

# Bogdan Wierzbiński

---

## Integracja działań przedsiębiorstw sfery MSP w procesach podnoszenia innowacyjności i zdolności konkurencyjności

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 73, 497-510

---

2011

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](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

dr BOGDAN WIERZBIŃSKI  
Uniwersytet Rzeszowski

## INTEGRACJA DZIAŁAŃ PRZEDSIĘBIORSTW SFERY MSP W PROCESACH PODNOSZENIA INNOWACYJNOŚCI I ZDOLNOŚCI KONKUROWANIA

### Streszczenie

Pozycja przedsiębiorstwa na rynku oraz osiągnięcie celów jest w dużej mierze uzależnione od generowania innowacyjnych rozwiązań oraz ustanowienia właściwych relacji z otoczeniem, w których również działania marketingowe są istotnym czynnikiem budowania przewagi konkurencyjnej. Identyfikacja powiązań pomiędzy uczestnikami oraz opanowanie zarządzania nimi może stanowić podstawę przewagi rynkowej. Należy jednak dodać, że źródłem przewagi powinny być przede wszystkim innowacyjne rozwiązania na płaszczyźnie związanej z produktem, procesem czy organizacją, stwarzające stabilną podstawę do rozwoju oraz pozwalające na ustabilizowanie pozycji rynkowej. Przedsiębiorstwo (głównie ze sfery MSP) w procesie gospodarowania powinno zwrócić szczególną uwagę na relacje biznesowe z organizacjami funkcjonującymi w ewoluującym otoczeniu. Sposób jego powiązań oraz możliwość wykorzystania zewnętrznych zasobów organizacji daje sposobność bezpośredniego kształtowania przestrzeni gospodarczej i zwiększa prawdopodobieństwo realizacji własnych celów.

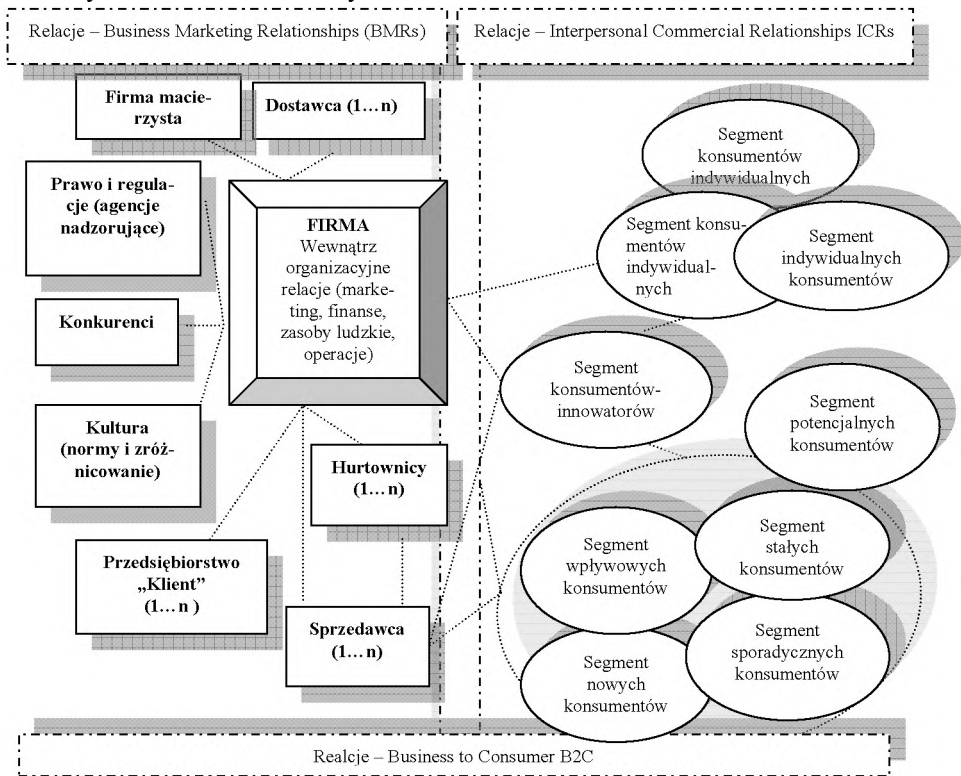
### Wprowadzenie

Działania marketingowe w (szczególności marketing wewnętrzny) oraz ich implikacje w kontekście budowania relacji w przedsiębiorstwie i pomiędzy przedsiębiorstwami (np. typu: *Business Marketing Relationships BMRs*, *Interpersonal Commercial Relationships ICRs*, *Business to Consumer B2C*) jest czynnikiem, który powoduje identyfikowanie się pracowników z organizacją gospodarczą oraz jej działaniami na zewnątrz. Jest to czynnik, który pomaga we wprowadzeniu zmian innowacyjnych, a w szczególności wpływa na zrozumienie tych działań w poszczególnych warstwach, gdzie generowana jest innowacyjność. Również nieoceniony wpływ działań marketingowych można zaobserwować w kontekście działań integracyjnych przedsiębiorstw. W celu pełniejszego zrozumienia istoty tych działań wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstwa oraz podniesienie jego zdolno-

ści do konkurowania przeprowadzono badania kwestionariuszowe, które zrealizowano w sezonie jesienno-zimowym 2010 r. na próbie 156 przedsiębiorstwach MSP w województwie podkarpackim, zastosowano dobór losowy warstwowy nieproporcjonalny. Małe przedsiębiorstwa dodatkowo podzielono na przedsiębiorstwa mikro zgodnie z obowiązującą w UE nomenklaturą do 9 małe; 10 do 49 średnie; 50 do 249 zatrudnionych osób w celu zidentyfikowania różnic w sposobie akceptacji innowacyjnych działań oraz integracji pomiędzy przedsiębiorstwami.

