



DOI: 10.18276/sip.2019.55-13

Zbigniew Chyba*

Justyna Kacprzak**

Politechnika Warszawska

ŹRÓDŁA POZYSKIWANIA INNOWACJI A STRATEGIE INNOWACYJNE PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

W artykule została przedstawiona charakterystyka kluczowych źródeł pozyskiwania innowacji ze szczególnym uwzględnieniem roli prac naukowo-badawczych oraz prac rozwojowych dla przemysłu, a także opis głównych strategii innowacyjnych przedsiębiorstwa w kontekście zarządzania innowacjami. Celem opracowania jest przedstawienie i dyskusja strategii innowacji w kontekście źródeł pozyskiwania innowacji przez przedsiębiorstwa. Publikacja ma charakter studium literaturowego wraz z krytyczną analizą i oceną stosowanych źródeł i strategii, stanowiąc przyczynek do dalszych badań w tym obszarze.

Słowa kluczowe: innowacje, przedsiębiorstwo, źródła pozyskiwania innowacji, strategie innowacyjne.

Wprowadzenie

Zarządzanie innowacjami stanowi istotny element współcześnie działającego przedsiębiorstwa funkcjonującego w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Można

* ORCID 0000-0003-1639-7068, e-mail: zbigniew.chyba@pw.edu.pl

** ORCID 0000-0002-3390-305X, e-mail: justyna.kacprzak@pw.edu.pl

je rozumieć dwojako: jako zarządzanie systemem, w którym występują procesy innowacyjne, albo jako zarządzanie pojedynczym procesem innowacyjnym, który w efekcie prowadzi do opracowania danej innowacji (Knosala, Boratyńska-Sala, Jurczyk-Bunkowska, Moczala, 2014, s. 207). Pierwsze spojrzenie dotyczy całościowo zarządzania licznymi procesami innowacyjnymi, które występują w przedsiębiorstwie. Drugie koncentruje się zarówno na fazie kreowania innowacji, na której tworzone są pomysły rozwiązań, jak i weryfikowania opracowanego rozwiązania aż do etapu jego komercjalizacji przez przedsiębiorstwo. Właściwy dobór strategii innowacyjnej (rozumianej jako strategia, która pozwoli na sprawne zarządzanie pojedynczą innowacją już występującą w przedsiębiorstwie lub całym procesem jej powstawania) powinien być ściśle związany z ogólną strategią rozwoju przedsiębiorstwa.

Proces zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie wymaga opracowania i implementowania właściwej strategii innowacyjnej. Wybór tej strategii jest silnie zdeterminowany przez źródła pozyskiwania innowacji, a wybór odpowiedniej opcji – uwarunkowany wieloma czynnikami. Celem prezentowanego artykułu jest identyfikacja i analiza kluczowych strategii innowacyjnych w kontekście źródeł pozyskiwania i implementowania innowacji w przedsiębiorstwie.

1. Źródła pozyskiwania innowacji w przedsiębiorstwie

Wybór rozwiązań, dzięki którym przedsiębiorstwo pozyskuje z zewnątrz bądź samodzielnie opracowuje innowacje, może wpływać na sposób zarządzania innowacjami. Źródła innowacji mogą być klasyfikowane według różnych kryteriów podziału. Ze względu na pochodzenie innowacji źródła można podzielić na:

- zagraniczne – należy tu zaliczyć innowacje zakupywane w postaci licencji i know-how oraz oparte na naśladownictwie;
- krajowe – tutaj źródłem innowacji może być przedsiębiorstwo, z tego punktu widzenia wyróżnia się innowacje sugerowane przez własny dział badań oraz te proponowane przez personel zatrudniony poza działem badań.

Z punktu widzenia miejsca powstawania wyróżnia się endogeniczne (wewnętrzne) i egzogeniczne (zewnętrzne) źródła innowacji (Chyba, 2013, s. 325–327; Chyba, 2014, s. 230–242). Do źródeł wewnętrznych można zaliczyć wiedzę i kreatywność pracowników, prace badawczo-rozwojowe, metody gromadzenia pomysłów, np. burze mózgowi itp. Źródła endogeniczne to wyniki prac własnego zaplecza badawczego i technicznego, kół jakości, kadry kierowniczej, racjonalizatorów

