

PRACE NAUKOWE

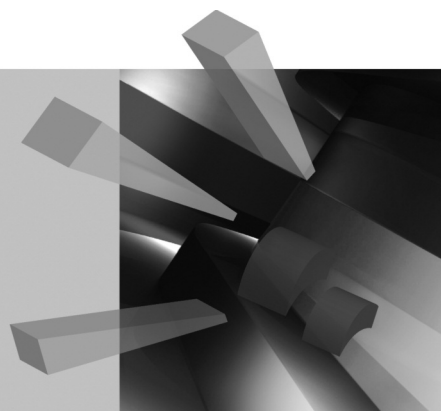
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

219

Zmiana warunkiem sukcesu. Przełamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw



pod redakcją
Jana Skalika



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2011

Recenzenci: Małgorzata Czerska, Janina Stankiewicz, Andrzej Szplit,
Kazimierz Zimmiewicz

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Justyna Mroczkowska

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie www.ibuk.pl

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej
bazie danych

The Central European Journal of Social Sciences and Humanities

<http://cejsh.icm.edu.pl>

oraz w The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się
na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2011

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-123-2

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	9
Robert Banasiak: Bariery przedsiębiorczości jako hamulce rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw	11
Grzegorz Belz: Potencjał dostosowawczy w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	18
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Orientacja przedsiębiorcza i efektywność organizacji w kontekście strategicznych problemów rozwoju	29
Wojciech B. Cieśliński: Zarządzanie procesami w cyberprzestrzeni – problemy barier wzrostu	38
Szymon Cyfert: Przełamywanie barier w zarządzaniu granicami polskich przedsiębiorstw	46
Maciej Czarnecki: Bariery rozwoju i wzrostu przedsiębiorstw: przegląd poruszanych w literaturze zagadnień w kontekście kierunków dalszych badań.....	55
Krzysztof Ćwik: Grupa kapitałowa sposobem na dalszy wzrost przedsiębiorstwa.....	64
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Efektywność sieci jako czynnik krytyczny rozwoju organizacji realizujących usługi społeczne	72
Marta Gancarczyk: Czynniki wzrostu przedsiębiorstwa w ujęciu zasobowym	81
Katarzyna Grzesik: Wpływ przywództwa strategicznego na trwałość i rozwój przedsiębiorstwa	88
Monika Kłos: Wpływ talentów na potencjał rozwojowy przedsiębiorstwa....	96
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Zachowania przedsiębiorcze jako stymulatory wzrostu organizacji	103
Agnieszka Kołodziejczyk: Wykorzystanie wirtualno-sieciowej koncepcji do przełamywania barier rozwoju przedsiębiorstw sektora MMŚP – studium przypadku.....	112
Kazimierz Krzakiewicz: Pułapka aktywnej inercji i zmiana zarządczych stereotypów.....	121
Krystyna Kubik: Menedżer wobec barier rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw	129
Anna Kwiecień: Zaangażowanie pracowników jako sposób na rozwój przedsiębiorstw	141
Anna Kwiotkowska: Przełamywanie barier rozwoju firm odpryskowych w kontekście przedsiębiorczości akademickiej	147
Janusz Marek Lichtarski: Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa przez projekty	155

Joanna Mróz: Kulturowe czynniki wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw.....	165
Jerzy Niemczyk: Mechanizmy rozwoju i wzrostu z perspektywy ujęcia zasobowego.....	172
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Wykorzystanie innowacji jako szansy rozwoju przedsiębiorstwa. Studium przypadku	179
Katarzyna Olejczyk-Kita: Redundancja zasobów jako narzędzie rozwoju przedsiębiorstwa.....	189
Jacek Pasieczny: Nauki z kryzysu – ewolucja strategii restrukturyzacyjnych.....	195
Magdalena Pichlak: Przywództwo czynnikiem rozwoju i wzrostu innowacyjnej organizacji.....	203
Anna Pietruszka-Ortyl: Rola pracowników wiedzy w kształtowaniu potencjału rozwojowego organizacji	211
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Współdziałanie gospodarcze jako strategia wzrostu małych przedsiębiorstw	219
Jan Skalik: Oddziaływanie zorganizowanych sił społecznych przedsiębiorstwa na jego wzrost i rozwój	227
Anna Sławik: Asymetria instytucjonalna barierą wzrostu i rozwoju przedsiębiorstw sektora przetwórstwa stalowego w Polsce	235
Sylvia Stańczyk: Kobiecość poszukiwana – kulturowe uwarunkowania rozwoju firm	242
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa.....	249
Aleksandra Sus: Wybrane aspekty strategii w ujęciu dynamicznym. Kontekst rozwoju i wzrostu współczesnych przedsiębiorstw	258
Witold Szumowski: Bariery wzrostu przedsiębiorstwa a realizacja funkcji personalnej.....	266
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Koncepcja potencjału implementacji systemów zarządzania w przełamywaniu barier wzrostu przedsiębiorstw	275
Arkadiusz Wierzbic: System zarządzania oparty na wymaganiach ISO 9001 w firmach w fazie wzrostu przez kreatywność – czynnik wspomagający czy hamujący wzrost?.....	285
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Kierunki rozwoju przedsiębiorstw sportowych – bariery wzrostu	294
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Wzrost i rozwój w kontekście <i>Mission Oriented Scorecard</i> w publicznej organizacji ochrony zdrowia	301
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Strategie wzrostu przedsiębiorstw sektora wysokich technologii w ujęciu empirycznym.....	310
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Społeczna odpowiedzialność biznesu szansą na wzrost i rozwój przedsiębiorstwa.....	319

