

Jerzy Koszałka

Koncepcja rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w małym i średnim przedsiębiorstwie

Ekonomiczne Problemy Usług nr 110, 107-130

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*JERZY KOSZAŁKA**

Politechnika Gdańska

KONCEPCJA RYNKOWYCH UWARUNKOWAŃ STRATEGII INNOWACJI W MAŁYM I ŚREDNIM PRZEDSIĘBIORSTWIE

Streszczenie

W artykule określono cechy charakterystyczne małego i średniego przedsiębiorstwa, ważne z punktu widzenia procesów innowacyjnych. Scharakteryzowano cele i strategię innowacji w przedsiębiorstwie oraz najważniejsze ich przykłady. Omówiono koncepcję rynku i jego wymiarów, kluczowych dla strategii innowacji. Przeprowadzono analizę rynkowych wymiarów strategicznych decyzji dotyczących innowacji. Podkreślono znaczenie wzajemnych relacji dostawca–kupujący oraz charakteru produktów podlegających wymianie dla podejmowania współpracy w rozwoju innowacji. W konkluzji stwierdzono potrzebę dalszych analiz i badań rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w małym i średnim przedsiębiorstwie.

Słowa kluczowe: uwarunkowania rynkowe, strategia innowacji, małe i średnie przedsiębiorstwo

Wprowadzenie

W warunkach rosnących wymagań klientów i coraz silniejszej presji konkurentów, przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku mają ograniczone pole manewru przy wyborze sposobów budowania pozycji rynkowej. Wzrasta liczba nabywców, którym nie wystarczają jedynie konkurencyjne ceny wy-

* dr inż. Jerzy Koszałka, Katedra Marketingu, Wydział Zarządzania i Ekonomii Politechniki Gdańskiej, jerzy.koszalka@zie.pg.gda.pl.

robów i usług. Oczekują produktów funkcjonalnych, wysokiej jakości, przy wygodzie dostępu i korzystania z nich oraz doskonałej obsłudze. Stawia to przed dostawcami nowe, nieznane wcześniej wyzwania. Starając się im sprostać, w swoim biznesie coraz częściej i szerzej wdrażają innowacje. Biorąc pod uwagę zasięg i znaczenie innowacji w działalności przedsiębiorstw, swoje zamierzenia proinnowacyjne definiują w formie celów i strategii innowacji.

Określenie i wdrożenie każdej innowacji, szczególnie mocno zmieniającej zastaną rzeczywistość, to kompleksowe, obarczone ryzykiem, trudne przedsięwzięcie, które dotyka wiele aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a jego sukces zależy praktycznie od wszystkich sfer działalności firmy. W związku z tym, że przyczyną i miarą oceny efektu wdrażania innowacji jest sytuacja na rynku, właśnie rynkowe uwarunkowania mają kluczowe znaczenie dla formułowania i wdrażania celów i strategii innowacji w przedsiębiorstwie. Problem dotyczy wszystkich rodzajów przedsiębiorstw, a małych i średnich w szczególności. Na tym problemie skupiono się też w niniejszym artykule.

Artykuł jest poświęcony naświetleniu rynkowych uwarunkowań celów i strategii innowacji, których zrozumienie ma zasadnicze znaczenie dla skuteczności i sprawności działań uczestników procesów kształtowania i wdrażania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach funkcjonujących na rynku. Zawarte w nim rozważania mają sprzyjać skutecznemu i sprawnemu¹ tworzeniu i wdrażaniu innowacji, w zależności od sytuacji rynkowej MŚP.

1. Cechy charakterystyczne małego i średniego przedsiębiorstwa

Rozważając koncepcję rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w MŚP, warto rozpocząć od określenia, czym wyróżnia się małe i średnie przedsiębiorstwo w swej działalności na rynku. Najważniejsze cechy charakterystyczne MŚP, szczególnie ważne z punktu widzenia działalności proinnowacyjnej, są następujące²:

¹ Działania określa się jako skuteczne, gdy prowadzą do osiągnięcia zamierzonych, planowanych celów, sprawne – gdy są realizowane przy optymalnym (najniższym) zużyciu zasobów (m.in. środków technicznych, finansowych, pracy, czasu).

² Oprac. na podst. J. Koszałka, *Strategiczne uwarunkowania rozwoju produktów w małych i średnich firmach*, Zeszyty Naukowe TNOiK, Wielkopolski Oddział, z. 4, Poznań 1998, s. 33.

1. Mała liczba pracowników, zapewniająca wysoką elastyczność działań, ale wymuszająca ogarnianie szerokiego spektrum problemów przez każdego z pracowników oraz ograniczająca ich profesjonalizację.

2. Z powyższym wiąże się zdolność do wykonywania ograniczonego zakresu prac badawczo-rozwojowych, szczególnie samodzielnie, co limituje zestaw technologii, jakie w swojej działalności może wykorzystywać przedsiębiorstwo oraz utrudnia jego specjalizację.

3. Ograniczone zasoby kapitałowe, trudne do zgromadzenia wskutek relatywnie niewielkiego zasięgu działalności i przychodów, co utrudnia korzystanie z profesjonalnych dostawców oraz nie sprzyja dostępowi do kapitałochłonnych technologii i wyposażenia.

4. Niedostatek potencjału marketingowego, wynikający z relatywnie niewielkiej liczby pracowników służb marketingowych, a co za tym idzie – trudności kumulowania know-how, kształtowania rozwiniętych relacji z partnerami w biznesie i gromadzenia kapitału, co utrudnia, a często uniemożliwia dynamiczną ekspansję rynkową.

5. Znaczna liczba konkurentów (w tym innych MŚP), utrudniająca zdobycie przez firmę³ przewagi konkurencyjnej i bezpiecznej pozycji rynkowej. Jak wynika z powyższego, wiele z wyżej wymienionych cech MŚP jest przyczyną barier, trudnych do przezwyciężenia tak w ich codziennej działalności, jak i w realizacji projektów i przedsięwzięć proinnowacyjnych.

2. Charakterystyka celów i strategii innowacji w przedsiębiorstwie

Do ekonomii pojęcie innowacji wprowadził już ponad 100 lat temu austriacki ekonomista, J. Schumpeter, formułując teorię rozwoju gospodarczego⁴. W teorii założono, że główną przyczyną rozwoju gospodarczego jest twórczy przedsiębiorca, który dąży do przewagi rynkowej nad konkurentami i zysku przez nowe skonfigurowanie zasobów, którymi dysponuje lub może

³ Firma to „nazwa, pod którą osoba fizyczna lub prawna prowadzi przedsiębiorstwo; [...] potocznie firma oznacza również samo przedsiębiorstwo”. W niniejszym opracowaniu pojęć *przedsiębiorstwo* i *firma* używa się zamiennie, traktując je jako synonimy pojęcia *podmiot gospodarczy*. Por. *firma*, hasło w: *Wielka Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 3, PWN, Warszawa 1964, s. 703.

