

Andrzej Marjański

Uwarunkowania wdrażania innowacji w małych przedsiębiorstwach

Ekonomiczne Problemy Usług nr 110, 91-106

2014

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

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

*ANDRZEJ MARJAŃSKI**

Spółeczna Akademia Nauk w Łodzi

UWARUNKOWANIA WDRAŻANIA INNOWACJI W MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH

Streszczenie

Dynamika zachodzących zmian powoduje, że umiejętność wdrażania innowacji staje jedną z kluczowych umiejętności przedsiębiorstwa w drodze do uzyskania przez nie przewagi konkurencyjnej oraz kształtowania jego możliwości rozwojowych i generowania zysków. Małe i średnie przedsiębiorstwa odgrywają kluczową rolę we współczesnej gospodarce, stanowiąc także środowisko generowania nowych miejsc pracy. Zapewnienie ich prawidłowego funkcjonowania i rozwoju wymaga podjęcia działań mających na celu zwiększenie ich poziomu innowacyjności oraz promocji dobrych praktyk w zakresie pobudzania innowacyjności i rozwoju wiedzy o transferze wiedzy.

Wdrażanie innowacji wymaga wprowadzenia nowych metod zarządzania oraz dokonywania zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. W opracowaniu nowego modelu prowadzenia biznesu jest niezbędne uwzględnienie specyfiki małego przedsiębiorstwa i wykorzystanie unikalnych cech, takich jak: ograniczona wielkość podmiotu, szybkość i elastyczność w podejmowaniu decyzji, bliskie i niesformalizowane kontakty z pracownikami. Istotna jest również sieć osobistych kontaktów z klientami i dostawcami oraz szybka reakcja na zmiany w otoczeniu, ułatwiająca wprowadzanie innowacji.

Słowa kluczowe: małe przedsiębiorstwo, innowacje, zarządzanie

* dr Andrzej Marjański, Zakład Przedsiębiorczości i Firm Rodzinnych, Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania Społecznej Akademii Nauk w Łodzi, amarjanski@san.edu.pl

Wprowadzenie

Dynamika procesów globalizacyjnych, występujących w XXI wieku, stawia przed gospodarkami państw coraz większe wymagania. Globalizacja gospodarek sprawia, że nieustannie zachodzą zmiany w państwach będących liderami gospodarczymi. Unia Europejska, chcąc zachować wiodącą rolę, musi przywiązywać większą wagę do rozwoju innowacyjności. Także dla gospodarki Polski innowacyjność jest kluczowa jako jeden z czynników osiągnięcia wysokiego tempa rozwoju gospodarczego. Postęp globalizacji oraz narastająca konkurencja powodują, że perspektywy rozwoju gospodarczego Polski zależne są do umiejętności podnoszenia poziomu innowacyjności organizacji gospodarczych, instytucji publicznych i naukowych, które zdają sobie sprawę, że chcąc zapewnić sobie utrzymanie konkurencyjności, muszą wprowadzać coraz lepsze produkty i usługi, ulepszać procesy wytwórcze oraz sposoby organizacji i zarządzania. W tym aspekcie innowacyjność postrzegana jako kluczowy czynnik, decydujący o tempie rozwoju społeczno-gospodarczego, akcentowana jest przez Unię Europejską w strategii *Europa 2020*¹. Również w Polsce zyskuje na znaczeniu coraz wyraźniej widoczne poszukiwanie osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez rozwój i wdrażanie większego stopnia innowacyjności. Trzeba jednak zauważyć, że jest to nadal dość nowa, świeża idea, z którą muszą zmierzyć się polscy przedsiębiorcy.

Niewątpliwie poziom innowacyjności polskiej gospodarki uzależniony jest w głównej mierze od poziomu wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwa. Można postawić tezę, że o poziomie innowacyjności państwa w znacznym stopniu decyduje poziom innowacyjności jego przedsiębiorstw. Na osiągnięcie wysokiego poziomu innowacyjności wpływa także budowa efektywnej sieci partnerstwa na rzecz wzrostu innowacyjności gospodarki polskiej, obejmująca zarówno środowiska naukowe, jak też administrację rządową i samorządową, instytucje otoczenia biznesu oraz wiele innych podmiotów, wpływających na kreowanie polityki innowacyjnej państwa. Trzeba jednak pamiętać, że samo prowadzenie badań czy też odkrycie czegoś nowego nie

¹ *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającemu włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, KOM (2010)2020, wersja ostateczna, Bruksela, 3 marca 2010, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf (30.11.2014).

stanowi o innowacyjności przedsiębiorstwa. Warunkiem zaistnienia innowacji jest pomyślne zastosowanie w praktyce i wdrożenie rozwiązań do własnego modelu biznesowego. Innowacje stanowią jeden z kluczowych czynników zwiększających konkurencyjność przedsiębiorstwa i realnie przekładają się na wielkość osiąganych zysków.

