

**Bogdan Nogalski, Anna
Wojcik-Karpacz, Jarosław Karpacz**

**Uwarunkowania aktywności
innowacyjnej małych
przedsiębiorstw**

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 13, 9-18

2009

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.

BOGDAN NOGALSKI

Uniwersytet Gdański

ANNA WÓJCIK-KARPACZ

JAROSŁAW KARPACZ

Wyższa Szkoła Umiejętności w Kielcach

UWARUNKOWANIA AKTYWNOŚCI INNOWACYJNEJ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Innowacyjność małych przedsiębiorstw stanowi nie tylko złożone, ale i wielowymiarowe zagadnienie, którego diagnozowanie staje się konieczne przede wszystkim z uwagi na rolę, jaką pełni ona w procesie budowy i wzmocnienia konkurencyjności tych organizacji. Ponadto wykształcenie w tych przedsiębiorstwach potrzeby generowania innowacji może stanowić niezwykle czytelny sygnał, że nadchodzi zmierzch dotychczasowej formuły ich działania, opartej na zaradności, której miejsce zajmie wiedza jako podstawa budowy organizacji inteligentnej¹. A jest to tym istotniejsze, że współczesne małe przedsiębiorstwo, chcąc liczyć się na konkurencyjnym rynku, zmuszone jest do systematycznego i nastawionego długookresowo stymulowania swojej konkurencyjności.

Jeżeli więc przyjąć, że konkurencyjność to posiadana przez przedsiębiorstwo zdolność do podejmowania i prowadzenia rywalizacji na konkurencyjnym rynku, to innowacyjność jako skłonność i możliwość kreowania oraz wdrażania przez niego nie tyle samych zmian, ile przede wszystkim innowacji², może stanowić niezwykle efektywne źródło jej stymulowania. Oczekowaną więc rolą innowacji jest zapewnienie generującemu ją przedsiębiorstwu jak najkorzystniejszej,

¹ Z. Malara, *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006, s. 11.

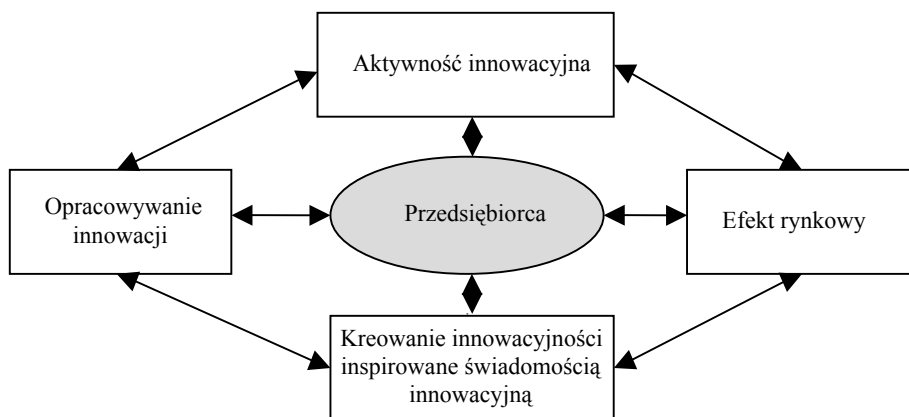
² Zdaniem J. Penca każde przedsiębiorstwo, by mogło się rozwijać, potrzebuje nie tylko zmian, ale przede wszystkim innowacji. Por. S. Łobejko, *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005, s. 70.

a także możliwie jak najtrwalszej w danych warunkach, pozycji na rynku. Dzięki temu innowacje stanowią niezwykle efektywny instrument umacniania przewagi konkurencyjnej małych przedsiębiorstw na rynku³.

Innowacyjność małych przedsiębiorstw jest więc w gruncie rzeczy zachowaniem, które podejmuje przedsiębiorca, kierując się przy tym na ogół pobudkami utylitarnymi (co nie zawsze musi oznaczać zyskiem). Przedsiębiorcy bowiem niezwykle rzadko podejmują się wdrażania jakichkolwiek zmian, które nie przynosiłyby im korzyści, choć oczywiście te mogą być rozmaite w swej formie.

Kreowanie innowacji w małym przedsiębiorstwie najczęściej jest efektem oddziaływania ssania innowacyjnego wywoływanego przez konsumentów (innowacje popytowe), a tylko w niewielkim stopniu wyrazem samodzielnie wzbudzonej potrzeby ich tworzenia (innowacje podażowe).