### Biznesowe i marketingowe relacje w procesach integracyjnych podmiotów gospodarczych

Istotę oraz znaczenie powiązań przedsiębiorstw w procesie dostarczania wartości na rynek zobrazowano na rysunku 1.



Rys. 1. Klasyfikacja i połączenia w marketingu

Źródło: D. Iacobucci, J.D. Hibbard, *Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRs) and interpersonal commercial relationships (ICRs): An empirical generalization*, „Journal of Interactive Marketing” 1999, Vol. 13, Iss. 3, Summer, s. 16.

Pokazano sposób powiązań, którego skutkiem jest lepsze zaspokojenie potrzeb rynkowych przez podmioty biorące udział w procesach gospodarowania, czyli spo-

sób obsługi konsumenta determinuje struktury i charakter powiązań marketingowych. Wychodząc od definicji logistycznej obsługi konsumenta, należy zaznaczyć, że musi to być nierozzerwalnie związane z elementami takimi jak niezawodność, czas, wygoda czy sposób komunikacji. Powinno również brać się pod uwagę koszty dla przedsiębiorstwa, stąd sama integracja działań z innymi przedsiębiorstwami determinowana jest głównie tym czynnikiem.

Na obsługę klienta składają się głównie elementy występujące przed świadczeniem produktu, czynności i parametry związane z samym momentem świadczenia oraz po świadczeniu produktu<sup>1</sup>.

Jak wynika z rysunku, różne segmenty rynku w sposób niejednorodny wchodzi w interakcje z sobą oraz otoczeniem biznesowym, stąd można je klasyfikować na pewnym poziomie ogólności jako *Business Marketing Relationships BMRs*, *Interpersonal Commercial Relationships ICRs*, *Business to Consumer B2C*, w zależności od przesunięcia akcentów (związanych z komunikacją oraz budowaniem dłuższych relacji) w kierunku konsumenta czy biznesu.

Przedstawione na rysunku trzy główne grupy powiązań są wprowadzeniem do całego zakresu form relacji rynkowych pomiędzy uczestnikami rynku. Głównym zadaniem tworzenia powiązań typu *Business Marketing Relationships* jest ustanowienie i eksploracja długookresowych relacji powodujących, że przedsiębiorstwa współpracują ściśle, co wymaga dużej koordynacji i integracji działań. Natomiast charakteryzując kontakty typu *Interpersonal Commercial Relationships*, należy podkreślić szczególną rolę, jaką odgrywa jakość ustanowionych relacji. Niemniej jednak ustanowione relacje mogą również charakteryzować się bardzo silnymi powiązaniem. Kontakty typu *Business to Consumer* są bardzo istotnym elementem gry rynkowej, należy podkreślić, że przede wszystkim znajomość przez konsumenta dóbr oraz usług oferowanych przez przedsiębiorstwo sprzyja procesowi budowania relacji, można nawet zaryzykować stwierdzenie, że konsument ustanawia relację z branżą. Jednak takie ujmowanie rzeczywistości polegające na braniu, przy wzięciu pod uwagę tylko dwóch elementów relacji: jakości i bliskości współpracy oraz współzależność przedsiębiorstw, jest zbyt ryzykowne.

Analizując wcześniejsze rodzaje relacji rynkowych, należy nadmienić, że struktura powstałych wiązań jest bardzo złożona, ponieważ każda firma jest połączona przez sieć interakcji z dostawcami, dystrybutorami, konsumentami oraz grupą sprzyjających jej rozwojowi uczestników gry rynkowej<sup>2</sup>. Należy podkreślić, że zjawisko koordynacji działań jest bezpośrednio związane ze sferą czynnościową

<sup>1</sup> G. Rosa, A. Smalec, *Zarządzanie i planowanie marketingowe – wybrane problemy*, Wyd. Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005, s. 69.

<sup>2</sup> D. Iacobucci, J.D. Hibbard, *Toward an encompassing theory of business marketing relationships (BMRs) and interpersonal commercial relationships (ICRS): An empirical generalization*, „Journal of Interactive Marketing” 1999, Vol. 13, Iss. 3, s. 15.

(przepływem) działalności gospodarczej, natomiast zjawisko kooperacji przede wszystkim jest związane ze sferą tworzenia relacji biznesowych<sup>3</sup>. Stworzona sieć powiązań składa się z systemu węzłów oraz ich powiązań. Węzłami tymi mogą być firmy, działy, ludzie, zasady, maszyny lub węzły wiedzy<sup>4</sup>. Zrozumienie istoty funkcjonowania systemu i jego elementów jest czynnikiem koniecznym do prawidłowego funkcjonowania przedsiębiorstwa w otoczeniu. Coraz większa liczba przedsiębiorców zdaje sobie sprawę z takiego stanu rzeczy. Rzadziej funkcjonuje pogląd, że wystarczy produkować, częściej odbywa się to już na zasadach marketingowych – pierwszą czynnością powinno być rozpoznanie rynku, jego potrzeb, a przede wszystkim rozpoznanie relacji, które tym rynkiem rządzą, co w wielu przypadkach warunkuje sukces organizacji. Integrując swoją organizację z innymi przedsiębiorstwami, należy jednak mieć na uwadze jej autonomiczność i możliwość stanowienia o sobie w sieci zależności, niemniej kluczowym problemem wydaje się możliwość realizacji celów i pozostawanie konkurencyjnym.