Summaries

Robert Banasiak: Entrepreneurship's barriers and their role in the growth and development of enterprises	17
Grzegorz Belz: Dynamic capabilities in overcoming the barriers of enterprises' growth.....	28
Mariusz Bratnicki, Monika Kulikowska-Pawlak: Entrepreneurial orientation and organization effectiveness in the context of strategic problems development.....	37
Wojciech B. Cieśliński: Management of processes in cyberspace – problems of barriers growth.....	45
Szymon Cyfert: Breaking the barriers in the boundary management of Polish enterprises.....	54
Maciej Czarnecki: Enterprises' growth barriers: literature review and future research directions.....	63
Krzysztof Ćwik: Business group as a way to continue the company growth	71
Aldona Frączkiewicz-Wronka: Effectiveness of network as a critical factor of development of organizations implementing social services.....	80
Marta Gancarczyk: Factors of company growth from the resource-based perspective.....	87
Katarzyna Grzesik: The impact of the strategic leadership on survival and development of an organization.....	95
Monika Kłos: The influence of talents on the developmental potential of a company.....	102
Ewelina Kołaczyk, Łukasz Wawrzynek: Entrepreneurial behaviors as stimulants of the organizational growth	111
Agnieszka Kołodziejczyk: The use of the virtual-network conception to break barriers in the development of enterprises in SME's sector – case study.....	120
Kazimierz Krzakiewicz: The active inertia trap and changing managerial stereotypes	128
Krystyna Kubik: A manager towards the barriers of SMEs development.....	140
Anna Kwiecień: Commitment of employees as a way to business development.....	146
Anna Kwiotkowska: Overcoming barriers of the development of spin-offs in the context of academic entrepreneurship.....	154
Janusz Marek Lichtarski: Enterprise's growth and development by projects.....	164
Joanna Mróz: Cultural determinants of growth and development of enterprises	171

Jerzy Niemczyk: Mechanisms of growth and development from the Resource Based View perspective.....	178
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Exploiting innovativeness as a chance of enterprise development. Case study	188
Katarzyna Olejczyk-Kita: Resources redundancy as a tool of enterprise growth.....	194
Jacek Pasieczny: Lessons from crisis – evolution of restructuring strategies	202
Magdalena Pichlak: Leadership as a factor of development and growth of innovative organization	210
Anna Pietruszka-Ortyl: Role of knowledge workers in creating the developing potential of organization	218
Agnieszka Połomska-Jasienowska: Economic cooperation as a strategy for the growth of small enterprises	226
Jan Skalik: The impact of organized social forces of an enterprise on its growth and development.....	234
Anna Sławik: Institutional asymmetry as a barrier to growth and development of the companies in the steel processing industry in Poland.....	241
Sylwia Stańczyk: Femininity wanted – cultural way to company’s growth...	248
Ewa Stańczyk-Hugiet: Relational business growth models	257
Aleksandra Sus: Chosen elements of the dynamic strategy – development and growth of enterprises nowadays.....	265
Witold Szumowski: Barriers of business growth and the realization of personnel function.....	274
Łukasz Wawrzynek, Grzegorz Belz: Concept of management systems implementation capabilities in overcoming the barriers of companies growth.....	283
Arkadiusz Wierzbic: Management system based on ISO 9001 requirements in companies growing by creativity – the factor of growth acceleration or hindrance?.....	293
Kazimierz Witkowski, Wojciech B. Cieśliński, Tadeusz Stefaniak: Directions of development of sports undertakings, barriers to growth	300
Martyna Wronka, Sabina Ostrowska: Growth and development in the context of the Mission Oriented Scorecard in the public health care organization	309
Agnieszka Zakrzewska-Bielawska: Growth strategies of high-tech enterprises – empirical perspective	318
Magdalena Zalewska-Turzyńska: Corporate Social Responsibility as a chance of companies growth and development	325

Bogdan Nogalski

Uniwersytet Gdański

Jarosław Karpacz

Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

WYKORZYSTANIE INNOWACJI JAKO SZANSY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA. STUDIUM PRZYPADKU

Streszczenie: Opracowanie stanowi próbę odsłonięcia znaczenia innowacji w rozwoju małego przedsiębiorstwa. Badanie ma charakter analizy przypadku. Przy doborze przedsiębiorstwa kierowano się poziomem efektywności funkcjonowania i rozwoju organizacji znajdującym odzwierciedlenie w przewadze konkurencyjnej. Ostatecznie podmiotem badań zostało małe przedsiębiorstwo produkcyjne zarejestrowane w regionie świętokrzyskim.

