

Anna WALLIS*

INNOWACYJNOŚĆ NARZĘDZIEM KSZTAŁTOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ PRZEDSIĘBIORSTWA XXI WIEKU

Streszczenie: W warunkach szybko zmieniającego się otoczenia, budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na innowacyjności daje przedsiębiorstwom nowe szanse i możliwości (na przetrwanie i rozwój). Innowacyjność to zdolność i motywacja do tworzenia i wdrażania innowacji oraz ich absorpcji. Na innowacyjność przedsiębiorstwa ma wpływ jego potencjał rozwojowy: zaplecze materialne i kapitał w postaci ludzi. W tym artykule wyjaśniono pojęcie innowacji i innowacyjności, a także istotę konkurencyjności i rolę kapitału ludzkiego we wspieraniu innowacyjności. Podkreśla się w niniejszym opracowaniu znaczenie innowacyjności jako ważnej determinanty kształtującej poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Słowa kluczowe: innowacje, innowacyjność, przedsiębiorstwo, przewaga konkurencyjna, konkurencja, konkurencyjność.

Wprowadzenie

Współczesny szybko zmieniający się rynek wymaga od przedsiębiorstw nieustannego dostosowywania się do nowych warunków. Przedsiębiorstwa, aby sprostać wymaganiom rynku, muszą podnosić efektywność swoich działań i wprowadzać często nowatorskie rozwiązania produktowe, organizacyjne, technologiczne oraz ciągle szukać nowych sposobów odróżniania się od konkurencji. Jednym z ważniejszych czynników kształtujących poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność. Na innowacyjność ma wpływ sposób zarządzania zasobami ludzkimi i kapitał ludzki przedsiębiorstwa. Wdrażanie innowacji umożliwi przedsiębiorstwom osiągnąć przewagę konkurencyjną na rynku i stanowi istotny czynnik ich rozwoju.

Celem niniejszego opracowania jest wskazanie, że ważnym czynnikiem kształtującym poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa XXI wieku jest innowacyjność.

* Katedra Zarządzania, Wydział Nauk Ekonomicznych, Politechnika Koszalińska

Pojęcie innowacji i innowacyjności przedsiębiorstwa

Pojęcia innowacja i innowacyjność wywodzą się najprawdopodobniej od łacińskiego słowa *innovatio*, które oznacza odnowienie lub *innovare* czyli „tworzenie czegoś nowego”¹. W potocznym rozumieniu „innowacja” oznacza coś nowego i innego od dotychczasowych rozwiązań, i kojarzy się z potrzebną zmianą na lepsze². Podręczny słownik wyrazów obcych pod redakcją W. Kopalińskiego podaje, iż innowacja to wprowadzenie czegoś nowego; rzecz nowo wprowadzona; nowość; reforma³. Innowacyjność natomiast rozumiana jest jako zdolność do generowania i wprowadzania na rynek globalny nowych rozwiązań technicznych, organizacyjnych, a także społecznych⁴. Innowacyjność można opisać jako zdolność i motywacje przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków⁵.

Termin innowacja może być rozumiany bardzo szeroko i może obejmować nowe rozwiązania dotyczące życia gospodarczego czy społecznego, a także nowe prądy myślowe i kulturalne.

Pierwszy raz pojęcie innowacji do nauk ekonomicznych wprowadził w 1911 roku Joseph Schumpeter⁶, który pojęcie innowacji w gospodarce odniósł do pięciu przypadków, a mianowicie⁷:

- wprowadzenie nowego towaru (lub nowego gatunku jakiegoś towaru),
- wprowadzenie nowej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku, na którym dany rodzaj przemysłu nie działał,
- zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów,
- wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

¹ Por. W. Janasz, K. Koziół-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011, s. 11, oraz Encyklopedia Zarządzania <https://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja>, 2016-03-31.

² W. Janasz, K. Koziół-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, op. cit., s. 11.

³ W. Kopaliński, *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006, s. 547; cyt. za: T. B. Kalinowski, *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010, s. 13.

⁴ E. Łyżwa, *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014, s. 75.

⁵ Tamże, s. 75.

⁶ K. Przybylska (red.), *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2014, s. 13.

⁷ T. Bał-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 19.