### **Akceptacja zmian a wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań**

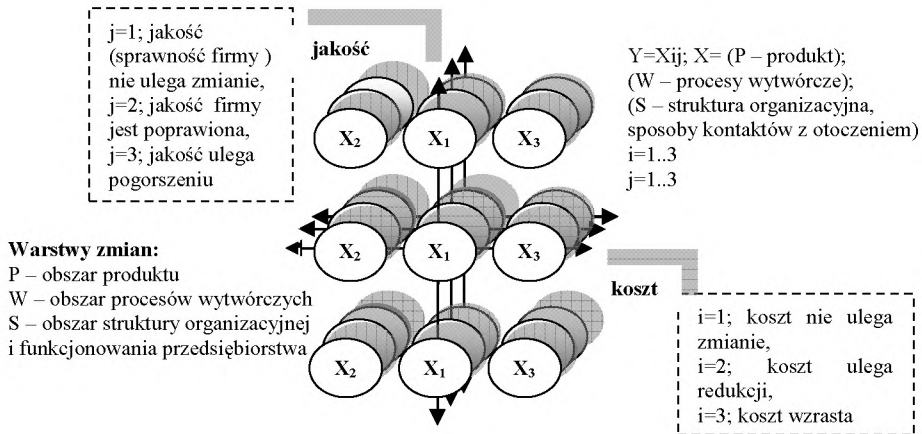
Współczesne przedsiębiorstwa powinny zwrócić szczególną uwagę na swoją pozycję konkurencyjną w środowisku nacechowanym ciągłymi zmianami, które warunkują szczególnie istotne decyzje w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa. Głównie w sferze operacyjno-rozwojowej, w której czynnikiem poprawiającym pozycję powinna być innowacyjność działań zależna od indywidualnej kreatywności, operacjonalizacji funkcji przedsiębiorstwa oraz architektury firmy i zewnętrznych powiązań<sup>5</sup>. Stosując pewne uproszczenie, należy zauważyć, że najważniejsze obszary które bezpośrednio powodują zmianę pozycji konkurencyjnej na rynku, to przede wszystkim obszar związany z produktem, a decyzje mają istotny (widoczny) wpływ na postrzeganie go przez rynek. Jednocześnie sam proces wytwórczy, którego skutkiem jest produkt, jego jakość oraz postrzegane przez konsumenta korzyści, a także obszar struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa i sposobu współpracy z jednostkami otoczenia, może stać się bardzo istotnym czynnikiem podniesienia konkurencyjności (rys. 2, tab. 1). Równoczesność wprowadzanych zmian w danym okresie powinna być sprowadzona do minimum, ponieważ następowaloby nieracjonalne rozproszenie zasobów oraz zbyt ryzykowne obarczanie wszystkich szczebli zarządzania w przedsiębiorstwie rozległymi zadaniami koordynacji przebiegu zmian.

---

<sup>3</sup> V. Belaya, J.H. Hanf, *The two sides of power in business-to-business relationships: implications for supply chain Management*, „Marketing Review” 2009, s. 363.

<sup>4</sup> D. Iacobucci, *Interactive Marketing and the meganet: networks of networks*, „Journal of Interactive Marketing” 1998, Vol. 12, s. 11.

<sup>5</sup> P. Trott, *Innovation management and new product development*, Prentice Hall, Essex 2008, s. 9.



Rys. 2. Położenie przedsiębiorstwa w przestrzeni zmian

Źródło: W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 29.

Tabela 1

Macierz zmian innowacyjnych w warstwie produktu (P)

<b>X<sub>22</sub></b> – zmiany w produkcji, powodując obniżenie kosztu, przyczyniają się jednocześnie do podniesienia jakości produktu; są najbardziej oczekiwanymi, lecz możliwości uzyskania takiego efektu są rzadkie	<b>X<sub>12</sub></b> – zmiana nie wpływa na bezpośredni koszt jednostkowy wytworzenia produktu, ale powoduje podwyższenie określonych nośników jakości produktu np. własności produktu	<b>X<sub>32</sub></b> – zamierzonemu wzrostowi jakości produktu na ogół towarzyszy przyrost kosztu
<b>X<sub>21</sub></b> – zmiany w konstrukcji i zestawie stosowanych materiałów powodują obniżenie kosztu bez wpływu na jakość produktu. Efekt ten umożliwia obniżenie ceny sprzedaży	<b>X<sub>11</sub></b> – bezpośredni koszt jednostkowy nie ulega zmianie; zmiana nie wpływa na bezpośredni koszt jednostkowy wytworzenia produktu oraz na jakość produktu odbieraną przez nabywcę	<b>X<sub>31</sub></b> – wzrost kosztu bez wpływu na jakość. Na ogół zmiany tego rodzaju nie są swobodnie inicjowane przez firmę
<b>X<sub>23</sub></b> – zmiany produktu wpływają na równoczesne obniżenie kosztu i jakości	<b>X<sub>13</sub></b> – zmiana nie wpływa na bezpośredni koszt jednostkowy wytworzenia produktu, ale powoduje obniżenie jakości; firma zamierza zaprzestać wytwarzania określonego modelu produktu)	<b>X<sub>33</sub></b> – sytuacja, w której doszło do podwyższenia kosztu i obniżenia jakości, może wynikać z niewłaściwego przygotowania i wprowadzenia zmiany

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Świtalski, *Innowacje...*, s. 29–31.

