

Jarosław Korpysa

Uniwersytet Szczeciński

KULTURA INNOWACYJNOŚCI MIKROPRZEDSIĘBIORSTW SPIN OFF

Wprowadzenie

Funkcjonowanie akademickich przedsiębiorstw spin off warunkuje proces komercjalizacji wiedzy i technologii z nauki do biznesu. Tym samym utrwalenie postaw i zachowań proinnowacyjnych w tych organizacjach stanowi jeden z istotnych czynników determinujących ich konkurencyjność. Co ważne, budowanie kultury innowacyjności wpływa na dostrzeżenie i wykorzystanie przez firmy szans rynkowych, co podnosi ich poziom przedsiębiorczości.

Mając na uwadze powyższe właściwości, zasadne jest podjęcie próby analizy kształtowania kultury innowacyjności mikroprzedsiębiorstw spin off. Tym samym dla realizacji niniejszego celu opracowania niezbędne jest przedstawienie rozważań teoretycznych opartych na literaturze przedmiotu w zakresie istoty oraz determinant kultury innowacyjności, jak również pojęcia akademickich przedsiębiorstw spin off. Charakterystyka podstawowych zagadnień pozwoli na weryfikację hipotezy badawczej, która brzmiała: budowanie i utrwalanie kultury innowacyjności jest nierozzerwalnie związane z działalnością akademickich mikroprzedsiębiorstw spin off.

1. Kultura innowacyjności

Współczesna literatura przedmiotu definiuje innowacje na wiele sposobów. Zgodnie z klasycznym ujęciem zaproponowanym przez J. Schumpetera, innowacja odnosi się do tworzenia i wprowadzenia na rynek nowego produktu, nowej metody produkcji, zdobycia nowych rynków zbytu, zdobycia nowego źródła surowców lub też wprowadzenia nowego stylu zarządzania organizacją¹. W tym samym nurcie naukowym P.F. Drucker opisuje innowacje jako specyficzną

¹ J.A. Schumpeter: Comments on a plan for study of the entrepreneurship. W: Economics and sociology of capitalism. Red. R. Swedberg. Princeton University Press, Princeton 1991, s. 408.

funkcję przedsiębiorcy. Zdaniem ekonomisty za innowacje można uznać pewne modyfikacje istniejących produktów, technologii, procesów czy też sposobów działania, które stanowią nowość dla danego przedsiębiorstwa². Podobną definicję proponuje P. Kotler, dla którego wyznacznikiem innowacji jest ocena pojedynczej jednostki, dotycząca tzw. nowatorstwa danego rozwiązania. Jednocześnie badacz uważa, że tylko indywidualne przekonania danej osoby warunkują dla niej samej, a nie dla ogółu innowacyjny charakter pomysłu. W nurt powyższych koncepcji wpisuje się pojęcie innowacji zaproponowane przez P. Niedzielskiego oraz W. Janasza. Pierwszy ekonomista utożsamia innowacje z trwałym poszukiwaniem nowych kombinacji czynników wytwórczych w celu wytworzenia przez przedsiębiorstwo nowej wartości dodanej³. W następstwie przedsiębiorca-innowator podejmuje zorganizowane działania w celu osiągnięcia pozytywnych efektów ekonomicznych i społecznych, które są odzwierciedlone m.in. w efektywniejszym wykorzystaniu posiadanych zasobów oraz zaspokojeniu potrzeb konsumentów. W. Janasz określa innowacje jako ciąg działań podejmowanych przez przedsiębiorstwo, w rezultacie których jest tworzona kompleksowa nowość⁴. Analogiczną definicję proponują Ferraresi, Quandt, dos Santos oraz Frega, dla których innowacja jest związana z procesem przekształcenia wiedzy w wartość nowego lub też udoskonalanego rozwiązania⁵. Badacze charakteryzują innowacje przez pryzmat tworzenia korzyści dla interesariuszy danego przedsiębiorstwa.