Kluczowe znaczenie u Schumpetera miało pojęcie „nowy”, bowiem wiązał on innowację z pierwszym zastosowaniem danego rozwiązania w podstawowych obszarach funkcjonalnych przedsiębiorstwa. Nie uznawał on za innowacje procesów opartych na procesach dyfuzji, a w szczególności naśladownictwa⁸. Schumpeter używa terminu imitacja dla określenia kolejnych zastosowań innowacji. Duże znaczenie przypisywał on również osiągnięciu pozytywnego wyniku ekonomicznego w skutek ich wprowadzania⁹. Część teoretyków przedmiotu innowacji utożsamia nowość innowacji z pierwszym zastosowaniem danego rozwiązania, a część odwołuje się do tzw. nowości subiektywnej, a więc traktowania jako innowację jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy na przykład w danym obszarze konkurencyjnym przedsiębiorstwa. Między innymi Ph. Kotler i P. Drucker uważają za innowację każdą nowość, która jest czymś nowym dla jej nowego użytkownika¹⁰. Jest to najszersze rozumienie tego terminu. Tak więc pomysł mógł istnieć już dawno, ale może on stanowić innowację dla osoby która postrzega go po raz pierwszy. Pojmowanie nowości obiektywnej czy też subiektywnej w określeniu innowacji jest podstawą do wyodrębnienia wąskiego i szerokiego sposobu jej definiowania. W ujęciu wąskim innowacja jest wynalazkiem, który znajduje określone wykorzystanie. W szerszym znaczeniu innowacją jest proces zarządzania, obejmujący różnorodne czynności, prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości w produktach lub nowych połączeń środków i zasobów, które są nowością dla tworzącej je lub wprowadzającej jednostki¹¹. W tym ujęciu innowacja obejmuje również przenoszenie tych wartości na istniejących bądź nowych partnerów rynkowych. Proces innowacji może zachodzić w jednym przedsiębiorstwie lub może być efektem zintegrowanej współpracy kilku przedsiębiorstw.

Szeroki podział innowacji proponuje B. Ileczo, który dzieli innowacje na:

- antropocentryczne, tzn. dotyczące różnych przejawów życia jednostek ludzkich,
- społeczne – dotyczące organizacji stosunków międzyludzkich,
- biotyczne – czyli innowacje z zakresu przyrody,
- techniczne – zmiany w technice i technologii¹².

⁸ J. Perenc, J. Hołub-Iwan (red.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 39-40.

⁹ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 19.

¹⁰ W. Janasz, K. Koziół-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, op. cit., s. 14.

¹¹ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, op. cit., s. 21.

¹² T. Bal-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu*, op. cit., s. 19-20.

Można wyróżnić trzy kategorie innowacji technicznych (technologicznych), są one następujące¹³: rutynowe, wymuszone przez krytyczną sytuację i wynikające z okazji. Innowacje rutynowe mają zazwyczaj charakter drobnych zmian zapewniających utrzymanie atrakcyjności wyrobów. Przy tego typu innowacjach istnieją specjalne stanowiska i specjalnie opracowane metody postępowania mające na celu rozwój i wdrożenie pomysłów. Innowacje rutynowe są to innowacje programowane. Innowacje wymuszone przez krytyczną sytuację są to z kolei takie, które są realizowane przez firmę, która ma kłopoty, zazwyczaj wówczas przedsiębiorstwo ma za mało środków na przeprojektowanie działalności. Tego typu innowacje mają obniżyć koszty wyrobów, usług czy procesów. Natomiast takie wynikające z okazji są realizowane przez przedsiębiorstwa, które odnoszą sukcesy na rynku i mają dostateczne zasoby finansowe na badania, których celem jest opracowanie nowych wyrobów, usług, procesów i ich wdrożenie do przedsiębiorstwa jako innowacje.

Opierając się na podziale Schumpetera obszarów, w których mogą zachodzić innowacje można dokonać ich podziału na¹⁴:

- produktowe – dobro, usługa lub pomysł postrzegany jako nowy,
- procesowe – wdrożenie nowego lub udoskonalenie dotychczasowego procesu produkcji wyrobu lub usługi,
- organizacyjne – obejmują wszystkie nowe nowatorskie działania bezpośrednio nie związane z procesem produkcji,
- marketingowe – nowatorskie działania związane z klientami przedsiębiorstwa i ze środowiskiem w którym oni funkcjonują.

Rozprzestrzenianie się innowacji w gospodarce nosi nazwę dyfuzji innowacji. Jest ona na ogół definiowana jako rozpowszechnianie się wyrobu lub metody jego wytwarzania (S. Gomułka) lub jako proces kolejnych zastosowań produkcyjnych tego samego zbioru informacji technicznych lub naukowych (S. Kot, A. Karska, K. Zajac) lub po prostu rozprzestrzenianie się innowacji od miejsca powstania ku członkom systemu społecznego (B. Fiedor)¹⁵. Często też rozprzestrzenianie się innowacji na nowych posiadaczy bywa nazywane przez badaczy imitacją, replikacją, naśladownictwem. Badacze zjawiska dyfuzji często podkreślają istotną rolę informacji jako wyznacznika i swoistego mechanizmu napędowego procesu dyfuzji. Rozprzestrzenianie się informacji jest podstawą procesu dyfuzji.

Ponieważ, jak wspomniano, innowacyjność można opisać jako zdolność i motywację przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania

¹³ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, op. cit., s. 29-30.

¹⁴ Tamże, s. 30-31.

