

Piotr Piotrowicz

Innowacje organizacyjne jako czynnik zwiększenia konkurencyjności mikro- i małych przedsiębiorstw

Problemy Zarządzania, Finansów i Marketingu 27, 83-90

2012

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.

PIOTR PIOTROWICZ

Uniwersytet Szczeciński

INNOWACJE ORGANIZACYJNE JAKO CZYNNIK ZWIĘKSZENIA KONKURENCYJNOŚCI MIKRO- I MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Przeprowadzone badania pokazują, że wśród polskich przedsiębiorstw najmniejszą aktywność innowacyjną wykazują małe przedsiębiorstwa. W artykule autor zastanawia się nad przyczyną takiego zjawiska oraz ukazuje kierunki i metody potencjalnego rozwoju mikro- i małych przedsiębiorstw w celu zwiększenia ich konkurencyjności.

Wprowadzenie

Początek XXI wieku, a zwłaszcza okres po wstąpieniu do struktur Unii Europejskiej, to dla Polski i polskich przedsiębiorstw czas dynamicznego rozwoju po hasłem innowacji. Pojęcie to w ostatnich latach słyszymy na każdym kroku. Innowacyjność projektu czy inwestycji jest podstawą do uzyskania atrakcyjnych dotacji unijnych, a innowacyjność przedsiębiorstw jest uznawana za kluczowy czynnik sukcesu rynkowego. Mówiąc kolokwialnie, być innowacyjnym w dzisiejszych czasach jest trendy. Popularność pojęcia innowacyjność, a właściwie jego powszechność powoduje, że nie dla wszystkich przedsiębiorców jest ono zrozumiałe i nie każdy je rozumie we właściwy sposób. W powszechnym rozumieniu innowacyjne przedsiębiorstwo to najczęściej duży międzynarodowy koncern inwestujący ogromny kapitał w technologie jutra i wyznaczający kierunki globalnego rozwoju. Innowacje postrzegane są jako coś niedostępnego dla przeciętnego przedsiębiorstwa, zwłaszcza jeśli mowa o ich mikro- i małych odpowiednikach.

Powyższą hipotezę potwierdzają przeprowadzone przez Główny Urząd Statystyczny badania, które pokazują, iż małe przedsiębiorstwa są najmniej innowacyjne spośród ogółu badanych podmiotów. Wśród ogółu badanych przedsiębiorstw, które wdrożyły w latach 2006–2008 innowacje, w grupie małych przedsiębiorstw innowatorzy stanowią odpowiednio 27,1% w przypadku innowacji procesowych i produktowych oraz 21% w przypadku innowacji organizacyjnych.

Tabela 1

Odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2006–2008

Wyszczególnienie	2006–2008
Innowacje produktowe lub procesowe [%]	
Ogółem przemysł	21,3
Ogółem sektor usług	15,6
Innowacje organizacyjne [%]	
Ogółem przemysł	13,3
Ogółem sektor usług	14,9
Innowacje marketingowe [%]	
Ogółem przemysł	13,5
Ogółem sektor usług	13,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań GUS-u: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*, http://www.stat.gov.pl/gus/5840_3574_PLK_HTML.html (23.09.2009).

Badane były również wdrożenia innowacji marketingowych, które zostały zrealizowane przez 22,8% małych przedsiębiorstw. Jak widać, w grupie małych przedsiębiorstw innowatorzy stanowią najmniejszy odsetek ogółu. Analiza wyników powoduje, że natychmiast pojawiają się pytania: Co może być przyczyną takiej sytuacji? Z jakiego powodu małe przedsiębiorstwa, choć są większością w strukturze podmiotów na rynku, są mniej innowacyjne? Jak zmienić tę sytuację na korzyść mikro- i małych przedsiębiorstw? Odpowiedzi może być wiele, ale zdaniem autora najbardziej prawdopodobną przyczyną takiego stanu rzeczy jest wspomniana już obawa małych przedsiębiorców wynikająca z niezrozumienia, czym są innowacje, oraz przekonanie, że innowacje

