

enterprise europe



*Wsparcie dla biznesu w zasięgu ręki*

## WDRAŻANIE INNOWACJI W GOSPODARCE WODOCIĄGOWEJ

Redakcja:

Joanna Machnik-Słomka

Iwona Kłosok-Bazan



RCITT



**Komisja Europejska**  
Przedsiębiorstwa i przemysł



RCITT



**Komisja Europejska**  
Przedsiębiorstwa i przemysł

# WDRAŻANIE INNOWACJI W GOSPODARCE WODOCIĄGOWEJ

**Redakcja:**  
**Joanna Machnik - Słomka**  
**Iwona Kłosok - Bazan**

**Katowice - Warszawa 2009**

RECENZENCI:

Prof. dr hab. inż. Jan Stachowicz

Prof. dr hab. inż. Andrzej Straszak

Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A.

Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii

Ul. Astrów 10, 40-045 Katowice

Tel.: 032 730 48 90

Fax.: 032 251 58 31

een@gapp.pl

www.gapp.pl

WYDAWNICTWO

Instytut Badań Systemowych Polskiej Akademii Nauk

Edycja komputerowa: Anna Gostyńska

Neither the European Commission nor any person acting on behalf of the European Commission is responsible for the use which might be made of the information contained herein. The views in this publication are those of the author and do not necessarily reflect the policies of the European Commission

ISBN 978-83-8947-526-8



46358

Część I

**INNOWACJE ZARZĄDCZE**

## WPROWADZENIE

Szybkie tempo zmian, przeobrażenia branży wodociągowej wymagają od przedsiębiorstw kreowania i wdrażania nowych rozwiązań biznesowych, sposobów działania decydujących o tym, jak przebiega codzienne kierowanie firmą (innowacji zarządczych). Opierają się one na różnych koncepcjach z obszaru zarządzania przedsiębiorstwem, zarządzania wiedzą, rodzajami wiedzy (autopoietycznej oraz kognitywistycznej) uwzględniając jej dualny charakter, a także organizacji sieciowych, koncepcji „sieci sieci”.

Stąd celem tej części książki jest prezentacja i upowszechnienie nowych metod zarządzania, ukazanie roli innowacji zarządczych (mangement innovation), studiów przypadku, takich jak: Europejska Sieć Przedsiębiorczości, Śląski Klaster Wodny, czy Kataloński Klaster Wodny.

Innowacje zarządcze są w odróżnieniu od tzw. „twardych” technologicznych innowacji, w wielu przedsiębiorstwach niedoceniane a stanowią istotny czynnik osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej. Zbudowana na podstawie innowacji zarządczych jak dowodzą G. Hamel i B. Breen<sup>1</sup> przewaga konkurencyjna jest niezwykle trudna do skopiowania przez innych uczestników rynku.

Przedstawione w tej części książki koncepcje i problemy wskazują na duże znaczenie zarządzania wiedzą w podmiotach sektora wodociągowego, tworzenia modeli zarządzania wiedzą w poszczególnych przedsiębiorstwach, jak i powiązanych z nimi struktur składających się na sieć.

*Joanna Machnik-Słomka*

---

<sup>1</sup> Hamel G., Breen B., *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Harvard Business Press, Red Horse sp. z o.o. 2008.

1.

**ZNACZENIE SIECI INNOWACJI I TRANSFERU  
TECHNOLOGII W PROCESIE POZYSKANIA  
I WDRAŻANIA INNOWACJI NA PRZYKŁADZIE  
ENTERPRISE EUROPE NETWORK**

*Joanna Machnik-Słomka*

*Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii  
Górnośląskiej Agencji Przekształceń Przedsiębiorstw SA  
Katedra Podstaw Zarządzania i Marketingu Politechniki Śląskiej*

*W rozdziale dokonano analizy koncepcji innowacji, procesu innowacyjnego i transferu technologii. Wyeksponowano znaczenie innowacji zarządczych dla osiągnięcia trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W artykule opisano bariery występujące podczas transferu technologii, głównie występujące pomiędzy sektorem nauki a sektorem gospodarczym. Zaprezentowano działalność Enterprise Europe Network w szczególności w zakresie procesu pozyskania i wdrażania innowacji o zasięgu międzynarodowym.*

**Słowa kluczowe:** innowacje, innowacja zarządcza, sieci transferu technologii.

**1. Wprowadzenie - nowoczesne podejście do innowacji**

Wiele przedsiębiorstw wciąż postrzega innowacyjność w sposób tradycyjny przez pryzmat wprowadzania nowych technologii z działów B+R. Innowacje najczęściej ograniczają się do ulepszania istniejących już wyrobów, często nie zaspokajają w wystarczający sposób potrzeb, nie przyczyniają się do uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej [7]. A to właśnie innowacje zarządcze, jak pokazują przykłady takich firm, jak General Electric, Toyota, mBank, Procter & Gamble, czy innych pomysłów jak portal internetowy nasza klasa, mają wpływ na długoterminowy sukces firm.

