

**Alicja Karasek**

Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu

---

## KOMERCYJNY WYMIAR PROCESU INNOWACJI

---

**Streszczenie:** Celem artykułu jest wskazanie różnych aspektów komercyjnego wymiaru procesów innowacji w przedsiębiorstwie. Rozważania dotyczą zarówno sfery finansowej – w kontekście źródeł finansowania oraz kształtowania się przepływów finansowych w przebiegu procesu – jak i korzyści okołoinwestycyjnych, w których przypadku wskazania dotyczą zasadniczo akumulowanej wiedzy, ale też funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu oraz rozwiązań organizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** innowacje, komercyjny wymiar procesu innowacji, korzyści z innowacji.

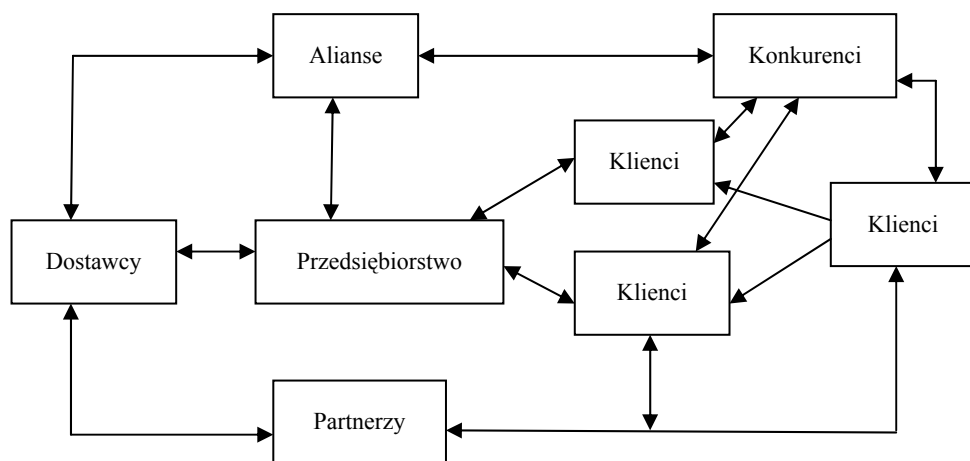
### 1. Wstęp

Przyjmuje się, że decyzje inwestycyjne należą do najtrudniejszych spośród tych podejmowanych przez kierownictwo i menedżerów. Zasadniczym problemem jest bowiem wysoki stopień nieprzewidywalności warunków rynkowych oraz zapewnienie odpowiedniego zaplecza wiedzy i zasobów pokrewnych, a także bezpiecznych form sfinansowania przedsięwzięcia. Poza tym w zasadzie nie istnieją inwestycje w pełni bezpieczne, a ewentualne efekty są zazwyczaj odroczone wprost proporcjonalnie do wielkości inwestycji bądź jej zakresu tematycznego. Problem wykorzystania i lokowania szeroko rozumianych zasobów przedsiębiorstwa dodatkowo komplikuje się w kwestii inwestycji związanych lub też bezpośrednio dotyczących opracowywania i wdrażania innowacji. Dzieje się tak, ponieważ jako *novum*, innowacja jest trudna do przewidzenia, a wprowadzając i tworząc nieznaną dotąd wartości i charakterystyki, pokazuje, że nieznaną są reakcje przyszłych klientów oraz ogółu pozostałych grup powiązanych z działalnością przedsiębiorstwa. Dlatego, oprócz zdobycia niezbędnej wiedzy i umiejętności, najważniejsze staje się również zapewnienie odpowiednich środków finansowych oraz zaplanowanie i skuteczne zarządzanie ich wielowymiarowymi przepływami na każdym etapie procesu innowacji.