Słowa kluczowe: rozwój, szanse, przedsiębiorstwo, studium przypadku.

1. Wstęp

Rozwój jako zachodzący w czasie proces zmian [Machaczka 1998, s. 114] kojarzy się z pozytywnym procesem przyczyniającym się do poprawy pozycji konkurencyjnej i sukcesu przedsiębiorstwa [Bełz 2011, s. 13]. Kluczem do rozwoju współczesnych organizacji są zachowania konkretnych ludzi, przejawiające się m.in. w ich gotowości do podejmowania ryzyka związanego z wdrażaniem nowych pomysłów w życie. Istnienie przedsiębiorstwa (funkcjonowanie i rozwój) jest możliwe dzięki przedsiębiorczemu podejmowaniu ryzyka napędzającego innowacje [Dyduch 2008, s. 82].

Aktywność innowacyjna – zdaniem J. Skalika – stanowi „duszę” przedsiębiorczości [Skalik 2004, s. 288] i jako proces przekształcania twórczych idei w żywotną gospodarczo działalność oraz wprowadzania w życie twórczych rozwiązań jest jednym z głównych wyzwań zarządzania [Kuratko, Hodgetts 2007, s. 60]. Przedsiębiorczość oparta jest na strategicznym ukierunkowaniu na rozwój, chęci do podejmowania wyważonego ryzyka, tolerancji nieokreśloności, uczeniu się na porażkach, promowaniu elastyczności, twórczości, innowacji oraz odnowy strategicznej [Bratnicki, Kulikowska 2009, s. 128]. Można zatem traktować ją jako swoistą strategię działalności organizacji [Amit, Brigham, Markman 2000, s. 131] napędzaną dąże-

niem do ponadprzeciętnego rozwoju [Stevenson, Jarillo 1990, s. 17-27] stymulowanego chęcią wykorzystania dostrzeżonych szans, bez względu na znajdujące się pod kontrolą zasoby [Bratnicki 2007, s. 60]. Innowacje produktowe i procesowe jako materialny wyraz przedsiębiorczości tworzą wizerunek przedsiębiorstw odnoszących sukcesy rynkowe. Bardziej efektywnej innowacji sprzyja aktywne zespolenie myślenia twórczego z myśleniem strategicznym w organizacji [Bratnicki, Bratnicka 2011, s. 32] oraz zrozumienie charakteru zmian w danej branży i wykorzystanie wiedzy o nich przez określenie obszarów, w których należy zaangażować posiadane przez przedsiębiorstwo środki [Skat-Rødam 2001, s. 33].

Celem opracowania jest z jednej strony próba odsłonięcia znaczenia innowacji w budowaniu przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa, a studium przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego odsłania przykładowe działania zmierzające do identyfikacji i zaspokojenia potrzeb nabywców i osiągnięcia z tego tytułu dodatkowych korzyści tzw. renty schumpeterowskiej. Studium przypadku przyczynia się do zrozumienia relacji pomiędzy odpowiedzią przedsiębiorstwa na dostrzeżone szanse (innowacje) a rozwojem przedsiębiorstwa. Z drugiej zaś strony celem opracowania – jako swoistego przyczynku – jest kreowanie wiedzy dotyczącej kształtowania potencjału rozwojowego przedsiębiorstwa. Innowacje bowiem tworzą warunki do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej, która z kolei stanowi kluczowy czynnik rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd zwrócenie uwagi na ten problem zwiększa wartość poznawczą opracowania.

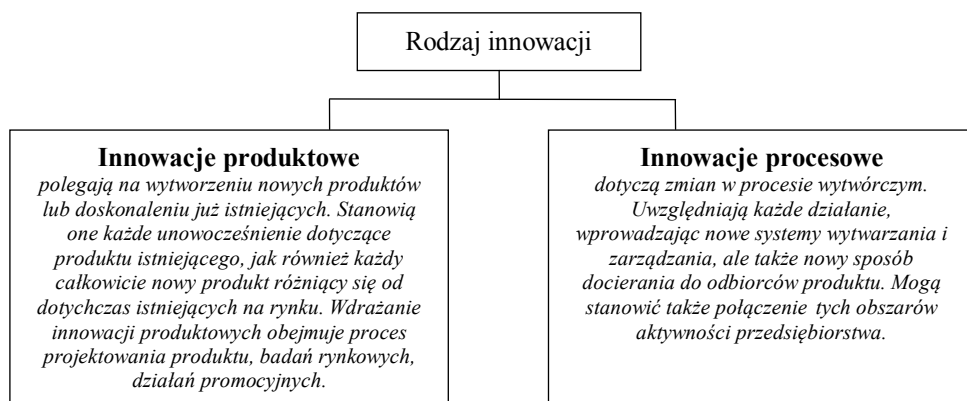
2. Przedsiębiorczość – innowacje – rozwój

