

Ewa Skwarska-Maciejczuk

Paradoksy innowacji

W organizacjach dochodzi do paradoksu innowacji. Z jednej strony przedsiębiorstwa ponoszą koszty badań, kreacji nowych produktów, ulepszenia technologii produkcyjnych i funkcjonowania komórek badawczo-rozwojowych oraz nawiązywania współpracy z ośrodkami akademickimi czy startupami. Z drugiej zaś strony tracą szansę na szybką komercjalizację i ochronę wyników. Celem niniejszego artykułu jest identyfikacja przyczyn osłabiających działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

Dane Eurostatu pokazują, że w większości krajów Unii Europejskiej w latach 2010-2012 nastąpił zauważalny odpływ przedsiębiorców od działalności innowacyjnej, w tym w Polsce z 28 proc. w latach 2009-2011 do 23 proc. w latach 2010-2012 [Nieć, 2015]. Raport GUS [2015], dotyczący lat 2012-2014, wykazuje tylko nieznaczny wzrost aktywności innowacyjnej podejmowanej przez przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe.

Literatura przedmiotu charakteryzuje główne bariery uniemożliwiające, utrudniające i spowalniające działalność innowacyjną przedsiębiorstw [MNiSzW, 2008; Bojewska, Strużycki, 2011; Włodarczyk, 2007]. Niezwykle interesujące do eksploatacji badawczej wydają się bariery związane z wiedzą i przyczyny osłabiające działalność innowacyjną. Podjęty w niniejszym artykule problem badawczy

koncentruje się wokół pytań, w jakich sytuacjach i z jakiego powodu przedsiębiorstwa tracą szansę na sprawną, szybką komercjalizację wyników swojej działalności innowacyjnej i związanych z nią korzyści, pomimo wielu wysiłków i ponoszonych przez nie kosztów oraz skoncentrowania strategii wokół innowacji i zarządzania wiedzą, ochrony i bezpieczeństwa danych oraz programów współpracy.

Analizę przeprowadzono na podstawie dostępnej literatury, najnowszych osiągnięć konferencyjnych oraz badań jakościowych, przeprowadzonych na dwóch organizacjach. Celem obserwacji było poznanie kultur organizacyjnych prezentowanych przedsiębiorstw produkcyjnych, ze szczególnym ukierunkowaniem na proces tworzenia i wdrażania innowacji, zarządzania wiedzą i komercjalizację know-how. Następnie, na podstawie uzyskanych wyników badań, zostały opracowane studia przypadków i dokonano identyfikacji możliwych przyczyn osłabiających działalność innowacyjną badanych organizacji. Badania przeprowadzone zostały przez autorkę w latach 2014-2015, podczas realizacji wspólnych projektów biznesowych, celem opracowania nowych produktów i usług. Trwające ponad pięć miesięcy obserwacje uczestniczące, przeprowadzone nieustrukturalizowane wywiady, a także analiza publikacji wewnętrznych przedsiębiorstw, ofert, propozycji współpracy i materiałów opublikowanych na stronach internetowych oraz

materiałów promocyjnych, pozwoliły na opracowanie dwóch studiów przypadków organizacji produkcyjnych. Opracowane wyniki zostały przedstawione badanym organizacjom.

Zasoby niematerialne w rozwoju innowacyjności

Zasoby niematerialne, wypracowane wewnątrz przez organizacje, świadczą o unikalnej, trudnej do powielenia przewadze konkurencyjnej i trwale budują wartość przedsiębiorstw. Nie zużywają się tak szybko jak zasoby materialne, lecz z czasem najczęściej zyskują na wartości. W związku z tym, iż trudno je nabyć, sprzedać, imitować i zastępować, w teorii traktowane są jako strategiczne [Barney, 1991; Oblój, 2001]. Aby tworzyły wartość przedsiębiorstwa, powinny być właściwie prawnie chronione. Dla budowania wartości i przewagi konkurencyjnej, szczególnie znaczenie mają wyniki działalności innowacyjnej, będące przedmiotem praw własności przemysłowej. Zgodnie z zapisem ustawy *Prawo własności przemysłowej* mogą to być projekty wynalazcze (wynalazki, wzory użytkowe, przemysłowe, topografia układu scalonego i projekty racjonalizatorskie), znaki towarowe oraz oznaczenia geograficzne [Ustawa, 2000]. Zamiana wiedzy, odkryć, powstałych rozwiązań w procesie tworzenia i wdrażania innowacji przez organizacje w przedmioty praw własności przemysłowej, jest kluczowa do uzyskania znaczących korzyści i przewag konkurencyjnych oraz budowania kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa. Jest podstawą dla nowych produktów i usług, może być źródłem dodatkowego strumienia dochodów, podwyższa wartość organizacji i ułatwia jej wycenę [Kłak, 2010; Koniewska, 2014; Lipczyński, 2014; Poznańska, 2015; Wielicki, Baum, 2009]. Ochrona wyników przede wszystkim zwiększa prawdopodobieństwo przekroczenia w krótkim czasie progę rentowności z innowacji,