itp. Źródła wewnętrzne dotyczą małych innowacji, ale są to źródła najobszerniejsze i cenne, gdyż korzystanie z nich jest najtańsze, a płynące korzyści kumulują się i dają efekt synergii. Źródła zewnętrzne to przede wszystkim informacje o rynku i jego potrzebach, procesy transferu technologii, doradztwo firm konsultingowych. Źródła egzogeniczne również dzieli się na zagraniczne i krajowe. Do źródeł zagranicznych można zaliczyć zagraniczne zaplecze badawczo-rozwojowe, organizacje zajmujące się transferem wiedzy i technologii, import maszyn, urządzeń, zakup licencji itp. Do źródeł krajowych z kolei wyniki badań naukowych prowadzone przez wyższe uczelnie i placówki Polskiej Akademii Nauk, badania naukowe i techniczne prowadzone przez instytuty branżowe, biura projektowe, ośrodki doświadczalne itp.

Peter F. Drucker, pisząc o systematycznej innowacji polegającej na „celowym i zorganizowanym poszukiwaniu zmian oraz na systematycznej analizie możliwości, jakie te zmiany mogą oferować dla innowacji ekonomicznej bądź społecznej” (2004, s. 39), uważa, że

(...) innowacja wymaga śledzenia siedmiu źródeł. Są nimi:

1. Nieoczekiwane zdarzenie – powodzenie, niepowodzenie, zdarzenie zewnętrzne. Nieoczekiwane powodzenie stwarza najwięcej okazji do innowacji i nie jest bardziej ryzykowne od innych źródeł. Niemniej jednak jest ono często ignorowane i odrzucane przez kierownictwo, które nie dostrzega w nim szansy na nowe pomysły.
2. Niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniami o niej. Niezgodność jest symptomem zmiany, która się wydarzyła bądź którą można spowodować. Najszybciej mogą ją dostrzec ludzie działający w danym przemyśle, rynku czy procesie.
3. Innowacja wynikająca z potrzeb procesu. Potrzeba jest zawsze źródłem innowacji, a nawet ważną okazją do jej wykreowania. Potrzeba ta tkwi wewnątrz procesu stosowanego w danym przemyśle czy dziedzinie usług.
4. Zmiany w strukturze przemysłu lub w strukturze rynku, które wszystkich zaskakują. Zmiana w strukturze przemysłu czy rynku jest nie tylko zagrożeniem, ale i poważną okazją do innowacji. Wymaga ona przedsiębiorczości od każdego uczestnika tego przemysłu.
5. Demografia (zmiany w populacji). Ze wszystkich zmian zewnętrznych zmiany demograficzne są najwyraźniej widoczne i można z wyprzedzeniem określić ich skutki. Demografia ma duży wpływ na to, co będzie kupowane, przez kogo i w jakich ilościach. Ma ona też wpływ na wiele podejmowanych decyzji, biorą ją pod uwagę zarówno przemysłowcy, ekonomiści, jak i politycy.
6. Zmiany w sposobach postrzegania, nastrojach i wartościach. Nieoczekiwane powodzenie lub niepowodzenie często jest objawem znaczenia i sposobu postrzega-

nia. Przy zmianie sposobów postrzegania fakty nie zmieniają się, ale zmienia się ich znaczenie. Rynek podzielony dawniej według grup zamożności, dzisiaj może być podzielony „według stylów życia”. Zmiany te, a raczej ich przewidywanie powinno stanowić okazję do innowacji.

7. Nowa wiedza w dziedzinie nauk ścisłych, technicznych i innych. Innowacja oparta na wiedzy wymaga dokładnej analizy czynników naukowych, społecznych, ekonomicznych lub związanych z postrzeganiem, a także skoncentrowania uwagi na sytuacji strategicznej i stosowania zarządzania przedsiębiorczego, aby odpowiednio „wysoka jakość” przekładała się na generowanie większej wartości dodanej dla użytkownika (Drucker, 2004, s. 40–41).

W tym miejscu należy zgodzić się z opinią Druckera, że „należy w systematyczny sposób analizować i badać wszystkie źródła okazji do innowacji. Nie wystarczy być jednak tylko na nie wyczulonym. Poszukiwanie trzeba zorganizować i przeprowadzić w regularny, systematyczny sposób” (por. 2004, s. 21).