⁴ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 103–104.

dysponować oraz sposobów działania. Problematyce pojęcia innowacji, jej rodzajów, tworzenia i rozwoju, jak też stosowania i dyfuzji, poświęcono później wiele opracowań i publikacji⁵. W najczęstszym użyciu pozostaje jak dotąd pojęcie innowacji sformułowane przez Komisję Europejską – innowacja rozumiana jest jako „wdrożenie nowego lub znaczącego udoskonalenia produktu (wyrobu lub usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”⁶.

Wyłaniający się obraz innowacji, jako czynnika kluczowego dla zdobywania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przez podmiot rynkowy, w tym MŚP, można scharakteryzować następująco⁷.

1. Uwzględniając obszary działalności, w których dokonywane są zmiany i objawiają się bezpośrednie korzyści z wdrożenia, wyróżnić można innowacje produktowe (*product innovation*), procesowe (*process innovation*), marketingowe (*marketing innovation*) oraz organizacyjne (*organizational in-*

⁵ J.D. Antoszkiewicz, *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008; J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2007; *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziński, Difin, Warszawa 2001; *Nowe możliwości i metody działań innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w układach wirtualnych*, red. Z. Cygan, W. Grudzewski, R. Kulikowski, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2003; T. Davila, M. Epstein, R. Shelton, *Making innovation work. How to manage it, measure it, and profit from it*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006; M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010; W. Janasz, K. Kozioł-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011; T. Kelley, J. Littman, *Sztuka innowacji*, MT Biznes, Warszawa 2009; B. Kryk, K. Piech, *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009; T. Pakulska, *Podatność innowacyjna Polski na napływ zagranicznego kapitału technologicznie intensywnego*, SGH w Warszawie, Warszawa 2005; A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001; E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999; J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2005; P. Trott, *Innovation management and new product development*, Prentice Hall, Harlow 2008 i inne.

⁶ *Podręcznik OSLO: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Wspólnoty Europejskie 2005, s. 48.

⁷ Oprac. na podst. J. Koszałka, *Wybrane problemy rozwoju innowacji w MŚP w Polsce*, w: *Strategiczne uwarunkowania kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw*, red. P. Niedzielski, A. Rogut, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 716, Ekonomiczne Problemy Usług nr 92, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 14–16.

novation). Zwykle każda z innowacji jest wprowadzana w MŚP dla uzyskania bądź umocnienia przewagi konkurencyjnej na rynku.

2. Innowacje powstają na podstawie dwóch rodzajów źródeł, którymi są wyniki badań podstawowych, stosowanych i prac badawczo-rozwojowych, prowadzące do rozwiązań określanych jako innowacje napędzane technologią (*technology push*) oraz obserwacje i informacje płynące z rynku (od dostawców, nabywców, pośredników, konkurentów, partnerów w biznesie) inspirujące do tworzenia innowacji ciągnionych przez rynek (*market pull*). W zależności od źródła innowacji, wykorzystywany proces ich rozwoju określa się jako podażowy model innowacji, gdy są one napędzane technologią, względnie jako popytowy model innowacji, gdy są one ciągnięte przez rynek.

3. Z punktu widzenia skutków, jakie wywołują, innowacje są określane jako radykalne (przełomowe lub nieciągłe – *radical innovation*), gdy nowe rozwiązania wymuszają przekształcenie dotychczasowego sposobu funkcjonowania przedsiębiorstwa, sektora lub branży (np. technologia cyfrowa zamiast analogowej w łączności telefonicznej); względnie jako innowacje przyrostowe (ciągłe – *incremental innovation*), gdy oznaczają poprawianie rozwiązań istniejących (np. stałe obniżanie zużycia paliwa przez silnik samochodu w drodze jego udoskonalania).

4. Efektem działalności proinnowacyjnej są także innowacje otwarte (*open innovation*), które powstają jako efekt współpracy różnych partnerów zewnętrznych, np. jednostek naukowo-badawczych, użytkowników, dostawców czy konkurentów, wspólnie podejmujących ryzyko oraz wykorzystujących wyniki prac, dzięki wyprowadzeniu działalności proinnowacyjnej poza granice jednej firmy i otwartości dla różnych, zainteresowanych podmiotów. Ten sposób organizacji działań proinnowacyjnych bywa określany jako interaktywny model innowacji⁸.

Nie każda innowacja jest jednakowo ważna dla jej realizatorów. Z punktu widzenia ich znaczenia dla przedsiębiorstwa wyróżnić można innowacje:

- dominujące (krytyczne) – rozumiane jako innowacje o kluczowym znaczeniu dla biznesu, decydujące o przewadze strategicznej (pozycji konkurencyjnej) wdrażającego je podmiotu,

⁸ P. Trott, *Innovation management and new...*, s. 23.

- wspomagające – do których należą innowacje ważne dla wybranych funkcji biznesu, ale nie o kluczowym znaczeniu,
- uzupełniające – którymi są pozostałe innowacje, o niewielkim znaczeniu dla biznesu.

Powyższy podział innowacji ma znaczenie przede wszystkim dla określania priorytetów ich planowania i wykonywania w ramach strategii innowacji, jak też dla szacowania ryzyka i niepewności, związanych z realizacją procesów ich rozwoju. Jest oczywiste, że innowacje ułożone wyżej w niniejszej klasyfikacji powinny być staranniej rozpatrzone z punktu widzenia ryzyka oraz mieć priorytet w przygotowaniu i realizacji.

Dużo mniej jednoznaczny od rodzajów, źródeł i klasyfikacji innowacji jest obraz celów i strategii innowacji przedsiębiorstw ogólnie, a małych i średnich w szczególności. Podmioty rynkowe, w tym MŚP, zainteresowane skutecznym i sprawnym, długofalowym rozwojem, coraz częściej formułują jego kierunki, realizując proces zarządzania strategicznego⁹, którego główne fazy (etapy) obejmują:

- analizę sytuacji strategicznej przez identyfikację ważnych czynników zewnętrznych w otoczeniu przedsiębiorstwa, a także rozpoznanie jego stanu wewnętrznego oraz ocenę wpływu wymienionych czynników na zdolność przyszłego działania firmy na rynku,
- projektowanie celów, określających przyszły, pożądany stan (stany) przedsiębiorstwa (w tym strategicznego celu generalnego, jako zasadniczego skutku działań i celów szczegółowych, warunkujących osiągnięcie celu głównego) oraz jego strategii, czyli sposobów osiągnięcia celów strategicznych,
- wdrażanie i kontrolę realizacji celów i strategii przedsiębiorstwa, często prowadzące do weryfikacji i dostosowania działań do zmieniających się warunków, szczególnie rynkowych.