Wiele firm zadaje pytania: *jak poradzić sobie na rynku, przy wciąż rosnącej konkurencji? Jak zdobyć trwałą przewagę konkurencyjną?*

Zdaniem W.Ch. Kim i R. Mauborgne [6] można albo zastosować tradycyjne metody rywalizacji (strategia „czerwonego oceanu”) albo

poszerzyć granice terytorium, tak by problem konkurencji stał się nieistotny, czyli zastosować strategię „błękitnego oceanu”.

**Tabela 1.** Różnice pomiędzy strategią błękitnego oceanu, a strategią czerwonego oceanu.

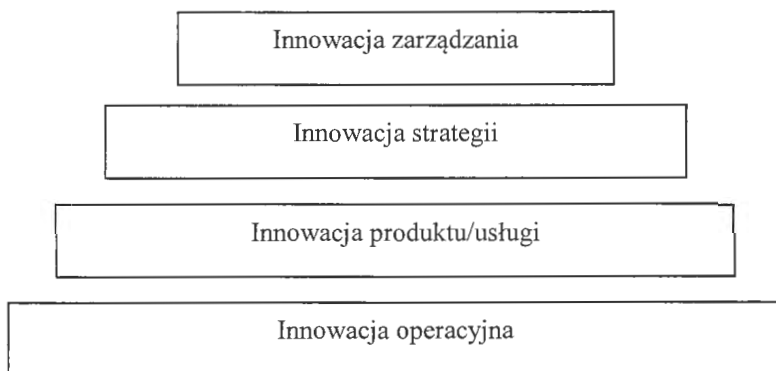
STRATEGIA CZERWONEGO OCEANU	STRATEGIA BŁĘKITNEGO OCEANU
Rywalizacja w ramach istniejącej przestrzeni rynkowej	Tworzy nową przestrzeń rynkową
Zmusza do pokonania konkurencji	Sprawia, że konkurencja staje się nieistotna
Uwaga skupiona na tradycyjnej grupie klientów	Rozszerza istniejącą grupę docelową
Eksploatowanie istniejącego popytu	Tworzy nowy popyt
Tworzy kompromis pomiędzy wartością a kosztami (wytwarza większą wartość w zamian za wyższe koszty lub tworzy rozsądną wartość za niższe koszty)	Łamie kompromis między wartością a kosztami (ustawicznie szuka większej wartości i niższego kosztu)
Sprawia, że konieczny jest wybór między tym co słuszne z punktu widzenia strategii firmy w dziedzinie zdobywania rynku i tym co jest tanie (dostępne)	Sprawia, że możliwe jest zdobywanie nowej przestrzeni rynkowej przy zachowaniu niskich kosztów

Źródło: [www.forumrozwoju.pl](http://www.forumrozwoju.pl) na podstawie Kim W.Ch., Mauborgne R., *Blue Ocean Strategy*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2005

Autorzy książki W. Chan Kim i Renée Mauborgne opierają się na przekonaniu, iż nie należy walczyć z konkurencją, ale zidentyfikować niewykorzystaną przestrzeń rynkową i wykreować na niej popyt na określone produkty. Koncepcja „strategii błękitnego oceanu” opiera się na tworzeniu nowej wartości tzw. „wartości innowacji” (value innovation) zarówno dla firm jak i dla klientów. Innowacją jest stworzenie nowej wartości dla klienta przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów. Koszty zmniejszają się dzięki wyeliminowaniu nakładów na walkę z konkurencją oraz dzięki korzyściom skali, natomiast wartość dla odbiorcy wzrasta dzięki zaoferowaniu czegoś, czego nie ma na rynku, a co zaspokaja nową potrzebę.