Wśród źródeł innowacji dla przedsiębiorstw istotną rolę odgrywają prace badawczo-rozwojowe. Identyfikacja procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach, zwłaszcza tych funkcjonujących w sektorze zaawansowanych technologii, zależna jest często od podjęcia takich przedsięwzięć, które pozwoliłyby podnieść zdolność innowacyjną jednostek B+R i zaktywizować ich twórczość na rzecz tych przedsiębiorstw. Do głównych tego typu przedsięwzięć można zaliczyć (Penc, 1999, s. 162–163):

- stymulowanie rozwoju potencjału naukowo-badawczego umożliwiającego tworzenie rozwiązań powodujących rozwój i doskonalenie sektorów (przemysłów) wysokiej techniki i wysokiej szansy, a także weryfikację rozwiązań w zakresie maszyn, urządzeń i technologii;
- stworzenie warunków umożliwiających wspólne podejmowanie zadań przez jednostki o dużym potencjale interdyscyplinarnym z jednostkami lub zespołami specjalistycznymi;
- bezpośrednie włączenie do prac placówek naukowo-badawczych zespołów przemysłowych reprezentujących wysoki poziom zawodowego przygotowania, pozbawionych w zakładach macierzystych możliwości rozwijania działalności innowacyjnej;
- tworzenie centrów zaawansowanej technologii (np. techniki laserowej, plazmowej, badań materiałowych) dla przedsiębiorstw danego regionu lub całego kraju;

- stymulowanie działań w zakresie akredytacji i certyfikacji, ponieważ laboratoria akredytujące i certyfikujące mogą wpływać na podwyższanie jakości i konkurencyjności działalności przemysłowej;
- ukierunkowanie interdyscyplinarnych i specjalistycznych placówek naukowo-badawczych, szczególnie jednostek badawczo-rozwojowych na produkcję urządzeń badawczych, diagnostycznych, technologicznych oraz wysoko specjalistycznych narzędzi.

Dla pełnego rozwoju przedsiębiorstwa warto, aby możliwe dla danego podmiotu źródła innowacji zostały dogłębnie przeanalizowane i ujęte w strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa.

2. Strategie przedsiębiorstwa w zakresie zarządzania innowacjami

Najogólniej strategię można przedstawić „jako naczelną orientację gospodarczą, społeczną, militarną i in., która wyraża dominujący kierunek działania danego systemu” (Stabryła, 1995, s. 11). W takim rozumieniu można wówczas odnieść ją do różnorodnych obszarów działalności gospodarczej (np. przedsiębiorstwo, region, kraj) (Janczewska, 2010, s. 231–232). Na poziomie przedsiębiorstwa najszerzej strategię można postrzegać jako program działań ujęty w dłuższym okresie, zawierający wyraźnie wskazane cele do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo oraz środki, jakimi można do nich dojść. Stanisławski odnosi strategię do „kierunku (planu) wykorzystania wszelkich dostępnych zasobów przedsiębiorstwa (zarówno wewnątrz, jak i w jego otoczeniu), mając na celu jego rozwój innowacyjny” (2017, s. 140).

Istotą opracowania strategii przedsiębiorstwa jest uzyskanie przewagi konkurencyjnej w stosunku do pozostałych podmiotów funkcjonujących na rynku. Współcześnie to innowacje stanowią swoisty element sprzyjający osiągnięciu tak postawionego celu. Uwzględnianie w strategii rozwoju przedsiębiorstwa możliwości wykorzystywania innowacji przyczyniło się do wyodrębnienia licznych strategii innowacyjnych: strategii pioniera, strategii naśladowcy, strategii niszy innowacyjnej, strategii opartej na zakupie licencji i innych (Stanisławski, 2017, s. 143–144; Szatkowski, 2016, s. 205). Ich specyfika może wynikać z różnorodności priorytetów w zakresie prowadzonej działalności, na które zorientowane są poszczególne przedsiębiorstwa, a także z dostępu do źródeł innowacji i możliwości potencjalnego dostępu do tych źródeł.

W przypadku przedsiębiorstw, które w ramach prowadzonej przez siebie działalności są nastawione na wprowadzanie na rynek produktów bądź usług, można

wyróżnić wyraźnie dominujące strategie innowacyjne: strategię pioniera, strategię naśladowcy oraz strategię niszy innowacyjnej (Stanisławski, 2017, s. 143–144; Szatkowski, 2016, s. 205).