Minimalizacja liczby przedsięwzięć wprowadzających zmiany w wyróżnionych obszarach nie oznacza jednak, że w danym momencie jest realizowane tylko jedno

przedsięwzięcie (wprowadzona zmiana w produkcji w wielu przypadkach powoduje zmianę w procesie).

Rozumienie innowacji pozostaje nierozpoznane oraz nierozwinięte, jako rezultat badań nie przynosi zarówno jednoznacznych, jak i jednakowych rozwiązań<sup>6</sup>. Zmiana w którymkolwiek z obszarów skutkuje przejściem z jednego położenia przedsiębiorstwa w danym obszarze do innego, które charakteryzuje się odmiennymi parametrami. Analizowane kierunki zmian w każdym obszarze można więc rozpatrywać jako zmiany położenia przedsiębiorstwa w dwuwymiarowym układzie współrzędnych, przy czym punkt w środku układu współrzędnych odpowiada obecnemu położeniu<sup>7</sup>.

Warunkiem rynkowego sukcesu produktu jest jego zdolność do zaspokojenia określonych potrzeb. Z tej przyczyny w marketingu produkt rozumiany jest jako nierozzerwalne zestawienie różnych cech i wartości, materialnych i niematerialnych, które dopiero jako kompleks (zbiór korzyści) mogą zaspokajać potrzeby odbiorców dla nabywcy<sup>8</sup>. Również marka jako jeden z ważniejszych atrybutów produktu jest traktowana w sposób szczególny, wpływa ona bowiem na decyzje dotyczące pozostałych elementów marketingu mix. Marka stanowi (na wszystkich jej poziomach pierwszym rodzajowym, oczekiwanym, poszerzonym, potencjalnym<sup>9</sup>) dla konsumentów swego rodzaju ułatwienie postrzegania substytucyjnych produktów na rynku (jest istotnym elementem w procesie pozycjonowania). Zwiększająca się możliwość zaspokojenia potrzeby poprzez różne substytucyjne produkty powodować może osłabienie ich siły<sup>10</sup>.

Firmy identyfikują działania, poszukując nowych produktów i rozwijając te, które oferują przewagę nad konkurencją. W centrum tego zainteresowania jest wiedza przenikająca wszystkie funkcje związane z rozwojem nowego produktu<sup>11</sup>.

Jak wynika z badań, zmiany innowacyjne o charakterze produktowym są bardzo istotnym elementem podnoszącym zdolność do konkurowania na współczesnym rynku, niestety charakteryzującym się skróceniem cyklu życia produktów, co powoduje działanie w środowisku podlegającym ciągłej presji zmiany i niepewności wynikającej z kierunku zmiany.

W tabeli 2 scharakteryzowano inną płaszczyznę, na której dokonuje się innowacji procesowych oraz zbiór możliwych efektów wynikających z tych działań.

<sup>6</sup> W.J. Bigoness, W.D. Perreault, *A conceptual paradigm and approach for the study of innovators*, „Academy of Management Journal” 1981, s. 24.

<sup>7</sup> W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 26.

<sup>8</sup> *Podstawy marketingu*, red. J. Altkorn, Instytut Marketingu, Kraków 2006, s. 95.

<sup>9</sup> J. Kall, *Siła marka. Istota i kreowanie*, PWE, Warszawa, 2001, s. 12–14.

<sup>10</sup> J. Altkorn *Strategia marki*, PWE, Warszawa, 1999, s. 12.

<sup>11</sup> R.J. Slotegraaf, K. Atuahene-Gima, *Product Development Team Stability and New Product Advantage: The Role of Decision-Making Processes*, „Journal of Marketing”, 2011, Jan, Vol. 75, Iss. 1, s. 96.

Tabela 2

Macierz zmian innowacyjnych w procesach wytwórczych (W)

X <sub>22</sub> – realnie rzadko możliwe jest zaprojektowanie zmiany przynoszącej jednocześnie redukcję kosztu i wzrost jakości. Zdarza się jednak, że adaptacja odkrycia lub wynalazku albo zastosowanie zupełnie nowych urządzeń w procesie wytwórczym powoduje taki właśnie efekt	X <sub>12</sub> – zmiana (pochodząca np. z realizacji racjonalizatorskich) powoduje beznakładowy przyrost jakości produktu; jest najczęściej wynikiem usprawnień sposobu wykonywania operacji	X <sub>32</sub> – zmiany motywowane chęcią podwyższenia jakości produktu wymagają niekiedy zaakceptowania większego kosztu wytwarzania. Aby uzyskać ulepszony produkt, konieczne jest zastosowanie lepszych i droższych urządzeń produkcyjnych lub przedłużenie czasu operacji wytwórczych
X <sub>21</sub> – uzyskanie redukcji kosztu wytworzenia bez obniżenia jakości jest częstym motywem wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach poddanych presjom konkurencji cenowej na rynku	X <sub>11</sub> – zmiana nie wpływa ani na koszty, ani na jakość. Zmiana taka może polegać na wprowadzeniu ulepszeń zmniejszających uciążliwość pracy lub poprawiających środowisko pracy	X <sub>31</sub> – wzrost kosztu nieprzynoszący zmiany jakości może być wymuszony okolicznościami zewnętrznymi. Na ogół zmiany tego rodzaju wynikają z potrzeby spełnienia norm bezpieczeństwa i higieny pracy itp.
X <sub>23</sub> – obniżenie kosztu może być skutkiem rezygnacji z dotychczas utrzymywanego standardu jakości produktu. Wynikający stąd spadek jakości może wiązać się z zamiarem zaprzestania wytwarzania określonego modelu produktu	X <sub>13</sub> – obniżenie jakości bez obniżki kosztu nie wynika z intencji decydentów, lecz może powstać jako rezultat źle zaprojektowanego lub zrealizowanego przedsięwzięcia	X <sub>33</sub> – pogorszenie jakości produktu przy jednoczesnym wzroście kosztu jednostkowego nie może być wynikiem świadomej decyzji, może to być wynikiem niewłaściwego przygotowania i przeprowadzenia zmiany albo niekorzystnych warunków w otoczeniu.