⁹ Oprac. na podst. *Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje. Poradnik metodyczny*, red. J. Koszałka, J. Jettmar, T. Klajbor, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Politechnika Gdańska, Fundacja Pomorska Sieć Innowacyjna BRAINET, Gdańsk 2008, s. 13–14.

Obecnie obszerna literatura wskazuje na czym polega i jak realizować zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem¹⁰. W praktyce dziś wciąż jeszcze dość rzadko MŚP w sposób formalny formułują cele strategiczne i strategię swego rozwoju. Jeszcze rzadziej kojarzą one strategię rozwoju ze strategią innowacji, a skojarzenie to jest coraz częstsze w krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej, gdzie osiągnięcie trwałej przewagi konkurencyjnej i silnej pozycji rynkowej bez innowacji jest coraz częściej niemożliwe. Można przypuszczać, że powiązanie strategii rozwoju ze strategią innowacji niedługo stanie się koniecznością również polskich MŚP.

W ramach formułowania strategii innowacji¹¹ określa się cele oraz sposoby rozwoju innowacji, wykorzystywane dla tworzenia i przechwytywania wartości oraz budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku. Stąd też, formułując strategię innowacji, ustala się:

- cele strategii innowacji, wskazujące technologie i rynki, dostarczające przedsiębiorstwu najwyższej wartości, definiowanej w ramach jego strategii rozwoju,
- sposoby rozwoju innowacji, znajdujące wyraz w procesach i działaniach proinnowacyjnych,
- kontekst, w którym przebiegają procesy innowacji, szczególnie uwzględniający wykorzystywane zasoby ludzkie, finansowe, technologiczne, marketingowe, organizacyjne i sieciowe, jak też ryzyko i niepewność, wysokie zwłaszcza przy kreowaniu i wdrażaniu innowacji radykalnych.

¹⁰ Wśród opracowań z zakresu zarządzania strategicznego, w tym MŚP, w języku polskim można wymienić m.in. K. Fonfara, M. Gorynia, E. Najlepszy, J. Schroeder, *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000; T. Gołębiowski, *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001; F. Krawiec, *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003; *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE, Wrocław 2003; Z. Pięrcionek, *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012; M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004; G. Sobczyk, *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. UMCS, Lublin 2006; *Drogi do sukcesu polskich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008; A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012; A. Tubielewicz, *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004 i inne.

¹¹ Oprac. na podst. M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *The management of technological innovation. Strategy and practice*, Oxford University Press, Oxford 2008, s. 95–96.

W literaturze przedmiotu spotkać można wiele przykładów koncepcji strategii innowacji. A. Sosnowska wymienia wśród nich następujące¹².

1. Strategia błękitnego oceanu oparta jest na znalezieniu miejsca dla strategii firmy, określanego jako „błękitny ocean”, gdzie omija się obszar najbardziej ostrej konkurencji, który przez autorów strategii, W. Chan Kima i R. Mauborgne’a, nazywany jest „czerwonym oceanem”¹³. Oznacza to wyjście poza obszary aktualnie penetrowane przez konkurentów i wykorzystanie koncepcji innowacji wartości zarówno dzięki obniżeniu kosztów, jak i przez wzrost wartości dla klientów.

2. Strategia niszy innowacji oznacza, że firma zdobywa przewagę konkurencyjną dzięki innowacji chronionej przez unikatową technologię i patenty. Jest ona trudna do szybkiego naśladowania i chętnie stosowana przez małe i średnie firmy, preferujące generowanie innowacji produktowych i technologicznych.

3. Strategia innowacji otwartej to wykorzystywanie pomysłów nowych rozwiązań zgłaszanych przez odbiorców (konsumentów, użytkowników), jak też innych zainteresowanych (np. inżynierów) spoza przedsiębiorstwa, często włączanych do procesu rozwoju innowacji przez otwarty konkurs ogłaszany w sieci. Ten sposób tworzenia i rozwoju innowacji zainicjowały firmy informatyczne, przez szeroką współpracę ekspertów o różnych kompetencjach, podnosząc unikatowość i dopasowanie rozwiązań do potrzeb i warunków ich wdrażania.

4. Strategia sieci innowacji polega na wiązaniu przedsiębiorstw i innych instytucji, często pozostających w sąsiedztwie, zainteresowanych podobną problematyką, które podejmują współpracę w rozwiązywaniu wspólnych problemów (np. utylizacja odpadów komunalnych i przemysłowych w regionie). Dzięki organizacji sieciowej możliwa jest harmonizacja wielu cząstkowych strategii innowacji, osiągnięta przez koordynację działań różnych podmiotów i przestrzeganie zasady wzajemnych korzyści, wynikających z synergicznych

¹² A. Sosnowska, *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw*, w: Konferencja nt. *Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 16 listopada 2009 roku. [http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/Konferencja\(03.09.2013\)](http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/Konferencja(03.09.2013)).

¹³ W. Chan Kim, R. Mauborgne, *Strategia błękitnego oceanu*, MIT Biznes, Warszawa 2005; A. Sosnowska, *Strategie innowacji w praktyce...*, s. 2.

powiązań partnerów. Struktury sieciowe przyjmują też formę wielostronnych aliansów strategicznych, podejmujących rozwiązanie lokalnych problemów (np. firmy farmaceutyczne poszukujące nowych leków na choroby okolicznej ludności). Sieciowe struktury tworzone dla wspierania innowacyjnej działalności małych i średnich przedsiębiorstw są często wspierane grantami udzielanymi przez władze regionalne, krajowe oraz Unii Europejskiej.

5. Strategia klastra innowacyjnego¹⁴ jest procesem budowania przewagi konkurencyjnej dzięki współpracy przedsiębiorstw z sąsiadującymi z nimi instytucjami naukowo-badawczymi, projektowymi, szkoleniowo-doradczymi, finansowymi, ubezpieczeniowymi oraz lokalnymi władzami. Kompleksowa współpraca w ramach sieciowej struktury znacznie ułatwia wprowadzanie innowacji oraz osiąganie celów ważnych dla wszystkich partnerów.

Znanych jest wiele innych przykładów strategii innowacji, szeroko opisywanych w literaturze¹⁵. Można stwierdzić, że są one dość ogólne i wskazują zasadnicze kierunki działalności proinnowacyjnej wielu różnorodnych podmiotów rynkowych. Stąd też ich użyteczność dla celów formułowania strategii innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach jest ograniczona. Uzasadnia to próbę poszukiwania rozwiązań, które ułatwiałyby formułowanie celów i strategii innowacji w MŚP, uwzględniając ich rynkowe uwarunkowania.