Proces kreowania innowacyjności pod wpływem ssania popytowego schematycznie przedstawiono na rysunku 1.



Rys. 1. Schemat procesu kreowania innowacji w małym przedsiębiorstwie
Źródło: opracowanie własne.

Na uproszczonym schemacie procesu kreowania innowacji w małym przedsiębiorstwie została podkreślona rola – przez centralne umiejscowienie – przedsiębiorcy, który powinien być odpowiedzialny za sterowanie realizacją tego procesu. To on bowiem, wyrażając w określony, ściśle zindywidualizowany sposób

³ H. Bieniok, *Innowacyjność jako kluczowy warunek kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku*, w: *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007, s. 285.

swoją przedsiębiorczość, nadaje poszczególnym elementom tego procesu pożądaną przez siebie wymiar, czyniąc w konsekwencji innowacyjność organizacji jej osobliwością.

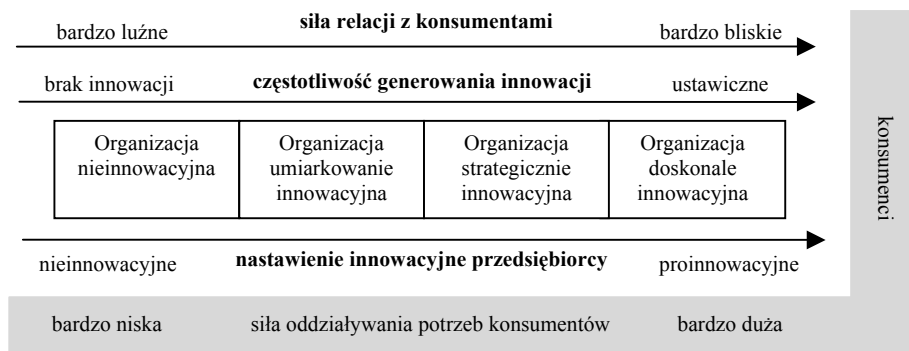
Różnicujący wpływ przedsiębiorczości wynika nie tyle z jej istoty, która opiera się na wielu podobieństwach, ile z odmienności jej ekspresji, która za sprawą osobistych cech przedsiębiorcy pozostających w korelacji z ukształtowaniem wnętrza i otoczenia organizacji automatycznie czyni ją szczególnym i niedającym się skopiować zasobem każdego małego przedsiębiorstwa.

Warto w tym miejscu dodać, że niepowtarzalność, którą za sprawą przedsiębiorczości uzyskuje innowacyjność, może się stać niezwykle istotnym źródłem przewagi konkurencyjnej małego przedsiębiorstwa. Co wydaje się istotniejsze, jeśli dodać, że jest ona względnie trwała i trudna do powielenia dla konkurentów. To poprzez zindywidualizowany charakter przedsiębiorczości innowacyjność może pełnić rolę niezwykle efektywnego źródła konkurencyjności organizacji. W związku z czym można zaryzykować twierdzenie, że innowacyjność małego przedsiębiorstwa jest wyznaczana ekspresją przedsiębiorczości prowadzącego go przedsiębiorcy. W konsekwencji prowadzić to może do dającej się zaobserwować w małych przedsiębiorstwach różnorodności podejść do realizowanego w nich procesu innowacyjnego. Przy czym paleta tych zachowań mieści się między dwoma skrajnymi postawami. Z jednej strony są to bowiem zachowania proinnowacyjne przedsiębiorców, nadające ich organizacjom charakter „czysto innowacyjny”, dla których generowanie innowacji jest *de facto* nie tylko celem, ale i przedmiotem ich działalności. Z drugiej zaś pojawiają się przedsiębiorcy, którzy unikają zmian, a swoimi działaniami powodują, iż prowadzone przez nich organizacje stają się nieinnowacyjne, gdyż nie generują innowacji.

Warto też zauważyć, że pomiędzy tymi biegunami mieszczą się jeszcze dwie możliwe do wydzielenia grupy postaw przedsiębiorców:

- postawa strategicznego rozwoju powodująca, iż organizacja staje się „strategicznie innowacyjna”, a więc nastawiona na innowacje jako sposób stymulowania własnej konkurencyjności, a zarazem panaceum na zapewnienie długookresowo pojmowanego rozwoju,
- postawa asekurancka, która wpływa na to, iż organizacja nabywa cech „umiarkowanie innowacyjnej”, w której innowacje są wyrazem koniecznego dostosowania się do bieżących potrzeb rynku, a generowane są często w sposób nieusystematyzowany.