Przedsiębiorstwo, które realizuje strategię pioniera, przede wszystkim wykazuje się sprawnie zorganizowaną komórką, która jest odpowiedzialna za gromadzenie i analizę informacji pozyskiwanych z rynku w zakresie potrzeb konsumentów oraz dotychczas istniejącego stanu techniki. Istotne jest, aby czas, jaki upłynie od pomysłu, przez fazę jego produkcji do momentu wprowadzenia na rynek był jak najkrótszy. Przedsiębiorstwa zorientowane na ten rodzaj strategii ściśle współpracują z działem technicznego przygotowania produkcji, a także prowadzą zaawansowane prace badawczo-rozwojowe. Podmioty, które dopiero zaczynają wdrażać w ramach swojego rozwoju strategię pioniera, poszukują organizacji o wysokim poziomie innowacyjności, z którymi mogłyby nawiązać współpracę.

Jeżeli dany podmiot decyduje się na prowadzenie działalności polegającej na wprowadzaniu na rynek wyrobów imitacyjnych (przypominających już istniejące, niedawno zaistniałe na rynku) – wybór strategii naśladowcy – istotne znaczenie mają powiązanie z działem technicznego przygotowania produkcji oraz czas, w jakim potencjalne produkty trafiają do obrotu po wyrobach opracowanych przez przedsiębiorstwo-pioniera. Podmioty, które są wczesnymi naśladowcami, mogą liczyć na korzyści, jakie wiążą się z zaufaniem klientów do już wprowadzonego na rynek nowego produktu (Rudolf, Fuchs, Kossut, Workiewicz, Wróblewski, 2006, s. 36). Dalej istnieje możliwość zmniejszenia poziomu potencjalnego ryzyka wynikającego z wprowadzenia na rynek nowego produktu. W przypadku produktów imitacyjnych, które pozytywnie zostały odebrane przez uczestników rynku, mają one szansę zaspokoić szersze potrzeby konsumentów.

Przedsiębiorstwa, zwłaszcza małej i średniej wielkości, mogą skutecznie wykorzystywać również strategię niszy innowacji (Stanisławski, 2017, s. 143–144). Polega ona w głównej mierze na skierowaniu zindywidualizowanej oferty produktowej do konkretnego klienta, a nie na skalę masową. Obsługa takiego rynku jest skoncentrowana wokół wybranego fragmentu, który nie jest interesujący dla dużych podmiotów gospodarczych. Brak nadmiernej konkurencji pozwala przedsiębiorcom na permanentny rozwój, niekiedy również dominację na wybranym obszarze, zapewniając unikatowość produktów oferowanych dla odbiorców. Podstawowa działalność, którą przedsiębiorstwa wybierające tę strategię powinny się cechować, obejmuje przede wszystkim dokładną analizę rynku w celu zdefiniowania zaistnienia potencjalnej luki (w postaci potrzeb konsumentów), a następnie jej zlokalizowania i wypełnienia własnymi nowymi produktami.

Zakup licencji do nowego wyrobu stanowi alternatywę dla sytuacji, w której na nowy produkt wprowadzony na rynek w całości (lub na niektóre jego elementy) został przyznany patent, a obejście ochrony patentowej nie jest możliwe bądź jest możliwe dopiero w dłuższym okresie. Takie rozwiązanie to kolejny rodzaj strategii innowacyjnej wykorzystywanej przez przedsiębiorstwa. Licencje stanowią upoważnienie do korzystania z danego rozwiązania podlegającego ochronie patentowej w określonym zakresie, który jest wskazany w umowie zawartej pomiędzy licencjodawcą a licencjobiorcą (Kotarba, 2012, s. 124–125). W przypadku zawarcia licencji pełnej przedsiębiorstwo-naśladowca uzyskuje prawo do wykorzystywania opatentowanego rozwiązania w takim zakresie, jak licencjodawca. Na uwagę zasługuje fakt, że w przypadku tego rodzaju licencji licencjodawca może również udzielić jej dodatkowo innemu podmiotowi bądź kilku podmiotom. Z kolei podpisanie licencji wyłącznej ogranicza możliwości w zakresie udzielania licencji przez licencjodawcę na rzecz innych podmiotów, przydzielając ją wskazanemu w umowie jednemu podmiotowi. Stąd najszerszy zakres korzystania z praw do danego produktu umożliwi licencja pełna wyłączna. W sytuacji kiedy przedsiębiorstwo nie ma wystarczającej wiedzy w zakresie posługiwania się nabytym rozwiązaniem, licencjodawca zgodnie z zawartą umową licencyjną przekaze wszystkie informacje niezbędne do prawidłowego użytkowania rozwiązania.