Polska należy do najmniej innowacyjnych krajów Unii Europejskiej, nasze wyniki są znacznie niższe od średniej UE. Szczególne zaniepokojenie budzi niska aktywność w zakresie innowacji technologicznych i nietechnologicznych małych przedsiębiorstw w Polsce. Jak pokazują dane Eurostatu, Polska plasuje się na przedostatnim miejscu w Europie², co jest niepokojącą sytuacją, ponieważ w krajach Unii Europejskiej, będących w czołówce w dziedzinie innowacji, to właśnie małe i średnie przedsiębiorstwa stanowią jedną z kluczowych sił napędowych wzrostu innowacji³.

Podjęcie działań mających na celu zwiększenie innowacyjności polskich małych przedsiębiorstw oraz promocja dobrych praktyk w zakresie pobudzania innowacyjności oraz rozwoju wiedzy o mechanizmach transferu wiedzy i komercjalizacji osiągnięć naukowych wydaje się jednym z priorytetów polityki innowacyjności i stanowi jeden z kluczowych problemów polskiej gospodarki.

Wdrażanie innowacji wymaga wprowadzenia przez małe przedsiębiorstwo nowych metod zarządzania oraz dokonania zmian w kulturze organizacyjnej. Szczególna rola w tym zakresie przypada zarządzającym małymi podmiotami gospodarczymi, którzy muszą zapewnić przestrzeń w środowisku działania przedsiębiorstwa, w której nowe pomysły będą miały szanse nie tylko powstać, ale i zostać wdrożone. W małym przedsiębiorstwie istotne jest wypracowanie takiego modelu prowadzenia biznesu, w którym proces innowacji będzie miał charakter stały. W tworzeniu takiego modelu niezbędne staje się wykorzystanie specyficznych cech podmiotów MŚP, takich jak m.in.: ograniczona wielkość podmiotu, szybkość i elastyczność w podejmowaniu decyzji, ściśle – a zarazem niesformalizowane – kontakty z pracownikami.

² M. Neć, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle innych krajów Europy*, w: *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, red. P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2013, s. 117.

³ *Innovation Union Scoreboard 2013*, European Union, Brussels 2013, s. 12–18, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf (30.11.2014).

Istotną rolę we wdrażaniu innowacji spełnia także sieć osobistych kontaktów z klientami i dostawcami i szybka reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Na rozwój innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw muszą wpływać także działania organów państwa i samorządu terytorialnego oraz szeroko rozumianych instytucji otoczenia biznesu oraz wiele czynników społeczno-gospodarczych. Szeroka współpraca i współdziałanie we wdrażaniu innowacji musi dawać efekt synergii, z którego będą korzystali wszyscy interesariusze. Pomimo zmian, jakie zachodzą w procesach wdrażania innowacji, jedno pozostaje bezsporne – że są one jedną z głównych podstaw rozwoju cywilizacji, a proinnowacyjna postawa przedsiębiorców do poszukiwania i wdrażania kolejnych innowacji stanowi podstawę rozwoju ich przedsiębiorstw.

Celem artykułu jest analiza aktywności innowacyjnej oraz uwarunkowań wdrażania innowacji wynikających ze specyfiki małych przedsiębiorstw w Polsce.

1. Istota i pojęcie innowacji

Każdy menedżer kierujący przedsiębiorstwem zakłada, że pod jego kierunkiem przedsiębiorstwo będzie się rozwijało i przynosiło zyski. Zawsze poszukuje sposobów osiągnięcia przewagi nad konkurencją. Umiejętność wprowadzenia innowacji stanowi jedną z kluczowych dróg kreowania wzrostu w prowadzonym biznesie. We współczesnej gospodarce zwraca się coraz większą uwagę na rolę zasobów niematerialnych, wśród których informacja, wiedza i innowacja stają się kluczem dla zrozumienia zasad i mechanizmów rozwoju zarówno poszczególnych organizacji, jak i całych gospodarek⁴.

Pojęcie innowacji pochodzi od łacińskiego słowa *innovare*, co oznacza odnawiać⁵. Innowacje (*innovations*) nie mogą być utożsamiane z wynalazkami (*inventions*), ponieważ nie każdy wynalazek jest praktycznie wdrożonym

⁴ A. Nowakowska, *Region innowacyjny – procesy innowacji i polityka innowacyjna w rozwoju regionu*, w: A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2011, s. 80.

⁵ *Innowacja*, hasło w: W. Kopaliński, *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 143.

pomysłem. Innowacja stanowi przekształcanie idei w nowe użyteczne procesy, metody, produkty lub usługi, które mają podstawowe znaczenie dla rozwoju gospodarczego państw, regionów i pojedynczych przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa mogą wykorzystać innowacje jako źródło sukcesu na rynku⁶.