Graficzną prezentację tego zagadnienia przedstawiono na rysunku 2.



Rys. 2. Innowacyjność małych przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne.

Wskazane na schemacie frazy innowacyjności małych przedsiębiorstw zostały przede wszystkim wyodrębnione na podstawie stanowiącego ich źródło natężenia oddziaływania potrzeb konsumentów. Jego poziom, z kolei, jest uzależniony od trwałości relacji między tymi podmiotami. W związku z czym można zaryzykować twierdzenie, iż bezpośrednie i bliskie relacje, które łączą przedsiębiorców prowadzących małe przedsiębiorstwa z odbiorcami, stanowić mogą efektywny i skuteczny czynnik inicjujący proces generowania innowacji na rzecz zaspokojenia oczekiwań klientów. Jednak jeśli przyjąć, że satysfakcja klientów naturalnie ulega deprecjacji, to efektywnym sposobem restytucji jej wartości mogą być ustawicznie dokonywane w warunkach pełnej symbiozy z ich oczekiwaniami kreowane innowacje.

Siłą napędową innowacyjności małych przedsiębiorstw jest zatem dążenie do maksymalnie możliwego w danych warunkach zbliżenia do klientów, w celu jak najszybszego (a z pewnością wyprzedzającego konkurentów) zaspokojenia ich potrzeb. Dzięki temu mogą one uzyskać zarówno przewagę konkurencyjną, ale i – co może być szczególnie ważne dla niektórych przedsiębiorców prowadzących tego rodzaju organizacje – korzystny poziom generowanych zysków.

Innowacyjność małych przedsiębiorstw stanowi także efektywny sposób maksymalizacji zysku uzyskiwanego przez przedsiębiorstwo poprzez systematyczne zaspokajanie zmieniających się oczekiwań nabywców. I trudno z tym sformułowaniem się nie zgodzić. Większość bowiem podlegających dyfuzji rozwiązań o charakterze innowacyjnym, mimo iż w swej istocie nakierowanych na optymalizację uzyskiwanych z tego tytułu korzyści przez konsumenta, postrzeganych jest poprzez pryzmat korzyści finansowych, które może odnieść przed-

siębiorstwo. Ponadto retrospektywny charakter innowacyjności małych przedsiębiorstw stwarza niemal komfortowe warunki do zapewnienia dwóch podstawowych postulatów rozwoju organizacji, a są nimi:

- zapewnienie, a w tym przypadku także i ułatwienie osiągnięcia symbiozy z otoczeniem,
- zapewnienie ciągłości zmian pozwalające organizacji przejść od stanu wzrostu krótkookresowego do zrównoważonego wzrostu strategicznego⁴.

Wdrażane przez te organizacje innowacje podążają bowiem drogą wytyczaną przez zmieniające się potrzeby konsumentów, które mimo iż najczęściej utożsamiane są z oczekiwanymi przeobrażeniami dotyczącymi produktu, w równym stopniu mogą się odnosić także do innych sfer działalności marketingowej przedsiębiorstw. Głównym źródłem innowacyjności nie jest więc przedmiot innowacji, a fakt pojawienia się zapotrzebowania na dany rodzaj nowości, który można określić mianem „ssania innowacyjnego”. Przy czym, co warto zauważyć, odczuwalna przez przedsiębiorców prowadzących małe przedsiębiorstwa siła owego ssania może być tym większa, im mocniejsze wsparcie w realizacji projektów innowacyjnych udzieli im makrootoczenie, poprzez zastosowanie odpowiednio skonstruowanych instrumentów proinnowacyjnych, które

- powinny być wkomponowane w system podatkowy, gdyż obecna konstrukcja systemu podatkowego nie stwarza przedsiębiorcom prowadzącym małe przedsiębiorstwa dogodnych – stymulujących ich w kierunku wdrażania innowacji – warunków,
- zagwarantują możliwość efektywnego finansowania z reguły obciążonych wyższym poziomem ryzyka przedsięwzięć innowacyjnych.