Proces przedsiębiorczości – obejmujący działalność zarówno sformalizowaną, jak i niesformalizowaną – zachodzi wokół uregulowań organizacyjnych i zasobów użytkowanych w celu osiągnięcia innowacyjnych efektów [Zahra, Covin 1995, s. 43-58]. Proces ten można rozpatrywać w trzech wymiarach, tj.:

- innowacyjności odnoszącej się do zaangażowania w tworzenie nowych produktów i usług czy wprowadzania w życie nowych modeli biznesowych, które opisują, w jaki sposób przedsiębiorstwo projektuje i dokonuje wymianę ekonomiczną oraz w jaki sposób wiąże zasoby i rynki produktowe w poszukiwaniu bogactwa,
- odważania się (*venturing*), czyli tworzenia nowych biznesów dla istniejących albo nowych rynków, rozwijania nowych kompetencji i zdolności organizacji, utrzymywania organizacji w stanie wyczerlenia na szanse,
- odnowy strategicznej odzwierciedlającej różnorodność aktywności zmierzające do ożywienia działalności przedsiębiorstwa, do zbudowania nowych umiejętności konkurencyjnych czy do zmiany ciągu strategicznego w fundamentalny sposób – a więc przeobrażającej zasadniczo bazę technologiczną, rewidującej systemy i procesy, stawiającej wyzwania wobec dotychczasowych założeń o rynku i konkurencji [Bratnicki 2007, s. 61].

Dzięki tym działaniom w procesie przedsiębiorczości następuje przekształcenie idei w umożliwiające wykorzystanie szans innowacje, przez które rozumie się zmiany wdrażane do praktyki w odróżnieniu od koncepcji innowacyjnej [Francik 2003, s. 17], która stanowi cechę (zjawisko, proces) warunkującą wystąpienie zdecydowanie pozytywnie ocenianych i wysoce pożądanых zjawisk i procesów [Lichtarski 2007, s. 313]. Innowacje odnoszą się do stopnia, w jakim organizacja tworzy rzeczy nowe, unikatowe, odmienne. Mogą obejmować inżynierię produktu, nowe zastosowanie starego produktu, nowe metody wytwarzania, kanały dystrybucji czy też nowe sposoby konkurencji, których nie dostrzegła jeszcze konkurencja [Dyduch 2008, s. 30]. Są one niezbędne, by zapobiegać organizacyjnej rutynie i nawykom, a nade wszystko sprzyjają osiągnięciu przewagi konkurencyjnej [Strużyna 2010, s. 77]. Innowacje stanowią formę wzmożonej aktywności kadry menedżerskiej, która nie chce polegać na rywalizacji podtrzymującej istniejący stan [Francik 2003, s. 17].

Z punktu widzenia przedmiotu innowacji oraz związanych z nimi rezultatów innowacje można podzielić na produktowe i procesowe, co przedstawiono na rys. 1.



Rys. 1. Kryteria podziału innowacji ze względu na przedmiot innowacji i ich następstwa

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Łobejko 2005, s. 68].

Innowacje produktowe mogą polegać na zmianach właściwości fizycznych istniejących produktów, znajdowaniu nowych zastosowań dla istniejących produktów czy też tworzeniu całkowicie nowych produktów [Sus-Juchnowska 2004, s. 142].

Prezentując rodzaje innowacji, należy wspomnieć o związanych z nimi kosztach. Koszty innowacji produktowych to koszty, jakie przedsiębiorstwo ponosi w związku z działaniami, których celem jest wprowadzenie na rynek konkretnego produktu bądź usługi o wyższej użyteczności dla klienta. Wzrost tych kosztów poddyktowany jest m.in. wykorzystywaniem nowych środków trwałych czy wartości niematerialnych i prawnych. Niejednokrotnie środkiem do realizacji innowacji produktowej są nakłady ponoszone na innowacje procesowe. Koszty innowacji proce-

sowych wiążą się z wdrożeniem nowych lub znacznie ulepszonych metod produkcji albo metod dostarczania produktów i/lub świadczenia usług.