Pojęcie innowacji stanowi bardzo szeroką kategorię, która może być opisywana i analizowana z wielu perspektyw badawczych przy użyciu wielu zróżnicowanych technik i metod analizy naukowej. Zdefiniowanie innowacyjności napotyka na wiele trudności i prowadzi do skoncentrowania się na zasadniczych nurtach rozważań nad jej istotą. Niewątpliwie innowacyjność stanowi atrybut przedsiębiorczości i jest utożsamiana z wprowadzaniem nowości w procesach funkcjonowania przedsiębiorstwa, zatem innowacja jest pojmowana jako nowość, wprowadzenie czegoś nowego lub czegoś ulepszanego w jakimś obszarze. Obszar wprowadzania innowacji może obejmować konkretne rzeczy, działania, procesy, idee i pojęcia oraz zwyczaje, normy postępowania i zachowania w różnych dziedzinach i sytuacjach prowadzenia działalności gospodarczej i życia społecznego⁷.

Jednym z prekursorów współczesnego pojmowania innowacji był J. Schumpeter, który wskazywał na innowację jako istotną zmianę funkcji produkcji, charakteryzującą się odmiennym niż uprzednio kombinowaniem – łączeniem czynników produkcji⁸. P.F. Drucker wskazuje, że innowacja stanowi szczególne narzędzie dla przedsiębiorców, którzy za jego pomocą ze zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług. Wskazuje także, że przedsiębiorczość i innowacyjność – wbrew powszechnym opiniom – nie musi być związana z wysokim ryzykiem⁹.

Powszechnie obecnie stosowaną definicję innowacyjności stworzyła Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD), która określa innowację jako zastosowanie w praktyce nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do procesu, wyrobu lub usługi, nowej metody organizacyjnej lub marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w zakresie stosunków z otoczeniem. Warunkiem wdrożenia nowego

⁶ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011, s. 85–87.

⁷ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010, s. 61.

⁸ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.

⁹ P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 29, 37.

(ulepszono) wyrobu lub usługi jest ich wprowadzenie na rynek, natomiast wdrożenie nowych procesów organizacyjnych lub marketingowych następuje z chwilą ich faktycznego wykorzystania w działalności przedsiębiorstwa¹⁰. Powszechnie przyjmuje się, że innowacje mogą przybierać formę produktową, procesową, marketingową i organizacyjną.

Polityka innowacyjna wchodzi w skład polityki gospodarczej i według podręczników *Frascati Manual* oraz *Oslo Manual* swoimi celami obejmuje:

- wzmacnianie powiązań w narodowym systemie innowacji,
- kształtowanie i rozbudowywanie zdolności do wprowadzania innowacji, zarówno w dziedzinie techniki i technologii, jak i organizacji i edukacji, optymalne wykorzystanie innowacji jako podstawowego czynnika wzrostu gospodarczego i rozwoju społeczno-gospodarczego, wpływającego na zwiększenie liczby trwałych miejsc pracy, poprawę dobrobytu,
- dokonywanie strukturalnych zmian technicznych, technologicznych i jakościowych w przemyśle,
- wykorzystanie współpracy międzynarodowej oraz procesów globalizacji w gospodarce¹¹.

Innowacyjność wymaga umiejętności podważenia stosowanych „od zawsze” utartych zwyczajów – zarówno tych widocznych, jak i tych skrytych, zakorzenionych w każdej kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Wprowadzenie innowacji wymaga także przygotowania odpowiedniego środowiska wspierającego zmianę, w którym nowe pomysły mają szansę zaistnieć, zostać wypróbowane, a następnie wdrożone. Innowacja nie zostanie wdrożona w żadnej organizacji, jeśli nie zostaną dla niej stworzone odpowiednie warunki.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw stanowi bardzo szerokie pojęcie i odnosi się do wielu działań o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają innowacyjny charakter, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do

¹⁰ *Oslo Manual. Proposed guidelines for collecting and technological interpreting innovation*, Eurostat, OECD, <http://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf> (31.10.2013).

¹¹ S. Pangsy-Kania, *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007, s. 57.

wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje również działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji¹².

J.D. Antoszkiewicz podkreśla, że oczyszczenie pola dla nowych projektów stanowi nakaz chwili przed wprowadzeniem innowacji. Wskazówka heurystyczna: niszczyć, twóżyć i udoskonalać, stanowi zalecenie do wypracowania przestrzeni do zaistnienia, a następnie rozwoju nowego pomysłu. Nawet najlepiej przygotowane i przemyślane pomysły po zastosowaniu w praktyce wymagają modyfikacji, bowiem rzeczywistość jest zawsze bogatsza od najlepszych wyobrażeń na jej temat. Zawsze zatem należy liczyć się z koniecznością weryfikacji planów¹³. Innowacje stanowią rezultat pomysłowości człowieka i jego umiejętności odkrywania i formułowania praw, reguł, zasad rządzących światem, tworzenia nowych koncepcji, rozwiązań i pomysłów, a także możliwości ich urzeczywistnienia i rozpowszechniania¹⁴.