### 2. Proces innowacji

Całokształt działań składających się na proces innowacji, najogólniej ujmując, dotyczy czynności, podmiotów i zachodzących między nimi relacji, które mają miejsce między powstaniem koncepcyjnym określonej idei, jej opracowaniem a ostatecz-

nym wdrożeniem i upowszechnieniem. Względna prostota definicji nie oddaje w pełni charakteru oraz wewnętrznej struktury procesów innowacji. Jak pisze Van de Ven [Van de Ven i in. 1999, s. 16], jest to nieliniowy cykl zbieżnych i rozbieżnych działań, mogących powtarzać się w czasie, a także na różnych szczeblach organizacji w zależności od posiadanych zasobów i ich zdolności do odnawiania tych działań. Jest to przede wszystkim proces poszukiwania i odkrywania, jak podkreśla March [1991], który zdaniem Mowery’ego i Rosenberga [Mowery, Rosenberg 1979] opiera się na posiadanej przez przedsiębiorstwo przewadze technologicznej lub zmianie wymagań i oczekiwań rynku oraz na wzajemnej kombinacji tych dwóch czynników. Jak pokazują doświadczenia ostatnich lat, jest to również proces przebiegający w układzie silnych powiązań, który angażuje podmioty działające na danym rynku, począwszy od dostawców, partnerów, po przede wszystkim klientów. Główną zasadą takich połączeń jest nie konkurencja ani nawet kooperacja, ale bardzo silna współpraca wszystkich powiązanych podmiotów, ponieważ to właśnie one kreują na rynku nowe warunki i jego nowe granice (rys. 1).



Rys. 1. Powiązania w procesie innowacyjnym

Źródło: [Debras 1998].

Proces innowacji zakłada przede wszystkim konieczność interakcji zewnętrznych i wewnętrznych, dotyczących badań i wiedzy, technologii, finansów i marketingu oraz (zgodnie z obowiązującą tendencją) sieciowego powiązania wszystkich podmiotów zainteresowanych procesem. Sieci te z kolei mają charakter symbiotyczny, oparty na ścisłej współpracy, a przede wszystkim na wysokim stopniu obopólnej korzyści.

### 3. Struktura wyniku z aktywności innowacyjnej

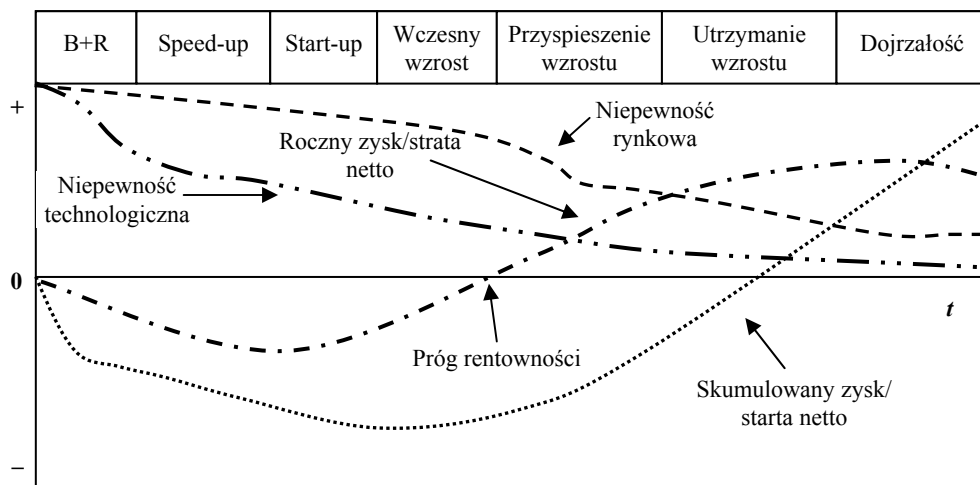
Dla większości menedżerów decydujących o strategicznych aspektach funkcjonowania przedsiębiorstwa wszelkie przejawy aktywności innowacyjnej stanowią niewątpliwie zagadnienie kluczowe. Wydatki z nimi związane zajmują zasadnicze miejsce w planach inwestycyjnych wielu przedsiębiorstw. Potwierdzają to wyniki badań przeprowadzanych rokrocznie przez Business Week i Boston Consulting Group. Aż 72% z 1070 przebadanych menedżerów z 63 krajów wskazało innowacyjność, jako jeden z trzech priorytetów swojej zawodowej działalności. Ciekawy, w tym kontekście, jest zatem fakt, że aż połowa z nich nie była usatysfakcjonowana uzyskanym zwrotem z dokonanych inwestycji<sup>1</sup>. Podobnego zdania są polscy przedsiębiorcy przebadani przez KPMG w 2009 roku [*Czy warto inwestować...* 2009]. Ponad 80% z nich czynnie i w sposób ciągły prowadzi aktywność innowacyjną, powodowaną głównie chęcią komercjalizacji wypracowanych rozwiązań. Jednak, jak pokazały badania, zasadniczym efektem tego typu działalności było jedynie wprowadzenie nowych produktów na rynek. Zaledwie 5% wskazało na wzrost zysków przedsiębiorstwa w związku z opracowaną innowacją. Cytowane badania Business Week, wskazały dodatkowo, że główne przyczyny niezadowolającego poziomu korzyści tkwią nie w niskim poziomie kreatywności, ale w złym zarządzaniu i zbyt ograniczonym pojmowaniu koncepcji zysku z innowacji. Zysk z aktywności innowacyjnej bowiem to nie tylko prosty wynik finansowy uzyskany w procesie matematycznego rozliczenia inwestycji, ale również szereg korzyści pośrednich o krótszym lub dłuższym czasie ujawnienia. Dlatego też każdorazowo należy rozpatrywać obie płaszczyzny zagadnienia.