Ważnym wyzwaniem, przed jakim stoją przedsiębiorstwa w dzisiejszym świecie jest szybkie dostosowywanie do potrzeb i wymogów rynkowych. Konieczne jest nie tylko wprowadzanie innowacji w zakresie

produktów, ale przede wszystkim nowoczesnych modeli biznesowych. G. Hamel i B. Breen podkreślają w swojej książce [3] ważną rolę niedocenianej *innowacji zarządczej*. Autorzy wyróżniają cztery poziomy innowacji składające się na *piramidę innowacji*. *Innowacja operacyjna* znajduje się na samym dole tej piramidy, stanowiąc jej podstawę, polega na wprowadzaniu zmian powodujących obniżanie kosztów i zwiększanie szybkości działań. Koncentruje się na czysto biznesowych procesach firmy (przygotowania, produkcji, marketingu, realizacji zamówień, obsługi klienta).



Rys.1. Piramida innowacji. (Źródło [3])

Na następnym poziomie znajduje się *innowacja produktu*, która wg. Hamela nawet, jeśli jest to przełomowy produkt rzadko, kiedy jest w stanie zagwarantować długoterminową przewagę rynkową. Na trzecim szczeblu piramidy znajduje się *innowacja strategii* polegająca na wprowadzaniu nowych modeli biznesowych. *Innowacja zarządzenia* natomiast stoi na samym szczycie piramidy i zajmuje się procesami zarządzania (metodami i działaniami decydującymi o tym, jak przebiega codzienne kierowanie firmą), do których należą [3]: planowanie strategiczne, planowanie budżetu, zarządzanie projektami, zatrudnianie i awanse, zarządzanie wiedzą, komunikacja wewnętrzna, okresowe sprawozdania wewnętrzne, ocena i premiowanie pracowników.

Według G. Hamela i B. Breen „innowacja zarządzania to w istocie to wszystko, co w znaczący sposób odmienia zwyczajowe formy organizacyjne firmy i poprzez to przybliża realizację jej celów”. Zdaniem autorów *innowacja zarządzania* w porównaniu do innych rodzajów innowacji „posiada unikatową zdolność tworzenia systemu, który nie jest łatwy do skopiowania”, pozwala na uzyskanie trwałej i znaczącej przewagi



konkurencyjnej, jeżeli zostanie spełniony przynajmniej jeden z trzech warunków [3]:

- innowacja jest oparta na nowatorskiej zasadzie zarządzania przeciwstawiającej się utrwalonej tradycji;
- innowacja jest systematyczna, obejmuje całokształt metod i działań;
- innowacja jest częścią szeroko zakrojonego programu ciągu innowacji, których skutki nawarstwiają się z czasem.

Interesującą dyskusję w swoim artykule podjął Stachowicz J. na temat też książki dotyczącej innowacji zarządczej, podejmując próbę formułowania nowego paradygmatu organizacyjnego zarządzania, rozwijając tezy współczesnych teorii wyjaśniających zjawiska kształtowania się systemów społecznych (w tym organizacji i regionów, jako zorganizowanych grup społecznych). Podstawowe wyróżniki tej koncepcji to uznanie, że[11]:

- Organizacje, regiony “stają się” jako kompleksy procesów (zdarzeń społecznych i gospodarczych) w polach ludzkiej aktywności (celowych działań) ludzi współpracujących w ramach różnych struktur (sieci) tworzonych przez społeczne, organizacyjne, technologiczne, instytucjonalne i inne powiązania i relacje, w których następuje transformacja strumieni wiedzy w działanie.
- Wiedza kreowana, transformowana i wykorzystywana w organizacji, regionie ma cechy procesu i struktury samoorganizującej się i rozwijającej się (autopoietyczność).
- Czynnikiem racjonalizującym procesy rozwoju organizacji są procesy podtrzymujące i rozwijające autopoietyczność organizacji i regionu.
- Instrumentarium zarządzania, tworzone dla rozwiązywania ostrych problemów współczesnych organizacji i regionów, głównie winno uwzględniać przesłanki: utrzymania i rozwoju autopoietyczności organizacji i regionu, wykorzystania walorów, skutków i uwarunkowań dualnego charakteru wiedzy organizacyjnej (w organizacji i w regionie), a także techniki, metody budowania pozytywnego kapitału społecznego w organizacji i w społeczności lokalnej, w której te organizacje (regiony) funkcjonują.

## **2. Proces pozyskania i wdrażania innowacji, transferu technologii**

Rozdział ten skupia się na próbie odpowiedzi na następujące pytania: jak efektywnie pozyskiwać i wdrażać innowacje? Jakie rodzaje transferu technologii można wyróżnić? Skąd czerpać pomysły na nowe technologie, produkty, modele biznesowe?