Mimo braku jednej spójnej definicji innowacji, istnieje wspólne założenie, które dotyczy zastosowania po raz pierwszy w danej organizacji albo też społeczności materialnego lub też niematerialnego rozwiązania. Tym samym innowacja jest postrzegana jako celowo zaprojektowana przez człowieka zmiana. Odnosi się do obszarów określonych przez J. Schumpetera, tj. tworzenia i upowszechniania nowego produktu, metod wytwarzania, organizacji prac, metod zarządzania, czy metod marketingu. Tak rozumiana innowacja jest najczęściej analizowana przez pryzmat przedsiębiorstwa, które jest zdolne do poszukiwania, wdrażania i upowszechniania nowych rozwiązań⁶. Proces ten jest definiowany w literaturze jako innowacyjność. W tym miejscu należy dodać, że istotnym czynnikiem warunkującym innowacyjność, tj. gotowość organizacji do wprowa-

² J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera: *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Difin, Warszawa 2010, s. 65.

³ P. Niedzielski, K. Rychlik: *Innowacje i kreatywność*. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 23-24.

⁴ W. Janasz, K. Kozioł: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007, s.16.

⁵ A.A. Ferraresi, C.O. Quandt, S.A. dos Santos, J.R Frega: *Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance*. „Journal of Knowledge Management” 2012, nr 5, s. 688-701.

⁶ K. Bachnik: *Innowacyjność jako jeden z kluczowych elementów polityki Unii Europejskiej*. W: *Innowacyjność w teorii i praktyce*. Red. M. Strużycki. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006, s. 10.

dzania zmian, jest posiadanie i efektywne wykorzystanie w procesie generowania i absorpcji innowacji materialnych oraz niematerialnych zasobów⁷. Jednak to zasoby niematerialne (wiedza i doświadczenie) stanowią podstawę do tworzenia oraz urzeczywistnienia w danym przedsiębiorstwie nowych koncepcji⁸. Właściwość ta wynika z faktu, że innowacja w organizacji jest tworzona przez przedsiębiorczego człowieka. W takim ujęciu zadaniem jednostki przedsiębiorczej jest kreowanie zmian wewnętrznych – odzwierciedlonych w kształtowaniu postaw przedsiębiorczych i zewnętrznych – uwidocznionych w procesach przedsiębiorczych, prowadzących do poprawy efektywności i rozwoju otoczenia, w którym działa⁹. Zmiany te zgodnie z podejściem schumpeterowskim są odzwierciedlone w innowacji¹⁰. Tym samym uwidacznia się potrzeba tworzenia w organizacji określonych norm, wartości, sposobów postępowania i myślenia, które będą wspierały proces tworzenia innowacji. Jest to możliwe dzięki ukształtowaniu kultury organizacyjnej, która powinna być zorientowana na upowszechnianie zachowań wspierających innowacyjność organizacji. Tak rozumiana kultura organizacyjna jest utożsamiana z kulturą innowacyjności.

Literatura definiuje kulturę innowacyjności organizacji jako istniejące normy, wartości, sposoby zachowania pracowników i właścicieli organizacji, które warunkują ich zdolność do kreatywnego działania. Rezultatem aktywności interesariuszy wewnętrznych organizacji jest tworzenie nowych rozwiązań produktowych, procesowych, organizacyjnych lub też marketingowych¹¹. Tym samym budowanie kultury innowacyjności w organizacji zależy m.in. od:

- umiejętności szybkiego uczenia się,
- zdobywania nowych kompetencji przez pracowników,
- chęci do podejmowania ryzyka i ponoszenia za nie odpowiedzialności,
- umiejętności przewidywania przyszłości,
- wykazywania inicjatywy, kreatywności,
- pracy zespołowej,
- wzajemnego wsparcia pracowników,
- tolerancji błędów,
- elastyczności w myśleniu i działaniu¹².

⁷ K. Dziekoński, J. Chwiećko: Innowacyjność przedsiębiorstw z branży TSL. „Economics and Management” 2013, nr 2, s. 180.

⁸ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera: Op. cit., s. 61.