### 4. Bezpośredni wymiar finansowy

Proces innowacji, począwszy od wstępnych etapów koncepcyjnych poprzez kolejne fazy rozwoju, ukierunkowany na skuteczną dyfuzję, wiąże się nierozdzielnie z zagadnieniami finansowymi. Są to oczywiście bezpośrednie nakłady umożliwiające prace rozwojowe, a także wyrażone w formie kapitałowej reakcje szeroko rozumianego rynku na aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa. Możliwość ich realizacji oraz ewentualna wielkość zależy od wielu czynników, z których najważniejsze to wielkość przedsiębiorstwa, stopień korzyści i ryzyka inwestycji, cechy specyficzne i etap procesu innowacji oraz sytuacja gospodarczo-finansowa danego kraju. Typowy przebieg krzywej finansowania przedsięwzięcia innowacyjnego w poszczególnych fazach jego realizacji przedstawia rysunek 2.

Określanie ostatecznego wyniku finansowego z danej inwestycji innowacyjnej nie należy do zadań prostych. W trakcie procesu bowiem pojawiają się różnorodne, wielowymiarowe koszty oraz inne czynniki zaciemniające wartość bezpośrednio

<sup>1</sup> [www.businessweek.com](http://www.businessweek.com), [2.02.2010].



Rys. 2. Struktura finansowania i poziom ryzyka

Źródło: [Stawasz 1999, s. 129].

analizowaną. Dlatego też słuszne jest rozłożenie prezentowanych krzywych na czynniki bezpośrednio je determinujące oraz ich analizę. Przydatna wydaje się zatem koncepcja Andrew i Sirkina powstała w wyniku wieloletnich doświadczeń oraz badań. Wskazują oni, że bezpośredni zysk z przedsięwzięcia innowacyjnego determinowany jest przez cztery czynniki:

- koszty początkowe,
- szybkość wprowadzenia (*time to market*),
- czas uzyskania zakładanego wolumenu produkcji (*time to volume*) oraz
- koszty pomocnicze [Andrew, Sirkin 2008, s.18],

które w sposób całościowy określają kształtowanie się ostatecznego wyniku finansowego.

Przedsiębiorstwo, decydując się na podjęcie działań z zakresu aktywności innowacyjnej, musi zapewnić sobie środki finansowe warunkujące przeprowadzenie projektu od pierwszego do ostatniego etapu procesu innowacji. Decyzje o prowadzeniu własnych badań, zakupie gotowych rozwiązań oraz przebiegu prac wdrożeniowych i ich zakresie zasadniczo zmieniają strukturę i wielkość ponoszonych kosztów, zwłaszcza w fazie początkowej inwestycji oraz rozłożenie ryzyka takiej działalności. Ma to z kolei kluczowe znaczenie w wyborze, a przede wszystkim dostępności potencjalnych źródeł finansowania. Możliwe źródła pozyskiwania niezbędnych funduszy przedstawia tabela 1.

