

NARZĘDZIA ROZWOJU INNOWACYJNYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Jednym z narzędzi pozwalających na zdiagnozowanie i określenie potencjału rozwojowego firmy w obszarze rozwiązań innowacyjnych jest audyt technologiczny. Audyt technologiczny jest jedną ze szczególnych form audytu wewnętrznego w przedsiębiorstwie. Nie jest wymagany prawem i zwykle nie pełni funkcji kontrolnej – tak, jak to się dzieje w przypadku audytu wewnętrznego zdefiniowanego przez ustawę o finansach publicznych. Jest metodą oceny przedsiębiorstwa pod kątem [P. Głodek, M. Gołębiowski 2008, s. 45]:

- potencjału technologicznego,
- stosowanych procedur,
- potrzeb.

Tabela 1. Obszary analizy przedsiębiorstwa w trakcie audytu technologicznego

Obszar analizy	Opis zagadnień
Zarządzanie firmą	<ul style="list-style-type: none">• organizacja i struktura organizacyjna,• strategia,• sposoby zarządzania projektami inwestycyjnymi oraz projektami z zakresu innowacji i transferu technologii;
Zasoby ludzkie	<ul style="list-style-type: none">• określenie potencjału,• stosowane instrumenty ich rozwoju (szkolenia, praktyki itp.),• potrzeb szkoleniowych,• sposobów pracy
Działalność operacyjna	<ul style="list-style-type: none">• struktura procesów produkcyjnych,• przepływy materiałowe,• automatyzacja produkcji, utrzymania,• zagrożenia bezpieczeństwa,• identyfikacja „wąskich gardeł”
Działalność badawczo-rozwojowa	<ul style="list-style-type: none">• strategia działalności B+R,• stosowane procedury,• analiza cyklu życia produktów,• realizowane projekty innowacyjne,• zakres i formy prowadzonej działalności B+R
Jakość	<ul style="list-style-type: none">• organizacja funkcji zapewnienia jakości w firmie,• standardy,• stosowane procesy kontroli,
Marketing/sprzedaż	<ul style="list-style-type: none">• strategia marketingowa,• realizowane przez firmę funkcje marketingowe,• udziały w rynku,• analiza pozycji konkurencyjnej,



	<ul style="list-style-type: none"> • kanały dystrybucji, • wykorzystanie technologii informacyjnych
--	---

Źródło: opracowanie własne na podstawie: [Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć 2009, s. 19].

Audyt technologiczny jest realizowany najczęściej przez zewnętrznych konsultantów ściśle współpracujących z kierownictwem oraz pracownikami audytowanego przedsiębiorstwa. Jednym z efektów audytu powinien być raport, w którym sformułowany jest plan działania prowadzący do wzmocnienia pozycji technologicznej, pozyskania niezbędnych technologii oraz wiedzy.

Efekty całego procesu analizy sytuacji firmy zawarte są w raporcie. Raport końcowy powinien być maksymalnie zwięzły i precyzyjny. Powinien zawierać przegląd sytuacji, wraz ze wskazówkami dla firmy, co do kierunków podejmowanych w przyszłości działań.

Dla przedsiębiorcy innowacja jest istotnym narzędziem zapewniającym rozwój i konkurencyjność, daje mu niezależność, przynosi sukces, poczucie własnej wartości. Przedsiębiorca taki poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje jako czynnik społecznej i ekonomicznej innowacji. Klasyfikacja firm innowacyjnych prowadzona jest w zależności od przyjętych kryteriów i tak, w kontekście sektorowym operują firmy wykorzystujące strategię niszy rynkowej, a także strategię wykorzystania nowych technologii [R. Oakey, R. Rothwell, S. Cooper 1988, s. 4].