to inwestycje głównie w technologie oraz nowoczesne i kosztowne maszyny i urządzenia. Kluczem do takiego wnioskowania są same wyniki badań, które mówią o znacznej przewadze stosowania innowacji procesowych i produktowych. Paradoksalnie szansą dla mikro- i małych przedsiębiorstw na zmianę takiego stanu rzeczy są innowacje organizacyjne, które są stosunkowo dostępne dla tych podmiotów oraz do ich wdrożenia używa się w większości zasobów, którymi każde przedsiębiorstwo dysponuje.

Tabela 2

Odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacje, w ogólnej liczbie przedsiębiorstw w latach 2006–2008 według klas wielkości

Wyszczególnienie	Liczba pracujących w przedsiębiorstwie		
	10–49	50–249	powyżej 249
Innowacje produktowe lub procesowe* [%]			
Ogółem przemysł	14,6	32,7	60,7
Ogółem sektor usług	12,5	25,0	47,7
Innowacje organizacyjne** [%]			
Ogółem przemysł	9,0	19,8	43,7
Ogółem sektor usług	12,0	24,1	42,7
Innowacje marketingowe*** [%]			
Ogółem przemysł	10,09	17,4	33,2
Ogółem sektor usług	11,9	20,0	35,9

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań GUS-u: *Działalność innowacyjna...*, *op.cit.*

* Przedsiębiorstwo innowacyjne w zakresie innowacji produktowych i procesowych: przedsiębiorstwo, które w danym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową: nowy lub istotnie ulepszony produkt bądź nowy lub istotnie ulepszony proces, będące nowością przynajmniej dla badanego przedsiębiorstwa.

** Innowacja organizacyjna to wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo zasadach działania (w tym w zakresie zarządzania wiedzą – *Knowledge management*), w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem, która nie była dotychczas stosowana w przedsiębiorstwie.

*** Innowacja marketingowa to wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od metod marketingowych dotychczas stosowanych w przedsiębiorstwie.

1. Istota innowacji organizacyjnych

Współczesny krajobraz ekonomiczny kształtują dwa kluczowe czynniki: rozwój technologiczny i globalizacja¹. Globalizacja i stały rozwój technologii powodują, że konieczność podejścia innowacyjnego do biznesu będzie determinowała jego sukces na rynku. Stały rozwój świadomości społecznej wynikający z ciągłego rozwoju technologii informacyjnych powoduje, że na rynku przetrwają przedsiębiorstwa innowacyjne, które potrafią nadażyć za rozwojem nie tylko konkurencji, ale również swoich i potencjalnych klientów. Przedsiębiorstwo działające na zasadzie biznesu może istnieć wyłącznie w gospodarce ekspansji, a przynajmniej takiej, która traktuje zmianę jako coś naturalnego i pożądanego. Dlatego też funkcją biznesu jest innowacja, to znaczy dostarczanie lepszych i oszczędniejszych dóbr i usług. Biznesowi nie może wystarczyć dostarczanie jakichkolwiek dóbr i usług, musi je dostarczać coraz lepsze i coraz oszczędniejsze. Przedsiębiorstwo nie musi być coraz większe, ale koniecznie musi stawać się coraz lepsze². To stwierdzenie guru zarządzania stanowi klucz do zrozumienia istoty innowacyjności przedsiębiorstw. Aby firma odnosiła sukcesy wśród swoich klientów, musi stale się rozwijać. Aby skutecznie się rozwijała, powinna być gotowa na ciągłe zmiany, które są tym skuteczniejsze, im są mniej turbulentne dla przedsiębiorstwa. Nie chodzi o to, aby na rynku być zachowawczym, działać w myśl zasady: dwa kroki do przodu, jeden do tyłu, ale by stworzyć taki system funkcjonowania organizacji przedsiębiorstwa, który pozwoli na to, żeby najbardziej rewolucyjne zmiany były elementem ewolucyjnego rozwoju. Zmiana powinna być wkomponowana w bieżące funkcjonowanie, stając się naturalnym elementem codziennych działań. Przedsiębiorstwo powinno funkcjonować na granicy chaosu, który będzie spełniał rolę stymulatora wymuszającego poszukiwanie nowych rozwiązań – tworzących innowację³. I tu właśnie jest miejsce na innowacje organizacyjne, które ze swej istoty powinny być początkiem budowania przez przedsiębiorstwa strategii innowacyjnego rozwoju. W celu realizacji skutecznej polityki innowacyjnej niezbędny jest odpowiedni system

