250 - 999	☐
10 - 49	☐	1000 - 4999	☐
50 - 249	☐	powyżej 5000	☐

21. Który z poniższych wariantów najlepiej odzwierciedla formę własności Pana(-i) firmy?

Przedsiębiorstwo państwowe	☐	Firma prywatna – własność podmiotów zagranicznych	☐
Firma prywatna – własność podmiotów krajowych	☐	Firma prywatna – własność podmiotów krajowych i zagranicznych	☐

22. Jeżeli Pan(-i) firma jest zainteresowana otrzymaniem raportu z badań proszę o przesłanie informacji na adres: adam.dymitrowski@ue.poznan.pl