¹⁵ W. Janasz (red.), *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, Difin, Warszawa 2005, s. 65.

w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków, to można w uproszczeniu przyjąć, że innowacyjność oznacza przejawianie zdolności do generowania i implementacji innowacji.

Obecnie przedsiębiorstwa chcąc utrzymać się na rynku, muszą być innowacyjne – wdrażać innowacje. Konieczność ta wiąże się przede wszystkim z ekspansją przedsiębiorstw na nowe geograficznie rynki zbytu, a także z wejściem do branży innych przedsiębiorstw, często zagranicznych, bardziej konkurencyjnych.

Przewaga konkurencyjna a konkurencyjność przedsiębiorstwa – determinanty

Pojęcia konkurencyjność, przewaga konkurencyjna są pochodną zjawiska konkurencji. Konkurencja (łac. *concurrentia*) oznacza współzawodnictwo, rywalizację między podmiotami, dążącymi do osiągnięcia pewnego celu¹⁶. W sensie ekonomicznym to proces, w którym uczestnicy rynku dążą do realizacji swoich interesów poprzez przedstawienie jak najkorzystniejszej oferty, w skład której wchodzi nie tylko cena, ale także np. jakość wyrobu, serwis gwarancyjny i pogwarancyjny¹⁷. Kupujący konkurują między sobą, chcąc zdobyć ograniczoną ilość dóbr na rynku, natomiast sprzedający walczą o pieniądze kupujących¹⁸. Z konkurencją nierozzerwalnie łączy się pojęcie konkurencyjności, bowiem aby podmioty mogły ze sobą skutecznie konkurować, muszą charakteryzować się wysoką konkurencyjnością. Natomiast przewaga konkurencyjna oznacza lepsze usytuowanie przedsiębiorstwa na rynku w stosunku do konkurentów.

Znani badacze często definiują pojęcie konkurencyjności tak, że obejmuje ono tylko niektóre jego elementy czy efekty (a czasami definicje są w ogóle pomijane)¹⁹. Konkurencyjność można rozumieć co najmniej na dwa sposoby: jako cechę, atrybut, wynik, rezultat (ujęcie atrybutowe) lub jako proces (ujęcie czynnościowe)²⁰. W uproszczeniu można przyjąć w sensie atrybutowym, że konkurencyjność oznacza umiejętność konkurowania, a więc działania i przetrwania w konkurencyjnym otoczeniu²¹. Natomiast konkurencyjność w sensie procesowym (czynnościowym) wiąże się nierozzerwalnie z konkurencyjnością

¹⁶ E. Łyżwa, *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014, s. 47.

¹⁷ <http://portalwiedzy.onet.pl/65758>, 2016-02-04.

¹⁸ Tamże.

¹⁹ M. Baciór, *Kreowanie wartości firmy jak cel zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, CeDeWu.pl, Warszawa 2015, s. 25.

²⁰ M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 48.

²¹ Por. M. Gorynia, E. Łązniewska, *Kompendium wiedzy...*, op. cit., s. 50.

w sensie atrybutowym (rezultatowym), oznacza proces przez który trzeba przejść, aby stać się konkurencyjnym. W nieco innym ujęciu konkurencyjność to zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym, poprzez osiągnięcie takich samych rezultatów, jak konkurenci, ale mniejszymi nakładami lub osiągnięcie lepszych rezultatów przy takich samych nakładach²². Tutaj definicja ta zazębia się o pojęcie przewagi konkurencyjnej, które może być rozumiane jako stan, dzięki któremu przedsiębiorstwo może uzyskiwać różnorakie korzyści, a więc robi coś lepiej niż inni, lub czego inni nie mogą, czy też posiada coś, czego inni nie mają, lub mieć nie mogą²³. Zatem konkurencyjność może być pojmowana jako zdolność do uzyskiwania przewagi konkurencyjnej. Niektóre spotykane w literaturze definicje pojęcia konkurencyjność prezentuje tab. 1.

Tabela 1. Niektóre spotykane w literaturze definicje pojęcia konkurencyjność

Autor	Definicja
A. J. Abbas	Zdolność firm do innowacyjności i elastyczności przejawiająca się w uzyskiwaniu przewagi konkurencyjnej.
W. Bieńkowski	Zdolność do sprostania konkurencji wynikająca z akceptacji wyrobów przedsiębiorstwa.
J. R. Caudredo-Roura	Wygrywanie i uzyskiwanie korzyści na rynku o rosnącym natężeniu konkurencji.
M. Gorynia	Umiejętność konkurowania, tzn. przetrwania i działania w konkurencyjnym otoczeniu. Oferowanie warunków wymiany lepszych niż inni uczestnicy obrotu towarowego. Przyszła (prospektywna) pozycja konkurencyjna, określona przez relatywną (czyli odniesioną do umiejętności rywali) zdolność przedsiębiorstwa do konkurowania w przyszłości, czyli przez jego potencjał konkurencyjny (ujęcie ex ante). Obecna pozycja konkurencyjna (ujęcie ex post).
J. Maxwell	Generowanie korzyści ekonomicznych wskutek podnoszenia jakości kapitału ludzkiego.
Z. Pierścionek	Pozycja konkurencyjna zapewniająca zysk w długim okresie.
U. Płowiec	Realizowanie stopy zyskowności przedsiębiorstwa wyższej od obowiązującej stopy procentowej, co umożliwia długotrwały rozwój.