Na tym etapie, jak wskazują Andrew i Sirkin [Andrew, Sirkin 2008], bardzo ważne w kontekście późniejszego rozliczania przepływów finansowych innowacyjnych jest dokładne przypisywanie poszczególnych kosztów do konkretnych projek-

**Tabela 1.** Rodzaje metod finansowania działalności innowacyjnej

Kryterium	Podział	Źródła	Przykłady metod
Własność	Publiczne	Z budżetu państwa, miasta, gminy lub pozarządowych instytucji publicznych	Dotacje, subwencje, dopłaty do kredytów (preferencyjnych) etc.
	Prywatne	Na przykład z banków komercyjnych, funduszy inwestycyjnych, towarzystw leasingowych	Kredyty, pożyczki, <i>venture capital</i> , <i>private equity</i>
	Prywatno-publiczne	Na przykład ze spółek prawa handlowego z udziałem gminy	Środki w ramach umowy partnerstwa publiczno- prywatnego
Pochodzenie	Krajowe	Ze środków krajowych	Dotacje, subwencje, kredyty, pożyczki etc.
	Zagraniczne	Ze środków z innych krajów	Zagraniczne linie kredytowe, inwestycje zagraniczne, środki z funduszy Unii Europejskiej etc.
Źródło finansowania	Kapitał własny	Środki danej firmy	Udział właścicieli, reinwestowane zyski, <i>venture capital</i>
	Kapitał obcy	Środki spoza firmy	Kredyty, pożyczki, bony komercyjne, obligacje, środki zagraniczne, leasing, factoring, forfaiting, franchising

Źródło: [Sosnowska i in. 2005, s. 89].

tów. Zaniedbania na tym polu skutkują błędnymi wynikami końcowymi, które w konsekwencji utrudniają procesy decyzyjne w toku kalkulacji kolejnych inwestycji w przyszłości.

Zapewnienie odpowiedniego poziomu finansowania początkowego pozwala przede wszystkim na rozpoczęcie procesów innowacji zgodnie z założonymi wytycznymi. Powinien jednocześnie być uwzględniony przebieg dalszych etapów, aby osiągnąć jak najwyższy zwrot z inwestycji. Dlatego też już na etapie koncepcyjnym powinno się określić kolejny czynnik kształtujący wielkość końcowego zysku – szybkość wprowadzenia na rynek, który w ocenie wielu menedżerów stanowi jedną z głównych barier skutecznego komercjalizowania aktywności innowacyjnej [Andrew, Sirkin 2008, s. 17].

„Moment pierwszego wprowadzenia nowej idei oznacza jedynie częściowe zwycięstwo w wojnie innowacyjnej, ponieważ musi ona zmierzyć się z problemem powszechności, akceptacji i wejść do użytku. Tempo, w jakim się upowszechnia, ma ogromne znaczenie, ponieważ nie uzyskuje się pełnego zakresu korzyści z innowacji, jeśli będzie ono zbyt wolne” [Metcalf 2005, s. 172]. W analizie potencjalnego zysku z innowacji ustalenie odpowiedniej strategii *time to market* ma zasadnicze znaczenie dla powodzenia całego projektu. Błędne bowiem założenia powodują

w tym wypadku efekt przeciwny do zamierzonego. Zbyt szybkie tempo oznacza zazwyczaj zwiększone koszty początkowe, które w konsekwencji zwiększają późniejszy poziom przychodów jakie należy uzyskać, aby innowacja była opłacalna. Dodatkowo może niekorzystnie obniżyć jakość oferowanej nowości, co w sposób oczywisty obniży późniejszy poziom sprzedaży. Nie bez znaczenia pozostaje również kwestia zwiększenia kosztów pomocniczych – głównie w związku z działaniami promocyjnymi i informacyjnymi. Jeśli natomiast tempo zostanie poprawnie dopasowane do specyfiki danej innowacji i branży, wówczas przekłada się na większy udział w rynku, zmniejszenie kosztów początkowych, a w konsekwencji na wyższy zysk końcowy – poprzez skuteczne stosowanie strategii szybkiego zbierania śmieć [Kotler 1994, s. 335]. Przedsiębiorstwo ponosi, co prawda, zwiększone wydatki na promocję (jest to niezbędne w przypadku innowacji – czyli koncepcji dotychczas nieznanych), jednak może żądać w zamian zdecydowanie wyższych cen. Pozwala na wprowadzenie na rynek wartości – jako pierwsze, nie tracąc jednocześnie zasobów na walkę konkurencyjną [Ries, Trout 1994, s. 13].