Nastąpiła ewolucja koncepcji innowacji i procesu innowacyjnego – od prostego modelu liniowego, poprzez model interakcyjny, model zintegrowany, model symultaniczny - aż do modelu otwartej innowacji, na który otwiera się coraz więcej firm. W literaturze można znaleźć różne interpretacje pojęcia *otwartej innowacji* (open innovation). Pojęcie otwartej innowacji wprowadził do literatury Henry Chesbrough [1] w 2003 r. w książce pt. „Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology”. Firmy stosując otwarty model innowacji w przeciwieństwie do zamkniętego modelu rozwijają wewnętrzne pomysły, jak i udostępniają swoje pomysły innym organizacją, gdy uznają, że sami nie będą się nimi zajmować.

Aby efektywniej konkurować na rynku, gdzie liczy się szybkość komercjalizacji rozwiązań, firmy nie mogą polegać tylko na własnych pomysłach, badaniach [8]. Gdzie w takim razie skutecznie ich szukać? Źródłem innowacji może być wszystko, co inspiruje nas do zmian, pomysły mogą pochodzić z różnych źródeł. Współczesna organizacja powinna posiadać odpowiednie, pochodzące z różnych źródeł zarówno wewnętrznych (pracownicy, własne prace badawcze itd.), jak i z zewnętrznych (min. klientów, konkurentów, dostawców, instytucje B+R, instytucje otoczenia biznesu) zasoby wiedzy i informacje. Informacje o innowacjach można znaleźć, np. w istniejących bazach o rozwiązaniach technologicznych i innowacyjnych, instytucjach wspierających (prowadzących takie bazy) tj. uczelniach, jednostkach badawczo-rozwojowych, centrach transferu technologii, parkach i inkubatorach technologicznych, sieciach transferu technologii (takich jak np. Krajowa Sieć Innowacji, Enterprise Europe Network), konferencjach, szkoleniach, targach, artykułach. Lista ta nie wyczerpuje wszystkich możliwych źródeł pozyskania innowacji. Jednym ze źródeł innowacji jest transfer technologii.

Pojęcie *transferu technologii* można rozumieć ogólnie, jako celowe i ukierunkowane przekazywanie wiedzy do procesu produkcyjnego celem urynkowienia. Jak pisze A. Jasiński [4] współczesne społeczno-gospodarcze znaczenie transferu technologii jest olbrzymie i wykracza poza firmę czy nawet dany kraj. W polityce UE coraz większy nacisk kładzie się na rolę transferu technologii w procesach innowacyjnych.

Wśród różnych pojęć można wyróżnić transfer międzynarodowy, który polega na przeniesieniu z kraju oferenta określonej wiedzy, wynalazków, patentów itp. po koniecznych działaniach adaptacyjnych do zastosowania w kraju odbiorcy. Międzynarodowy transfer technologii wg. J. Monkiewicza [9] to - "proces przeniesienia z kraju dawcy określonej technologii oraz wykorzystania jej (po koniecznych zabiegach adaptacyjnych) w kraju odbiorcy technologii.

Obszar działań rozumianych, jako transfer technologii jest szeroki i różni się dość znacznie w zależności od organizacji, która się nim zajmuje. W związku z tym mechanizmy procesu transferu technologii są również bardzo różnorodne, wyodrębnienie procesów transferu technologii jest praktycznie niemożliwe, ponieważ zachodzi tak wiele jednoczesnych procesów. Bozeman twierdzi również, że nie ma jednej, syntetycznej, uniwersalnej miary transferu technologii; dlatego mierzenie transferu technologii i jego wieloznacznych efektów jest bardzo trudne.

Analizując zagadnienia transferu technologii możemy wyodrębnić trzy grupy wzajemnie przyczynowo-skutkowych powiązań istniejących *form transferu* [10]: Do nich można zaliczyć formy: rzeczowe (przedmiotowe) – klasyfikowane z punktu widzenia przedmiotu transferu; organizacyjne – ujmowane według stopnia zorganizowania transferu; instytucjonalno-prawne – rozpatrywane pod względem powiązań formalnych między podmiotami transferu.

A. Jasiński przedstawia następującą klasyfikację mechanizmów transferu technologii (wg dokumentu OECD „Technology and Industrial Performance”, 1997):

- Transfer między firmami,
- Transfer do firm z publicznego sektora B+R, obejmującego również szkoły wyższe,
- Transfer do firm poprzez pośredników.