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Świtalski, *Innowacje...*, s. 31–32.

Jednym z trudniejszych wyzwań stojących przed polską gospodarką jest konieczność rozumienia innowacji w jej szerszym sensie, przede wszystkim jako wszelkiego rodzaju transferu wiedzy, który ma pomóc w poprawie warunków sprzyjających zwiększaniu konkurencyjności w dłuższej perspektywie zaś w sensie wąskim powinien być skupiony na działaniach z zakresu badań i rozwoju<sup>12</sup>.

W tabeli 3 scharakteryzowano działania związane ze zmianami innowacyjnymi w obszarze samej organizacji i powiązań z otoczeniem w procesie budowania przewagi konkurencyjnej.

<sup>12</sup> *Organisation for Economic Co-operation and Development*, 2008, *OECD Territorial Reviews: Poland 2008* (raport), Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, Warszawa, s. 124.



Tabela 3

Macierz zmian innowacyjnych w strukturze organizacyjnej  
i funkcjonowaniu przedsiębiorstwa (S)

<p>X<sub>22</sub> – zmiana przynosi redukcję kosztów stałych i poprawę sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. W przeszłości. Zmiany tego typu powodują znaczne obniżki kosztów stałych. Wzrost sprawności przedsiębiorstwa oraz błędnie realizowanych zleceń i zamówień klientów</p>	<p>X<sub>12</sub> – ten rodzaj zmiany organizacyjnej z zamierzenia ma przynieść poprawę w sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Może polegać na ścisłej współpracy z klientami lub na stworzeniu warunków do bardziej efektywnej współpracy między pracownikami lub działami</p>	<p>X<sub>32</sub> – wprowadzona zmiana należy do programu działań rozwojowych przedsiębiorstwa i ma przynieść wzrost sprzedaży, obniżenie bezpośrednich jednostkowych kosztów wytwarzania, przyczynić się do lepszego rozpoznawania przez nabywców firmy, umocnić prestiż oraz konkurencyjność przedsiębiorstwa</p>
<p>X<sub>21</sub> – zmiana tego rodzaju nie powoduje poprawy sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zamawianie usług w firmach zewnętrznych może obniżyć koszty stałe, ale powoduje wzrost kosztów bezpośrednich</p>	<p>X<sub>11</sub> – zmiana nie modyfikuje bieżącej sprawności funkcjonowania zarządu i administracji przedsiębiorstwa, lecz może wynikać z reorganizacji działów i przesunięć w ich ramach</p>	<p>X<sub>31</sub> – zmiana wymuszona głównie znacznym rozszerzeniem skali operacji lub okolicznościami niezależnymi od firmy, w którym wzrost kosztów nie odbija się bezpośrednio na sprawności funkcjonowania</p>
<p>X<sub>23</sub> – zmiana jest związana z obniżeniem sprawności operacyjnej i zarządczej firmy. Spadek zaś sprawności może być niezamierzonym lub wręcz nieoczekiwanym skutkiem wprowadzonej zmiany (np. obniżki kosztów stałych)</p>	<p>X<sub>13</sub> – zmiana o tym nigdy nie jest wsparta bodźcami ukierunkowanymi na obniżenie sprawności firmy. Może być efektem błędnej decyzji (np. kadrowej) lub niepowodzenia spowodowanego przyjęciem niewłaściwych założeń</p>	<p>X<sub>33</sub> – zmiana tego typu, podobnie jak inne zmiany powodujące wzrost kosztów i spadek poziomu jakości (produktu i procesu), nie bierze się ze świadomej intencji autorów zmiany. Może być natomiast wynikiem złego przygotowania projektu i realizacji całego zamierzenia</p>

Źródło: opracowanie własne na podstawie W. Świtalski, *Immowacje...*, s. 32–35.

Można sformułować tezę, że problem wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań w przedsiębiorstwach mających nawiązać do poprawy konkurencyjności (poprzez działanie, które zawsze obciążone jest kosztem i ryzykiem) jest nierozzerwalnie związany ze zmianą. Natomiast zjawisko to na ogół nie jest w najwyższym stopniu akceptowane przez podsystem społeczny organizacji gospodarczej (tzn. innowacyjne zmiany strategicznych bądź operacyjnych celów, które mogą w konsekwencji doprowadzić do poprawy konkurencyjności, nie zawsze są akceptowane przez załogę). Jest to równoznaczne z obniżką jakości usług lub dóbr i to bez względu na płaszczyznę, w której odbywa się główna innowacja w procesie poprawy pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Należy jednak dodać, że samo zjawisko innowacyjności jest bardzo oczekiwane na rynku i ma pozytywne implikacje zarówno dla przedsiębiorstw, gdzie działania zmierzają w kierunku obniżenia kosztów działalności

i zwiększenia korzyści dla użytkownika produktu. Również trzeba nadmienić, że bardzo ważna jest możliwość ciągłego kreowania przez przedsiębiorstwa akceptowalnej wartości dla konsumentów w procesie zakupu.