²² M. Bacior, *Kreowanie wartości...*, op. cit., s. 25.

²³ Por. W. Caputa, D. Sz wajca (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, CeDeWu.pl Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010, s. 59.

cd. Tabela 1. Niektóre spotykane w literaturze definicje pojęcia konkurencyjność

Autor	Definicja
T. Przybyciński	Rynkowa akceptacja produktów przedsiębiorstwa oraz sprzedawanie wyrobów z zyskiem.
M. J. Stankiewicz	Zdolność do sprawnego, tj. skutecznego, korzystnego i ekonomicznego, realizowania celów przedsiębiorstwa na rynkowej arenie konkurencji.
R. Veliyath, S. A. Zahra	Zdolność firmy do dorównania liderom branży w zakresie standardów produktowych i organizacyjnych.
World Economic Forum	Zdolność kraju lub przedsiębiorstwa do tworzenia większego bogactwa niż konkurenci na rynku światowym.
A. Zorska	Konkurencyjność w wymiarze globalnym to zdolność tworzenia i wykorzystywania przewagi konkurencyjnej nad innymi firmami krajowymi oraz zagranicznymi w efekcie prowadzenia działalności nie na rynkach poszczególnych krajów, lecz na rynku światowym traktowanym w sposób jednolity.

Zródło: R. Nowacki (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010, s. 19.

Na podstawie studiów literaturowych należy stwierdzić, że brakuje jednoznacznej definicji konkurencyjności, a przewaga konkurencyjna również jest różnie definiowana. Przewaga konkurencyjna to przykładowo:

- możliwości osiągnięcia większej wartości dodanej niż inne firmy działające na tym samym rynku,
- zdolność do kreowania i utrzymania lepszych wyników niż wyniki konkurentów,
- wszystko to, co pozytywnie wyróżnia produkty firmy lub samą firmę spośród konkurentów w oczach klientów czy ostatecznych użytkowników²⁴.

Konkurencyjność zależy od wielu czynników makro-, jak i mikroekonomicznych. Do makroekonomicznych zalicza się: politykę ekonomiczną rządu, politykę przemysłową, handlową, monetarną, fiskalną, funkcjonowanie rynków kapitałowych, otoczenie społeczno-ekonomiczne, system regulacji prawnych, system edukacyjny, etykę pracy, natomiast do czynników mikroekonomicznych należą: zdolności produkcyjne przedsiębiorstwa, wyposażenie w czynniki produkcji, zarządzanie firmą, strategie marketingowe, koszty produkcji, korzyści skali, innowacje, stosunki pracy²⁵. Czynniki określające konkurencyjność gospodarki ewoluują od tzw. czynników twardych (polityka fiskalna, opodatkowanie,

²⁴ W. Caputa, D. Szwajca (red.), *Potencjał konkurencyjny...*, op. cit., s. 60.

²⁵ B. Kowalak, *Konkurencyjna gospodarka. Innowacje-infrastruktura-mechanizmy rozwoju*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa-Radom 2006, s. 12.

rynki kapitałowe, oszczędności i możliwości produkcyjne) w kierunku tzw. czynników miękkich, do których należy nauka, edukacja, zarządzanie przedsiębiorstwem. Powstają nowe koncepcje konkurencyjności organizacji gospodarczych, które są wynikiem przeobrażeń współczesnego świata gospodarczego.

Najczęściej wymienia się wewnętrzne i zewnętrzne czynniki tworzenia przewagi konkurencyjnej (czy konkurencyjności). Przy czym dominujące znaczenie mają wewnętrzne źródła przewagi konkurencyjnej (źródła konkurencyjności)²⁶. Podstawową siłą sprawczą konkurencyjności przedsiębiorstwa jest posiadanie przewagi konkurencyjnej, wynikającej z wyróżniających zasobów oraz sposobów ich wykorzystania²⁷. „Unikalna konfiguracja zasobów tworzy określony potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa na rynku”²⁸.