Należy wyróżnić dwa podstawowe rodzaje transferu: *transfer pionowy*, który polega na przepływie innowacji od badań podstawowych poprzez prace rozwojowe aż do produkcji oraz *transfer poziomy*, obejmujący przepływ technologii z jednego sektora do drugiego.

Transfer technologii może mieć miejsce w obszarze jednej organizacji (wewnętrzny transfer wiedzy), natomiast, jeśli dotyczy przepływu wiedzy pomiędzy organizacjami mamy do czynienia z zewnętrznym transferem wiedzy.

Zgodnie z polityką UE i krajową, transfer technologii powinien dokonywać się głównie pomiędzy sektorem nauki i badań, a sektorem gospodarczym. Kierunki polityki krajowej kładą nacisk przede wszystkim na transfer wiedzy pomiędzy sferą B+R a przedsiębiorcami poprzez wymianę kadr[5]. Podkreśla się bardzo często występowanie tzw. naturalnych („genetycznych”) barier współpracy nauki z biznesem. Do podstawowych przyczyn „luki komunikacyjnej” między światem nauki i biznesu Głodek P., Matusiak K. zaliczają [2]:

- różnice mentalne i osobowościowe naukowca i przedsiębiorcy;
- różnice w zakresie warunków pracy, statusu, poziomu płac;
- system oceny i brak zachęt do współpracy po stronie publicznego sektora B+R;
- niedostateczny popyt na badania naukowe po stronie firm, niska ocena przydatności;
- problemy oceny i otwartość na ryzyko.

Nie są to wszystkie wymienione bariery, z obserwacji uczestniczenia w procesie negocjacji podczas transferów technologii prowadzonych w ramach projektu Enterprise Europe Network można dostrzec jeszcze następujące problemy:

- przestarzałe laboratoria, często mała wiarygodność, dokładność badań;
- brak wiedzy wśród sektora B+R na temat potrzeb rynkowych z drugiej strony mała wiedza firm o potencjale i możliwościach instytucji B+R;
- brak podejmowania szybkich działań i decyzji w procesie transferu technologii;
- problemy prawne, własności intelektualnej, ochrony technologii;
- przy międzynarodowym transferze technologii bariera językowa;
- problemy finansowe.

Bariery utrudniające wprowadzanie innowacji istnieją zarówno po stronie przedsiębiorstw jak i instytucji sektora B+R. Wśród utrzymujących się barier utrudniające przedsiębiorcom, w tym szczególnie małym i średnim, wprowadzanie rozwiązań innowacyjnych należy zaliczyć m.in.[5]wysokie koszty opracowania i wdrożenia innowacji, znacznie przekraczające możliwości kapitałowe większości przedsiębiorców, przy jednoczesnym utrudnionym dostępie do zewnętrznych źródeł finansowania;

- słabo rozwiniętą infrastrukturę komercjalizacji wyników prac B+R;

- zbyt wysokie ryzyko związane z inwestowaniem w nowe technologie i tworzeniem nowych firm opartych na tych technologiach.

### 3. Rola Enterprise Europe Network (EEN) w procesie wdrażania innowacji

Istotną rolę w wspieraniu transferu technologii, innowacyjności gospodarki odgrywają instytucje wspierające działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Do nich można zaliczyć: instytucje typu centra transferu technologii, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, technologiczne; instytucje sektora B+R; agencje rządowe (PARP), agencje regionalne i lokalne, sieci instytucji o charakterze regionalnym i ponadregionalnym. Wśród tych sieci można wyróżnić następujące sieci o zasięgu:

- międzynarodowym - sieć EEN; sieć BIC),
- krajowym – np. Krajowa Sieć Innowacji (KSI), Ogólnopolska Sieć Transferu Technologii i Wspierania Innowacyjności MŚP (STIM),
- regionalnym (w poszczególnych województwach np. w województwie śląskim działa Regionalna Sieć Promocji i Transferu Technologii (RSPTT))

*Enterprise Europe Network (EEN)* [13] jest jedną z inicjatyw Komisji Europejskiej, która działa od 1 stycznia 2008 r. Sieć została powołana w ramach Programu Ramowego na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (Competitiveness and Innovation Framework Programme 2007 - 2013 -CIP). Sieć łączy w sobie dorobek dwóch poprzednio działających na rzecz sektora MSP sieci:

- Innovation Relay Centre (IRC) – Ośrodek Przekazu Innowacji,
- oraz Euro Info Centres (EIC).