Ustalając przyszłe przepływy finansowe w związku z wprowadzeniem innowacji do strefy komercyjnej, należy zatem wziąć pod uwagę czynniki:

- relatywnej korzyści – w odniesieniu do już funkcjonujących rozwiązań, w zakresie efektywności społeczno-ekonomicznej;
- zgodności – z wartościami, istniejącymi doświadczeniami oraz oczekiwaniami potencjalnych odbiorców;
- możliwości dostrzeżenia – stopień, w jakim korzyści z innowacji uwidaczniają się innym;
- możliwości próbnego wykorzystania – w warunkach przyszłego funkcjonowania;
- kompleksowości – poziomu skomplikowania i trudności wykorzystania;
- ceny – relacji nakładów do oczekiwanych różnorodnych korzyści;
- ryzyka – prawdopodobieństwo osiągnięcia rezultatu innego od założonego [Onkvisit, Shaw 1989; Sevcik 2004].

Dopiero kompleksowa analiza powyższych wytycznych pozwoli w sposób poprawny określić właściwe tempo wprowadzenia innowacji na rynek.

Po zaistnieniu innowacji na rynku kolejnym pojawiającym się problemem decydującym o bezpośrednim zysku finansowym jest skala sprzedaży. W potocznym rozumieniu im tempo dojścia do założonego poziomu jest szybsze, tym lepiej dla przedsiębiorstwa. Jednak wiąże się to z nadmiernymi wydatkami w całym cyklu wytwórczym, co w konsekwencji skutkuje obniżeniem zysku.

Gdy dotychczasowe działania przynosiły zamierzone efekty, a innowacja zaistniała z powodzeniem na rynku, pojawia się nieodczuwalna decyzja dotycząca utrzymania lub rezygnacji z trwającej inwestycji. Koszty, jakie pojawiają się w tej fazie, dotyczą zazwyczaj promocji i reklamy, udoskonalania produktu, korygowania cen lub kosztów związanych z wycofaniem innowacji z rynku. Należy jednocześnie pamiętać, że zyski na danej inwestycji w ujęciu rocznym będą niejednokrotnie wyższe

niz w ujęciu całościowego jej rozliczenia. Pomijane są tu bowiem wszelkie koszty okołoinwestycyjne ponoszone zwłaszcza w fazach początkowych. Dodatkowo ogromnym wyzwaniem jest ustalenie kosztów utraconych korzyści, w związku ze zbyt długim utrzymywaniem inwestycji na rynku [Andrew, Sirkin 2008, s. 47].

## 5. Korzyści okołoinwestycyjne

Dokonyując kalkulacji inwestycji w innowacje, bardzo często bierze się pod uwagę jedynie wymiar bezpośrednio finansowy. Wynika to w prosty sposób z analiz prowadzonych przez wszelkie instytucje finansowe oraz wspierające tego typu działalność. Dzieje się tak, ponieważ najprościej jest oszacować wyniki wymierne. Rzadko w tego typu kalkulacjach uwzględnia się korzyści, jakie niesie z sobą aktywność innowacyjna, które dotyczą:

- wiedzy akumulowanej w przedsiębiorstwie,
- sposobu funkcjonowania w wymiarze zewnętrznym oraz
- aspektów organizacyjnym i rozwiązań wewnętrznych.