Tabela 2 Firma innowacyjna w ujęciu sektorowym

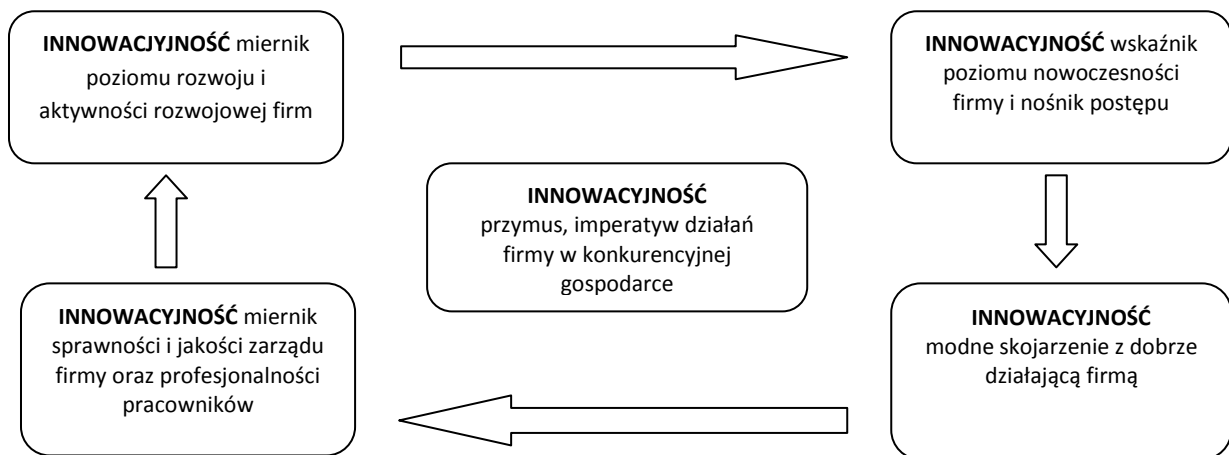
Strategia tzw. niszy rynkowej	Strategia wykorzystania nowych technologii
<ul style="list-style-type: none"> • to nowoczesne, małe przedsiębiorstwa stosujące strategię tzw. niszy rynkowej (np. w przemyśle instrumentów naukowych, elektronice, projektowania wspomagane komputernie), • korzystają z zewnętrznych źródeł innowacji, w pewnym zakresie prowadzą własne B+R; 	<ul style="list-style-type: none"> • firmy oparte na nowych technologiach, • tworzone do zastosowań najnowszych technologii, • działają w obszarach wysokiego ryzyka, np. biotechnologie, technologie energetyczne, nowoczesne materiały, półprzewodniki, technologie informacyjne, p • prowadzą głównie własne badania, • cechuje je duży udział naukowców w zatrudnieniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [R. Oakey, R. Rothwell, S. Cooper 1988, s. 4].

Zdaniem A. Pomykalskiego „pojęcie innowacji technologicznej – opartej o wykorzystanie nowych technologii – obejmuje nowe produkty i procesy oraz znaczące zmiany

technologiczne w produktach i procesach” [A. Pomykalski 2001, s. 26]. Rozwijając tę definicję dla potrzeb pracy, przyjmuje się, że innowacje technologiczne w firmie to zmiany techniczne prowadzące do stworzenia nowych technologii oraz nowych produktów i usług zaspokajających nowe potrzeby klienta lub dotychczasowe (znane) potrzeby w nowy (bardziej kompetentny) sposób.

Wykres 1. Sposób postrzegania innowacyjności przez przedsiębiorców



Źródło: opracowanie własne na podstawie [G. Majcher-Magdziak „W krainie innowacji” Raport BCC Warszawa 2006, s.2]

W przeciwieństwie do powszechnego postrzegania (wykres 1) innowacyjność to:

- celowa zmiana stanu zjawiska o zastosowaniu praktycznym;
- zmiana pierwszy raz zastosowana w danej społeczności (region, sfera działania, firma);
- zmiana dotyczyć może wyrobów, procesów, organizacji lub koncepcji biznesowej;
- w następstwie zmian uzyskuje się określone efekty ekonomiczne, techniczne lub społeczne,
- zmiany wynikać powinny z zastosowania wiedzy naukowej.