### **Działania integracyjne a strategia wdrażania innowacji w procesie podnoszenia konkurencyjności**

W związku z potrzebą utrzymania konkurencyjności europejskie przedsiębiorstwa sfery SME powinny być zaangażowane w proces generowania innowacji, włączając proces innowacji produkcji. W 2007 r. przeprowadzono badania wśród przedsiębiorstw europejskich sfer SME we wszystkich sektorach, respondenci sprecyzowali, że najlepszą drogą do zwiększenia konkurencyjności działań na rynku w najbliższych latach będzie odbywać się poprzez innowacyjność produktową. Jednak podkreślili, że główną grupą czynników ograniczającą proces innowacyjności w ogóle jest przede wszystkim problem z dotarciem do kapitału innego niż stopa procentowa (*interest rate*). Następnym czynnikiem to zbyt drogi kapitał ludzki, a także brak wykwalifikowanej siły roboczej i co najciekawsze, brak zainteresowania rynku innowacjami<sup>13</sup>. Natomiast jak wynika z badań wśród polskich przedsiębiorców, głównymi barierami związanymi z niskim poziomem przedsiębiorczości gospodarczej oraz innowacyjnością są przede wszystkim zbyt wysokie pozapłacowe koszty pracy, zbyt wysokie podatki od działalności gospodarczej. Ważną barierą, nad której usunięciem należy pracować, jest nieelastyczne prawo pracy, procedury administracyjne podnoszące koszty działania przedsiębiorstw i ograniczające ich możliwości rozwoju, brak możliwości stosowania elastycznych form zatrudnienia oraz stan infrastruktury i wreszcie brak wykwalifikowanych pracowników (bariera, która pojawiła się niedawno)<sup>14</sup>. W ostatnich dekadach nastąpiły bardzo gwałtowne zmiany w globalnej konkurencji, zmiany te dokonują się w postindustrialnej przestrzeni generującej niejednoznaczność oraz paradoksy. Natomiast przyszłość będzie charakteryzowała się bezprecedensowym poziomem zróżnicowania, pozyskiwaniem wiedzy oraz turbulencjami czy niepokojami<sup>15</sup>.

Poddając analizie przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacyjne rozwiązania (tab. 4) w województwie podkarpackim w sektorze MSP, należy zwrócić uwagę na przedsiębiorstwa mikro zatrudniające do 9 osób, które nie dysponując znaczącym kapitałem rozwojowym, są zmuszone do aktywnego poszukiwania nowator-

<sup>13</sup> S.A. van Hall, C. van Leeuwen, E.E. Lengton, R.W.H. van der Linden, *European Business Environment, Doing Business in the UE*, Ed. Frans J.L. Somers, Noordhof Uitgevers, Groningen 2010, s. 196.

<sup>14</sup> M. Starczewska-Krzysztozek, *Konkurencyjność sektora MSP 2008*, PKPP Lewiatan, Warszawa 2008, s. 21–22

<sup>15</sup> R.S. Achrol, *Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments*, „Journal of Marketing” 1991, Vol. 55, October, s. 26.

skich rozwiązań i wdrażania ich w procesie najefektywniejszego wykorzystania dostępnych zasobów celem uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Tabela 4

## Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań a wielkość przedsiębiorstwa

Działania innowacyjne		Mikro do 9 osób	Małe do 49 osób	Średnie 50 do 249 osób
Liczba	brak działań	16	4	3
Procent z kolumny		21,62	8,70	8,33
Liczba	procesowe	7	15	11
Procent z kolumny		9,46	32,61	30,56
Liczba	produktowe	28	19	12
Procent z kolumny		37,84	41,30	33,33
Liczba	marketingowe	15	4	4
Procent z kolumny		20,27	8,70	11,11
Liczba	organizacyjne	8	4	6
Procent z kolumny		10,81	8,70	16,67
Liczba	ogół	74	46	36
Procent z kolumny		100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z badań, najbardziej popularną formą wprowadzania innowacji jest innowacja produktowa (mikro przedsiębiorstwa w 37,84%, a średnie 33,33% wprowadziły ten rodzaj innowacji), nacisk jest położony na ulepszenie bądź wprowadzenie nowego produktu będącego podstawą przewagi nad konkurencją. Największe znaczenie ma ta kategoria innowacji dla przedsiębiorstw małych zatrudniających do 49 pracowników, aż 41,30% zadeklarowało, że wprowadzili na rynek nowy produkt bądź znacząco zmodernizowali już aktualnie produkowany. We wszystkich kategoriach przedsiębiorstwa wskazały, że jest to najbardziej pożądana zmiana na mapie potencjalnych prac, można powiedzieć rozwojowych w kontekście poprawy swojej pozycji rynkowej. Analizując zebrany materiał, należy zauważyć, że 20,27% przedsiębiorstw mikro wprowadziło innowację marketingową (czyli np. wprowadzenie zasadniczo nowego opakowania; pierwsze zastosowanie licencjonowania produktów; pierwsze zastosowanie specjalnej oferty sklepu, która jest dostępna tylko dla właścicieli karty lojalnościowej; wprowadzenie zasadniczo nowego symbolu marki produktów, które firma zamierza umieścić na nowym rynku). Jest to skutkiem aktywnego penetrowania i poszukiwania rozwiązań powiązanych z aktywną polityką oddziaływania na rynku konsumenta i sposobami jego zaangażowania w proces zakupowy. Zastanawiający jest fakt, że w kategorii małych (do 49 zatrudnionych) i średnich (do 249 osób) – odpowiednio 8,70%; 16,67% – istnieje dosyć niewielki odsetek przedsiębiorstw wprowadzających innowacje marketingowe, które są równie istotne w procesie budowania przewagi jak produktowe cieszące się największym powodzeniem wśród firm. Szczególnie jest widoczne to na tle szybko zmieniającego się rynku konsumenta, permanentnie poszukującego no-