Instrumenty fiskalne wykazują umiarkowane oddziaływanie na ten cel, jednak dostępność środków na finansowanie inwestycji proinnowacyjnych jest względnie duża, głównie za sprawą możliwości pozyskania środków z funduszy strukturalnych Unii Europejskiej, których beneficjentami są także przedsiębiorcy prowadzący małe przedsiębiorstwa. Co prawda bariery pojawiające się w tym względzie, zwłaszcza biurokratyczne, powodują zniechęcenie przedsiębiorców, jednak lekarstwem na nie wydaje się kreowanie pozytywnych wzorców nakłaniających do naśladownictwa.

Bez wątpienia czynnikiem determinującym innowacyjność polskich małych przedsiębiorstw jest przyspieszona internacjonalizacja ich działalność, któ-

⁴ B. Nogalski, *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.

rej efektem jest obecnie zajmowana, a korzystna dla większości z nich, pozycja na obszarze jednolitego rynku europejskiego. Ta zaś powinna mobilizować przedsiębiorców do dalszego kreowania i dyfuzji innowacji, w przeciwnym razie „efekt świeżości” i nowości, z którymi kojarzą te przedsiębiorstwa konsumenci, może zostać bezpowrotnie utracony.

W związku z tym nasuwa się pytanie, o przyczyny umiarkowanej aktywności innowacyjnej przedsiębiorców we względnie korzystnie ukształtowanym otoczeniu prowadzonych przez nich organizacji. Jak się wydaje przyczyn tych zachowań może być wiele, a jedną z nich może być erozja mechanizmów odpowiedzialnych za elastyczność reagowania na zmiany w otoczeniu, którym uległy – poprzez wieloletnią hibernację – w okresie niekorzystnej koniunktury na rynku. Prawdopodobnie z tego też powodu przedsiębiorcy prowadzący małe przedsiębiorstwa znacznie chętniej koncentrują się na bieżącej kapitalizacji korzyści wynikających z obecnie trwającej fazy cyklu koniunkturalnego niż na strategicznych (a więc odległych, a przez to także często i niepewnych) korzyściach, które mogą się pojawić jako pokłosie innowacji.

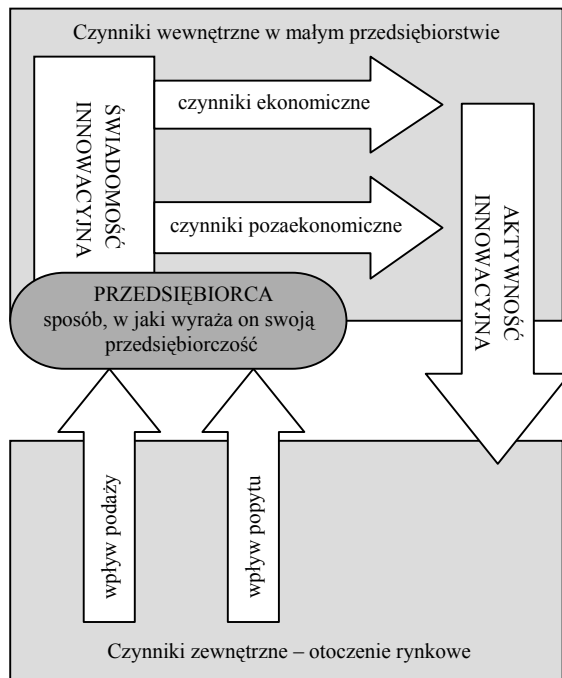
Jednocześnie można zauważyć, że część przedsiębiorców nie chce, a część nie potrafi wykorzystać szans na wprowadzenie zmian innowacyjnych w swojej dotychczasowej działalności. I to właśnie ci będą się koncentrowali na kapitalizacji korzyści, które wynikają z obecnie nadarzających się szans. Choć nie brak i tych, którzy, dążąc do urzeczywistnienia własnych wizji, nie tyle koncentrują się na tym, co mogą uzyskać obecnie, ile na tym, co może się pojawić w przyszłości.

Wskazany dualizm postaw ma niezwykle duży wpływ na kreowanie postaw innowacyjnych. O ile w przypadku przedsiębiorców nastawionych na krótkookresowe efekty, innowacja jest konieczna do teraźniejszego utrzymania się na rynku, o tyle dla przedsiębiorców aktywnych innowacyjnie jest konieczność w kontekście zaznaczenia swojej roli na rynku zarówno obecnie, jak i w przyszłości.