Korzyści niewymierne, jako konsekwencja działalności innowacyjnej, dotyczą przede wszystkim rodzajów i źródeł wykorzystywanej w przedsiębiorstwie wiedzy, a w rezultacie przekładają się na to, że przedsiębiorstwo permanentnie się uczy. Dyfuzja innowacji konkurencyjnych oraz informacji pochodzących z innych dziedzin działalności gospodarczej i naukowej powiększa zasoby wiedzy przedsiębiorstwa, które mogą zostać wykorzystane do tworzenia jego własnych innowacji czy też udoskonalenia jego funkcjonowania. Przedsiębiorstwa prowadzące innowacje permanentne, gromadzą niezbędną wiedzę szybciej i efektywniej z niej korzystają, dzięki czemu, jak pisze Senge [Senge 2000, s. 26]: „ciągle rozszerzają swoje możliwości kreowania własnej przyszłości”. Dodatkowo nieprzerwanie powiększają zasób własnych doświadczeń oraz tworzą swoisty produkt, który może zostać z korzyścią sprzedany lub stanowić istotny atut w negocjacjach czy też przy aliansach lub wspólnych, kompleksowych przedsięwzięciach innowacyjnych. W turbulentnych bowiem czasach siłę przetargową uzyskuje przedsiębiorstwo dzięki gromadzonym zasobom, w tym zasobom wiedzy, oraz kompetentnemu ich wykorzystaniu [Reissner 2005, s. 482].

Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwie integrują zasadniczo dwa rodzaje wiedzy. Posiadane zasoby wiedzy wewnętrznej uzupełnia się niejako wiedzą ze źródeł zewnętrznych [Hislop 2003, s. 153], przez co następuje wzbogacenie ogólnego poziomu i zakresu zakumulowanej przez przedsiębiorstwo wiedzy, czyli wzbogacanie posiadanych zasobów, zwane zdolnością absorpcyjną [Cohen, Levinthal 1990], a to w rezultacie stymulować może dalszy rozwój działalności innowacyjnej oraz zwiększyć elastyczność funkcjonowania przedsiębiorstwa. Z jednej strony uczenie się przedsiębiorstwa jest niezbędne w procesach innowacyjnych, aby zakończyć je sukcesem, z drugiej zaś staje się ich efektem. Jeśli przedsiębiorstwo rzeczywiście przyswaja nowe sposoby funkcjonowania w trakcie działań innowacyjnych, to



w konsekwencji tworzy nowe wartości, które stają się dla niego jednocześnie produktem wytwarzanym i odbieranym [Smeds, Boer 2004, s. 225]. Jak pisze Van de Ven, innowacje prowadzą do uczenia się przez doświadczenie i generują wiedzę związaną nie tylko z wytworzoną czy zasymilowaną ideą, ale również wskazują na zdolności organizacji do radzenia sobie w sytuacjach innowacyjnych [Van de Ven 1993].

Przedsiębiorstwa działają na rynkach, na których podaż wielokrotnie przewyższa popyt, zaostrzając tym samym i tak już silną walkę konkurencyjną. Wiele przedsiębiorstw zostaje postawionych wobec sytuacji konkurencyjnej niemal bez wyjścia i starają się ratować poprzez wszechogarniającą restrukturyzację [Hamel, Prahalad 1995, s. 29]. Zazwyczaj w takich okolicznościach stosują bardzo zbliżone strategie konkurencji, polegające przede wszystkim na redukcji kosztów czy zwiększaniu jakości. Porter określa takie zachowanie jako obsesję, która w konsekwencji prowadzi jedynie do jeszcze większego nasilenia konkurencji i końcowej destrukcji uczestników rynku [Porter 1996]. Strategie te nie pozostają jednak całkowicie bezużyteczne we współczesnej gospodarce. Przy założeniu, że najlepszą formą zwiększenia przewagi konkurencyjnej jest wyróżnienie oferty, stanowią doskonałą kombinację z różnymi formami aktywności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Zwiększanie bądź utrzymywanie istniejącej przewagi nad innymi uczestnikami rynku dokonuje się bowiem zazwyczaj dzięki wyróżniającym (unikatowym i niekopiowalnym) zasobom i umiejętnościom przedsiębiorstwa, które w obecnych czasach stanowi przede wszystkim akumulowana w nim wiedza. Ta z kolei, w postaci wdrażanych innowacji, przyczynia się do obniżania kosztów funkcjonowania (poprzez innowacje procesowe oraz metod i technik zarządzania), a w konsekwencji i finalnego produktu, poprzez wpływy na całość kształtu tworzenia łańcucha wartości. Dodatkowo innowacje produktowe stanowią doskonały przejaw różnicowania, a więc w rezultacie skutecznego wyróżnienia oferty rynkowej przedsiębiorstw spośród konkurentów, co dla wielu odbiorców nowego wyrobu stanowi zasadniczy bodziec do zakupu. W coraz bardziej zmieniającej się koncepcji konkurowania, innowacje odgrywają rolę „punktu zaczepienia”, dzięki któremu otwierają się nowe możliwości rozwijania rynków czy zdobywania nowych klientów. Jeśli nawet przedsiębiorstwo, zanim zostanie innowatorem, skutecznie i kreatywnie podchodzi do zagadnienia adaptacji do istniejących wymogów rynku poprzez imitację, to z czasem może przeobrazić tę działalność w twórczą imitację, przynoszącą częstokroć większe zyski niż pierwotna innowacja. Poza tym wymusza ona znaczące zmiany w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa, które niejednokrotnie stanowić mogą już same w sobie innowacje funkcjonowania i przebiegu poszczególnych procesów, wytwarzając jednocześnie klimat i struktury przyjazne przyszłym daleko idącym zmianom i innowacjom [Porter 1999, s. 13]. Jednak należy zwrócić również uwagę na fakt, który został dostrzeżony przez Kaya, iż częstym błędem popełnianym przy analizowaniu korzyści z innowacji jest założenie, że stanie się ona główną przyczyną przyszłego sukcesu przedsiębiorstwa, bilansując błędy i słabości w innych obszarach konkurowania. Takie podejście powoduje wprowa-