gdyż z założenia działalność innowacyjna cechuje się wysokimi kosztami stałymi, ponoszonymi w trakcie prac badawczo-rozwojowych, wysoką niepewnością oraz ryzykiem finansowym [Kasprzycki, et al., 2008]. Świadomość problemu ochrony praw własności przez organizacje i budowanie kultury patentowej jest ważnym elementem wspierającym osiągnięcie korzyści z prowadzonej działalności innowacyjnej, podobnie jak jej brak może być przyczyną osłabiającą działalność innowacyjną przedsiębiorstw.

Wyniki badań pokazują, że wśród przedsiębiorców w Polsce zauważalny jest wzrost poziomu kultury patentowej. W 2014 r. do Europejskiego Urzędu Patentowego (EPO) zgłoszonych zostało 475 wniosków patentowych, czyli o ponad 100 więcej niż rok wcześniej (w 2013 r. – 372 zgłoszenia). Wzrosła też liczba polskich zgłoszeń w trybie PCT – z 332 w 2013 do 348 w 2014 r. [Crido Taxand, 2015]. Należy też zauważyć, że zgłoszenia Polski do EPO w 2014 r. to ponad 45 proc. zgłoszeń pochodzących z krajów Europy Środkowo-Wschodniej, a zgłoszenia w trybie PCT i do EPO, czyli takie, którym można przypisać największą wartość ekonomiczną, są dokonywane głównie przez podmioty gospodarcze [Crido Taxand, 2015].

Na podstawie dostępnych danych można wywnioskować, że przyczyny ponoszenia kosztów i niewymiernych korzyści przez przedsiębiorstwa z działalności innowacyjnej wynikają tylko nieznacznie z braku świadomości organizacji odnośnie konieczności ochrony prawnej i niskiego poziomu kultury patentowej. Warto zatem poszukać barier i przyczyn osłabienia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, poddając badaniu inne obszary, takie jak tworzenie i wdrażanie innowacji, zarządzanie wiedzą oraz komercjalizacja wyników.

Działalność innowacyjna

Zgodnie z danymi Głównego Urzędu Statystycznego, w latach 2012-2014 aktywność innowacyjną wykazało 18,6 proc. przedsiębiorstw przemysłowych i 12,3 proc. przedsiębiorstw z sektora usług (wobec 18,4 proc. i 12,8 proc. w latach 2011-2013). Nowe lub istotnie ulepszone produkty lub procesy wprowadziło 17,5 proc. przedsiębiorstw przemysłowych i 11,4 proc. przedsiębiorstw z sektora usług (w latach 2011-2013 odpowiednio 17,1 i 11,4 proc.) [GUS, 2014].

Pojawiają się jednak wątpliwości, czy przy poziomie takich samych wysiłków i nakładów na działalność innowacyjną, organizacje te nie mogłyby osiągnąć więcej profitów i lepiej budować wartości przedsiębiorstw, gdyby nauczyły się dostrzegać korzyści z nadarzających się okazji do zdobywania wiedzy i przekształcania jej w aktywa niematerialne poprzez szybką i sprawną komercjalizację [Brdulak, 2005]. Takie okazje to sytuacje, w których wiedza i innowacje powstają jako efekt uboczny działań przedsiębiorstwa, nie są celem strategicznym, ale wymagają strategicznych decyzji, aby stać się wartością dla organizacji. Wymagają zatem zarządzania wiedzą i informacją, a następnie przekształcenia w chronioną wartość niematerialną i poddanie procesowi komercjalizacji.