Sieć skierowana jest do przedsiębiorców oraz instytucji B+R. EEN oferuje małym i średnim przedsiębiorstwom kompleksowe usługi, które mają im pomóc w pełni rozwinąć ich potencjał i zdolności innowacyjne. Enterprise Europe Network jest także pośrednikiem umożliwiającym instytucjom Unii Europejskiej pełniejszą orientację w potrzebach małych i średnich przedsiębiorstw.

Ośrodki sieci są afiliowane przy rozmaitych organizacjach wspierających rozwój gospodarczy, takich jak izby przemysłowo-handlowe, agencje rozwoju regionalnego, centra wspierania przedsiębiorczości, centra transferu technologii itp. Działają one na zasadzie non-profit. Finansowanie działalności ośrodków sieci pochodzi ze środków unijnych oraz środków budżetu państwa.

Obecnie działa blisko 600 ośrodków Enterprise Europe Network w Europie i krajach basenu Morza Śródziemnego (40 krajów) w których pracuje około 4000 doświadczonych pracowników. Enterprise Europe Network to więcej niż pojedyncze ośrodki rozmieszczone w różnych krajach i regionach. Wyjątkowa wartość i możliwości sieci Enterprise Europe Network wypływają ze ścisłej współpracy ośrodków, wykorzystywania wspólnych narzędzi i metod działania. Wszystkie biura mogą komunikować się ze sobą dzięki wewnętrznemu systemowi poczty elektronicznej. Umożliwia on stałe połączenie między ośrodkami i szybkie przekazywanie i uzyskiwanie informacji.

Enterprise Europe Network w Polsce tworzą cztery konsorcja 30 instytucji obejmujące swoim zasięgiem obszar całego kraju; jednym z nich jest Konsorcjum Południowej Polski (BSN South Poland), obejmujące województwo małopolskie, śląskie, podkarpackie i świętokrzyskie, na które składają się następujące instytucje: Centrum Transferu Technologii Politechnika Krakowska (koordynator projektu), Izba Przemysłowo-Handlowa w Krakowie, Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii Górnośląskiej Agencji Przekształceń Przedsiębiorstw SA w Katowicach, Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA w Katowicach, Świętokrzyskie Centrum Innowacji i Transferu Technologii w Kielcach, Staropolska Izba Przemysłowo-Handlowa w Kielcach, Rzeszowska Agencja Rozwoju Regionalnego, Stowarzyszenie Grupy Przedsiębiorców Przemysłu Lotniczego Dolina Lotnicza, Stowarzyszenie Promocji Przedsiębiorczości w Rzeszowie.

Sieć EEN świadczy usługi związane z:

- pomocą doradczą i informacyjną dla przedsiębiorstw oraz instytucji naukowych i badawczych,
- wsparciem w poszukiwaniu międzynarodowych partnerów handlowych, technologicznych i naukowych; identyfikacją nowych rynków,
- pomocą w nawiązywaniu kontaktów gospodarczych,
- promocją rozwiązań innowacyjnych w Europie,
- identyfikacją innowacyjnych rozwiązań dla przedsiębiorstw, głównie sektora MSP,
- informowaniem o formach publicznego wsparcia finansowego,
- promocją lokalnej przedsiębiorczości w Europie,
- dostarczaniem informacji z zakresu prawodawstwa, standardów polityk UE, istotnych dla sektora i przedsiębiorczości,

- pomocą MŚP w rozwijaniu działalności eksportowej i transgranicznej. Pomocą w nawiązywaniu kontaktów biznesowych firmom z sektora usługowego i produkcyjnego za pośrednictwem Bazy Ofert Kooperacyjnych.

Jednym z głównych obszarów działań EEN kontynuowanych po zakończonym projekcie IRC jest wsparcie międzynarodowego transferu technologii, pomoc w pozyskaniu i wdrażaniu innowacji. EEN zajmuje się zarówno technologicznymi, jak i poza technologicznymi aspektami innowacji. W szczególności ośrodki regionalne sieci EEN pomagają w kojarzeniu oferentów z odbiorcami, z jednej strony promują na poziomie międzynarodowym rozwiązania innowacyjne pochodzące od przedsiębiorstw i instytucji sektora B+R w postaci ofert technologicznych, z drugiej strony identyfikują zapotrzebowanie rynkowe na rozwiązania innowacyjne. Pomagają na początku podejmowanych działań w identyfikowaniu potrzeb technologicznych za pomocą audytu technologicznego.