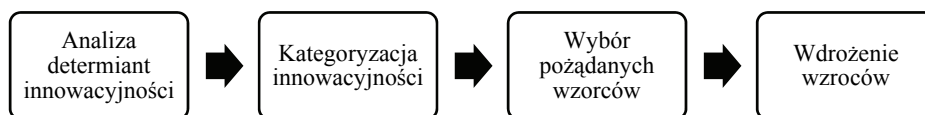
⁹ J. Korpysa: Postawy przedsiębiorcze młodzieży wsi popegeerowskiej – wyniki badań. „Problemy Zarządzania” 2012, nr 2, s. 176-193.

¹⁰ J. Korpysa: Mikrouwarunkowania tworzenia własnej działalności. „Przegląd Organizacyjny” 2011, nr 10, s. 27-32.

¹¹ F. Trompenaars: Kultura innowacji: Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy. Wolters Kluwer, Warszawa 2012, s. 43.

¹² F. Trompenaars: Op. cit., s. 32.

Mając na uwadze powyższe właściwości, należy stwierdzić, że kształtowanie kultury innowacyjności w organizacji jest zdeterminowane przez zaistnienie procesu opartego na czterech głównych filarach, które zostały zobrazowane na poniższym rys.



Rys. 1. Tworzenie kultury innowacyjności

Źródło: K. Gadomska-Lila: Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych. „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 128.

Pierwsza faza odnosi się do wyróżnienia kluczowych determinant innowacyjności. Czynniki te mogą być różne dla poszczególnych organizacji, gdyż zależą od wewnętrznego i zewnętrznego potencjału innowacyjnego danego przedsiębiorstwa. Przez potencjał innowacyjny rozumie się zdolności firmy do efektywnego wdrażania innowacji. Tym samym potencjał innowacyjny wewnętrzny opiera się na zasobach ludzkich organizacji, zasobach finansowych, rzeczowym majątku przedsiębiorstwa oraz wiedzy i informacji technologicznej. Potencjał zewnętrzny zaś na zasobach otoczenia, które przedsiębiorstwo może wykorzystywać w procesie tworzenia i wprowadzania zamian¹³. Właściwe rozpoznanie determinant innowacyjności organizacji skutkuje zakwalifikowaniem poszczególnych czynników do następujących poziomów: indywidualnego, grupowego lub systemowego. Pierwszy stopień odnosi się do osobowości pracowników, ich umiejętności uczenia się oraz stopnia zaangażowania. Drugi jest ukierunkowany na pracę zespołową, w tym w szczególności na normy funkcjonowania zespołu, formy komunikacji i przywództwa, wielkość zespołu oraz różnorodność kompetencyjną członków zespołu. Ostatni poziom systemowy odnosi się do struktury i kultury organizacyjnej. W tym miejscu należy podkreślić, że kluczowymi czynnikami rozwoju innowacji na poziomie systemowym jest decentralizacja decyzji wsparta zwiększeniem partycypacji pracowniczej¹⁴. Ponadto istotne jest także kształtowanie kultury organizacyjnej, której filarami jest otwartość, szybkość reagowania organizacji na zmiany, wrażliwość na potrzeby rynkowe, a także podejmowanie ryzyka¹⁵. Konsekwencją zakwalifikowa-

¹³ A. Oniszczuk-Jastrzębek: Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 83.

¹⁴ J. Penc: Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich działań. Difin, Warszawa 2010, s. 76.

¹⁵ A. Wojtczuk- Turek: Kulturowe determinanty innowacyjność przedsiębiorstw. W: Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Red. M. Juchnowicz. Wolter Kluwers, Kraków 2009, s. 274.

nia poszczególnych determinant do trzech poziomów jest określenie najbardziej pożądanых wzorców kultury innowacyjności. Jednocześnie powinna zostać stworzona rekomendacja dotycząca możliwości implementacji nowych wzorców, rozwoju dotychczasowych lub też rezygnacji z obecnie istniejących. Końcowym etapem utrwalania kultury innowacyjności jest wdrażanie lub też udoskonalenie wzorców m.in. przy wykorzystaniu dostępnego systemu zarządzania zasobami ludzkim. K. Gadomska postuluje, aby utrwalać działania innowacyjne na każdym etapie procesu kadrowego¹⁶. Tym samym organizacja w fazie rekrutacji i selekcji powinna poszukiwać ludzi kreatywnych i otwartych na zmiany, a na etapie motywacji nagradzać postawy proinnowacyjne. Ponadto przedsiębiorstwo powinno zadbać o rozwijanie twórczych kompetencji pracowniczych, jak również stosować kryteria ocen pracowniczych ukierunkowanych na działania innowacyjne.