Pewnego rodzaju próbą weryfikacji odnotowanych tendencji, zarysowanych powyżej, są studia przypadków dwóch organizacji: dużego i średniego przedsiębiorstwa produkcyjnego. Badania organizacji zaprojektowano zgodnie z wytycznymi M. Kostery [2003, 2014, 2015].

Przypadek organizacji nr 1

Organizacja nr 1 to średniej wielkości przedsiębiorstwo działające w branży chemii gospodarczej. Choć firma powstała w latach 80. XX w., to dzięki wsparciu ze środków unijnych zakład produkcyjny został znacząco rozbudowany i zmodernizowany.

Sercem aktywności innowacyjnej niniejszej organizacji jest laboratorium i hala produkcyjna. Działania przedsiębiorstwa skoncentrowane są wokół tworzenia i wdrażania innowacyjnych produktów oraz poprawiania wydajności procesów technologicznych. Oba typy innowacji często powstają równolegle i wymagają współpracy pracowników produkcyjnych i pracowników laboratorium. Organizacja nie powołuje do wykonania tych zadań specjalnych grup zadaniowych (zespołów). Odbywa się to w ramach codziennych pracowniczych obowiązków, a współpraca między pracownikami laboratorium i produkcji przebiega w życzliwej atmosferze, bez konieczności formalizowania działań. W przedsiębiorstwie nie jest wdrożona strategia zarządzania wiedzą. Natomiast odbywa się zarządzanie wiedzą w wymiarze zarządzania wynikami opracowanych produktów.

W związku z rozwojem przedsiębiorstwa, z inicjatywy zarządu został opracowany w laboratorium nowy produkt, do tej pory niedostępny w kraju. Dokonano ochrony własności intelektualnej w ramach procedury europejskiej i otrzymano patent na niniejszy produkt. Do wytworzenia tak innowacyjnego produktu potrzebna była już tylko maszyna produkcyjna, która kompatybilnie współpracowałaby z pozostałymi urządzeniami procesu.

Celem działań i dalszych decyzji strategicznych był zatem zakup skonstruowanej na specjalne zamówienie technologii produkcyjnej. Jej wykonania, na podstawie zlecenia, podjął się wiodący niemiecki producent maszyn, pomimo że w swoim portfolio do tej pory miał tylko urządzenia o jedynie zbliżonych funkcjonalnościach i o zastosowaniu innym niż branża chemii gospodarczej. Zamówione urządzenie, jak większość eksperymentalnych rozwiązań, wymagało licznych usprawnień. Miało bowiem zbyt wiele błędów i zużywało za dużo zbyt drogich surowców,

co wpływało negatywnie na opłacalność produkcji. Specjalnie wykonana formatka była mało precyzyjna, nie wytrzymała tempa produkcji, a to negatywnie wpływało na jakość produktu końcowego. W tej sytuacji zespół inżynierów i projektantów producenta technologii z Niemiec wraz ze specjalistami z laboratorium i technologami produkcji z Polski, podjęli się prowadzenia wspólnych prac w celu osiągnięcia satysfakcjonującego procesu produkcyjnego. Osiągnięte wyniki obopólnych działań okazały się kluczowe dla sukcesu technologicznego i rynkowego nowego produktu. Dla wyeliminowania błędów z obszaru formatki przeprowadzono testy z użyciem niestandardowych materiałów. Wspólne prace i działania prowadzone były w zakładzie produkcyjnym organizacji nr 1, która ponosiła również koszty surowców, produkcji partii testowych, mediów, materiałów do testów i pracy zespołu. Po stronie niemieckiej koszty dotyczyły pracy zespołu działającego na miejscu i pracowników BR w placówce, a także poprawek związanych z istniejącą formatką. Polskiemu przedsiębiorcy zależało na szybkim uruchomieniu produkcji, gdyż zbliżał się termin wprowadzenia produktu na rynek, a budowanie sieci dystrybucji wymagało kompletnego funkcjonalnego produktu do prezentacji i szkoleń handlowców. Z kolei niemiecki producent technologii chciał jak najszybciej otrzymać płatność końcową wynikającą z kontraktu i uniknąć kolejnego dnia kary za opóźnienia. Cała operacja zakończyła się pozytywnie dla obu stron, osiągnięto pożądane wydajności i precyzję, z zachowaniem oszczędności procesowych.