Celem sieci w zakresie transferu technologii jest:

- tworzenie sprzyjających warunków do rozwoju MŚP poprzez wdrażanie innowacji oraz transfer wiedzy;
- ułatwienie współpracy przedsiębiorstwom z jednostkami badawczo – rozwojowymi;
- poszerzanie kontaktów oraz czerpanie wiedzy podczas organizowanych spotkań, seminariów, dni informacyjnych i szkoleń;
- pomoc w poszukiwaniu partnerów technologicznych oraz eksperckiego zaangażowania w negocjacjach transferu technologii.

**Tabela 2.** Główne etapy, działania, metody i narzędzia w zakresie transferu technologii w ramach EEN.

Etapy	Działania	Metody i narzędzia
Diagnoza potrzeb i potencjału technologicznego	wizyta u klienta <ul style="list-style-type: none"> <li>• przeprowadzenie audytu technologicznego identyfikującego i oceniającego potencjał i potrzeby technologiczne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Audyt technologiczny</li> <li>• Karta wizyty u klienta</li> </ul>
Sporządzenie profilu technologicznego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identyfikacja i opracowanie ofert i zapytań technologicznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formularz oferty (TO)</li> <li>• Formularz zapytania</li> <li>• Wizyty u klienta</li> </ul>
Poszukiwanie partnerów, promocja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzenie profili do bazy systemu BBS (na stronie www prowadzona jest baza technologiczna)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baza BBS</li> <li>• Misje gospodarcze</li> <li>• Spotkania brokerskie</li> </ul>

*Znaczenie sieci innowacji i transferu technologii w procesie pozyskania*

rozwiązań innowacyjnych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• następuje automatyczne łączenie (wg. wpisanych słów kluczowych) ofert zapotrzebowania (TR) z ofertami technologicznymi (TO).</li> <li>• Organizowane są spotkania brokerskie i misje gospodarcze:</li> <li>• Spotkania brokerskie - są skutecznym narzędziem pomocnym w nawiązywaniu kontaktów międzynarodowych. Są to wcześniej zaaranżowane spotkania dwustronne między przedstawicielami firm i instytucji B+R umożliwiające przedstawienie swojej oferty i poznanie partnera. Spotkania organizowane są zazwyczaj w ramach cieszących się renomą branżowych targów międzynarodowych w kraju i zagranicą.</li> <li>• Spotkania handlowe i międzynarodowe misje gospodarcze organizowane są w określonych branżach w zależności od potrzeb lokalnych przedsiębiorców. Spotkania aranżowane są w oparciu o profile technologiczne uczestników TO/TR.</li> <li>• Organizowane są warsztaty technologiczne promujące rozwiązania innowacyjne i kojarzące partnerów</li> <li>• Organizowane są konferencje, szkolenia, dni informacji o transferze technologii, szkolenia, konkursy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakt z innymi ośrodkami</li> <li>• Organizowanie warsztatów technologicznych</li> <li>• Organizowanie konferencji, szkoleń, konkursów</li> <li>• Kontakty z klientami</li> </ul>
Negocjacje transferu technologii	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pomoc doradcza i informacyjna, identyfikacja ekspertów pomocnych w procesie tt w zakresie prawnych aspektów, własności intelektualnej, poszukiwania źródeł finansowania, oceny technologii itp.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bazy, kontakty</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne

W ramach sieci EEN prowadzone są również działania skierowane do konsultantów sieci, podnoszące ich kwalifikacje poprzez organizowanie szkoleń oraz działania ułatwiające współpracę pomiędzy pracownikami poszczególnych ośrodków. Jedną z tych form jest prowadzenie formalnych grup tematycznych skupiających konsultantów sieci, którzy zajmują się konkretną branżą. Ułatwia to wspólne organizowanie imprez kooperacyjnych oraz dzięki osobistym kontaktom pozwala skuteczniej pracować w sieci.



#### 4. Podsumowanie

Nowe warunki funkcjonowania, wzrost tempa zmian, globalizacja, skracanie się cyklu życia produktów, upowszechnienie internetu, wzrost znaczenia sieci powoduje, że wiele firm nie nadąża za zmianami. Wymaga to wprowadzenia nowych metod w organizacji i zarządzaniu, wprowadzaniu tzw. innowacji zarządczych [3]. Obejmują one całokształt wartościowych zmian w strukturach i rolach organizacji wprowadzanych w celu zwiększenia wydajność organizacji.