3. Wpływ źródeł pozyskiwania innowacji na wybór strategii innowacji

Wybór odpowiedniej dla danego przedsiębiorstwa strategii innowacji wpływa na dalszy rozwój tego przedsiębiorstwa i jest dokonywany w wyniku:

- oceny zasobów, jakimi ono dysponuje (zwłaszcza w zakresie wiedzy technicznej),
- rozwoju sektora badawczo-rozwojowego, który umożliwi opracowywanie wszelkich rozwiązań konstrukcyjnych bądź technologicznych,
- pozyskiwania i później adaptacji nowych rozwiązań czy to w zakresie nowych technologii procesowych, czy to sposobów wytwarzania (Janasz, Janasz, Prozorowicz, Świadek, Wiśniewska, 2002, s. 41).

Ważne jest, aby został on dokonany na podstawie wcześniejszej analizy czynników zarówno endogenicznych przedsiębiorstwa, np. dysponowanie zapleczem badawczo-rozwojowym przez przedsiębiorstwo lub brak zaplecza, ocena potencjału finansowego,

rzeczowego oraz kadrowego przedsiębiorstwa, jak i egzogenicznych, np. analiza kierunków działalności innowacyjnej konkurentów czy ogólna koncepcja polityki rozwoju krajowej gospodarki. Stąd istotną rolę w podjęciu decyzji odnośnie do obrania strategii innowacyjnej odgrywają źródła innowacji, którymi dysponuje przedsiębiorstwo.

W sytuacji kiedy dany podmiot ma odpowiednie środki finansowe, wykwalifikowaną kadrę pracowników, a także zaawansowane powiązania z jednostkami naukowymi, a zatem elementy stanowiące endogeniczne źródła innowacji, istnieje duża szansa na obranie strategii pioniera przez przedsiębiorstwo. Umiejętność rozpoznawania i reagowania na wszelkiego rodzaju zmiany pojawiające się w strukturze przemysłu czy w populacji mogą również stanowić czynniki sprzyjające dostosowaniu innowacyjnej strategii pioniera do ogólnej strategii rozwoju przedsiębiorstwa.

Inna jest sytuacja, gdy przedsiębiorstwo nie dysponuje strategicznymi zasobami wiedzy technologicznej w takim stopniu, ażeby kreować i implementować nowatorskie rozwiązania, natomiast dysponuje wystarczającym zapleczem badawczo-rozwojowym dla działalności odtwórczej z elementami usprawniania. Wtedy najwłaściwsza jest strategia naśladowcy rynkowego, która pozwala na podążanie za liderem innowacyjnym i konkurowanie m.in. poprzez budowanie przewagi w zakresie niższych kosztów.

Wreszcie możemy mieć do czynienia z sytuacją, gdy przedsiębiorstwo nie jest zainteresowane zwiększeniem udziału w rynku ze względu na bardzo ograniczone zasoby finansowe, a przede wszystkim skromne zasoby wiedzy i dostępny portfel technologiczny. Wówczas słuszne wydaje się realizowanie strategii specjalizacji poprzez koncentrowanie się na niszy innowacyjnej. Przedsiębiorstwo wybiera wąsko wyspecjalizowany segment rynku, którym nie są zainteresowane inne podmioty, i próbuje budować swoją przewagę przez bliski kontakt z klientem, przygotowanie produktu „na miarę”, na indywidualne zamówienie odbiorcy. Dotyczy to głównie małych i średnich firm technologicznych, które koncentrując się na niszy rynkowej, kreują swoją przewagę konkurencyjną na rynku globalnym.

Podsumowanie

We współczesnym świecie, w warunkach globalnej konkurencji i turbulencji rynkowych, wyjątkowo cenna wydaje się umiejętność wykorzystywania nadarżających się, często w sposób niespodziewany, szans rynkowych. Dlatego tak ważna okazuje się zdolność do sprawnego i skutecznego generowania nowości przez właściwe wykorzystywanie licznych źródeł rozwiązań innowacyjnych uwzględnianych w strategii rozwoju organizacji.