W praktyce spotkać można wiele przedsiębiorstw oferujących produkty dość standardowe, które przewagę nad rywalami zyskują przez innowacyjne procesy ich wytwarzania bądź dystrybucji [Dyduch 2006, s. 94]. W pozostałej grupie przedsiębiorstw odnotować można działania związane generalnie z innowacjami produktowymi, być może jest to związane z przekonaniem pewnej części właścicieli zarządzających przedsiębiorstwami, że względnie trwałą przewagę konkurencyjną można osiągnąć wyłącznie przez innowacyjne produkty. Wypełnienie tej luki wiedzy umożliwiłyby badania empiryczne na reprezentatywnej próbie badawczej.

3. Studium przypadku

Podstawowe informacje o podmiocie badania. Od momentu założenia przedsiębiorstwo ma status jednostki innowacyjno-wdrożeniowej. Właścicielami przedsiębiorstwa są członkowie rodziny: ojciec i syn. Obaj legitymują się wykształceniem wyższym o profilu chemicznym. Aktualnie przedsiębiorstwo zatrudnia 48 osób, głównie chemików. W ciągu 24 lat swojego istnienia wyspecjalizowało się w kompleksowej obsłudze zakładów obróbki metali, odlewni oraz zakładów górniczych. Skutkiem tej specjalizacji jest zajmowana od kilku lat dominująca pozycja w branży galwanotechnicznej.

Powstające w przedsiębiorstwie innowacje są głównie rezultatem twórczości właścicieli będącej katalizatorem strategicznej aktywności odnawiającej tę organizację [Bratnicki, Bratnicka 2011, s. 31]. W pewnej części generowanie nowych i użytecznych idei jest także zasługą zatrudnionych w tym przedsiębiorstwie pracowników, co jest tym istotniejsze, jeśli zauważyć, że innowacyjność przedsiębiorstwa w dużym stopniu zależy od potencjału kadrowego, w tym od liczby zatrudnionych, ich kwalifikacji i umiejętności oraz motywacji do wprowadzania innowacji. Wysokie kompetencje zespołu pracowników do prowadzenia prac projektowych, a także akceptowanie przez nich zmian stanowią istotny stymulator wprowadzania innowacji w tym przedsiębiorstwie.

Dzięki permanentnie wdrażanym innowacjom przedsiębiorstwo wzbogaca ofertę dla dotychczasowych nabywców. Dodatkowo systematycznie poszerza ją, przedstawiając rozwiązania problemów klientów na nowych z punktu widzenia przedsiębiorstwa rynkach. Zdecydowana większość oferowanych przez to przedsiębiorstwo produktów to wynalazki objęte patentami. Dotychczas przedsiębiorstwo wdrożyło 130 opatentowanych wynalazków i niemal 500 innowacji (w tym m.in. kąpiel do bezyjankowego nakładania metali, bezolejowe chłodziwa do obróbki metali, płyny do chłodziw samochodowych, inhibitory korozji, wodozmywalne oleje i smary, ekologiczne brykiety energetyczne i dodatki do benzyn i olejów napędowych).

Pomiar innowacji. Informacje pozyskano w drodze wywiadu swobodnego przeprowadzonego w grudniu 2010 r. z jednym ze współwłaścicieli przedsiębiorstwa. Tabela 1 prezentuje liczbę innowacji produktowych w latach 2009-2010.

Tabela 1. Wdrożone innowacje produktowe w latach 2009-2010

Wyszczególnienie	Liczba wdrożonych innowacji
Całkowicie nowe produkty	20
Ulepszenia istniejących produktów	50

Źródło: opracowanie własne.

Prezentowana liczba innowacji produktowych zawiera także te, na podstawie których opracowuje się kolejne związki chemiczne mogące znaleźć zastosowanie w następnych wielu nowych produktach tego przedsiębiorstwa czy innych przedsiębiorstwach.

Wśród 20 nowo oferowanych do sprzedaży produktów w latach 2009-2010 znalazły się także suplementy diety i preparaty lecznicze zawierające cząstki złota. Z kolei wśród 50 produktów ulepszonych można wskazać: chłodziwa do obróbki metali na bazie związków gemini oraz preparaty biobójcze. Opis podstawowych innowacji produktowych zawiera tab. 2.