2. Istota akademickich przedsiębiorstw spin off

Budowanie i utrwalanie kultury innowacyjności jest szczególnie istotne dla funkcjonowania akademickich przedsiębiorstw spin off. Natura tychże organizacji warunkuje proces tworzenia innowacji. Jest to możliwe dzięki komercjalizacji wiedzy i technologii z nauki do biznesu. W tym miejscu należy stwierdzić, że w literaturze nie ma jednej spójnej definicji akademickich przedsiębiorstw spin off. Poszczególni autorzy w różny sposób określają właściwości analizowanych organizacji. Główne rozbieżności istnieją w zakresie przedmiotowym komercjalizacji oraz wyróżnienia twórców i właścicieli tychże przedsiębiorstw. Biorąc pod uwagę przedmiot komercjalizacji Helm, Mauroner, Dowling i Pöhlmann¹⁷ charakteryzują przedsiębiorstwo spin off jako jednostkę, w której następuje jednoczesny transfer wiedzy i technologii z nauki do biznesu. Odmiennie analizują je Muller¹⁸ oraz Wright, Clarysse i Mosey¹⁹. Pierwszy badacz utożsamia przedsiębiorstwo spin off z jednostką komercjalizującą tylko technologię, zaś kolejni uczeni analizują podmiot akademicki przez pryzmat transferu wiedzy. Ponadto istotne różnice odnoszą się do twórców i właścicieli przedsiębiorstw spin off.

¹⁶ K. Gadomska-Lila: Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych. „Współczesne Zarządzanie” 2011, nr 1, s. 128-129.

¹⁷ R. Helm, O. Mauroner, M. Dowling, K. Pöhlmann: Spin-offs from public R&D organisations. „International Journal of Business and Globalisation” 2013 Vol. 11, No. 3, s. 217-242.

¹⁸ K. Mueller: Academic spin-off's transfer speed – analyzing the time from leaving university to venture. „Research Policy” 2010, 39(2), s. 189-199.

¹⁹ M. Wright, B. Clarysse B.S. Mosey: Strategic entrepreneurship, resource orchestration and growing spin-offs from universities. „Technology Analysis & Strategic Management” 2012, Vol. 4, s. 911-921.

Fryges i Wright postulują, że funkcjonowanie spin off jest uwarunkowane tylko przez byłych lub obecnych pracowników naukowych. McQueen i Wallmark wyróżniają oprócz pracowników naukowych także studentów. Shane zaś dodaje jeszcze grupę absolwentów²⁰.

Wobec zaprezentowanych rozbieżności dotyczących przedsiębiorstw spin off w dalszym etapie opracowania przyjęto, że akademickie przedsiębiorstwa spin off będą utożsamiane z jednostkami prowadzącymi działalność gospodarczą, które zostały założone przez byłych lub obecnych naukowców w celu komercjalizacji wiedzy i technologii.

3. Kultura innowacyjności badanych przedsiębiorstw

Badania zostały przeprowadzone w 2013 r. wśród naukowców, którzy byli właścicielami mikroprzedsiębiorstw spin off w ramach badań pilotażowych projektu NCN „Przedsiębiorczość indywidualna mikroprzedsiębiorstw typu spin off” (UMO-2011/03/D/HS4/01646). W procesie badawczym wykorzystano metodę empiryczną opartą na badaniach ilościowych. Narzędziem badawczym był kwestionariusz zawierający 38 ustrukturalizowanych pytań. Z uwagi na cel niniejszego opracowania, w dalszej części zostaną zaprezentowane wybrane wyniki, które będą służyły weryfikacji hipotezy badawczej.