Sukces rynkowy innowacyjnego produktu był tak duży, że organizacja nr 1 podjęła decyzję o zakupie kolejnej maszyny produkcyjnej, o zdecydowanie wyższej wydajności. Ogromnym zaskoczeniem był dla przedsiębiorstwa fakt, że w portfolio producenta niemieckiego widniała

ulepszona technologia, dedykowana także branży chemii gospodarczej. Oferta obejmowała – poza standardowymi testami – testy z użyciem niekonwencjonalnych materiałów do konstrukcji formatek dla najbardziej skomplikowanych produktów. Podsumowując, nowa maszyna proponowana przez niemieckiego producenta uwzględniała wszystkie poprawki wypracowane wspólnie z polskim zespołem, a także dodatkowe funkcjonalności i podzespoły w wersji rozszerzonej, o których wspomniano podczas prowadzonych działań. Na wszystkie nowe rozwiązania w urządzeniu produkcyjnym dokonano zgłoszeń patentowych, a cena proponowanej technologii, o zwiększonej wydajności odpowiadała jej wysokiemu poziomowi innowacyjności.

Producent maszyn zaoferował zatem polskiemu klientowi kupno produktu, ulepszanego o wspólnie wypracowane rozwiązania. Powstała wiedza nad ulepszeniem technologii, jako efekt uboczny działań dwóch podmiotów, została najpierw zgłoszona do ochrony patentowej, a następnie skomercjalizowana i wprowadzona na rynek przez niemieckiego producenta. Została także zaoferowana polskiemu klientowi w odpowiedniej cenie. Nasuwa się wiele pytań i wątpliwości o powstały paradoks innowacji: dlaczego niemiecki producent technologii produkcyjnych, powstała w wyniku wspólnych działań wiedzę zamienił na chronioną wartość niematerialną organizacji, wdrożył i zaoferował na rynku, w tym niejako współtwórca – polskiemu przedsiębiorstwu, a polski producent nie zauważył jej wartości w trakcie realizacji innowacyjnego projektu, przez co pozwolił na jej ponowny zakup. Co zatem było przyczyną osłabienia działalności innowacyjnej badanej polskiej organizacji i wzmocnienia działalności innowacyjnej niemieckiego producenta, choć obydwie strony pracowały wspólnie nad rozwiązaniem problemu technologicznego?

Zaistniała sytuacja niewątpliwie dostarczyła wnioski dla badanej organizacji:

- w wyniku pracy nad innowacyjnym rozwiązaniem, jako efekt uboczny może powstać wiedza, która nie była głównym celem prowadzonych prac;
- powstała w ramach realizacji projektu wiedzę należy zarządzać: ocenić jej wartość dla organizacji, dokonać podziału praw, ewentualnej ochrony i komercjalizacji;
- w przyszłości należy opracować i wdrożyć strategię zarządzania wiedzą w organizacji.

Ochrona i monetyzacja rozwiązania przez niemieckiego producenta i wzmocnienie swojej działalności innowacyjnej, jest niewątpliwie wynikiem wysokiej kultury patentowej, zarządzania wiedzą w organizacji i doświadczenia w komercjalizacji. W przypadku polskiej organizacji, choć miała doświadczenie w obszarze patentowania rozwiązań i komercjalizacji wyników, przyczyną osłabienia okazało się niewystarczające zarządzanie wiedzą.

Przypadek organizacji nr 2

Organizacja nr 2 to duży przedsiębiorca, który specjalizuje się w produkcji elementów do układów elektronicznych i elektrycznych. Dostarczane przez nią produkty mają niewielkie rozmiary, są ustandaryzowane, stabilne i poddane restrykcyjnej certyfikacji – wymagają jedynie skomplikowanego, rozbudowanego procesu produkcyjnego. Największą trudnością jest zoptymalizowanie procesu pod kątem wydajności, energooszczędności i pod kątem ograniczenia strat surowców i odpadów. Wytwarzane produkty nie są przedmiotem prawa własności przemysłowej. W przedsiębiorstwie nie jest realizowana strategia zarządzania wiedzą.