Można z pewnością stwierdzić, że innowacja stanowi zjawisko społeczno-ekonomiczne, które pozostaje trudne do jednoznacznego zdefiniowania. Zazwyczaj utożsamiana jest z nowością, która może być interpretowana w różnych wymiarach w zależności od tego, kto ją wdraża. Także różne mogą być źródła jej pochodzenia – od procesów wewnętrznych zachodzących w organizacji, do zmian zachodzących w otoczeniu działania podmiotu. We współczesnej gospodarce procesy innowacji mają skomplikowany charakter i są najczęściej uzależnione od wielu różnorodnych czynników.

2. Stan aktywności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw

Polska gospodarka, tak jak inne gospodarki europejskie, znajduje się pod wpływem turbulencji gospodarczych, które stanowią poważne wyzwanie ekonomiczne o globalnym charakterze. Istotną rolę w wyprowadzeniu gospodarek z recesji oraz wprowadzeniu na nowe, zrównoważone źródła wzrostu odgrywają przedsiębiorstwa, które potrafią się dynamicznie rozwijać przez

¹² *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, GUS, Warszawa 2012, s. 13.

¹³ J.D. Antoszkiewicz, *Innowacje w firmie*, Poltext, Warszawa 2008, s. 13.

¹⁴ J. Duraj, M. Papiernik-Wojdera, *Przedsiębiorczość i innowacyjność...*, s. 61.

wdrażanie innowacji w zakresie nowych produktów i usług, technologii oraz nowych rozwiązań organizacyjnych i marketingowych¹⁵. Postępujący wzrost konkurencji ze strony państw rozwijających się stanowi olbrzymie wyzwanie dla gospodarek krajów członkowskich i całej Unii Europejskiej. Do innowacyjności, jako kluczowego czynnika rozwoju społeczno-gospodarczego, odnoszą się strategiczne dokumenty Unii Europejskiej, takie jak strategia *Europa 2020*¹⁶. Istotną rolę spełnia priorytetowy obszar „rozwój inteligentny” oraz inicjatywa *Unia innowacji*¹⁷.

Pośród 27 krajów UE analizowanych w *Innovation Union Scoreboard 2013* wyróżniono cztery grupy przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie: liderów, doganiających, średnich innowatorów i słabych innowatorów. Niestety Polska należy do najmniej innowacyjnych gospodarek wśród krajów członkowskich UE. Przeprowadzony ranking oparto na procencie przedsiębiorstw aktywnych w obszarze innowacji technologicznych i nietechnologicznych. Wyniki badań Eurostatu wskazują, że w Unii Europejskiej średnio co drugie przedsiębiorstwo wdraża innowacje (52%), natomiast w Polsce zaledwie 28% przedsiębiorstw podejmuje jakiegokolwiek działania innowacyjne¹⁸.

Szczególnie zła sytuacja dotyczy małych i średnich przedsiębiorstw, z których tylko 23% podejmuje innowacje. Oznacza to, że wśród 30 analizowanych krajów zajmujemy w tej grupie przedostatnie miejsce przed Bułgarią (22%). Poziom innowacyjności różnicuje się w zależności od wielkości przedsiębiorstwa: małe charakteryzują się najniższą innowacyjnością technologiczną (10%), jak i nietechnologiczną (12%), przedsiębiorstwa średnie cechuje innowacyjność technologiczna na poziomie 29%, natomiast duże podmioty gospodarcze – na średnim poziomie 68%. Jedynie 12% średnich przedsiębiorstw wdraża innowacje organizacyjne i marketingowe¹⁹. W tabeli 1 zawarto porównanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w krajach Unii Europejskiej.

¹⁵ M. Neć, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw...*, s. 113.

¹⁶ *Europa 2020. Strategia...*

¹⁷ *Unia innowacji*, projekt przewodni strategii *Europa 2020*, Komunikat Komisji Europejskiej KOM(2010) 546, wersja ostateczna, Bruksela 2010, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2010\)0546/_com_com\(2010\)0546_pl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0546/_com_com(2010)0546_pl.pdf) (30.11.2014).

¹⁸ *Innovation Union Scoreboard 2013...*, s. 12–18.

¹⁹ M. Neć, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw...*, s. 113–120.