W pilotażowych badaniach wzięło udział 32 mikroprzedsiębiorstwa założone przez naukowców, które funkcjonują na terenach województwa zachodniopomorskiego, wielkopolskiego oraz lubuskiego. W zdecydowanej większości przedsiębiorstwa te działały w sektorze usługowym (63%), co trzecia firma funkcjonowała w sektorze produkcyjnym (30%), zaś tylko 6% istniało w handlowej. Biorąc pod uwagę branżę, należy stwierdzić, że najczęściej organizacji reprezentowało branżę IT (46%). W dalszej kolejności po 20% stanowiły przedsiębiorstwa z branży medycznej oraz z branży technicznej. Najmniej przedsiębiorstw reprezentowało doradztwo związane z zarządzaniem (6%) oraz finanse i ubezpieczenia (6%). Istotnym jest także fakt, że dwie trzecie badanych organizacji funkcjonowało na rynku od roku do trzech lat (60%), 20% do jednego roku, 13,33% od trzech lat do pięciu. Najmniej było firm istniejących powyżej pięciu lat (6%).

Mając na uwadze realizację podstawowego celu badania, w pierwszej kolejności poproszono respondentów o określenie czy organizacja tworzy innowacje. 57% badanych udzieliło odpowiedzi pozytywnej, zaś 43% respondentów

²⁰ A. Lejpras, A. Stephan: Locational conditions, cooperation, and innovativeness: evidence from research and company spin-offs. „Annals of Regional Science” 2011, 46 (3), s. 543-575.

negatywnej. W tym miejscu należy stwierdzić, że najczęściej były kreowane w przedsiębiorstwach innowacje produktowe (36%) oraz procesowe (32%), najmniej organizacyjne (19%) i marketingowe (13%). Istotne jest także, że w przeważającej większości tworzone innowacje były finansowane z zewnętrznych źródeł, w tym głównie z środków z UE (61%) oraz kredytów i pożyczek (18%). Tym samym udział środków własnych wyniósł 21%.

Pomimo uzyskanego rezultatu, dotyczącego tworzenia innowacji w badanych przedsiębiorstwach, należy stwierdzić, iż brak działań ukierunkowanych na kreowanie nowych rozwiązań nie musi oznaczać, że dana organizacja nie tworzy kultury innowacyjności. Istotne jest także, że wszystkie firmy biorące udział w badaniu zadeklarowały, że w następnych trzech latach zamierzają tworzyć innowacje. W dalszej kolejności zadano więc wszystkim respondentom pytanie dotyczące determinant kultury innowacyjności. Każdy z właścicieli mógł określić maksymalnie cztery najważniejsze uwarunkowania. Rezultaty zostały zobrazowane na poniższym wykresie.

Wykres 1

Uwarunkowania tworzenia kultury innowacyjności



Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

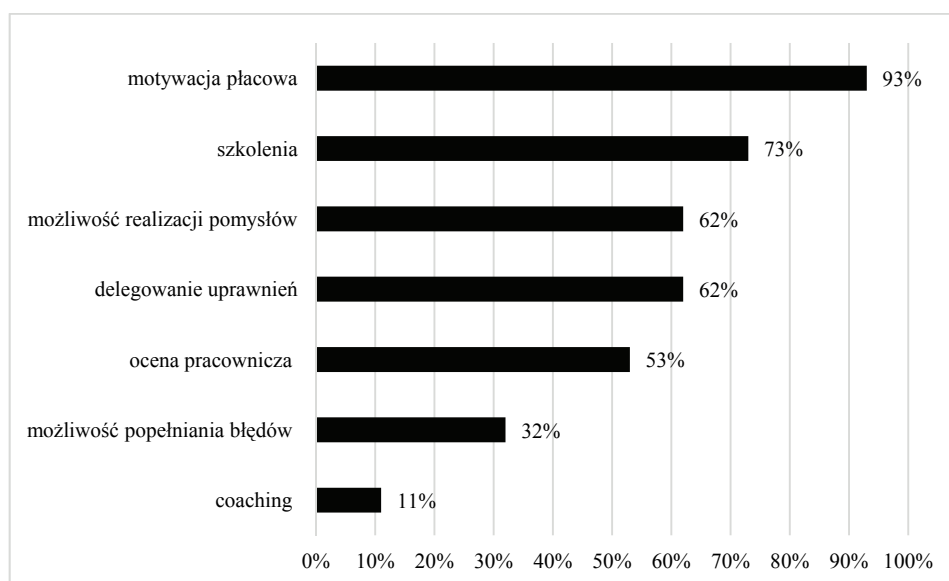
Zdaniem respondentów najważniejszą determinantą kształtowania kultury innowacyjności były zaangażowanie pracowników i właściciela (95%), posiadanie informacji o potrzebach rynkowych (92%). Ponadto do najczęściej wymienianych przez badanych determinant można zaliczyć pracę zespołową (89%),