Zdaniem zarządu organizacji nie są prowadzone prace badawczo-rozwojowe nad nowymi produktami, gdyż branża ta nie potrzebuje nowości, lecz stabil-

nych funkcjonalnie i konkurencyjnych cenowo produktów. Stąd strategia firmy koncentruje się na utrzymaniu pozycji rynkowej i dotychczasowych klientów oraz utrzymaniu wysokiej jakości dotychczasowych produktów, przy ograniczeniu ich wskaźnika wadliwości. Ulepszenia w procesie produkcji w kierunku ekologii i oszczędności opierają się na wymianie technologii na bardziej energooszczędnej. Zatem zmiany dotyczą procesu produkcji i innowacji procesowych. Choć oficjalne stanowisko organizacji traktuje o tym, że organizacja nie jest ukierunkowana na działalność innowacyjną, to taka działalność jest prowadzona.

W przedsiębiorstwie funkcjonują działy projektowy i wytwarzania narzędzi, służących do produkcji poszczególnych części produktu końcowego. Aby przedsiębiorstwo mogło konkurować na rynku europejskim, pojawiła się potrzeba skonstruowania takich produktów i metod produkcji, by nie naruszać patentów konkurencji. Wokół tych działań skupiona została strategia organizacji. Zadanie okazało się niezwykle skomplikowane, gdyż projekty produktów nienaruszających prawa własności przemysłowej, spełniające oczekiwania odbiorców, były trudne do wytworzenia przy pomocy istniejących technologii. Stąd wystąpiła konieczność ich modyfikacji, intensywnej ingerencji w procesy produkcyjne i skonstruowania własnych narzędzi. Wymagało to niezwyklej pomysłowości, wiedzy oraz warsztatu, by innym sposobem uzyskać wysokiej jakości i konkurencyjne cenowo produkty na zmodyfikowanych technologiach i procesach.

Jednak organizacja nr 2 bez większych problemów poradziła sobie z tym zadaniem i zdobyła silną pozycję na rynku europejskim. Mocną stroną przedsiębiorstwa jest know-how oraz zatrudniani pracownicy. Przedsiębiorstwo wyróżnia także kultura organizacyjna, w której doświadczenie, staż pracy i fachowość

są wysoko cenione przez pracowników i pracodawcę. Rotacja kadry jest niewielka, młodszy stażem pracownicy uczą się od starszych.

Park maszynowy złożony jest z wielu urządzeń, mieści się na kilku piętrach, jest niezwykle skomplikowaną siecią połączeń różnych technologii i urządzeń. Stąd wprowadzanie innowacji procesowych wymaga wiedzy i doświadczenia, biegłości w znajomości urządzeń i produktu końcowego. Organizacja prowadzi zatem działalność innowacyjną, ulepsza własne procesy produkcyjne, konstruuje elementy technologii produkcyjnych, choć wprost przyznaje, że jej celem nie są innowacje produktowe i nie jest to działanie strategiczne organizacji.

Przyjęta strategia produktowa omijania patentów konkurencji tworzy szansę do opatentowania własnych autorskich rozwiązań produktowych i procesowych, gdyż patenty konkurencji wkrótce wygasają. Ochrona innowacyjnych rozwiązań mogłaby znacznie utrudnić konkurencji wprowadzenie nowych produktów do portfolio, co przyczyniłoby się do rozwoju branży i oszczędności procesowych. Sytuacja mogłaby się zatem odwrócić – organizacja nr 2 nie musiałaby ponosić na rzecz konkurencji kosztów prac związanych z ominięciem patentów i skomplikowanym wytwarzaniem produktów. Pomimo szans nie podjęła jednak strategicznych działań, żeby wykorzystać sytuację dodatkowych źródeł przewagi konkurencyjnej i wzmocnienia działalności innowacyjnej. Monitorowanie rynku pozostało w charakterze działań doraźnych, „przy okazji” wykonywania stałych obowiązków pracowniczych. Nie podjęto też żadnych decyzji, aby skomercjalizować dotychczas wypracowaną wiedzę, zgłosić do ochrony wypracowane, unikalne rozwiązania, co zdecydowanie jest przyczyną osłabiającą prowadzoną działalność innowacyjną. Ponadto, kolejnym czynnikiem wpływa-

jącym negatywnie na działalność innowacyjną organizacji nr 2 są błędy w zarządzaniu wiedzą i brak doświadczenia w komercjalizacji rozwiązań. Przedsiębiorstwo dostrzega wartość patentów, głównie w kontekście konkurencji, natomiast nie dostrzega możliwości rynkowych dla komercjalizacji własnych rozwiązań i zalet z ich ochrony.