3. Współczesny rynek i jego wymiary, kluczowe dla strategii innowacji

Współczesny rynek jest ogromnie złożoną, dynamicznie zmieniającą się strukturą. Jego istotę oddaje sformułowanie W. Wrzóska, który stwierdza, że pod pojęciem rynku rozumieć można „ogół stosunków zachodzących między

¹⁴ Ideę klastra zaproponował znany amerykański badacz i ekspert od zagadnień strategii i konkurencji – M.E. Porter. Zob. M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 193.

¹⁵ Problematykę strategii innowacji omawiają m.in. J. Bessant, J. Tidd, *Innovation and entrepreneurship...*, s. 21–26; M. Dodgson, D. Gann, A. Salter, *The management of technological...*, s. 95–98; S. Łobejko, *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Warszawa 2010, s. 32–39; A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami...*, s. 298–307; J. Tidd, J. Bessant, K. Pavitt, *Managing innovation. Integrating...*, s. 223–231; P. Trott, *Innovation management and new...*, s. 268–271.

podmiotami uczestniczącymi w procesach wymiany”¹⁶. Cechy charakterystyczne współczesnego rynku, omówione pokrótce, są następujące¹⁷.

1. Na rynku występują procesy wymiany między dostawcami (producentami, pośrednikami, usługodawcami), oferującymi określone produkty (wyroby i/lub usługi), tworzącymi podaż, a nabywcami (klientami, odbiorcami, konsumentami, użytkownikami), którzy łącznie kreują popyt. Elementem mechanizmu rynkowego są ceny, których wysokość zależy od wzajemnego oddziaływania podaży i popytu (od gry rynkowej).

2. Strony wymiany zachowują wolność wyboru partnerów (zwłaszcza formalną) sprzedaży/kupna produktów na warunkach uzgodnionych i akceptowanych przez każdą z nich w procesie negocjacji, w ramach mechanizmu przetargowego¹⁸.

3. Punktem wyjścia do procesu wymiany rynkowej są potrzeby i pragnienia, czyli stany odczuwalnego braku, pobudzającego do działania każdą ze stron. Potrzeby mają charakter zasadniczo stały¹⁹, pragnienia zmieniają się pod wpływem kultury, zmian w otoczeniu oraz zmiany zainteresowań i osobowości odczuwającego je podmiotu. Zmiany pragnień nie są łatwe do przewidzenia, w pewnym zakresie można jednak je kształtować przez starannie przygotowane oddziaływania informacyjno-promocyjne.

4. Pomocą w działalności rynkowej, szczególnie dostawcom, służy marketing rozumiany jako „proces, w którym firmy wytwarzają wartość dla klienta i budują silne relacje z klientami w celu uzyskania od nich w zamian określonych wartości”²⁰. Nośnikiem wartości dla klientów są produkty. Należy podkreślić, że dziś coraz częściej produkty są oceniane na rynku nie przez pryzmat swoich cech fizyczno-technicznych, lecz przede wszystkim

¹⁶ W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998, s. 13.

¹⁷ Oprac. na podstawie: G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 35–47.

¹⁸ Tak jak w przypadku przetargu ogłaszający go dokonuje wyboru oferty, która najlepiej odpowiada jego wymaganiom, tak na rynku spośród różnych opcji każda ze stron wybiera tę, która jest dla niej najkorzystniejsza.

¹⁹ Powszechnie znanym modelem potrzeb człowieka jest piramida potrzeb Masłowa, w której wyróżnia się kilka poziomów potrzeb, od fizjologicznych począwszy, przez bezpieczeństwo, społeczne (w tym przynależności, przyjaźni), osobiste (uznania, szacunku), do poznawczych i samorealizacji. Zob. K. Przybyłowski, S.W. Hartley, R.A. Kerin, W. Rudelius, *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, b.m.w. 1998, s. 116.

²⁰ G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie...*, s. 36.

przez pryzmat korzyści i wartości, jakie uzyskują nabywcy. Wśród oczekiwanych korzyści, szczególnie w przypadku konsumentów, coraz ważniejsze są przeżycia i doznania towarzyszące korzystaniu z produktu. Stąd wzrastająca rola starannego rozpoznania i rozumienia potrzeb i oczekiwań odbiorców oraz monitorowania ich zadowolenia z nabywanych produktów. Wiele firm zorientowanych marketingowo nawiązuje długotrwałe, partnerskie relacje z odbiorcami, które są dziś podstawą długofalowych sukcesów rynkowych dostawców.

5. Chcąc zdobyć silną pozycję rynkową i wynikające z niej korzyści, dostawcy dokonują starannego wyboru odbiorców swych produktów w procesie segmentacji, by na wybranym rynku nadać ofercie wartość, której oczekują odbiorcy. Oferta powinna wyróżniać się na tle ofert konkurentów (charakteryzować się unikalnością), dzięki realizacji procesu, określanego jako pozycjonowanie produktu.

6. Długofalowy sukces rynkowy dostawcy nie jest możliwy bez starannego przemyślenia i przygotowania działań rynkowych oraz konsekwentnej ich realizacji. Służy temu określenie celów i strategii marketingowej, jako jednego z kluczowych elementów strategii firmy. Wskazują one klientów docelowych oraz sposób, w jaki tworzona będzie dla nich wartość. Cele i strategia marketingowa są punktem wyjścia do opracowania planów i programów marketingowych, uszczegóławiających działania rynkowe.

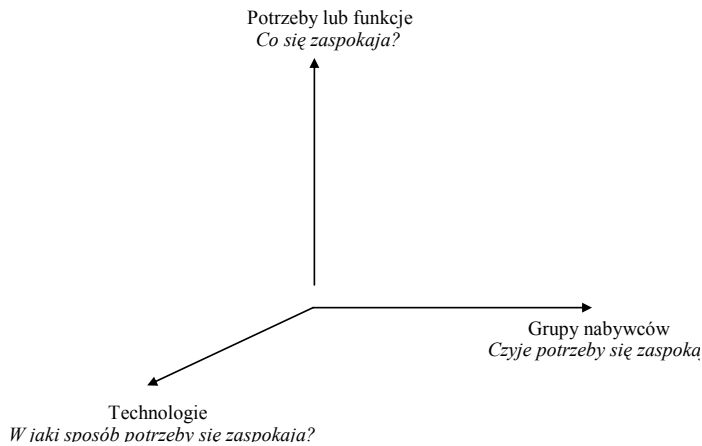
7. W obsłudze klientów dostawcy wykorzystują zestaw instrumentów, określanych jako kompozycja marketingowa (*marketing mix*). W jej skład wchodzi produkt (*product*), cena i sposób rozliczeń (*price*), dystrybucja, sposób dostawy (*place*) oraz promocja, dziś przyjmująca formę dwustronnej komunikacji marketingowej (*promotion*). W warunkach indywidualizacji kontaktów z odbiorcami i konieczności ich starannej obsługi coraz większą rolę odgrywa personel dostawcy (*personnel*).