kształtowanie poczucia przynależności (88%) oraz delegowanie uprawnień (82%). Najmniejszym odsetkiem wskazań charakteryzowały się następujące cechy: orientacja zadaniowa (34%) oraz perspektywiczne myślenie (43%). Badając strukturę poszczególnych odpowiedzi według kryterium podziału badanej zbiorowości, należy zauważyć występowanie istotnych dyferencji wśród przedsiębiorstw wyróżnionych według okresu funkcjonowania. Przedsiębiorstwa działające na rynku powyżej 5 lat najczęściej wymieniały zaangażowanie oraz kształtowanie przynależności do organizacji, przedsiębiorstwa funkcjonujące od roku do trzech lat wyróżniły pracę zespołową, zaangażowanie pracowników oraz delegowanie uprawnień. Właściciele firm istniejących mniej niż 12 miesięcy wskazali na posiadanie informacji o potrzebach rynkowych oraz nieformalne kontakty.

W dalszej części badania poproszono przedsiębiorców firm o określenie narzędzi i instrumentów, za pomocą których implementują pożądane wzorce kultury innowacyjności do przedsiębiorstwa. W tym pytaniu przedsiębiorcy mogli wpisać maksymalnie trzy sposoby. Wyniki zostały przedstawiane na poniższym wykresie

Wykres 2

Sposoby implementacji kultury innowacyjności



Źródło: Ibid.

Zgodnie z uzyskanymi rezultatami należy stwierdzić, że instrumenty implementacji kultury innowacyjności do organizacji są związane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. Wśród nich najczęściej były wymieniane motywatory płacowe, tj. wynagrodzenie, premie i nagrody pieniężne (93%). Istotne były także

szkolenia (73%), możliwości realizacji pomysłów pracowników (62%) oraz delegowanie uprawnień (62%). Najmniej ważny był coaching (11%) oraz możliwość popelniania błędów (32%). Interesującym jest fakt, że analizując uzyskane odpowiedzi według kryterium podziału badanej zbiorowości oraz według rodzaju tworzonej innowacji nie zaobserwowano znaczących różnic w ich strukturze.

Po określeniu głównych determinant kultury innowacyjności oraz sposobów implementacji wzorców zachowań proinnowacyjnych poproszono właścicieli przedsiębiorstw spin off o określenie korzyści związanych z kształtowaniem analizowanej kultury. W celu przejrzystej prezentacji uzyskanych wyników wykorzystano metodę średnich rang. Wyniki zostały przedstawione w tab. 1.

Tabela 1

Korzyści wdrożenia kultury innowacyjności

Wyszczególnienie	Ranga*
Wykorzystanie szans rynkowych	4,96
Zwiększenie konkurencyjności	4,78
Dywersyfikacja produktów i usług	4,21
Zwiększenie rentowności	3,72
Zaspokojenie potrzeb klienta	3,34
Poprawa wizerunku	3,09
Mniejsza rotacja pracowników	2,98
Wyższa produktywność, niższe koszty	2,89
Zmniejszenie ryzyka działalności	1,25