Wnioski

Przeprowadzone badania dwóch organizacji pozwoliły zidentyfikować możliwe bariery i opisać sytuacje, w jakich przedsiębiorstwa mogą tracić szansę na uzyskiwanie korzyści z prowadzonej działalności innowacyjnej. Na podstawie uzyskanych wyników, głównymi przyczynami osłabiającymi działalność innowacyjną przedsiębiorstw i ograniczającymi korzyści z prowadzonej działalności są:

- brak świadomości, że w wyniku pracy nad innowacyjnym rozwiązaniem, jako efekt uboczny może powstać wiedza, która nie była głównym celem prowadzonych prac;
- nieumiejętność zarządzania wiedzą powstałą w ramach realizacji projektu w obszarze jej identyfikacji, oceny wartości i przydatności dla organizacji, działań w celu ochrony prawnej i komercjalizacji;
- brak opracowanej i wdrożonej strategii zarządzania wiedzą w organizacji;
- błędy w zarządzaniu projektami i współpracy biznesowej z dostawcami technologii, na poziomie kontraktów i podziału kosztów oraz praw do wyników;
- niedostateczny czas reakcji względem komercjalizacji zdobytej wiedzy i uczyńnięcia jej przewagą rynkową;
- brak stałych wewnętrznych struktur organizacyjnych, sprzyjających regularnym, a nie tylko doraźnym działaniom w obszarze monitorowania szans uzyskania korzyści z działalności innowacyjnej.

Badane organizacje rozumiały konieczność ochrony prawnej innowacyjnych rozwiązań, miały doświadczenie w pracy z opatentowanymi rozwiązaniami bądź przygotowaniem zgłoszeń. Badania potwierdziły zatem wzrost kultury patentowej wśród przedsiębiorstw w Polsce. Natomiast problem główny w obu przypadkach dotyczył bariery związanej z zarządzaniem wiedzą w obszarze strategicznym na poziomie identyfikacji i komercjalizacji wiedzy. Żadna z organizacji nie miała wdrożonej strategii zarządzania wiedzą, a samo zarządzanie wiedzą jako proces realizowane było wybiórczo. Żadna z organizacji nie dostrzegła, że powstała w wyniku działalności innowacyjnej wiedza ma konkretną wartość, a skomercjalizowana może przynieść realne korzyści finansowe. Dopiero przedstawienie faktów: konkretnej oferty dostawcy technologii i próba oszacowania kosztów omijania patentów konkurencji sprawiły, że zasoby niematerialne przybrały realny wymiar finansowy.

Pokonanie przyczyn osłabiających działalność innowacyjną wymaga kompleksowych działań w obszarze zarządzania wiedzą i objęcia tymi procesami całej działalności przedsiębiorstwa, a nie tylko jej wybranych obszarów. Wymaga także podejmowania szybkich, elastycznych decyzji przez osoby zarządzające. Potrzebna

jest również wrażliwość na wartość wiedzy i odkrywania jej źródeł u pracowników każdego szczebla. Konieczne są także odpowiednie struktury organizacyjne, sprzyjające identyfikacji i komercjalizacji wiedzy.

Niezbędne jest wprowadzenie zmian organizacyjnych i mentalnych – z dotychczasowego, doraźnego, marginalnego monitorowania szans na zdobycie i komercjalizację wiedzy przy okazji innych obowiązków pracowniczych, na stałe, regularne i przede wszystkim pożądane i doceniane przez organizacje aktywności. Pokonanie barier osłabiających działalność innowacyjną przedsiębiorstw i maksymalizacja korzyści wymaga wprowadzenia trudnych zmian w ich kulturze organizacyjnej.