Czynniki, które wpływają na konkurencyjność przedsiębiorstwa i przewagę konkurencyjną, można również podzielić na dwie grupy:

- czynniki należące do sfery realnej – są to w szczególności zasoby rzeczowe pozostające w dyspozycji przedsiębiorstwa, sektora, gospodarki; w konsekwencji można mówić o konkurencyjności: produktu, zasobów ludzkich, zasobów rzeczowych itp.,
- czynniki należące do sfery regulacji – czynniki te tworzą mechanizmy składające się na system zarządzania określonym układem, czego przykładem są: wewnętrzna struktura przedsiębiorstwa, forma organizacyjno-prawna, system informacyjny, system motywacyjny, kwalifikacje, doświadczenie, wiedza kadry tworzącej te systemy itd.; w efekcie czynniki i mechanizmy tej sfery charakteryzują m.in. takie rodzaje konkurencyjności, jak: konkurencyjność systemu informacyjnego, konkurencyjność zarządzania, czy konkurencyjność wiedzy²⁹.

D. Carr, K. Hard i W. Trahan prezentują pogląd, że elementami decydującymi o konkurencyjności przedsiębiorstwa są głównie produkt i jego jakość, lecz w dłuższej perspektywie czasu coraz większą rolę odgrywa budowanie profesjonalizmu pracowników³⁰. Inną koncepcją jest na przykład koncepcja gospodarki

²⁶ O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012, s. 44.

²⁷ Tamże, s. 45.

²⁸ E. Frejtag-Mika, J. Gołębiowski, W. Matwiejczuk, B. Mickiewicz, M. Rzemieniak, J. Samul, K. Sieradzka, E. Skawińska, I. Wojewoda, R. I. Zalewski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w XXI wieku. Czynniki wzrostu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015, s. 81.

²⁹ W. Caputa, D. Szwejca (red.), *Potencjał konkurencyjny...*, op. cit., s. 53.

³⁰ R. Kusa, *Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kompetencje kierownicze jako źródło przewagi konkurencyjnej w sektorze MSP*, http://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/ZZ_P05_01%20KompetencjeKierowniczeJakoZrodloPK.pdf, 2013-09-21.

opartej na wiedzy, która wyjątkowe znaczenie przypisuje wiedzy, która to staje się kluczowym zasobem generowania przewagi konkurencyjnej. Ostatnio jednak mówi się, że sama wiedza i gospodarowanie nią już nie wystarcza w obliczu dynamicznych zmian, w warunkach niepewności rozwoju sytuacji rynkowej przedsiębiorstwa. Coraz częściej rozważania teoretyków z zakresu zarządzania koncentrują się wokół pojęcia kompetencji organizacyjnych.

Istotne znaczenie dla rozwoju teorii przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa miała koncepcja kluczowych kompetencji C. K. Prahalda i G. Hamela. Kluczowe kompetencje to zdolności organizacji do kolektywnego uczenia się i kumulowania wiedzy w zakresie koordynowania różnorodnych rodzajów działalności i umiejętności produkcyjnych oraz integrowania wielu strumieni technologii³¹. Kluczowe kompetencje mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej na rynku³². Są one rozwijane są w procesie uczenia się organizacji, który obejmuje gromadzenie specyficznych zasobów, umiejętności, doświadczeń i przekładanie ich na nowe produkty i procesy³³.

Na konkurencyjność przedsiębiorstwa wpływa także sytuacja w bliższym otoczeniu, zwłaszcza rywalizacja o klienta pomiędzy najbliższymi konkurentami. Dlatego też, jeśli przedsiębiorstwo chce osiągnąć sukces, musi skupić uwagę nie tylko na klientach, ale również na konkurentach³⁴.

Przedsiębiorstwa mogą również uzyskiwać przewagę konkurencyjną dzięki innowacjom. Na ogół dzięki innowacjom w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa następuje poprawa produktywności, wydajności i jakości pracy, a co za tym idzie wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększa się ogólna sprawność i efektywność działania przedsiębiorstwa³⁵. Innowacyjność jest czynnikiem powiązanim z pozostałymi czynnikami oddziałującymi na wzrost konkurencyjności i ma na ogół charakter synergicznie pozytywny, ponadto innowacje silnie oddziałują na kreowanie popytu rynkowego, co jest ważnym niezwykle czynnikiem kształtowania konkurencyjności³⁶.

³¹ M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002, s. 211.

³² Tamże, s. 211-213.

³³ S. A. Witkowski, T. Listwan (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008, s. 418.

³⁴ O. Flak, G. Głód, *Konkurencyjni przetrwają*, op. cit., s. 45.