* Ranga 1 oznacza czynnik mało istotny, ranga 5 – czynnik bardzo istotny

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Wśród korzyści jakie najczęściej wymieniali respondenci były: wykorzystanie szans rynkowych (ranga 4,96), zwiększenie konkurencyjności funkcjonowania przedsiębiorstwa (4,78) oraz dywersyfikacja produktów i usług (4,21). Najmniej wskazań uzyskały następujące warianty odpowiedzi: zmniejszenie ryzyka działalności (1,25), wyższa produktywność i niższe koszty (2,89) oraz mniejsza rotacja pracowników (2,98). Analizując powyższe rezultaty względem rodzaju wprowadzonej innowacji, można zaobserwować pewne rozbieżności. Dla firm tworzących innowacje produktowe najczęściej były wymieniane korzyści związane ze zwiększeniem rentowności oraz wykorzystaniem szans rynkowych. Najmniejszym odsetkiem wskazań charakteryzowały się następujące właściwości: poprawa wizerunku oraz mniejsza rotacja pracowników. Przedsiębiorstwa kreujące innowacje marketingowe wyróżniły jako najważniejsze korzyści zaspokojenie potrzeb klienta, dywersyfikację produktów i usług oraz poprawę wizerunku firmy, zaś za najmniej istotne wyższą produktywność i niższe koszty.

Ostatnią analizowaną kwestią było zdiagnozowanie barier tworzenia kultury innowacyjności. Wyniki zostały zaprezentowane w poniższej tabeli.

Tabela 2

Bariery tworzenia kultury innowacyjności

Wyszczególnienie	Procent
Koszty	96%
Brak środków finansowych	93%
Niskie kwalifikacje pracowników	89%
Wymagania rynku	78%
Specyfika działalności	56%
Niechęć	34%
Czas	21%

Źródło: Ibid.

Biorąc pod uwagę uzyskane rezultaty, należy stwierdzić, że wśród największych barier kreowania kultury innowacyjności były wymieniane koszty jakie są związane z kreowaniem postaw i zachowań proinnowacyjnych (96%) oraz brak środków finansowych (93%). Ponadto wśród istotnych barier respondenci wyróżnili niskie kwalifikacje pracowników (89%) oraz wymagania rynku (78%). Najmniejszą ilość wskazań uzyskały odpowiedzi brak czasu (21%) oraz niechęć do wprowadzania zmian (34%). Istotny w tym względzie jest fakt, że nie występowały rozbieżności w strukturze udzielonych odpowiedzi pomiędzy firmami tworzącymi innowacje a tymi organizacjami, które nie kreują nowoczesnych rozwiązań. Jednak pewne zróżnicowanie odpowiedzi można zaobserwować analizując badane firmy według kryterium branży, w której funkcjonują. Analizując strukturę odpowiedzi według branży, należy zauważyć, że przedsiębiorstwa z branży IT jako największe bariery wyróżniły niskie kwalifikacje pracowników oraz brak środków finansowych. Przedsiębiorstwa z branży medycznej, podobnie jak firmy z branży technicznej, wskazały na koszty oraz wymagania rynkowe. Jednostki z branży finanse i ubezpieczenia oraz doradztwo związane zarządzaniem wyróżniły koszty i niechęć do wprowadzania nowości.

Podsumowanie

Podsumowując rozważania, należy stwierdzić, że rezultaty badań pozwoliły pozytywnie zweryfikować przyjętą hipotezę badawczą. Tym samym trzeba stwierdzić, że tworzenie i utrwalenie kultury innowacyjności jest nierozdzielnie związane z działalnością akademickich mikroprzedsiębiorstw spin off. Wśród głównych determinant upowszechniania postaw i zachowań proinnowacyjnych można wymienić: zaangażowanie pracowników i właściciela oraz posiadanie informacji o potrzebach rynkowych. Zauważalna także była tendencja zmienności głównych stymulatorów innowacyjności wraz z długością istnienia firm na

rynku. Ponadto biorąc pod uwagę narzędzia implementacji kultury innowacyjności do danej organizacji, należy stwierdzić, że dominowały tzw. twarde instrumenty, które były związane z motywacją płacową (dodatek do wynagrodzenia, premia, nagroda) oraz uczestnictwem pracowników w szkoleniach. Co ważne, wśród największych korzyści kreowania kultury innowacyjności były wyszczególniane: wykorzystanie szansy rynkowej, zwiększenie konkurencyjności oraz dywersyfikacja produktów i usług. Do największych barier zaś respondenci zaliczyli koszty związane z tworzeniem kultury innowacyjności oraz brak środków finansowych.