Tabela 1

Odsetek firm prowadzących działalność innowacyjną według wielkości przedsiębiorstwa

Ogółem (%)		10–49 (%)		50–249 (%)		>249 (%)	
Niemcy	79	Niemcy	77	Niemcy	86	Niemcy	94
Luksemburg	68	Luksemburg	65	Islandia	80	Estonia	93
Islandia	64	Islandia	59	Belgia	79	Luksemburg	92
Belgia	61	Portugalia	58	Irlandia	76	Malta	88
Portugalia	60	Szwecja	56	Estonia	73	Portugalia	88
Szwecja	60	Belgia	55	Luksemburg	73	Austria	88
Irlandia	60	Irlandia	55	Szwecja	72	Belgia	87
EU (15)	58	EU (15)	54	Austria	71	Słowenia	87
Estonia	57	Włochy	54	EU (15)	71	Irlandia	85
Holandia	57	Finlandia	53	Holandia	70	Holandia	85
Austria	56	Holandia	52	Włochy	70	Szwecja	85
Włochy	56	Estonia	52	Portugalia	69	Francja	84
Finlandia	56	Austria	51	Francja	68	Włochy	84
Dania	55	Dania	51	Słowenia	65	Cypr	84
Francja	53	EU (27)	49	EU (27)	65	Finlandia	83
EU (27)	53	Francja	49	Dania	64	Dania	83
Czechy	52	Serbia	48	Czechy	64	EU (15)	82
Serbia	52	Czechy	47	Finlandia	63	Hiszpania	81
Słowenia	49	Słowenia	43	Serbia	62	Islandia	80
Cypr	46	Cypr	43	Malta	62	Czechy	79
Wielka Brytania	44	Wielka Brytania	43	Hiszpania	59	EU (27)	79
Norwegia	44	Norwegia	44	Cypr	56	Litwa	74
Chorwacja	42	Chorwacja	39	Norwegia	56	Chorwacja	73
Malta	42	Hiszpania	37	Chorwacja	53	Serbia	72
Hiszpania	41	Malta	35	Wielka Brytania	51	Węgry	70
Słowacja	36	Litwa	30	Węgry	46	Polska	68
Litwa	34	Słowacja	29	Litwa	44	Norwegia	66
Węgry	31	Rumunia	28	Słowacja	44	Słowacja	65
Rumunia	31	Łotwa	27	Bułgaria	42	Bułgaria	63
Łotwa	30	Węgry	26	Polska	40	Łotwa	62
Polska	28	Polska	23	Rumunia	39	Rumunia	56
Bułgaria	27	Bułgaria	22	Łotwa	38	Wielka Brytania	47

Źródło: M. Neć, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle innych krajów Europy*, w: *Świt innowacyjnego społeczeństwa. Trendy na najbliższe lata*, red. P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2013, s. 117.

Jako jedną z przyczyn tak niskiego poziomu innowacyjności polskich przedsiębiorstw wskazuje się trudności z wdrożeniem skutecznego modelu funkcjonowania instytucji otoczenia innowacyjnego biznesu, takich jak np. centra transferu technologii, parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości. Z jednej strony uznaje się za pozytywny fakt ich istnienia, z drugiej dogłębna analiza ich działań kwestionuje ich skuteczność. Brak skutecznych instytucji otoczenia biznesu utrudnia w znacznym stopniu podejmowanie innowacji przez polskie przedsiębiorstwa²⁰.

Także brak dostępu przedsiębiorców do kapitałów wysokiego ryzyka, szczególnie w regionach słabiej rozwiniętych, stanowi jeden z czynników ograniczających innowacje. W opinii przedsiębiorców inwestycje w nowe rozwiązania bez dostępu do zewnętrznych kapitałów wysokiego ryzyka są dla nich zbyt niebezpieczne²¹.

Trzeba także zwrócić uwagę, że jednym z istotnych powodów niskiego poziomu innowacyjności w Polsce są problemy z brakiem dostatecznie wysokiego poziomu kapitału społecznego. Badania J. Czapińskiego wskazują, że deficyt tego kapitału staje się coraz poważniejszą barierą rozwojową, która może spowodować zahamowanie wzrostu wraz z wyczerpaniem się innych źródeł rozwoju, opartych głównie na kapitale ludzkim i niskich kosztach pracy²².

3. Wpływ specyfiki małego przedsiębiorstwa na podejmowanie innowacji

Charakterystyczną cechą współczesnej gospodarki jest rosnąca konkurencja, postępująca globalizacja, cyfryzacja i zwiększające się wymagania klientów. Skuteczne prowadzenie biznesu wymaga określonej wizji i strategii jego rozwoju. Istotną rolę w rozwiniętych gospodarkach rynkowych spełnia

²⁰ B. Plawgo, T. Klimczak, P. Czyż, R. Boguszewski, A. Kowalczyk, *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce – raport z badań*, PARP, Warszawa 2013, s. 80.

²¹ *Ibidem*, s. 83.