Jak wynika z charakterystyki współczesnego rynku, jest on elementem biznesu generalnie złożonym i trudno przewidywalnym, na którym niełatwo precyzyjnie definiować zamierzenia oraz zapewnić ich realizację zgodnie z interesami funkcjonującego na nim podmiotu gospodarczego. Tym niemniej te podmioty, które podejmują wysiłek planowania celów działalności i sposobów ich osiągnięcia, z większym prawdopodobieństwem osiągają zamierzone efekty rynkowe.

Rozważając rynkowe uwarunkowania strategii innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach, warto wyjść od wymiarów rynku, czyli charakteryzujących go parametrów. J.J. Lambin wyróżnia następujące wymiary rynku²¹:

- grupy nabywców, których dostawca wybiera jako swój rynek celowy, co oznacza zdefiniowanie, czyje potrzeby się zaspokaja,
- zaspokajane potrzeby lub funkcje pełnione przez produkty dostawcy, co odpowiada na pytanie, co się zaspokaja,
- wykorzystywane technologie, rozumiane jako alternatywne sposoby realizacji funkcji (zaspokajania potrzeb) z punktu widzenia nabywcy²².

Wymiary rynku dają się przedstawić graficznie (rys. 1). Każdy z wymiarów to wiele opcji, do wyboru przez firmę. Ułatwia to zdefiniowanie jej rynku oraz określenie jego granic. Przykładowe wymiary rynku firmy oferującej sprzęt oświetleniowy przedstawiono na rysunku 2.



Rysunek 1. Wymiary rynku

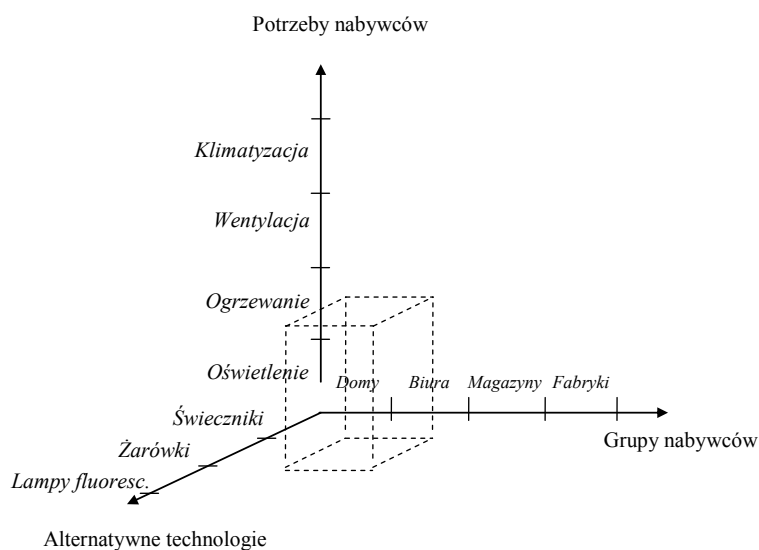
Źródło: J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 190.

²¹ J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 190.

²² Przykładowo w przypadku transportu towarów mogą to być technologie przewozów lądowych, powietrznych czy morskich, w dekoracji wnętrz – technologie malowania lub tapetowania.

Można dodać, że istotną rolę w działalności marketingowej odgrywa jeszcze jeden wymiar rynku, dotychczas niewymieniony, jakim jest zasięg terytorialny. Z tego punktu widzenia wyróżnia się rynki²³:

- lokalne, ograniczone do budynku, ulicy, dzielnicy czy miejscowości,
- regionalne, o zasięgu zakreślonym granicami powiatu/powiatów, województwa czy kilku województw,
- krajowy,
- zagraniczne, gdy dotyczą obszaru kraju czy kilku krajów, obok rynku kraju rodzimego,
- międzynarodowe, gdy obejmują obszar wielu krajów i/lub kontynentu (np. rynek Unii Europejskiej),
- globalny (światowy), co oznacza traktowanie rynku całego świata jako rynku celowego rozpatrywanego podmiotu rynkowego.



Rysunek 2. Przykładowe wymiary rynku firmy oferującej sprzęt oświetleniowo-grzewczy

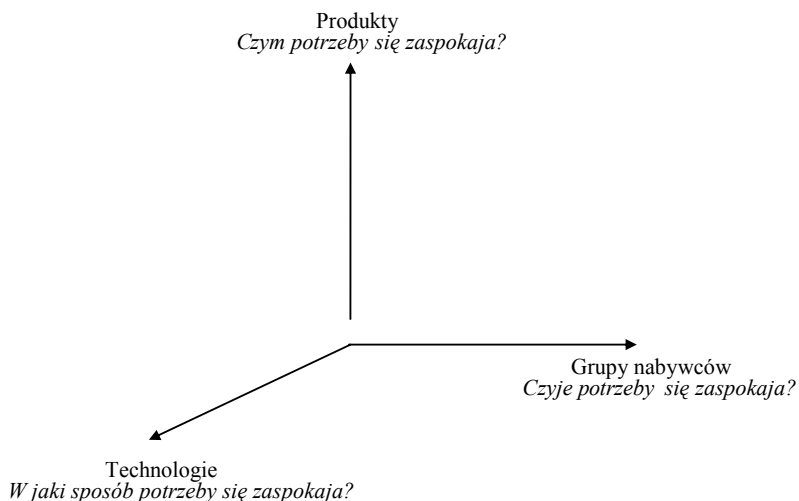
Źródło: oprac. na podst. R. Kłeczek, W. Kowal, J. Woźniczka, *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1996, s. 45.

²³ Oprac. na podst. W. Wrzosek, *Funkcjonowanie rynku...*, s. 35.

Zasięg terytorialny działalności rynkowej jest bardzo ważny z punktu widzenia doboru odpowiednich instrumentów kompozycji marketingowej. W przypadku działań związanych z przedsięwzięciami proinnowacyjnymi jest on mniej istotny, stąd też w tej fazie analizy rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w małym i średnim przedsiębiorstwie można go pominąć bez szkody dla wyników analizy.

Rozpatrując potrzeby i pragnienia nabywców w aspekcie uwarunkowań strategii innowacji w MŚP, można stwierdzić, że wobec ich różnorodności i zmienności są one niezwykle trudne do jednoznacznego określenia, a tym bardziej do porównywania, gdy chodzi o różnych dostawców, oraz do określenia innowacji zapewniających lepsze ich zaspokajanie. Wydaje się dopuszczalne, aby wymiar rynku, jakim są potrzeby i pragnienia, zastąpić określeniem produktów, które służą ich zaspokajaniu. Można znacznie precyzyjniej, niż w przypadku potrzeb, określić cechy produktów oraz wskazać podobieństwa i różnice między nimi. Stąd też w dalszych analizach rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w MŚP właśnie produkty, a nie potrzeby i pragnienia, przyjęto jako jeden z podstawowych wymiarów rynku. Graficzny model rynku o tak zmodyfikowanych wymiarach przyjmuje wówczas postać zobrażowaną na rysunku 3.