Zaprezentowane zestawienia wybranych źródeł innowacji oraz strategii innowacyjnych z pewnością nie wyczerpują wszystkich możliwości kreowania innowacji w przedsiębiorstwach. Wiele z nich ma charakter nieuświadomiony lub wręcz przypadkowy. Innowacyjność przedsiębiorstw, czy szerzej – każdej organizacji, ma bezpośredni związek z kreatywnością i przedsiębiorczością jej pracowników. Pisał o tym szeroko Peter F. Drucker, światowy autorytet i klasyk zarządzania. Potwierdzają to również liczni menedżerowie praktycy. Zarządzanie w warunkach niepewności, w zmiennym otoczeniu, z jakim niewątpliwie współcześnie mamy do czynienia, wymaga od przedsiębiorstw szczególnej elastyczności i zwinności. Stąd tak popularne wciąż pozostają koncepcje organizacji inteligentnej i uczącej się.

Podsumowując powyższe rozważania, warto podkreślić, że:

- podstawowym celem i weryfikatorem wszelkich innowacji w przedsiębiorstwach jest rynek oraz preferencje i potrzeby klientów,
- w przypadku innowacji o charakterze technologicznym szczególne znaczenie mają wewnętrzne źródła ich pozyskiwania ze względu na możliwość uzyskania stosunkowo trwałej przewagi konkurencyjnej,
- istotną rolę odgrywa działalność badawczo-rozwojowa w przedsiębiorstwach, ze szczególnym uwzględnieniem badań stosowanych oraz prac rozwojowych,
- źródła pozyskiwania innowacji oddziałują na wybór strategii innowacji, jaka jest wdrażana w przedsiębiorstwie.

Przedstawiony materiał ma charakter studium literaturowego w zakresie źródeł pozyskiwania innowacji oraz strategii innowacyjnych w przedsiębiorstwach, a także zależności występujących w otoczeniu i w środowisku wewnętrznym tych organizacji oraz stanowi przyczynek do dalszych badań podjętych w tym obszarze.

Literatura

- Chyba, Z. (2013). Informacja a źródła innowacji w przedsiębiorstwie. W: L. Kiełtyka (red.), *Technologie informacyjne w funkcjonowaniu organizacji. Zarządzanie z wykorzystaniem multimediów* (s. 325–327). Toruń: TNOiK „Dom Organizatora”.
- Chyba, Z. (2014). Porównanie wybranych źródeł innowacji w przedsiębiorstwie. *Krakowskie Studia Małopolskie*, 1, 230–242.
- Drucker, P.F. (2004). *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Studio EMKA.
- Janasz, W., Janasz, K., Prozorowicz, M., Świadek, A., Wiśniewska, J. (2002). *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.

- Janczewska, D. (2010). Strategie innowacji. W: L. Białoń (red.), *Zarządzanie działalnością innowacyjną* (s. 231–263). Warszawa: Wydawnictwo Placet.
- Knosala, R., Boratyńska-Sala, A., Jurczyk-Bunkowska, M., Moczala, A. (2014). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Kotarba, W. (2012). *Ochrona własności intelektualnej*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej.
- Penc, J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa: Agencja Wydawnicza Placet.
- Rudolf, T., Fuchs, K., Kossut, N., Workiewicz, M., Wróblewski, J. (2006). Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności? *e-Mentor*, 5 (17), 34–37.
- Stabryła, A. (1995). *Podstawy zarządzania firmą*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.
- Stanisławski, R. (2017). *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- Szatkowski, K. (2016). *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN.

INNOVATION GAINING SOURCES AND ENTERPRISES' INNOVATION STRATEGIES

Abstract

The article presents the key sources of innovation with the particular role of scientific research and development works for industry. Furthermore there have been shown the identification of innovation companies' strategies in the context of the management of the innovation. The aim of the study is to present the problems of innovations' strategies in relation to the innovations' sources. In the case of technological innovations the most important are internal innovation gaining methods in the context of creation the sustainable competitive advantage. Research and development activities plays an important role in creation and implementation products and technologies. Innovation gaining methods determinate the choosing of innovation strategy which is implemented in firms.

Keywords: innovations' sources, strategies of innovation management

JEL code: O32

Cytowanie

Chyba, Z., Kacprzak, J. (2019). Źródła pozyskiwania innowacji a strategie innowacyjne przedsiębiorstw. *Studia i Prace WNEiZ US*, 55, 153–162. DOI: 10.18276/sip.2019.55-13.