²² J. Czapiński, *Miękkie kapitały a dobrobyt materialny: wyzwania dla Polski*, w: *W kręgu psychologii społecznej*, red. J. Czarnota-Bojarska, I. Zinserling, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011, s. 253–285.

sektor małych i średnich przedsiębiorstw, który jest ważnym źródłem dochodów i tworzenia nowych miejsc pracy, a w wielu przypadkach stanowi siłę napędową gospodarki. Dynamizm funkcjonowania przedsiębiorstw z sektora MŚP, jego zróżnicowanie branżowe oraz wysoka elastyczność i zdolności dostosowawcze do zmiennych warunków otoczenia są czynnikami stabilizującymi jego możliwości rozwoju. Większość małych i średnich przedsiębiorstw funkcjonuje na rynkach regionalnych i lokalnych, które stanowią dla nich podstawowy, a często jedyny obszar działania.

Ta specyfika powoduje, że małe i średnie przedsiębiorstwa w swojej działalności nie muszą stawać się liderami światowego rynku, ponieważ kluczowe są dla nich rynki regionalne i lokalne, na każdym z nich musi działać lider i o taką pozycję warto się ubiegać. Odnosząc się do specyfiki zarządzania, H. Simon wskazuje, że „mała firma nie jest miniaturą wielkiego przedsiębiorstwa”, a także, że dla wielu małych i średnich przedsiębiorstw pozostanie niewielkim i skoncentrowanym na początkowym przedsięwzięciu staje się strategicznym wyborem²³. Zdaniem E.F. Schumachera, niewielki rozmiar przedsiębiorstwa to właściwa skala prowadzenia biznesu i powrót do rzeczywistych potrzeb człowieka²⁴. Najkrótszy opis małego i średniego przedsiębiorstwa ogranicza się do stwierdzenia, że jest ono „przedłużeniem” osobowości jego właściciela²⁵. R.W. Griffin zdefiniował małe przedsiębiorstwo jako „takie, które ma niezależnego właściciela i kierownictwo oraz wywiera niewielki wpływ na otoczenie”²⁶.

Większość sposobów i metod zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach jest odmienna od zasad, którymi kierują się duże korporacje. Podstawowe różnice wynikają nie tylko z fizycznych rozmiarów podmiotu czy mniejszych zasobów. Ich zasadniczą przyczyną jest struktura wewnętrzna przedsiębiorstwa, wykorzystująca do swojego rozwoju kreatywność i zachowania właściciela oraz wąskiego grona współpracowników z reguły wywodzących się z grona rodziny. Można uznać, że kluczem do zrozumienia

²³ H. Simon, *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999, s. 219–222.

²⁴ E.F. Schumacher, *Małe jest piękne*, PIW, Warszawa 1981, s. 181.

²⁵ G. Michalski, *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 9.

²⁶ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 732.

specyfiki zarządzania, jak i tworzenia strategii małego i średniego przedsiębiorstwa, jest osobowość i przyzwyczajenia jego właściciela.

B. Piasecki wskazuje wiele podstawowych jakościowych cech strukturalnych małego i średniego przedsiębiorstwa właściwego klasie średniej, które ograniczają w naturalny sposób wielkość takiej firmy. Jako najważniejsze wymienia²⁷:

- samodzielność ekonomiczną i prawną właściciela (która jest kryterium zasadniczym), na podstawie której może on realizować w przedsiębiorstwie swoje zamiary na własne ryzyko, bez kontroli osób trzecich,
- nacechowanie społecznej struktury przedsiębiorstwa przez osobę właściciela,
- szczególny charakter gospodarki finansowej przedsiębiorstwa, przejawiający się finansowaniem przedsiębiorstwa w okresie tworzenia z własnych środków właściciela i jego rodziny, a w dalszej fazie działalności przeznaczanie na rozwój części zysku (wyraźne ograniczenie z korzystania z kredytów i pożyczek),
- wyjątkowy charakter struktury organizacyjnej, z jednym centrum decyzyjnym w osobie właściciela, co decyduje o formie i treści wszystkich podstawowych funkcji przedsiębiorstwa.

Małe i średnie przedsiębiorstwa we wszystkich gospodarkach rynkowych odgrywają kluczową rolę w kształtowaniu i rozwoju gospodarki. To one w głównej mierze stanowią o wielkości wzrostu oraz tworzą miejsca pracy dla mieszkańców, wpływają również na ograniczanie negatywnych trendów w gospodarce i wspomagają zmiany w restrukturyzacji branż. Podmioty MŚP powinny również odgrywać ważną rolę w procesach kreowania i wdrażania innowacji mających na celu podniesienie ich konkurencyjności. Aby tak się stało, konieczne jest wzięcie pod uwagę specyficznych cech, wynikających z ograniczonych wielkości i zasobów przedsiębiorstwa oraz specyfiki zarządzania: przez właściciela lub wąską – najczęściej spokrewnioną – grupę osób.