Rozpatrując rynkowe aspekty innowacji w MŚP, można by dyskutować, czy ujęty w modelu wymiar, jakim jest technologia, jest rzeczywiście wymiarem rynkowym. Niewątpliwie ma on kluczowe znaczenie dla możliwości zaspokajania potrzeb i pragnień odbiorców, z drugiej strony jest też oczywiste, że wiążą się z nim takie czynniki, jak wyposażenie techniczne, metody i organizacja produkcji czy kompetencje pracowników, które są czynnikami wewnętrznymi. Stąd też, w ograniczonych ramach niniejszego opracowania przyjęto, że wymiar ten nie będzie dalej rozpatrywany, a analiza rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w małym i średnim przedsiębiorstwie ograniczona zostanie do grup nabywców oraz produktów.



Rysunek 3. Zmodyfikowane wymiary rynku

Źródło: oprac. na podst. J.J. Lambin, *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001, s. 190.

4. Analiza rynkowych wymiarów strategicznych decyzji dotyczących innowacji

Poniżej rozpatrzono rynkowe wymiary strategicznych decyzji dotyczących innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach w wymiarze grup nabywców oraz oferowanych im produktów. W łańcuchu tworzenia wartości na rynku MŚP pełnią zasadniczo funkcje producentów dóbr materialnych i producentów usług oraz pośredników, dostarczających produkty w ilościach hurtowych, jak i detalicznych. Dzięki rozpatrzeniu sytuacji rynkowej w wymiarze nabywców i oferowanych im produktów wydaje się możliwe ustalenie pewnych wzorcowych sytuacji rynkowych ułatwiających bardziej szczegółowe zdefiniowanie kierunków działań proinnowacyjnych, jak też precyzyjniejsze określenie celów i strategii innowacji, odpowiadających rynkowym uwarunkowaniom.

Rozpatrując grupy nabywców, których zaopatrują małe i średnie przedsiębiorstwa, można stwierdzić, że zaliczają się do nich wszystkie grupy nabywców spotykanych na rynku. Są to²⁴:

- konsumenci, do których należą indywidualne osoby i rodziny, nabywające produkty na użytek własny, tworzący rynek konsumencki,
- producenci, którzy kupują wyroby i usługi dla ich wykorzystania w procesie wytwarzania innych dóbr i usług,
- pośrednicy, nabywający produkty w celu ich odsprzedaży swoim klientom; są określanii jako hurtownicy, gdy operują dużymi ilościami dóbr (w wymiarze hurtowym), oferując je innym pośrednikom i odbiorcom w celach pozakonsumpcyjnych oraz jako detaliści, gdy dobra sprzedają konsumentom lub finalnym użytkownikom,
- odbiorcy instytucjonalni, w tym agendy rządowe i samorządowe, instytucje publiczne, organizacje pozarządowe, wykorzystujące nabywane wyroby i/lub usługi do wypełniania przypisanych im funkcji statutowych, np. działalności administracyjnej, świadczenia usług leczniczych, kształcenia czy opieki społecznej.

Występują istotne różnice między poszczególnymi grupami odbiorców w kwestii związków z dostawcą. Związki odbiorców i dostawców miewają charakter:

- incydentalny (jednorazowy, przypadkowy), jak w sytuacji nabycia wyrobu lub usługi przez konsumenta, producenta czy instytucję publiczną, rzadziej pośrednika (gdy jest zadowolony z zakupu zwykle ponawia go, budując długotrwałą, partnerską relację z dostawcą),
- powtarzalny, długotrwały, przy budowanych często latami relacjach, opartych na lojalności i partnerstwie, jak w przypadku powtarzalnych zakupów dokonywanych przez zadowolonych producentów, pośredników czy pozostałe grupy nabywców,
- przymusowy, przynajmniej w pewnym czasie, gdy dotychczasowy dostawca nie może być zastąpiony z dnia na dzień przez innego, gdyż zmiana taka może wymagać od nowego dostawcy przygotowania się; sytuacja ta rzadko dotyczy odbiorców – konsumentów, często nato-

²⁴ Oprac. na podst. G. Armstrong, P. Kotler, *Marketing. Wprowadzenie...*, s. 213; M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 57–91.

miast występuje w przypadku odbiorców typu producenci czy instytucje publiczne.

Jak już wcześniej stwierdzono, obok odbiorców o związkach między dostawcami a odbiorcami decydują również przedmioty wymiany (wyroby i usługi). W marketingu znane są różne rodzaje klasyfikacji produktów, biorąc pod uwagę ich wpływ na dobór instrumentów kompozycji marketingowej (*marketing mix*). Przykładowo, w przypadku dóbr konsumpcyjnych wyróżnia się produkty²⁵:

- łatwego zakupu, czyli artykuły codziennego użytku (np. żywność, używki, gazety), które kupowane są zwyczajowo, przy niewielkim zastanowieniu i wysiłku, wymagające łatwej ich dostępności dla klientów, jeżeli mają je oni regularnie nabywać,
- wybieralne, gdy nabywcy kupują je rozważnie, w drodze wyboru i porównania z innymi produktami (np. odzież, meble, wyposażenie domu),
- specjalne (markowe, prestiżowe, o unikalnych cechach), które mają dla kupującego duże znaczenie z punktu widzenia samooceny i postrzegania go przez otoczenie, stąd też są kupowane bardzo starannie (np. luksusowa biżuteria, drogie samochody, wakacyjne rezydencje),
- niespostrzegane – to produkty nieznane nabywcy i niebrane pod uwagę jako obiekt zakupu.

W przypadku dóbr przemysłowych, nabywanych celem ich wykorzystania w procesach produkcyjnych innych produktów (wytworów lub usług), wyróżnia się²⁶:

- dobra wchodzące (*entering goods*), czyli surowce, materiały i części, które wchodzi w skład produktów gotowych, ulegając w procesie produkcji całkowitemu zużyciu,
- dobra podstawowe (*foundation goods*), określane też jako dobra inwestycyjne, które umożliwiają wytwarzanie produktów finalnych, przenosząc na nie część swej wartości jako koszt amortyzacji, takie jak budynki, urządzenia czy sprzęt pomocniczy,

²⁵ Oprac. na podst. S. Dibb, L. Simkin, W.M. Pride, O.C. Ferrel, *Marketing*, Houghton Mifflin Company, London 1991, s. 209–211.

²⁶ Oprac. na podst. M.D. Hutt, T.W. Speh, *Zarządzanie marketingiem...*, s. 45–48.