wych doznań, które mogą zostać zaspokojone działaniami marketingowymi i stanowić o poważnym wkładzie w budowaniu przewagi. Dość charakterystyczne, szczególnie w grupie mikro (10,81%) oraz małych (8,70%) przedsiębiorstw, są wskazania dotyczące stosowania innowacji organizacyjnych (np. zmian w dotychczasowych działaniach firmy, organizacji zewnętrznych relacji z otoczeniem, zmian w zarządzaniu, połączeniach z innymi przedsiębiorstwami). Wydawać by się mogło, że jest to obszar działań bardzo atrakcyjny pozwalający dotrzeć do nowych zasobów poprzez odpowiednio zorganizowane i eksplorowane relacje. Lepiej sytuacja przedstawia się w przedsiębiorstwach średnich do 249 zatrudnionych, gdzie 16,67% przedsiębiorców zwróciło się w kierunku innowacji organizacyjnych, które pozwalają stosunkowo szybko i przy niewielkich nakładach osiągnąć przewagę rynkową. Analizując zgromadzony materiał, należy podkreślić, że stopień wdrażania innowacji przedstawia się interesująco w kontekście wieku firmy (tab. 5).

Tabela 5

Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań a rok założenia firmy

Wprowadzone innowacje		Wiek firmy do 1995	Wiek firmy 1996<=2000	Wiek firmy 2001<=2005	Wiek firmy 2006 <=2010
Liczba	brak działań	9	8	3	3
Procent z kolumny		11,69	22,22	12,50	15,79
Liczba	procesowe	19	8	5	1
Procent z kolumny		24,68	22,22	20,83	5,26
Liczba	produktowe	30	10	8	11
Procent z kolumny		38,96	27,78	33,33	57,89
Liczba	marketingowe	13	6	4	0
Procent z kolumny		16,88	16,67	16,67	0,00
Liczba	organizacyjne	6	4	4	4
Procent z kolumny		7,79	11,11	16,67	21,05
Liczba	ogół	77	36	24	19
Procent z kolumny		100,00	100,00	100,00	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Można założyć, że rok powstania przedsiębiorstwa powinien być skorelowany z podejściem do wprowadzania nowości (innowacji). Po przetrwaniu newralgicznego okresu tuż po założeniu przedsiębiorstwa powinien zacząć się okres większego zaangażowania w generowanie lepszych jakościowo produktów oraz wprowadzenie nowatorskich rozwiązań. Okazuje się bowiem, że o ile typowa, najbardziej popularna forma innowacji produktowej nie jest zaskoczeniem, o tyle interesujący może być fakt, że 57,89% w grupie przedsiębiorstw najmłodszych wprowadziło innowację produktową. Wśród najdłużej funkcjonujących przedsiębiorstw objętych badaniem taką deklarację złożyło 38,96% firm. Również w grupie firm najmłodszych można zaobserwować, że 21,05% populacji przedsiębiorstw wdrożyło innowacje organizacyjne. Jest to najwyższy odsetek przedsiębiorstw w tej kategorii, może być

to związane bezpośrednio z tym, że w województwie podkarpackim bardzo silnie rozwija się mała i średnia przedsiębiorczość, a szczególnie w branżach IT, przemyśle lotniczym oraz przetwórstwa rolno-spożywczego. Największe znaczenie ma przemysł lotniczy (szczególnie jeżeli rozpatruje się go w kontekście „Doliny Lotniczej”) oraz branża IT – w ostatniej dekadzie można było odnotować duży progres (biorąc pod uwagę rozwój chociażby Asseco Poland). Na rynek dostali się młodzi ambitni przedsiębiorcy, w dużej części mający już doświadczenie zagraniczne, którzy przede wszystkim już w czasie studiów pracowali nad nowymi rozwiązaniami produktowymi (dotyczy to w szczególności absolwentów uczelni technicznych), potrafiący wykorzystywać możliwości, jakie daje praca w sieci relacji pomiędzy podmiotami, i jaki ma to wpływ m.in. w procesie wykorzystania dostępnych zasobów innych organizacji gospodarczych, takich jak np. dostępność *know-how* czy zgromadzonych innych zasobów tych przedsiębiorstw.

Poddając analizie obszary działalności w przedsiębiorstwie, które uległy poprawie według właścicieli przedsiębiorstw (tab. 6) to na szczególną uwagę zasługuje fakt, że 64,86% przedsiębiorstw w grupie mikro uznało, że proces integracji miał bardzo pozytywny wpływ w obniżeniu kosztów działalności przedsiębiorstwa. Zapewne miało to związek z wykorzystaniem zasobów organizacji o bardziej ustabilizowanej pozycji zazwyczaj większych, mających większe możliwości rozwojowe, natomiast w grupie przedsiębiorstw średnich największy był odsetek wypowiedzi (58,33%) stwierdzających, że kooperacja, integracja działalności gospodarczej nie miała bezpośredniego wpływu na obniżenie kosztów prowadzonej działalności. Można konstatować, że integratorem na rynku są właściwie te przedsiębiorstwa, a główną korzyść mają jedynie mikro i małe firmy. Może mieć to również związek z lokalnym zasięgiem tych organizacji i brakiem w najbliższym otoczeniu przedsiębiorstw charakteryzującym się dużym potencjałem przejmujących rolę lidera. Zastanawiający jest fakt, że wśród mikroprzedsiębiorstw 82,43% firm nie zadeklarowało jakiegokolwiek wpływu na poprawę swojej sieci dystrybucyjnej przez wspólne działania, natomiast 52,70% przedsiębiorstw w tej grupie zadeklarowało, że znacząco poprawiła się sytuacja odnośnie do łatwiejszego dostępu do informacji oraz jej szybszego przekazu. Sytuacja taka miała również miejsce w grupie przedsiębiorstw średnich, przedsiębiorcy zgodnie potwierdzili to w 58,33%, czyli są w tej grupie firm, jednak korzyści wynikające z koordynacji i przekazywania informacji będącej jednym ze znaczących zasobów mających pozytywny wpływ na poprawę konkurencyjności.