Mając na uwadze w szczególności korzyści wymieniane przez właścicieli mikroprzedsiębiorstw spin off, które były związane z kreowaniem norm i wartości proinnowacyjnych koniecznym staje się celowe kształtowanie kultury innowacyjności w tych przedsiębiorstwach. Budowanie i utrwalenie innowacyjnych wzorców w badanych organizacjach powinno być niezależne od tworzenia lub też nie przez te firmy nowych rozwiązań. Postulat ten wynika z faktu, że kształtowanie kultury innowacyjności w przedsiębiorstwach komercjalizujących wiedzę i technologie wspiera proces wykorzystywania przez te jednostki szans rynkowych, przyczyniając się do zwiększenia ich konkurencyjności i innowacyjności.

Literatura

- Bachnik K.: Innowacyjność jako jeden z kluczowych elementów polityki Unii Europejskiej. W: *Innowacyjność w teorii i praktyce*. Red. M. Strużycki. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2006.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M.: *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Difin, Warszawa 2010.
- Dziekoński K., Chwiećko J.: Innowacyjność przedsiębiorstw z branży TSL. „*Economics and Management*” 2013, nr 2.
- Ferraresi A.A., Quandt C.O., dos Santos S.A, Frega J.R.: Knowledge management and strategic orientation: leveraging innovativeness and performance. „*Journal of Knowledge Management*” 2012, No. 5.
- Gadomska-Lila K.: Budowanie kultury innowacyjności w świetle badań empirycznych. „*Współczesne Zarządzanie*” 2011, nr 1.
- Helm R., Mauroner O., Dowling M., Pöhlmann K.: Spin-offs from public R&D organisations. „*International Journal of Business and Globalisation*” 2013, Vol. 11, No. 3.
- Janasz W., Koziół K.: *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2007.
- Korpysa J.: Mikrouwarunkowania tworzenia własnej działalności. „*Przegląd Organizacyjny*” 2011, nr 10.
- Korpysa J.: Postawy przedsiębiorcze młodzieży wsi popegeerowskiej – wyniki badań. „*Problemy Zarządzania*” 2012, nr 2.
- LejprasA., Stephan A.: Locational conditions, cooperation, and innovativeness: evidence from research and company spin-offs. „*Annals of Regional Science*” 2011, 46 (3).

- Mueller K.: Academic spin-off's transfer speed – analyzing the time from leaving university to venture. „Research Policy” 2010, 39(2).
- Niedzielski P., Rychlik K.: Innowacje i kreatywność. Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006.
- Oniszczyk-Jastrząbek A.: Przedsiębiorczość w budowaniu zdolności konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Penc J.: Humanistyczne wartości zarządzania w poszukiwaniu sensu menedżerskich. Difin, Warszawa 2010.
- Schumpeter J.A.: Comments on a plan for study of the entrepreneurship. W: Economics and sociology of capitalism. Red. R. Swedberg. Princeton University Press, Princeton 1991.
- Trompenaars F.: Kultura innowacji: Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- Wojtczuk-Turek A.: Kulturowe determinanty innowacyjność przedsiębiorstw. W: Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim. Red. M. Juchnowicz. Wolters Kluwer, Kraków 2009.
- Wright M., Clarysse B, Mosey S.: Strategic entrepreneurship, resource orchestration and growing spin-offs from universities. „Technology Analysis & Strategic Management” 2012, Vol. 4.

CULTURE OF INNOVATION ACADEMIC SPIN OFF

Summary

The article is a theoretical-empirical. The main goal is to analyze a culture of innovation in academic spin off. In the first part is presented determinants of innovation academic spin-off companies. Theoretical considerations were the basis for presenting the empirical part of the results of own research conducted among academic spin-off entrepreneurs in Zachodniopomorskie, Lubuskie and Wielkopolskie Region.