Tabela 2. Charakterystyka ważniejszych innowacji produktowych wdrożonych w badanym przedsiębiorstwie wraz ze wskazaniem ich zastosowania

Dostrzeżone nierozwiązane problemy klientów	Opracowany sposób rozwiązania problemów klientów	Charakterystyka produktu	Znaczenie wykorzystanej szansy w rozwoju przedsiębiorstwa
Produkty nowe			
Zmniejszenie wydzielenia do atmosfery szkodliwych substancji ze spalania paliw płynnych	Ekologiczny dodatek do paliw	Innowacyjna technologia produkcji ekologicznego, uwodnionego dodatku do paliw jest absolutnie nowym rozwiązaniem w zakresie ochrony środowiska, pod kątem spalania różnego typu paliw płynnych. Zastosowanie dodatku w paliwach, takich jak benzyna, olej napędowy, olej opałowy oraz płynny gaz LPG, radykalnie, bo o ponad 50%, zmniejsza wydzielenie się do atmosfery wielu szkodliwych substancji, a zwłaszcza rakotwórczej sadzy, osadów, nagaru. Ponadto produkt ten zwiększa smarowność paliwa, co bezpośrednio przekłada się na zmniejszenie zużycia elementów trących w silniku, obniża jego temperaturę (co wydłuża jego żywotność), a co najważniejsze – zmniejsza zużycie paliwa o 10-25%.	Wejście na nowe rynki – przemysł motoryzacyjny i petrochemiczny

Tabela 2. (cd.)

Otyłość, cukrzyca, choroba Alzheimera	Suplementy diety – najnowsza innowacja produktowa	Walorami tego produktu w budowaniu przewagi konkurencyjnej są właściwości tych produktów, ponieważ dają możliwości szerokiego ich zastosowania w leczeniu m.in. cukrzycy, otyłości, choroby Alzheimera, zwyrodnienia kości i stawów, a także chorób oczu, co oznacza natychmiastowe możliwości ich upowszechniania i odnoszenia z tego tytułu różnorodnych korzyści. Preparaty uzyskały już pozytywną opinię Głównego Inspektora Sanitarnego.	Wejście na nowe rynki – przemysł farmaceutyczny
Choroby nowotworowe	Preparaty lecznicze zawierające cząstki złota	To preparaty w leczeniu całej gamy chorób, m.in. nowotworów wszelakiego pochodzenia oraz AIDS. W przedsiębiorstwie udało się opracować monoatomowe biochelaty metali szlachetnych, które są mniejsze kilkadziesiąt lub nawet kilkaset razy od dotychczas spotykanych i stosowanych. Opracowane biokomponenty monozłota są mniejsze od 1 nanometra, dzięki czemu bardzo łatwo przechodzą przez błony komórkowe, gdzie szybko łączą się z DNA i w miarę potrzeby je korygują.	Wejście na nowe rynki – przemysł farmaceutyczny
Produkty ulepszone			
Nieszkodliwe dla środowiska ciecze chłodzące	Chłodziwa do obróbki metali na bazie związków gemini	Opracowana technologia produkcji ekologicznych chłodziw opiera się na nowych, amfoterycznych związkach gemini, wytwarzanych z biodegradowalnych surowców pochodzenia roślinnego lub zwierzęcego. W związku z tym chłodziwa te łatwo ulegają biodegradacji, a dodatkową ich zaletą jest to, że nie zawierają szkodliwego oleju mineralnego. A co najważniejsze – mają wydłużony okres użytkowania przy niskich kosztach utrzymania.	Umocnienie pozycji na dotychczasowym rynku – przemysł wydobywczy, przemysł ciężki
Zwalczanie pleśni, grzybów i pasożytów w zakładach przemysłowych, gospodarstwach domowych, szpitalach, sanatoriach	Preparaty biobójcze	Mając właściwości biobójcze, preparaty głęboko penetrują w głąb drewno, beton, tynk, tkaniny. Mają wysoce efektywne właściwości w zwalczaniu bakterii, grzybów, glonów i pasożytów, znajdując zastosowanie w zakładach przemysłowych, ale i gospodarstwach domowych, szpitalach i sanatoriach, jako preparaty do odkażania powierzchni twardych i miękkich, gładkich i porowatych, naturalnych i sztucznych oraz wody w kąpieliskach, basenach, ośrodkach SPA czy fontannach. Zastosowanie tych preparatów opartych na wysoce efektywnych kationowych związkach, np. w placówkach służby zdrowia, zdecydowanie zmniejsza ryzyko zachorowań na sepsę i inne groźne choroby.	Wejście na nowe rynki – budownictwo indywidualne i instytucjonalne

Tabela 2. (cd.)

Zwiększenie wydajności procesu głębokiego tłoczenia, walcowania i kucia metali żelaznych, kolorowych oraz ich stopów	Wodozmywalne oleje i smary do głębokiego tłoczenia	Wodorozpuszczalne, wodozmywalne oleje i smary są ekologicznymi, niezawierającymi olejów mineralnych preparatami stosowanymi w procesach głębokiego tłoczenia, walcowania i kucia metali żelaznych, kolorowych oraz ich stopów. Są produktami do bezpośredniego użycia. Mają doskonałe pakiety: smary, przeciwużyźniowe i inhibujące, chroniące przed przegrzaniem i korozją. Zmniejszają współczynnik tarcia. Gwarantują uzyskanie wysokiej jakości wytłoczonych wyrobów i zwiększenie wydajności procesu, zwłaszcza głębokiego tłoczenia.	Umocnienie pozycji na dotychczasowym rynku – przemysł metalurgiczny
--	--	--	---

Źródło: opracowanie własne.