Jedną ze specyficznych cech małego przedsiębiorstwa jest niechęć do zewnętrznego finansowania innowacji. Przedsiębiorcy nie mają zaufania do roli funduszy *venture capital* i finansów publicznych, co powoduje, że wy-

²⁷ B. Piasecki, *Przedsiębiorczość i mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997, s. 87–88.

datki na innowacje są z reguły finansowane z wewnętrznych przepływów gotówkowych (80%) oraz kredytów bankowych (15%). W ramach inwestycji małe firmy najczęściej inwestują w środki trwałe, natomiast pozostałe narzędzia innowacji (badania, rozwój wiedzy, prawa własności intelektualnej) są zanedbywane²⁸. Z powodów finansowych większość małych firm nie wprowadza innowacji i nie stanowią one ważnego miejsca w strategiach rozwoju przedsiębiorstwa. Charakterystyczną cechą jest większa skłonność do innowacji małych przedsiębiorstw usługowych niż przemysłowych, a najniższą innowacyjnością charakteryzują się przedsiębiorstwa budowlane. Również niewielki odsetek polskich małych przedsiębiorstw podejmuje się wprowadzania innowacji o wysokim stopniu nowości. Także zdecydowana większość polskich małych firm nie prowadzi prac badawczo-rozwojowych²⁹.

Konieczne jest zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej wprowadzanie instrumentów wsparcia na rzecz innowacji w czterech poziomach:

- działalności innowacyjnej – projekty badawcze i wsparcie finansowe na rzecz rozwoju nowych modeli biznesu;
- przedsiębiorstwa – promocja kultury przedsiębiorczości, zwiększanie zdolności do wprowadzania innowacji, poprawa zarządzania innowacjami, ułatwienie dostępu do finansowania zewnętrznego;
- sektora – tworzenie korzystnych warunków otoczenia biznesu i instytucji wsparcia dla innowacji;
- rynku – liberalizacja rynków³⁰.

Rosnąca złożoność funkcjonowania małych przedsiębiorstw w globalnej gospodarce rynkowej powinna skłaniać ich właścicieli-zarządzających do poszukiwania nowych sposobów zapewnienia ich biznesom przewagi konkurencyjnej. Jednym ze sposobów jest opracowanie i wprowadzanie innowacji.

²⁸ D. Klonowski, *Innowacyjność sektora MSP w Polsce*, Ernst & Young, Warszawa 2009, s. 10–11.

²⁹ M. Juchniewicz, B. Grzybowska, *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2010, s. 196–200.

³⁰ J. Wiśniewska, *Innowacje w usługach we współczesnej gospodarce*, w: *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji*, red. R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, UE w Krakowie, Kraków 2013, s. 102.

Podsumowanie

Wdrożenie innowacji w każdym przypadku oznacza dla małego przedsiębiorstwa zmianę w stosowanych dotychczas praktykach działania – zarówno na poziomie organizacji, jak i jej członków. Pewne jest, że innowacyjności nie da się narzucić, pozostaje zatem droga pracy organicznej, mającej na celu ukazanie korzyści z podejmowania innowacji, obniżanie kosztów ich wdrażania oraz propagowanie dobrych praktyk zmniejszających lęk przed nieznanymi i niestosowanymi dotąd rozwiązaniami. Innowacje potrzebują propagatorów zmian wśród szeroko rozumianego otoczenia biznesu, jak i administracji państwowej i samorządowej.

Podejmowanie i wdrażanie innowacji przez małe przedsiębiorstwa w Polsce nie jest łatwe. Projekty te obarczone są dużym ryzykiem niepowodzenia oraz stanowią duże wyzwanie finansowe dla przedsiębiorstwa. Wydaje się, że słabość kapitałowa małych przedsiębiorstw w znacznym stopniu ogranicza wdrażanie innowacji. Kolejnym problemem jest niski poziom kapitału społecznego, który powoduje niechęć do podejmowania współpracy we wdrażaniu innowacji.

Wdrażanie innowacji wymaga zastosowania przez przedsiębiorstwo nowych metod zarządzania oraz dokonania zmian w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa. Szczególna rola w tym zakresie przypada zarządzającym małymi podmiotami gospodarczymi, którzy muszą zapewnić przestrzeń w środowisku działania przedsiębiorstwa, w której nowe pomysły będą miały szansę nie tylko powstać, ale i zostać wdrożone. W małym przedsiębiorstwie istotne jest wypracowanie takiego modelu prowadzenia biznesu, w którym proces innowacji będzie miał charakter stały. W tym celu niezbędne staje się wykorzystanie specyficznych cech podmiotów MŚP, takich jak m.in.: ograniczona wielkość podmiotu, szybkość i elastyczność w podejmowaniu decyzji czy ściśle i niesformalizowane kontakty z pracownikami. Istotną rolę we wdrażaniu innowacji odgrywa także sieć osobistych kontaktów z klientami i dostawcami i szybka reakcja na zmiany zachodzące w otoczeniu.