Powagę problemu potęguje tempo zmian pojawiających się rozwiązań innowacyjnych. Przemiany te są tak duże, że nawet niewielkie opóźnienia w odkryciu dodatkowego źródła innowacji mogą działać na niekorzyść organizacji a na korzyść konkurencji, a w skrajnych przypadkach prowadzić do upadku przedsiębiorstwa. Zaniechanie wykorzystania i przekształcenia w wartość przedsiębiorstwa wiedzy z działalności innowacyjnej generować będzie niepotrzebne koszty i mnożyć niepowodzenia oraz potęgować efekt paradoksu innowacji i frustracji w obszarze zarządzania.

Bibliografia:

1. Barney J. [1991], *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, "Journal of Management", Vol. 2., p. 99-120.
2. Bojewska B., Strużycki M. [2011], *Rola państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki*, w: *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, J. Perenc, J. Hołub-Iwan (red.), Warszawa, Wydawnictwo C.H. Beck, s. 15-31.
3. Brdulak J. [2005], *Zarządzanie wiedzą a proces innowacji produktu. Budowanie przewagi konkurencyjnej firmy*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.
4. Brdulak J. [2012], *Wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Koncepcja. Filary. Dobre praktyki*, Warszawa, Oficyna Wydawnicza SGH.

5. Crido Taxand [2015], *Raport o stanie patentowania w Polsce – patenty szansą na wzrost innowacyjności polskich przedsiębiorców*, http://taxand.pl/attachments/Book/RaportPatentowy_2015_final.pdf, dostęp 8/12/2015.
6. GUS [2014], *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011-2013. Informacje i opracowania statystyczne*, Główny Urząd Statystyczny-Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa.
7. GUS [2015], *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012-2014. Opracowanie sygnałne*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
8. Kasprzycki D., Matczewski A., Okoń-Horodyńska E., du Vall M., Wisła R. [2008], *Zarządzanie własnością intelektualną w przedsiębiorstwie – regulaminy korzystania z wyników prac intelektualnych powstałych w przedsiębiorstwie*, Kraków, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.
9. Kłak M. [2010], *Zarządzanie wiedzą we współczesnym przedsiębiorstwie*, Kielce, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii i Prawa.
10. Koniewska M. [2014], *Wybrane składniki aktywów niematerialnych wpływających na wartość przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 67, s. 489-500.
11. Kostera M. [2003], *Antropologia organizacji. Metodologia badań terenowych*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN.
12. Kostera M. (red.) [2014], *O przedsiębiorczości historie niezwykle. Studium przypadków z przedsiębiorczości humanistycznej*, Warszawa, Wydawnictwo Difin.
13. Kostera M. (red.) [2015], *Metody badawcze w zarządzaniu humanistycznym*, Warszawa, Wydawnictwo Sedno.
14. Lipczyński T. [2014], *Wiedza jako narzędzie budowy przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 31, s. 47-58.
15. MNiSzW [2008], *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Warszawa, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.
16. Nieć M. [2015], *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle krajów Europy*, w: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Zadura-Lichota P. (red.), Warszawa, Wydawnictwo Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji-PIB, s. 11-42.
17. Obłój K. [2001], *Strategia organizacji*, Warszawa, PWE.
18. Poznańska K. [2015], *Determinanty wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw przemysłowych*, w: *Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, J. Kaczmarek, W. Szymła (red.), Kraków, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
19. Ustawa [2000], Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r., *Prawo własności przemysłowej* (Dz.U. z 2001 r. nr 49, poz. 508 ze zmianami).
20. Wielicki W., Baum R. [2009], *Rola kapitału oraz wartości niematerialnych i prawnych w zarządzaniu przedsiębiorstwami rolnymi*, Roczniki Nauk Rolniczych, Seria G, tom 96, zeszyt 4, s. 238-247.
21. Włodarczyk J. [2007], *Działalność innowacyjna i jej ograniczenia w polskiej gospodarce*, w: *Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, Okońska-Horodyńska E., Zachorowska-Mazurkiewicz A. (red.), Warszawa, Instytut Wiedzy i Innowacji, s. 99-116.

Mgr **Ewa Skwarska-Maciejczuk**, doktorantka, Kolegium Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.