Zakładając jednak pewne uproszczenie w postawach przedsiębiorców, kierując się przy tym istotą przedsiębiorczości, można stwierdzić, że aktywność innowacyjna, niezależnie od czasu, w którym pojawią się jej efekty oraz częstotliwości i głębi wywoływanych przez nią zmian w działaniu organizacji, jest immanentną cechą każdego małego przedsiębiorstwa. Przyjęcie takiego założenia upraszczającego wydaje się słuszne, zwłaszcza, iż w obecnych warunkach gospodarowania, charakteryzujących się turbulentnością zachodzących zmian, zachowanie „innowacyjnego *status quo*” przez przedsiębiorcę wydaje się mało

prawdopodobne, chyba że za cenę dobrowolnej marginalizacji działań jego przedsiębiorstwa.

Ilustrację badanego problemu przedstawiono na rysunku 3.



Rys. 3. Schemat oddziaływania czynników wewnętrznych i zewnętrznych na aktywność innowacyjną małego przedsiębiorstwa

Źródło: B. Nogalski, A. Wójcik-Karpacz, J. Karpacz, *Stymulatory i hamulce aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym*, w: *Znaczenie innowacji dla rozwoju polskiego sektora MSP na Jednolitym Rynku Europejskim*, red. J. Otto, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

Zaprezentowany na rysunku 3 schemat umiejscowienia i oddziaływania czynników warunkujących aktywność innowacyjną umożliwia wskazanie roli szczególnego w swym wyrazie generatora aktywności innowacyjnej małego przedsiębiorstwa pełnionej przez przedsiębiorcę. To on bowiem poprzez odpowiednie ukształtowanie wyrażanej przez siebie przedsiębiorczości reguluje wiele procesów wewnętrznych, a co ważniejsze – dozuje dopływ wyselekcjonowanych przez niego uprzednio informacji z otoczenia. Niewątpliwie więc to poziom jego świadomości innowacyjnej będzie leżał u podstaw wszelakich działań innowacyjnych. Na tej podstawie można sformułować stwierdzenie, iż poziom świa-

domości innowacyjnej stanowi główny wyznacznik aktywności innowacyjnej, a co za tym idzie – nastawienia na długookresowe korzyści, które będzie mogła osiągać organizacja.

I tak, świadomość innowacyjna małego przedsiębiorstwa, która praktycznie w tej wielkości przedsiębiorstw, ze względu na patriarchalny proces zarządzania, sprowadza się do świadomości prowadzącego go przedsiębiorcy, oznacza otwartość na potrzeby zgłaszane przez podmioty funkcjonujące w różnych sferach jego otoczenia. Jest to zatem otwartość nie tylko na zapotrzebowanie wyrażane przez odbiorców czy dostawców, ale także podmioty udostępniające użyteczną – z punktu widzenia organizacji – wiedzę.

Warto przy tym zauważyć, że szczególnym zainteresowaniem wśród przedsiębiorców cieszy się na ogół wiedza o potrzebach konsumentów, która pozwala im zarówno lepiej te potrzeby zaspokajać, jak i jednocześnie zacieśniać relacje z konsumentami, stanowiące kapitał relacyjny. Z tego też powodu małe przedsiębiorstwa starają się poprzez wdrażane innowacje zbliżyć się do klientów, oferując im dokładnie to, czego oczekują. Niemniej jednak mimo że przedsiębiorstwa wykazują rozwiniętą świadomość swojej niedoskonałości w zakresie zarządzania relacjami z odbiorcami, to powszechnie ignorują potrzebę zarządzania posiadaną przez nie wiedzą.

Świadomość innowacyjna, stanowiąc fundament procesu tworzenia innowacji, uzależniona jest od osobowości przedsiębiorcy, jego cech charakteru, a nade wszystko od pojmowania przez niego zmian. Przedsiębiorcy, którzy boją się zmian, a nadto budują sobie złudne przekonanie o możliwości ich unikania, z pewnością wykażą niższą świadomość innowacyjną, niż ci, którzy wyrażają otwartość na zmiany, traktując je jako źródło sukcesu. Przy czym trzeba dodać, że świadomość innowacyjna przedsiębiorców pojawia się na ogół z pobudek racjonalnych, co powoduje, że zapotrzebowanie na innowacje, które w przekonaniu przedsiębiorcy nie dostarczą korzyści jemu samemu bądź jego przedsiębiorstwu (tak obecnie, jak i perspektywicznie), mają niewielkie szanse realizacji. Jest więc mało prawdopodobne, by świadomość innowacyjna pchnęła przedsiębiorcę do aktywności innowacyjnej w obszarach w jego przekonaniu nieopłacalnych. Realizując projekt innowacyjny dziś przedsiębiorca może posiadać wiedzę, umiejętności lub – co niezwykle ważne – kontakty, które mogą dostarczyć przedsiębiorstwu długookresowych korzyści.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstwa oznacza natomiast dynamiczne reagowanie na zmiany pojawiające się lub mogące się pojawić w jego otoczeniu.