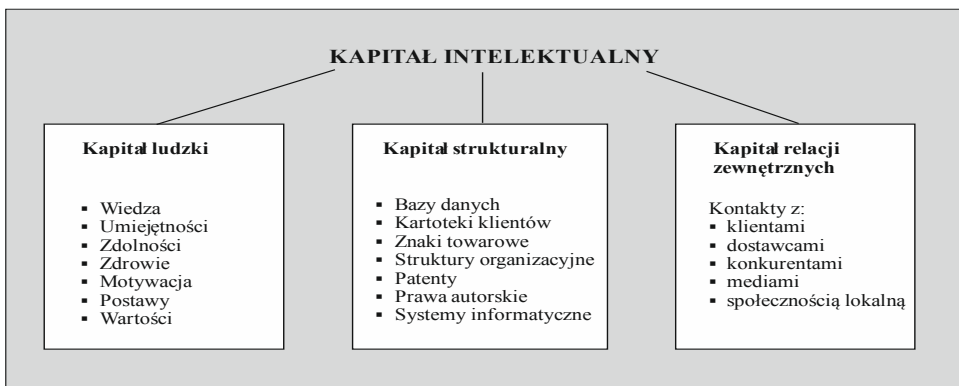
³⁵ K. Przybylska (red.), *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2014, s. 99.

³⁶ T. Bał-Woźniak, *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012, s. 57.

Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw

Kapitał ludzki jest częścią kapitału intelektualnego organizacji. Komponenty kapitału intelektualnego organizacji prezentuje rys. 1. „Kapitał ludzki organizacji obejmuje ogół specyficznych cech i właściwości ucieleśnionych w pracownikach (wiedza, umiejętności, zdolności, zdrowie, motywacja), które mają określoną wartość oraz stanowią źródło przyszłych dochodów zarówno dla pracownika – właściciela kapitału ludzkiego, jak i dla organizacji korzystającej na określonych warunkach z tegoż kapitału”³⁷.

Różni autorzy-specjaliści w zakresie zarządzania zasobami ludzkimi wymieniają różne elementy kapitału ludzkiego. I tak np. M. Bartnicki i J. Strużyna zaliczają do kapitału ludzkiego: kompetentność (umiejętności praktyczne: biegłość, fachowość, wiedza teoretyczna, talenty), zręczność intelektualną (innowacyjność ludzi, zdolność do naśladowania, przedsiębiorczość, zdolność do zmian), motywację (chęć działania, predyspozycje osobowościowe do określonych zachowań, zaangażowanie w procesy organizacyjne, skłonność do zachowań etycznych, władza organizacyjna, przywództwo menedżerskie), natomiast A. Baron i M. Armstrong zaliczają: wiedzę, umiejętności, możliwość, potencjał do rozwoju i wprowadzania innowacji³⁸.



Rysunek 1. Kapitał intelektualny organizacji

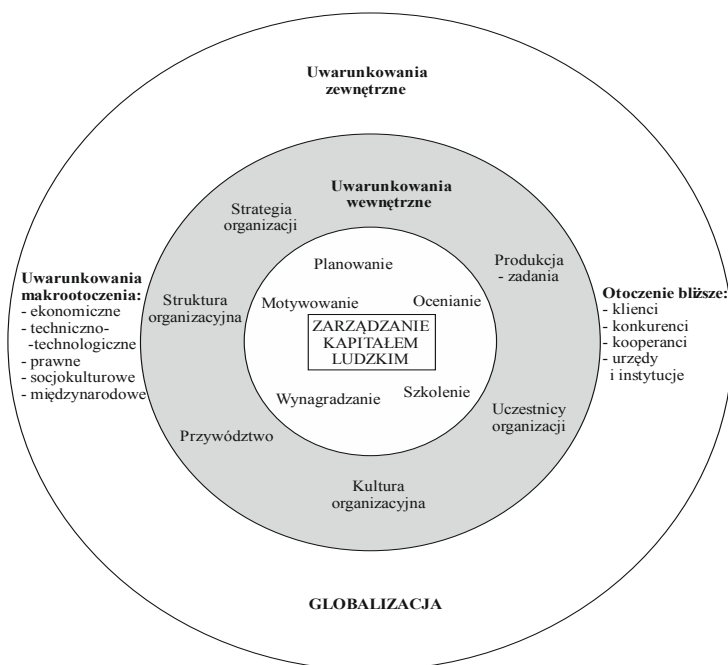
Źródło: H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

³⁷ H. Król, A. Ludwicyński (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006, s. 97.

³⁸ B. Jamka, *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, s. 152.

Autorzy publikacji ekonomicznych wskazują na ogromny wpływ wielkości i struktury kapitału ludzkiego na rozwój społeczeństw, narodów, ludzkości³⁹. W szczególności podkreślają oni, że kapitał ludzki „...wywiera poważny wpływ na innowacyjność gospodarek i społeczeństw, ich zdolności absorpcyjne w zakresie przyswajania i wdrażania światowych osiągnięć naukowych, technicznych, organizacyjnych, mentalnościowych itp.”⁴⁰.

Na proces kształtowania kapitału ludzkiego we współczesnych organizacjach wpływa wiele czynników – zewnętrznych (uwarunkowania makrootoczenia, otoczenia bliższego) i wewnętrznych (m.in. strategia organizacji, struktura organizacji, kultura organizacyjna). Rys. 2 przedstawia przykładowe grupy czynników wpływających na kształtowanie kapitału ludzkiego.