dzenie na rynek własnej innowacji, będącej doskonałym punktem wyjścia dla imitacyjnych (w tym kreatywnych, o obniżonym stopniu ryzyka i nakładów na działalność badawczo-rozwojową) działań konkurentów, co w rezultacie prowadzi do niepowodzenia i utraty premii za innowacje. Dlatego też należy pamiętać, że innowacja stanowi jeden z komponentów sukcesu przedsiębiorstwa i jego przewagi konkurencyjnej, jednocześnie wpływając na szeroko rozumianą architekturę i reputację firmy [Kay 1996].

Innowacyjność przedsiębiorstwa nie przejawia się jedynie w jego zewnętrznej działalności. Bardzo często w różnych działach przedsiębiorstwa wdraża się innowacje, które mają na celu efekty stricte wewnętrzne w postaci lepszej i wydajniejszej organizacji pracy, obniżki kosztów wytwarzania, zmniejszenia nakładów pracy ludzkiej, poprawy warunków pracy czy też udoskonalenia logistyki procesów wewnętrznych przedsiębiorstwa. Oczywiście efekty te w perspektywie czasu powinny się przełożyć, na zwiększone dodatnie efekty zewnętrzne. Mogą nimi być: zwiększenie sprzedaży, pozyskanie nowych rynków i klientów oraz tworzenie i wykorzystywanie okazji rynkowych. W konsekwencji, przy założeniu pełnego sukcesu wdrożenia, prowadzić to powinno do utrzymania i polepszenia pozycji konkurencyjnej oraz rozwoju przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwa, dążące do jak najwyższego poziomu innowacyjności funkcjonowania poprzez ciągłość dokonywanych zmian, stają się przede wszystkim elastyczne i zdolne do szybkiej adaptacji, zarówno w przypadku, gdy innowatorem stała się konkurencja lub też znacząco zmieniły się gusta i oczekiwania klientów. Mowa tutaj przede wszystkim o wewnętrznych aspektach elastycznego reagowania na nieciągłość i turbulencje otoczenia, które w rezultacie przekładają się na późniejszą, zauważalną na rynku elastyczność zewnętrzną przedsiębiorstwa i lepsze dostosowanie do wymagań klientów i wyzwań konkurencji.