I podobnie jak świadomość innowacyjna opiera się w zasadniczej mierze na osobowości przedsiębiorcy, a w szczególności jego otwartości na zmiany wzmożone nastawieniem na ponoszenie ryzyka. Sama bowiem świadomość postrzegania zmian i stanowiących odpowiedź na nie innowacji nie gwarantuje odpowiedniego poziomu aktywności w tym zakresie. Aktywność innowacyjna wymaga bowiem zdolności, a więc chęci, umiejętności i możliwości ze strony przedsiębiorcy do podjęcia towarzyszącego jej kreowaniu i dyfuzji ryzyka. Tylko wówczas projekt innowacyjny ma szansę zmaterializować się w konkretnej innowacji.

W wyniku przeprowadzonej na potrzeby niniejszego opracowania analizy można stwierdzić, że u podstaw różnorodności postaw innowacyjnych małych przedsiębiorstw mogą znajdować się następujące skorelowane wzajemnie czynniki:

1. Sposób diagnozy rynku określający zapotrzebowanie na przedmiot innowacji.
2. Zdolność (chęć) przedsiębiorców do podejmowania ryzyka wynikającego z wprowadzania innowacji. Obawa przedsiębiorcy przed nieprawidłową dyfuzją ich efektów jest często czynnikiem blokującym jakąkolwiek działalność nowatorską w małych przedsiębiorstwach.
3. Świadomość innowacyjna.
4. Zasoby wewnętrzne aktywności innowacyjnej (a zatem posiadane zasoby finansowe, materialne, kadrowe i informacyjne).
5. Zasoby zewnętrzne aktywności innowacyjnej (polityka państwa, charakter koniunktury rynkowej, dostępność kapitałów zewnętrznych, dostępność *know-how*).

W związku z tym można wnioskować, że innowacyjność w małych przedsiębiorstwach nie będzie zjawiskiem powszechnym, masowym. Znaczna bowiem część z przedsiębiorców pozostanie na dotychczas zajmowanych pozycjach, kultywując model organizacji zaradnych, pogarszając jednak prawdopodobnie swoją pozycję rynkową wobec organizacji inteligentnych dynamicznie podążających ku wyznaczonym długookresowym celom. I choć innowacyjność nie zawsze przynosi małym przedsiębiorstwom efekty tu i teraz, to jednak niewątpliwie w tej grze stawką powinno być jutro i gdzieś, co ewidentnie podkreśla konieczność wyboru przez wszystkich myślących strategicznie przedsiębiorców drogi nastawionej na jak najskuteczniejsze i w pełni skorelowane ze zmianami otoczenia generowanie innowacji.

Literatura

- Bieniok H., *Innowacyjność jako kluczowy warunek kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku*, w: *Dynamika zarządzania organizacjami*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice 2007.
- Łobejko S., *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Wyd. Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2005.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, PWN, Warszawa 2006.
- Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007, nr 1.
- Nogalski B., Wójcik-Karpacz A., Karpacz J., *Stymulatory i hamulce aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw w ujęciu regionalnym*, w: *Znaczenie innowacji dla rozwoju polskiego sektora MSP na jednolitym rynku europejskim*, red. J. Otto, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź 2007.

THE INNOVATION ACTIVITIES CONDITIONS OF SMALL ENTERPRISES**Summary**

The article constitutes an attempt at pinpointing the role of innovation as a stimulating factor in the development of competition in small enterprises. The main objective is to identify factors, mainly internal, which may constructively influence the innovation in such enterprises. It has been observed that in the current, fairly positive, environmental factors the entrepreneurs show a great variety of attitudes aimed at innovation creation.

Translated by Grzegorz Butkiewicz