Dominującą logiką działania tego przedsiębiorstwa produkcyjnego w budowaniu przewagi konkurencyjnej jest przedsiębiorczość. Jej przejawem jest elastyczność strategiczna, szybkie identyfikowanie i podejmowanie szans, ciągła innowacyjność oraz znajdowanie nowych źródeł tworzenia wartości.

Scharakteryzowane w tab. 2 innowacje produktowe to zaledwie najważniejsze z tych, które zostały wdrożone w badanym przedsiębiorstwie w ciągu ostatnich dwóch lat. Wszystkie natomiast mają odpowiednie certyfikaty UE, co oznacza, że można je sprzedawać na obszarze całej Unii Europejskiej. To z kolei wiąże się z pozytywnym wpływem na osiąganie przewagi w toczącej się rozgrywce rynkowej. Ponadto warto dodać, że umacnianiu tej przewagi sprzyja także liczba innowacji i moment ich wprowadzania na rynek. Ponieważ w tym przypadku wszystkie nowe produkty były wprowadzone na rynek przed konkurentami, dzięki temu osiągnięto ponadprzeciętne korzyści.

Zaprezentowane przykładowe innowacje produktowe mają odpowiednie certyfikaty UE. W rozgrywce rynkowej liczy się nie tylko liczba innowacji, ale i czas ich wprowadzania do obrotu, bo dzięki temu to przedsiębiorstwo osiąga dodatkowe korzyści z tytułu bycia, jeśli nie pierwszym, to jednym z pierwszych oferujących na rynku nowe i ulepszone produkty.

Studium przypadku odśloniło, że wprowadzane innowacje produktowe niejednokrotnie pociągały za sobą zmiany w procesach wytwarzania i zarządzania przedsiębiorstwem. Stąd obok innowacji produktowych w badanym okresie przedsiębiorstwo wdrożyło także innowacje procesowe – zob. tab. 3.

Tabela 3. Wdrożone innowacje procesowe w latach 2009-2010

Wyszczególnienie	Liczba wdrożonych innowacji
Całkowicie nowe procesy	1
Usprawnienia procesów wdrożone w ciągu ostatnich dwóch lat (np.: w zakresie obsługi klientów, ściągania należności, dystrybucji itp.)	2

Źródło: opracowanie własne.

Innowacje procesowe obejmują działania wprowadzające nowe systemy wytwarzania i zarządzania, ale także nowy sposób docierania do odbiorców. W badanym przedsiębiorstwie, choć tych innowacji wdrożono niewiele w stosunku do innowacji produktowych, to jednak dzięki nim zwiększono efektywność produkcji i sprzedaży.

Innowacje te związane były z wybudowaniem zupełnie nowego zakładu produkcyjnego, wraz z nowoczesnym laboratorium, co wywołało zasadnicze zmiany w zakresie organizacji i zarządzania tym przedsiębiorstwem. Ponadto w badanym okresie wprowadzono istotne udoskonalenia w procesie logistyki oraz systemie obsługi posprzedażowej klientów korporacyjnych.

Warto dodać, że wysoki poziom proaktywności i gotowości do podejmowania ryzyka oraz innowacyjności charakteryzujący kadrę zarządzającą tego przedsiębiorstwa [Nogalski, Karpacz 2011] jest sposobem pokonywania barier rozwoju.

Prezentowany materiał empiryczny odsłania, w jaki sposób właściciele zarządzający przedsiębiorstwem, wykorzystując swoje doświadczenia, wdrażają nowe pomysły, rozwijając przedsiębiorstwo.

4. Zakończenie

Studium przypadku wskazuje, że procesy tworzenia i odkrywania przedsiębiorczych szans częstokroć konstytuują dynamiczne koło poszukiwania szans, gdzie aktywne tworzenie nowych szans sprzyja ich dalszemu pasywnemu odkrywaniu, a odkrywanie istniejących szans wzmacnia proces ich późniejszego tworzenia. To oznacza, iż tworzenie wymaga odkrywania np. nowych związków chemicznych, jak ma to miejsce w przypadku tego przedsiębiorstwa. Jednak samo odkrycie nowej formuły jest zazwyczaj dalece niewystarczające do wygenerowania wartości bez wprowadzenia różnych aktywności powiązanych z tworzeniem [Bratnicki 2010, s. 42]. W opracowaniu zauważono, że rozwój przedsiębiorstw może być stymulowany przez innowacje. U podłoża wykorzystania szans na rzecz rozwoju przedsiębiorstwa leży natężenie orientacji przedsiębiorczej kadry zarządzającej, która stanowi medium transformujące abstrakcyjne zasady systemu zarządzania na bieżące zachowania wszystkich członków organizacji przez zachodzący nieustannie proces zarządzania [Bełz 2011, s. 100].