## 6. Podsumowanie

Wybierając innowacyjny projekt inwestycyjny menedżer musi pamiętać, iż każdy z nich oprócz kalkulacji w zakresie stricte finansowych musi obejmować również zakres korzyści niewymiernych. Niestety są one trudne do oszacowania, a co się z tym wiąże – często pomijane lub szacowane „w przybliżeniu”. Dodatkowo każdy nowe przedsięwzięcie tego typu musi koniecznie być rozpatrywane w kontekście już podjętej działalności i wyników z niej uzyskiwanych. Decyzje dotyczyć muszą zbilansowania korzyści finansowych z pośrednimi i terminami ich realizacji oraz wpływem na już realizowane zadania. W tym celu należy:

- określić wymiar finansowy i niewymierny każdej wdrażanej innowacji,
- stale obserwować projekty o obniżonym poziomie efektów finansowych w stosunku do pośrednich oraz
- badać wpływ projektu na aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa w każdym jej wymiarze [Andrew, Sirkin 2008, s. 88].

## Literatura

- Andrew J.P., Sirkin H., *Od pomysłu do zysku. Jak zebrać owoce innowacji*, MT Biznes, 2008.
- Cohen W., Levinthal D., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, vol. 35, no. 1.
- Czy warto inwestować w innowacje? Raport sektora badawczo-rozwojowego w Polsce*, 2009.
- Debra M., *Amidon, founder and chief strategist*, „Journal of Knowledge Management”, September 1998, vol. 2, no. 1.
- Glick W.H. (ed.), *Organizational Change and Redesign: Ideas and Insights for Improving Performance*, New York 1993.
- Hamel G., Prahalad C.K., *Are you creating tomorrow market*, „Director” 1995, January, vol. 48, no. 6.
- Hislop D., *Knowledge integration processes and the appropriation of innovations*, European Journal of Innovation Management 2003, vol. 6, no. 3.
- Kay J., *Podstawy sukcesu firmy*, Warszawa 1996.
- Kotler P., *Marketing*, Warszawa 1994.
- March J., *Exploration and exploitation in organizational learning*, „Organization Science” 1991, vol. 2, no. 1. 1991.
- Metcalf J.S., *Ed Mansfield and the diffusion of innovation: An evolutionary connection*, „Journal of Technology Transfer” 2005, vol. 30, no. 1/2.
- Mowery D.C., Rosenberg N., *The influence of market demand upon innovation: A critical review of some recent empirical studies*, „Research Policy” 1979, vol. 8.
- Onkvisit S., Shaw J.J., *The diffusion of innovations theory: Some research question*, „Akron Business and Economic Review”, Spring 1989, vol. 20, no. 1.
- Porter M., *Creating advantage*, Executive Excellence, November 1999, vol. 16, no. 11.
- Porter M., *What is strategy?*, „Harvard Business Review”, November-December 1996.
- Reissner S.C., *Learning and innovation: A narrative analysis*, „Journal of Organizational Change Management” 2005, vol. 18, no. 5.
- Ries A., Trout J., *22 niezmiennie prawa marketingu*, PWE, Warszawa 1994.
- Senge P., *Piąta dyscyplina. Teoria i praktyka organizacji uczących się*, Warszawa 2000.
- Sevcik P., *Innovation diffusion*, „Business Communications Review”, September 2004, vol. 34, no. 9.
- Smeds R., Boer H., *Continuous innovation and learning in industrial organizations*, „Knowledge and Process Management”, Oct-Dec 2004, vol. 11, no. 4.
- Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., Brdulak J., Rutkowska-Brdulak A., Żbikowska K., *Jak wdrażać innowacje technologiczne w firmie. Poradnik dla przedsiębiorców*, Warszawa 2005.
- Stawasz E., *Innowacja a mała firma*, Łódź 1999.
- Van de Ven A., Polley D., Garud R., Venkataraman S., *The Innovation Journey*, Oxford 1999.
- Van de Ven A., *Managing the process of organizational innovation*, [w:] G.P. Huber, W.H. Glick (eds.), *Organizational change and redesign: Ideas and insights for improving performance*, New York 1993.

## COMMERCE DIMENSION OF INNOVATION PROCESS

**Summary:** The main objective of this article is to show different aspects of commercial dimension of innovation processes in the enterprise. The deliberations refer to both the financial sphere – in the context of fund raising and financial flows during those processes – and other indirect benefits. In this aspect the consideration particularly concerns accumulated knowledge and some organizational and functional solutions both inside and outside of the enterprise.