Rysunek 2. Uwarunkowania kształtowania kapitału ludzkiego

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: M. Białasiewicz (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 50-51.

³⁹ H. Król, A. Ludwiczynski (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi...*, op. cit., s. 111.

⁴⁰ Tamże, s. 111.

Organizacje powinny aktywnie inwestować w rozwój kapitału ludzkiego, gdyż jest on ważnym elementem w tworzeniu wartości dodanej⁴¹. A głównymi sposobami inwestowania w kapitał ludzki organizacji są:

- rekrutacja i selekcja odpowiednich ludzi,
- doświadczenie zawodowe zdobywane w miejscu pracy,
- informacje pozyskiwane od innych członków organizacji,
- szkolenia przyjmujące różnorakie postacie⁴².

Kapitał ludzki trzeba odpowiednio kształtować, zarządzać nim, tak by efektywnie funkcjonowała organizacja. Zarządzanie kapitałem ludzkim obejmuje m.in. kształtowanie: systemów pracy zespołowej, partycypacji, motywacji, struktury organizacyjnej, klimatu i kultury organizacyjnej oraz wszelkich innych relacji zachodzących między uczestnikami organizacji.

Kapitałem ludzkim przedsiębiorstwa są w szczególności ludzie o kreatywnych postawach i kwalifikacjach, trwale związani z przedsiębiorstwem, identyfikujący się z jego misją i umiejący współpracować⁴³. Narzędziami kreatywności według R. Floridy są wiedza i informacja, przy czym kreatywność umożliwia tworzenie z wiedzy nowych, użytecznych form wyrażonych w postaci innowacji⁴⁴. Kreatywność w organizacji odnosi się do generowania nowych i użytecznych pomysłów dotyczących procedur i procesów stosowanych w pracy⁴⁵. Kreatywność warunkuje pojawienie się nowych pomysłów, odnosi się jednak jedynie do generowania pomysłu, nie zakłada realizacji idei, natomiast zachowanie innowacyjne obejmuje zamierzone wprowadzanie i stosowanie nowych oraz ulepszonych sposobów działania⁴⁶. Zatem kreatywność może być traktowana jako początkowy element innowacyjnego zachowania, jej fazę początkową. W różnych publikacjach podkreśla się znaczenie kreatywności jako głównego czynnika kształtującego innowację⁴⁷.

Efektywne realizowanie innowacyjnego zachowania jest uzależnione od następujących czynników:

- uwarunkowań podmiotowych, takich jak: osobowość pracownika, kompetencje, motywacja,

⁴¹ Por. M. Białasiewicz (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013, s. 37.

⁴² Tamże, s. 37.

⁴³ A. Sajkiewicz (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Poltex, Warszawa 2000, s. 17.

⁴⁴ M. Juchonowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014, s. 82.

⁴⁵ Tamże, s. 87.

⁴⁶ Tamże, s. 87.

⁴⁷ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, op. cit., s. 25.

- uwarunkowań organizacyjnych, takich jak: kultura organizacyjna, lider, praktyki zarządzania kapitałem ludzkim, praca zespołowa⁴⁸.

Wiedza jest podstawowym komponentem kapitału ludzkiego, zatem istotnym zasobem przedsiębiorstwa są eksperci, którzy dysponują wiedzą z różnych dziedzin. Bowiem generowanie nowej wiedzy jest możliwe tylko dzięki korzystaniu z wiedzy już istniejącej. Wiedza posiadana jest podstawowym tworzywem wykorzystywanym w procesie innowacyjnym (powstaje z niej nowa wiedza przez twórcze generowanie pomysłów dzięki kreatywności ludzi).

Jeśli jedną z kluczowych wartości zawartych w misji przedsiębiorstwa jest kreatywność, to podporządkowane misji sposoby zarządzania kapitałem ludzkim, powinny być ukierunkowane na pozyskiwanie, wykorzystanie i rozwijanie potencjału innowacyjnego kapitału ludzkiego⁴⁹. Działaniami, które wiążą się z kreatywnością i innowacyjnością indywidualną pracowników, są: szkolenia, wprowadzanie-zaznajamianie pracownika z organizacją, praca w zespole, ocena i uczenie się przez odkrywanie. Ważna jest tutaj możliwość doskonalenia kompetencji, które wpływają na generowanie wiedzy oraz determinują występowanie u pracowników innowacyjnego zachowania⁵⁰.

Zaobserwowano, że w przedsiębiorstwach, w których rośnie poziom zarządzania zasobami ludzkimi, rośnie również poziom zarządzania talentami i rośnie poziom innowacyjności, bowiem im wyższy poziom zarządzania zasobami ludzkimi, tym większe zaangażowanie i otwartość na innowacje, ich tworzenie i wdrażanie⁵¹. Zatem zarządzanie zasobami ludzkimi i tworzenie kapitału ludzkiego może być doskonałym narzędziem wspierania innowacyjności organizacji.