W efekcie przedsiębiorstwo to jest czołowym polskim producentem wysokiej jakości, innowacyjnych i ekologicznych technologii, stosowanych w różnych gałęziach przemysłu. Ma na swoim koncie liczne wynalazki, patenty i rozwiązania innowacyjne, za które od wielu lat nagradzane jest przez instytuty badawcze, środowiska naukowe. W ostatnich latach jest także laureatem prestiżowych nagród na międzynarodowych targach, m.in. w Brukseli, Genewie, Pekinie, Kuala Lumpur i Norymberdze.

Warto zaznaczyć, że efekty aktywności innowacyjnej tego przedsiębiorstwa są równocześnie elementem ożywienia innowacyjnego gospodarki [Morawiecki 2011, s. B16].

Literatura

- Amit R.H., Brigham K., Markman G.D., *Entrepreneurial Management as Strategy*, [w:] *Entrepreneurship as Strategy. Competing on the Entrepreneurial Edge*, G.D. Meyer, K.A. Heppard (red.), Sage, Thousand Oaks, London-New Delhi 2000, za: J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 49, UE, Wrocław 2004.
- Bełz G., *System zarządzania jako regulator odnowy i wzrostu przedsiębiorstw*, UE, Wrocław 2011.
- Birkinshaw J., *Reinventing Management. Smaller Choices for Getting Work Done*, Jossey-Bass/Wiley, San Francisco 2010, za: J. Skalik (red.), *Odnowa warunkiem sukcesu. Odnowa przedsiębiorstwa – czego nauczył nas kryzys*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 128, UE, Wrocław 2010.
- Bratnicki M., Bratnicka K., *Strategiczny wybór oparty na twórczości*, [w:] *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach*, E. Urbanowska-Sojkin (red.), Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu nr 169, UE, Poznań 2011.
- Bratnicki M., Kulikowska M., *Kształtowanie przedsiębiorczego rozwoju w małej i średniej firmie*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*, J. Skalik (red.), UE, Wrocław 2009.
- Bratnicki M., *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, [w:] *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, J.D. Antoszkiewicz (red.), Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007.
- Bratnicki M., *W poszukiwaniu treści strategii przedsiębiorczości. Perspektywa przedsiębiorczego rozwoju organizacji*, [w:] *Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, R. Krupski (red.), Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
- Dyduch W., *Pomiar przedsiębiorczości organizacyjnej*, AE, Katowice 2008.
- Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, AE, Kraków 2003.
- Kuratko D.F., Hodgetts R.M., *Entrepreneurship. Theory, Process, Practice*, Thomson/South Western, Mason 2007, za: M. Bratnicki, *Renta przedsiębiorczości w statycznych i dynamicznych otoczeniach*, [w:] J.D. Antoszkiewicz (red.), *Przedsiębiorczy menedżer w przedsiębiorczej organizacji*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2007.
- Lichtarski J. (red.), *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*, AE, Wrocław 2007.
- Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.
- Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998.
- Morawiecki M., *Uwolnić przedsiębiorczość*, „Rzeczpospolita” 2011, nr 147.
- Nogalski B., Karpacz J., *Komponenty orientacji przedsiębiorczej – studium przypadku*, „Contemporary Management Quarterly” 2011, nr 1 – w druku.
- Skalik J. (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1045, AE, Wrocław 2004.
- Strużyna J., *Znaczenie rutyny dla innowacji*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego*, H. Bieniok, T. Kraśnicka (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2010.
- Sus-Juchnowska A., *Ryzyko innowacji produktowych*, [w:] *Zmiana warunkiem sukcesu. Zmiana a innowacyjność organizacji*, J. Skalik (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1045, AE, Wrocław 2004.
- Skat-Rødam, *Zmiany decyzji strategicznych. Wykorzystanie okazji rynkowych do rozwoju przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Stevenson H., Jarillo J., *A paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management*, „Strategic

Management Journal” 1990, vol. 11, no 4.

Zahra S., Covin J.G., *Contextual influences on the corporate entrepreneurship – performance relationship*, „Journal of Business Venturing” 1995, vol. 10.

EXPLOITING INNOVATIVENESS AS A CHANCE OF ENTERPRISE DEVELOPMENT. CASE STUDY

Summary: The paper is an attempt to expose the importance of innovations for small enterprise development. The research is a case study. When selecting companies, the level of effectiveness of organization functioning and development, reflected in competitive advantage, has been taken into consideration. Finally, a small manufacturing company registered in Świętokrzyskie region has been selected.

Keywords: innovation, development, competitive advantage.