Ciekawie przedstawia się sytuacja we wszystkich badanych grupach przedsiębiorstw w kontekście wpływu koordynacji oraz integracji na osiągnięcie korzyści skali, gdzie w granicach ok. 70% respondentów zadeklarowało, że takie działania nie mają wpływu na to zjawisko.

Tabela 6

Proszę zaznaczyć, obszary w przedsiębiorstwie, które uległy poprawie z kontekście integracji działań z innymi podmiotami w procesie gospodarowania

Wyszczególnienie	Mikro do 9 osób	Małe 10 do 49 osób	Średnie 50 do 249	Wiersz razem
Brak wpływu: obniżenie kosztów działalności	26	23	21	
Procent z kolumny	35,14	50,00	58,33	
Istotny wpływ: obniżenie kosztów działalności	48	23	15	
Procent z kolumny	64,86	50,00	41,67	
Razem	74	46	36	156
Procent z tabeli	47,44	29,49	23,08	100,00
Brak wpływu: rozwój sieci dystrybucyjnej	61	27	23	
Procent z kolumny	82,43	58,70	63,89	
Istotny wpływ: rozwój sieci dystrybucyjnej	13	19	13	
Procent z kolumny	17,57	41,30	36,11	
Razem	74	46	36	156
Procent z tabeli	47,44	29,49	23,08	100,00
Brak wpływu: osiągnięcie korzyści skali	55	31	27	
Procent z kolumny	74,32	67,39	75,00	
Istotny wpływ: osiągnięcie korzyści	19	15	9	
Procent z kolumny	25,68	32,61	25,00	
Razem	74	46	36	156
Procent z tabeli	47,44	29,49	23,08	100,00
Brak wpływu: łatwiejszy sposób pozyskania i przekazywania informacji	35	23	15	
Procent z kolumny	47,30	50,00	41,67	
Istotny wpływ: łatwiejszy sposób pozyskania i przekazywania informacji	39	23	21	
Procent z kolumny	52,70	50,00	58,33	
Razem	74	46	36	156
Procent z tabeli	47,44	29,49	23,08	100,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Ogólnie można stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa nie upatrują swojej szansy w dążeniu do integracji działań z innymi przedsiębiorstwami, z którymi przychodzi im działać na rynku. Wzajemna niechęć, brak zaufania powoduje, że proces pełnego zaangażowania i wykorzystania pojawiających się możliwości w kontekście wspólnych działań jest jeszcze bardzo odległy, ale wraz z rozwojem procesów konkurencji oraz niebezpieczeństw generowanych przez otoczenie przedsiębiorstwa będą musiały upatrywać swojej szansy poprzez działania kooperacyjne, integracyjne z innymi podmiotami rynku.

## **Wnioski**

Wprowadzanie innowacyjnych działań w przedsiębiorstwie, które pozwoliłyby poprawić pozycję konkurencyjną bądź utrzymać dotychczas wypracowanej wypracowaną, jest istotnym czynnikiem sukcesu. Innowacyjność jako funkcja przedsiębiorczości nacechowana nowymi rozwiązaniami, objawiająca się na wielu obszarach jest bardzo pożądaną cechą na współczesnym rynku. Bez względu na płaszczyznę, w której odbywa się główna innowacyjna zmiana, zawsze będzie powodować pewne obawy, o czym zdają się zapominać analizujący ten problem, a jest to jeden z najpoważniejszych czynników wprowadzający ograniczenia w możliwości realizacji strategii. Należy zwrócić szczególną uwagę na możliwości podniesienia konkurencyjności, szczególnie na płaszczyźnie kooperacji bądź integracji działalności, jest to zmiana o charakterze organizacyjnym w procesie przekazywania wartości na rynek. Okazuje się jednak, że jest to bardzo „niebezpieczna przestrzeń”, której nie postrzega się jednoznacznie pozytywnie, co wynika z badań. Przestrzeń, która mogłaby wpływać na powodzenie wszystkich uczestników wykorzystujących pewne synergiczne możliwości rozwoju, staje się złem koniecznym w konsekwencji wyczerpania się innych możliwości dających rozwój produktu czy procesu.

## **THE INTEGRATION OF ACTIVITIES OF SME ENTERPRISES IN THE PROCESSES OF INNOVATION DEVELOPMENT AND ABILITY TO COMPETE**

### **Summary**

The functioning of the company in today's competitive environment is largely dependent on developing innovative solutions and establishing appropriate relations with the environment in which marketing activities are also an important factor in building a competitive advantage. The identification of relations between participants and gaining the ability to manage them can constitute the basis of market advantage. It should be noted, that the source of advantage should be primarily at the level of product, process or organizational innovation, creating a stable basis for development and allowing stabilizing market position. The company (mainly from the sphere of SMEs) should pay special attention to business relationships in the process of management. The method of their relationship and the possibility of use of external resource provides an opportunity to directly shape economic space, and increases the likelihood of achieving their goals.