Zakończenie

Innowacje odgrywają istotną rolę w kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa XXI wieku. Czynniki sprzyjającymi budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa są: dostęp do odpowiednich zasobów, niezbędnych do uzyskania sukcesu oraz posiadanie i zdolności ciągłego tworzenia wyróżniających przedsiębiorstwo kompetencji, w tym generowanie wiedzy, wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań. Sprzyjają innowacyjności przedsiębiorstwa: wiedza, umiejętności, zdolności ludzi w nim zaangażowanych, a także siła witalna, postawy, motywacja, wyznawane wartości, czyli kapitał ludzki przedsiębiorstwa.

⁴⁸ M. Juchonowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, op. cit., s. 89.

⁴⁹ Por. M. Juchonowicz (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim...*, op. cit., s. 96.

⁵⁰ Tamże, s. 97.

⁵¹ A. Rundo, *Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 30.

Bibliografia

1. Bacior M., *Kreowanie wartości firmy jak cel zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*, CeDeWu, Warszawa 2015.
2. Bal-Woźniak T., *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2012.
3. Białasiewicz M. (red.), *Kształtowanie kapitału ludzkiego w organizacji*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2013.
4. Caputa W., Sz wajca D. (red.), *Potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, CeDeWu, Wydawnictwa Fachowe, Warszawa 2010.
5. Encyklopedia Zarządzania <https://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja>, 2016-03-31.
6. Flak O., Głód G., *Konkurencyjni przetrwają*, Difin, Warszawa 2012.
7. Frejtag-Mika E., Gołębiewski J., Matwiejczuk W., Mickiewicz B., Rzemieniak M., Samul J., Sieradzka K., Skawińska E., Wojewoda I., Zalewski R. I., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w XXI wieku. Czynniki wzrostu*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2015.
8. Gorynia M., Łązniewska E., *Kompendium wiedzy o konkurencyjności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
9. <http://portalwiedzy.onet.pl/65758>, 2016-02-04.
10. Jamka B., *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał? Od zarządzania kompetencjami do zarządzania różnorodnością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.
11. Janasz W. (red.), *Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, Difin, Warszawa 2005.
12. Janasz W., Koziół-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2011.
13. Juchonowicz M. (red.), *Zarządzanie kapitałem ludzkim. Procesy – narzędzia – aplikacje*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2014.
14. Kalinowski T. B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2010.
15. Kopaliński W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*, Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006.
16. Kowalak B., *Konkurencyjna gospodarka. Innowacje-infrastruktura-mechanizmy rozwoju*, Wydawnictwo Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Warszawa-Radom 2006.
17. Król H., Ludwicyński A. (red.), *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.

18. Kusa R., *Wydział Zarządzania Akademii Górniczo-Hutniczej w Krakowie, Kompetencje kierownicze jako źródło przewagi konkurencyjnej w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw*, http://www.zarz.agh.edu.pl/rkusa/ZZ_P05_01%20KompetencjeKierowniczeJakoZrodloPK.pdf, 2013-09-21.
19. Łyżwa E., *Innowacyjność przedsiębiorstw a konkurencyjność regionów*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jana Kochanowskiego, Kielce 2014.
20. Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
21. Nowacki R. (red.), *Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa 2010.
22. Perenc J., Hołub-Iwan J. (red.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2011.
23. Przybylska K. (red.), *Uwarunkowania innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, PWN, Warszawa 2014.
24. Rundo A., *Kapitał ludzki a innowacyjność przedsiębiorstw*, CeDeWu, Warszawa 2013.
25. Sajkiewicz A. (red.), *Zasoby ludzkie w firmie. Organizacja – kierowanie – ekonomika*, Poltex, Warszawa 2000.
26. Stankiewicz M. J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Dom Organizatora, Toruń 2002.
27. Witkowski S. A., Listwan T. (red.), *Kompetencje a sukces zarządzania organizacją*, Difin, Warszawa 2008.

INNOVATIVENESS AS A TOOL FOR DEVELOPMENT OF COMPETITIVE ADVANTAGE FOR THE ENTERPRISE IN XXI CENTURY

In the conditions of a rapidly changing environment, the building of competitive advantage based on innovativeness gives enterprises new opportunities and possibilities (for survival and development). Innovativeness in the ability and motivation to create and implement innovations is their absorption. Development potential has an impact on the enterprise's innovativeness: material resources and capital in the form of people. This article explains the concept of innovation and innovativeness, as well as the essence of competitiveness and the role of human capital in supporting the innovativeness. Furthermore, this work emphasizes the importance of innovativeness as an important determinant, which shapes the level of competitiveness in the enterprise.

Keywords: innovations, enterprise, competitive advantage, competition, competitiveness.