Pod względem innowacyjności Polska należy do grupy państw doganiających i ma w tym zakresie bardzo dużo do zrobienia. Szczególną uwagę należałoby zwrócić na wsparcie rozwoju innowacji w sektorze usług. Decydenci muszą uwzględnić specyfikę małych przedsiębiorstw także w obszarze innowacyjności przy formułowaniu i wdrażaniu polityki w tym zakresie. Rosnące znaczenie sektora MŚP i jego aktywności w sferze innowacji wymaga lepszego zrozumienia zasad i specyfiki

funkcjonowania. Taka wiedza jest niezbędna do określenia odpowiednich działań na rzecz podniesienia poziomu innowacyjności małych przedsiębiorstw, co z kolei przełoży się na wzrost innowacyjności całej gospodarki Polski.

Literatura

- Antoszkiewicz J. D., *Innowacje w firmie*, Poltext, Warszawa 2008.
- Czapiński J., *Miękkie kapitały a dobrobyt materialny: wyzwania dla Polski*, w: *W kręgu psychologii społecznej*, red. J. Czarnota-Bojarska, I. Zinserling, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2011.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992.
- Duraj J., Papiernik-Wojdera M., *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa 2010.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, GUS, Warszawa 2012.
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju, sprzyjającemu włączeniu społecznemu*, Komunikat Komisji Europejskiej, KOM (2010)2020, wersja ostateczna, Bruksela, 3 marca 2010, http://ec.europa.eu/eu2020/pdf/1_PL_ACT_part1_v1.pdf.
- Glinka B., Gudkova S., *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, PWN, Warszawa 1996.
- Innovation Union Scoreboard 2013*, European Union, Brussels 2013, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf.
- Innowacja*, hasło w: Kopaliński W., *Słownik wyrazów obcych i zwrotów obcojęzycznych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2008.
- Juchniewicz M., Grzybowska B., *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2010.
- Klonowski D., *Innowacyjność sektora MSP w Polsce*, Ernst & Young, Warszawa 2009.
- Michalski G., *Płynność finansowa w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
- Neć M., *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce na tle innych krajów Europy*, w: *Świt innowacyjnego społeczeństw. Trendy na najbliższe lata*, red. P. Zadura-Lichota, PARP, Warszawa 2013.
- Nowakowska A., *Region innowacyjny – procesy innowacji i polityka innowacyjna w rozwoju regionu*, w: A. Nowakowska, Z. Przygodzki, M.E. Sokołowicz, *Region w gospodarce opartej na wiedzy*, Difin, Warszawa 2011.
- Oslo Manual: Proposed guidelines for collecting and technological interpreting innovation*, Eurostat; OECD, <http://www.oecd.org/sti/inno/2367580.pdf>.

- Pangsy-Kania S., *Polityka innowacyjna państwa a narodowa strategia konkurencyjnego rozwoju*, Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2007.
- Piasecki B., *Przedsiębiorczość i mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1997.
- Plawgo B., Klimczak T., Czyż P., Boguszewski R., Kowalczyk A., *Regionalne Systemy Innowacji w Polsce- raport z badań. PARP*, Warszawa 2013.
- Schumacher E.F., *Małe jest piękne*, PIW, Warszawa 1981.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
- Simon H., *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1999.
- Unia innowacji*, projekt przewodni Strategii *Europa 2020*, Komunikat Komisji Europejskiej, KOM(2010) 546, wersja ostateczna, Bruksela 2010, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2010\)0546_com_com\(2010\)0546_pl.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2010)0546_com_com(2010)0546_pl.pdf).
- Wiśniewska J., *Innowacje w usługach we współczesnej gospodarce*, w: *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji*, red. R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, UE w Krakowie, Kraków 2013.

CONDITIONS FOR THE IMPLEMENTING OF THE INNOVATION IN SMALL-SIZED ENTERPRISES

Summary

Current market dynamic determines the ability to implement an innovation as a primary enterprise ability to 1) gain competitive advantage, 2) shape possibility of its development and generate profit. Small and medium enterprises are playing the crucial role in the contemporary economy, by generating new places of employment.

In maintaining of their correct functioning scheme and development certain activities should be undertaken to rise enterprise level of innovativeness, and promote the transfer knowledge development. Accustoming the innovation requires new methods of management and changes in the organizational culture of the enterprise. Taking into consideration the specific of small business, especially its unique character, i.e. limited size, swiftness and flexibility of decisions, close and informal relationship with the employees, is a key to establish new managerial model for the enterprise. A network of personal contacts with customers and suppliers and a fast reaction to changes within environment is also essential for implementing innovations.

Keywords: small enterprises, innovation, management

Translated by Andrzej Marjański