Podczas transferu technologii, pozyskania i wdrażania innowacji w szczególności pomiędzy światem biznesu a światem nauki napotyka się szereg barier utrudniających przeprowadzenie tego procesu, mających wpływ na szybkość komercjalizacji. Dlatego istotna jest rola instytucji wspierających działalność innowacyjną, transfer technologii. Do tych instytucji należą min. centra transferu technologii, parki technologiczne, agencje, sieci takie jak np. Enterprise Europe Network, która została w tym rozdziale omówiona.

Powinno się dążyć do tworzenia i rozwoju sieciowego systemu usług na rzecz rozwoju innowacyjności opartego na modelu otwartej innowacji. Coraz częściej spotykamy się zastosowaniem strategii otwartej innowacji, zjawiskiem crowdsourcingu, polegającym na aktywnym włączeniu otoczenia firmy (tj. klientów, dostawców, dystrybutorów) w proces tworzenia innowacyjnych produktów. Zjawisko przybiera różne formy w zależności od stopnia otwartości firm na pomysły i sugestie z zewnątrz, czy specyfiki branży. Może dotyczyć całego, szeroko rozumianego procesu innowacji lub obejmować tylko wybrany etap.

#### Literatura

- [1] Chesbrough, H.: *Open innovation. The New imperative for creating and profiting from technology*. Harvard Business School Press, Boston 2003.
- [2] Głodek P., Matusiak K.: Transfer technologii, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, pod red. K. Matusiaka. PARP, Warszawa 2008.
- [3] Hamel G., Breen B.: *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*. Harvard Business Press, Red Horse sp. z o.o. 2008.
- [4] Jasiński A.: *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*. Difin, Warszawa 2006.
- [5] „*Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007-2013*”, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa, 19 sierpnia 2006.

- [6] Kim W.Ch, Mauborgne R.: *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts 2005.
- [7] Machnik-Słomka J.: *Identyfikacja potrzeb i potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa metodą audytu technologicznego*, [w:] *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu* pod red. Skowron M.N., Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- [8] Machnik-Słomka J.: Kłosok-Bazan I., *Nowoczesne uwarunkowania procesu wdrażania innowacji. Aspekty ochrony środowiska*. Monografia w materiałach konferencyjnych, II Międzynarodowa Konferencja Naukowa – Współczesne Problemy Zarządzania Przedsiębiorstwem, Wydawnictwo Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, 2009.
- [9] Monkiewicz J.: *Międzynarodowy transfer wiedzy technicznej*. PWN, 1981.
- [10] Pomykański A.: *Zarządzanie innowacjami*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa-Łódź 2001
- [11] Skowron M.N., J. Stachowicz: *Innowacyjność zarządzania w organizacjach przemysłowych, publicznych i regionach wyzwaniem dla nauk zarządzania*, [w:] *Zarządzanie sieciami współdziałania w procesie budowy innowacyjnej organizacji i regionu* pod red. Skowron M. N., PAN, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2009.
- [12] [www.forumrozwoju.pl](http://www.forumrozwoju.pl), 2009
- [13] [www.een.org.pl](http://www.een.org.pl), 2009

*Joanna Machnik-Słomka*

**The significance of innovation networks and of technology transfer  
in the process of acquisition and implementation of innovations  
the case of Enterprise Europe Network**

*Joanna Machnik-Słomka*

*Regional Centre of Innovation and Technology Transfer  
Upper Silesian Agency for Enterprise Restructuring Co.  
Department of Management and Marketing, Silesian University of Technology*

*In the paper the author analyses the concept of innovations, innovative process and the phenomenon of technology transfer. There is emphasized the significance of managerial innovations for achieving stable competitive advantage of enterprises. The paper indicates the barriers of technology transfer, especially visible between the science and economic sector. Moreover, there has been presented the activity of Enterprise Europe Network especially with regards to the process of acquisition and implementation of innovations of international range.*

**Keywords:** innovations, managerial innovation, networks of technology transfer.

IBS PAN

46358

[ec.europa.eu/enterprise-europe-network](http://ec.europa.eu/enterprise-europe-network)

Górnośląska Agencja Przekształceń Przedsiębiorstw S.A.  
Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii  
ul. Astrów 10, 40-045 Katowice  
Tel.: 032 730 48 90  
Fax.: 032 251 58 31  
[een@gapp.pl](mailto:een@gapp.pl)  
[www.gapp.pl](http://www.gapp.pl)

ISBN 978-83-8947-526-8



cip competitiveness and innovation  
framework programme  
2007-2013