- dobra ułatwiające (*facilitating goods*) to artykuły zaopatrzeniowe, konserwacyjno-naprawcze (np. smary, papier, środki czyszczące, farby) oraz usługi przemysłowe (np. inżynieryjne, remontowe, doradcze, szkoleniowe).

Powyższy podział wyrobów i usług, zrozumiały i logiczny dla poprawnego przygotowania i realizacji procesów marketingowych, niekoniecznie ułatwia kształtowanie i wdrażanie procesów proinnowacyjnych, kluczowych z punktu widzenia celów i strategii innowacji. Nie uwzględnia on wzajemnej współzależności między dostawcą i odbiorcą na rynku, która w wielu przypadkach zasadniczo wpływa na sposób tworzenia i wdrażania innowacji. Z tego punktu widzenia należy przywołać pojęcie kooperacji²⁷, która oznacza współpracę przedsiębiorstw, z których jedno wykonuje na zlecenie i według wymagań drugiego, oczekiwane dobra materialne lub usługi. Produkty w ten sposób scharakteryzowane można by określić jako:

- katalogowe (własne, standardowe) – gdy są wytwarzane wyprzedzająco względem zamówień i oferowane w opracowanych wcześniej konfiguracjach,
- kooperacyjne – gdy zostają przygotowywane na zlecenie i według indywidualnych wymagań odbiorców.

Najważniejsze różnice sposobów i warunków współpracy dostawca–nabywca w przypadku produktów katalogowych, standardowych, o formie i własnościach przygotowanych wyprzedzająco przez dostawcę oraz produktów kooperacyjnych, wykonywanych według wytycznych zamawiającego, przedstawiono w tabeli 1. Między produktami katalogowymi a produktami kooperacyjnymi ulokować można produkty „na miarę”. Są one dostarczane jako zestaw podstawowych elementów składowych w licznych wariantach (zakup złożony „z klocków”), co nie zawsze jest możliwe „od ręki”, choć zwykle nie wymaga tak szerokiego zakresu przygotowań, jak w przypadku produktów kooperacyjnych. Sytuacja taka często ma miejsce na rynku dóbr przemysłowych.

²⁷ Oprac. na podst. *Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992, s. 25.

Tabela 1

Różnice sposobów i warunków współpracy dostawca–nabywca
w przypadku produktów standardowych i kooperacyjnych

Czynniki	Produkty standardowe, katalogowe	Produkty kooperacyjne
inicjatywa współpracy	często od dostawcy	zwykle po stronie odbiorcy
liczba dostawców	kilku, często wielu	dwóch, trzech, często jeden
określenie wymagań technicznych	dostawca, nieraz we współpracy z odbiorcą	odbiorca (nabywca)
techn. zakres przygotowań	żaden lub niewielki	zwykle obszerny
czas przygotowania	krótki lub żaden	relatywnie długi
koszty przygotowania	żadne lub niewielkie	wysokie
uruchamianie produkcji	według poziomu zapasu	na zamówienie
cykl dostawy	krótki, zależny od logistyki	długi = cykl produkcyjny
zmiana dostawcy	łatwa	bieżąco praktycznie niemożliwa
reputacja dostawcy	znaczenie przeciętne	kluczowa
zaufanie partnerów	znaczenie przeciętne	kluczowe
znaczenie współpracy	przeciętne lub niewielkie	zwykle wysokie
nastawienie dostawcy do innowacji i zmian	przeciętne lub niechętne	otwarte, pod warunkiem możliwości i opłacalności
nastawienie odbiorcy do innowacji i zmian	otwarte, pod warunkiem uzyskania korzyści	zależne od celów własnego biznesu

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z danych w tabeli 1, istnieje wiele różnic między produktami katalogowymi a produktami kooperacyjnymi, które mają silny, często kluczowy wpływ na cele i strategię innowacji dostawcy. Między innymi dotyczy to wzajemnej otwartości na zmiany i innowacje, która jest silnie uzależniona od celów i warunków własnego biznesu każdego z partnerów, jak też wielkości niezbędnych nakładów oraz podejmowanego ryzyka.

Uwzględnienie pozostałych rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w MŚP, szczególnie odbiorców, wymaga dalszych analiz i badań, przekraczających ramy niniejszej publikacji. Małym i średnim przedsiębiorstwom zainteresowanym opracowaniem i wdrażaniem strategii innowacji proponuje się ująć jej najważniejsze zapisy w układzie tabelarycznym, tworząc swoistą macierz celów i strategii innowacji, ułatwiającą nadanie im priorytetów oraz uszczegółowienie (przykład – tabela 2).

Tabela 2

Ujęcie rynkowych wymiarów strategicznych decyzji dotyczących innowacji w MŚP

Kluczowi odbiorcy	Oferowane produkty	Związki z odbiorcami	Przykładowe cele innowacji
Konsumenci Producenci Pośrednicy Odbiorcy instytucjonalni	Katalogowe Na miarę Kooperacyjne	Incydentalne Powtarzalne Przymusowe	Poszerzenie asortymentu Poprawa jakości Obniżenie kosztów
Rodzaje innowacji	Znaczenie innowacji	Przykładowe sposoby realizacji	
Produktowe Procesowe Marketingowe Organizacyjne	Dominujące Wspomagające Uzupełniające	Naśladownictwo Kupno licencji Własne B+R Współpraca z odbiorcą Współpraca z JBR Współpraca w sieci (<i>open innovation</i>) Współpraca w ramach klastra innowacyjnego	

Źródło: opracowanie własne.

Reasumując, należy stwierdzić, że w tak trudnej i skomplikowanej materii, jak działalność innowacyjna, nie jest łatwo formułować jednoznaczne i oczywiste rozwiązania. Trzeba jednak dążyć do pewnego porządkowania problematyki innowacji, by dzięki temu łatwiej wyciągać wnioski z sukcesów i niepowodzeń, gromadzić doświadczenia oraz skuteczniej i sprawniej przygotowywać nowe propozycje.

Podsumowanie

Dotychczasowe rozważania nad problemem rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w małym i średnim przedsiębiorstwie można spuentować następującymi wnioskami.

1. Małe i średnie przedsiębiorstwa dysponują ograniczonymi możliwościami tworzenia i realizacji strategii innowacji, co wynika z ich cech charakterystycznych oraz różnorodnych ograniczeń, np. technicznych, kadrowych,

kapitałowych, organizacyjnych. W naturalny sposób MŚP powinny więc być ukierunkowane na poszukiwanie na rynku partnerów zainteresowanych współpracą w zakresie działań proinnowacyjnych.

2. Uwarunkowania rynkowe należą do kluczowych determinant strategii innowacji każdego przedsiębiorstwa, w tym małego i średniego, choć nie mogą ograniczać się do uwzględnienia wyłącznie marketingowego podejścia do problemu.