Jak podkreślają T. Davila, M. Epstein i R. Shelton „Przełomowa innowacja nie jest gwarancją sukcesu, jest szansą. Musi jej towarzyszyć strumień innowacji, od drobnych do radykalnych. Wiodące firmy wiedzą o tym i dlatego rozwijają portfel innowacji, z którego mogą pobierać



kolejne w celu podtrzymywania swojego wzrostu” [T. Davila, M. Epstein and R. Shelton 2005, s. 69]. Ważne jest zwrócenie uwagi na kategorie dźwigni innowacji technologicznej:

- produkty i usługi (*Product and Services*) – najłatwiej rozpoznawalna forma innowacji, ponieważ klienci najwcześniej dostrzegają innowacje, kiedy kupują nowy lub udoskonalony produkt,
- technologie procesowe (*Process Technologies*) – zmiany w wytwarzaniu i dostawach produktów, których efektem są lepsze i tańsze produkty i usługi,
- technologie umożliwiające (*Enabling Technologies*) – pozwalają firmie na szybszą realizację strategii i traktowanie czasu jako dźwigni będącej źródłem strategicznej przewagi.

Należy podkreślić, że prezentowane wzorce zachowań innowacyjnych nie mogą być przyjmowane jako jedyne recepty na sukces innowacji technologicznej. Każda firma ma swoją specyfikę, na którą składa się unikalna kombinacja kilku elementów: jej struktury organizacyjnej, kultury, zasobów oraz umiejętności. Dlatego też wybór właściwej strategii innowacyjnej powinien w jak największym stopniu tę specyfikę uwzględniać.

System wsparcia przedsiębiorców

Przedsiębiorcy poszukujący wsparcia w zakresie konstrukcji modelu biznesowego czy też wdrażania innowacyjnych rozwiązań w prowadzonej działalności mogą korzystać z bogatej oferty sieci: Krajowego Systemu Usług.

Krajowy System Usług oferuje polskim przedsiębiorcom cztery rodzaje usług, świadczonych przez wyspecjalizowane organizacje:

- Punkty Konsultacyjne KSU (PK KSU) – Punkty Konsultacyjne Krajowego Systemu Usług to profesjonalne usługi dla przedsiębiorców i osób rozpoczynających działalność gospodarczą. Wyszukoleni Konsultanci PK KSU poprowadzą krok po krok przez poszczególne etapy związane z założeniem firmy, doradzą w podstawowych obszarach działalności tj.: marketing, organizacja, czy finansowanie przedsiębiorstwa, jak również pomogą w znalezieniu sprawdzonego i zaufanego partnera odpowiadającego wyspecjalizowanym potrzebom przedsiębiorcy.
- Ośrodki Krajowej Sieci Innowacji KSU (KSI KSU) – przeprowadzą w firmie analizę potencjału technologicznego oraz pomogą we wdrożeniu najlepszych rozwiązań innowacyjnych, dzięki którym przedsiębiorstwo zyska realną przewagę rynkową.



- Fundusze Pożyczkowe współpracujące w ramach KSU – udzielają pożyczek na finansowanie działalności inwestycyjnej, obrotowej oraz początkowego etapu rozwoju firmy.
- Fundusze Poręczeniowe współpracujące w ramach KSU – oferują możliwość poręczenia pożyczek, kredytów oraz wadium przetargowych, co ułatwia uzyskanie kredytu lub pożyczki.

Zofia Gródek-Szostak

Regionalny Punkt Konsultacyjny KSU w Małopolsce

Bibliografia:

1. Afuah A., Tucci C. L., *Biznes internetowy – strategie i modele*, Wydawnictwo Oficyna Ekonomiczna, Warszawa, 2002.
2. Głodek P., Gołębiowski M. *Transfer technologii w małych i średnich przedsiębiorstwach – Vademecum innowacyjnego przedsiębiorcy*, Uniwersytet w Białymstoku – Wschodni Ośrodek Transferu Technologii, Białystok 2008.
3. Gródek-Szostak Z., *Audyty technologiczne – rola i znaczenie w zarządzaniu innowacyjnym przedsiębiorstwem*, „Euroekspert” nr 1/2010, Białystok 2010.
4. Oblój K., *Tworzywo skutecznych strategii*, PWE, Warszawa 2002.
5. Pomykański A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
6. Porter M.E., *Strategia konkurencji – Metody analizy sektorów i konkurentów*, MT Biznes 2006.
7. Porter M.E., *The Competitive Advantage*, Free Press, New York 1985.
8. ksu.parp.gov.pl