3. Podstawowymi czynnikami rynkowymi, warunkującymi strategiczne decyzje dotyczące innowacji przygotowywanych przez podmiot funkcjonujący na rynku, są nabywcy z ich potrzebami i pragnieniami oraz odpowiadające na nie produkty, oferowane przez dostawcę.

4. W przypadku nabywców, o otwartości na współpracę w realizacji przedsięwzięć proinnowacyjnych decydować może charakter związków dostawca–nabywca, które dla nabywcy mogą być incydentalne, powtarzalne lub przymusowe (w pewnym okresie). Gdy chodzi o produkty, mogą one mieć charakter wyrobów czy też usług katalogowych, przygotowanych wyprzedzająco względem zamówień nabywców, mogą też mieć charakter kooperacyjny, gdy o ich cechach i zakresie przygotowań decyduje złożone zamówienie.

5. Problem rynkowych uwarunkowań strategii innowacji w MŚP wymaga dalszych analiz oraz badań. Powinno to ułatwić określanie szczegółowych celów, jak też sposobów realizacji strategii innowacji, poprawiając skuteczność oraz sprawność przyjmowanych rozwiązań.

Literatura

- Antoszkiewicz J.D., *Innowacje w firmie. Praktyczne metody wprowadzania zmian*, Poltext, Warszawa 2008.
- Armstrong G., Kotler P., *Marketing. Wprowadzenie*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
- Bessant J., Tidd J., *Innovation and entrepreneurship*, John Wiley & Sons, Ltd., Chichester 2007.
- Chan Kim W., R. Mauborgne W.R., *Strategia błękitnego oceanu*, MIT Biznes, Warszawa 2005.

- Davila T., Epstein M., Shelton R., *Making innovation work. How to manage it, measure it, and profit from it*, Wharton School Publishing, New Jersey 2006.
- Dibb S., Simkin L., Pride W.M., Ferrel O.C., *Marketing*, Houghton Mifflin Company, London 1991.
- Dodgson M., Gann D., Salter A., *The management of technological innovation strategy and practice*, Oxford University Press, Oxford 2008.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
- Drogi do sukcesu polskich przedsiębiorstw*, red. A. Sosnowska, S. Łobejko, Oficyna Wydawnicza SGH w Warszawie, Warszawa 2008.
- Firma*, hasło w: *Wielka Encyklopedia Powszechna PWN*, t. 3, PWN, Warszawa 1964.
- Fonfara K., Gorynia M., Najlepszy E., Schroeder J., *Strategie przedsiębiorstw w biznesie międzynarodowym*, AE, Poznań 2000.
- Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne. Planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
- Hutt M.D., Speh T.W., *Zarządzanie marketingiem. Strategia rynku dóbr i usług przemysłowych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997.
- Janasz W., Koziół-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- Kelley T., Littman J., *Sztuka innowacji*, MT Biznes, Warszawa 2009.
- Kłeczek R., Kowal W., Woźniczka J., *Strategiczne planowanie marketingowe*, PWE, Warszawa 1996.
- Koszałka J., *Strategiczne uwarunkowania rozwoju produktów w małych i średnich firmach*, Zeszyty Naukowe TNOiK, Wielkopolski Oddział, z. 4, Poznań 1998.
- Koszałka J., *Wybrane problemy rozwoju innowacji w MŚP w Polsce*, w: *Strategiczne uwarunkowania kształtowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw*, red. P. Niedzielski, A. Rogut, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 716, Ekonomiczne Problemy Usług nr 92, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
- Krawiec F., *Strategiczne myślenie w firmie*, Difin, Warszawa 2003.
- Kryk B., Piech K., *Innowacyjność w skali makro i mikro*, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2009.
- Lambin J.J., *Strategiczne zarządzanie marketingowe*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Łobejko S., *Dobre praktyki innowacyjne. Podręcznik przedsiębiorcy*, Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego w Warszawie, Warszawa 2010.
- Nowe możliwości i metody działań innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) w układach wirtualnych*, red. Z. Cygan, W. Grudzewski, R. Kulikowski, Wyd. Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie, Warszawa 2003.
- Pakulska T., *Podatność innowacyjna Polski na napływ zagranicznego kapitału technologicznie intensywnego*, SGH w Warszawie, Warszawa 2005.

- Pierścionek Z., *Zarządzanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Podręcznik OSLO: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD, Wspólnoty Europejskie 2005.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
- Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
- Przybyłowski K., Hartley S.W., Kerin R.A., Rudelius W., *Marketing*, Dom Wydawniczy ABC, b.m.w. 1998.
- Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Sobczyk G., *Strategie konkurencji małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMCS, Lublin 2006.
- Sosnowska A., *Strategie innowacji w praktyce polskich przedsiębiorstw*, w: Konferencja nt. *Źródła wzrostu konkurencyjności polskich przedsiębiorstw*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa, 16 listopada 2009 r. [<http://www.sgh.waw.pl/katedry/kzs/Konferencja>].
- Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.
- Strategiczny plan rozwoju firmy oparty o technologie i innowacje. Poradnik metodyczny*, red. J. Koszałka, J. Jettmar, T. Klajbor, Pomorska Specjalna Strefa Ekonomiczna, Politechnika Gdańska, Fundacja Pomorska Sieć Innowacyjna BRAINET, Gdańsk 2008.
- Tidd J., Bessant J., Pavitt K., *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, John Wiley & Sons, Ltd, Chichester 2005.
- Trott P., *Innovation management and new product development*, Prentice Hall, Harlow 2008.
- Tubielewicz A., *Zarządzanie strategiczne w biznesie międzynarodowym*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.
- Wrzosek W., *Funkcjonowanie rynku*, PWE, Warszawa 1998.
- Współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw*, red. J. Lichtarski, PWE, Warszawa 1992.
- Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*, red. M. Brzeziski, Difin, Warszawa 2001.
- Zarządzanie strategiczne. Koncepcje – metody*, red. R. Krupski, Wyd. AE we Wrocławiu, Wrocław 2003.

CONCEPT OF MARKET CONDITIONS OF INNOVATION STRATEGY FOR SMALL AND MEDIUM ENTERPRISE

Summary

The article indicates the characteristics of small and medium enterprises, important from the point of view of innovation processes. Characterizes the objectives and strategy of innovation in the enterprise and the most important examples. Explains the concept of the market and its size, key for the innovation strategy. Conducts an analysis of market size of strategic decisions on innovation. Emphasizes the importance of the relationship supplier–buyer and the nature of the exchanged products for undertaking cooperation in the development of innovation. The conclusion is the need for further analysis and research of market conditions of innovation strategy in small and medium enterprise.

Keywords: market conditions, innovation strategy, small and medium enterprise

Translated by Jerzy Koszałka