¹ Ph. Kotler, *Kotler o marketingu. Jak kreować i opanować nowe rynki*, Profesjonalna Szkoła Biznesu w Krakowie, Kraków 1999, s. 18.

² P.F. Drucker, *Praktyka zarządzania*, Nowoczesność, Kraków 1994, s. 54.

³ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*, Difin, Warszawa 2007, s. 35.

zarządzania, który powinien być ukierunkowany na ciągłe doskonalenie procesów, kompetencji pracowników oraz stosowanych technologii, a także powinien zapewnić, że stosowane rozwiązania organizacyjne pozwalają osiągnąć długoterminową przewagę konkurencyjną. Podstawą funkcjonowania i budowania sukcesu zwłaszcza mikro- i małych przedsiębiorstw powinno być zbudowanie efektywnej organizacji ukierunkowanej na ciągłe doskonalenie. Bez skutecznego systemu organizacyjnego nie da się w pełni wykorzystać możliwości, jakie pojawiają się w przypadku inwestycji innowacyjnej w obszarze procesowym, produktowym czy marketingowym. Bez skutecznego systemu organizacyjnego zarządzający przedsiębiorstwem nie są w stanie w sposób odpowiedzialny wyznaczać kierunków długofalowego rozwoju, a co za tym idzie, racjonalnie planować innowacje. Trudność w ustalaniu celów dla innowacyjności tkwi w pomiarze proporcjonalnego wpływu i znaczenia poszczególnych innowacji⁴. Częstym zjawiskiem wśród przedsiębiorstw, zwłaszcza w czasie turbulencji rynkowych, jest sytuacja, w której zainwestowane znaczne środki finansowe w najnowocześniejsze technologie nie przynoszą zakładanych efektów. Wynika to najczęściej z niedostosowania organizacyjnego przedsiębiorstwa do uzyskanego potencjału. Pojawienie się nowych technologii często wymaga zmian w funkcjonowaniu działów odpowiedzialnych za produkcję, zakupy surowców czy logistykę. Nowe produkty lub usługi wymagają szybkiego wdrożenia nowych metod dotarcia do klientów. Często sytuacja taka zamiast do poprawy organizacji prowadzi do osłabienia jej rynkowej sytuacji, a w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw do ich poważnych problemów, a nawet upadku. Wynika to z faktu, że nieprzygotowanie organizacyjne do wdrożenia innowacji produktowych czy procesowych może spowodować, że firma nieposiadająca odpowiednich rezerw zasobów – a takimi najczęściej są mikro- i małe przedsiębiorstwa – nie tylko nie może w pełni wykorzystać pojawiających się możliwości, ale poprzez konieczną alokację środków upośledza już funkcjonujące procesy, co przyczynia się do jeszcze większego jej paraliżu. Paradoksalnie niezorganizowane dążenie do rozwoju może zabić takie przedsiębiorstwo. Pojawia się więc pytanie, jaki rodzaj innowacji organizacyjnej i w jaki sposób wdrożyć, aby być konkurencyjnym na rynku.

⁴ P.F. Drucker, *op.cit.*, s. 85.

2. Innowacyjne metody podnoszenia konkurencyjności

Naukowcy opracowali szereg metod i narzędzi wspierających zarządzanie jakością, które mają na celu pomóc zarządzającym budować lepsze przedsiębiorstwa. Metody te mają za zadanie wspierać kierownictwo w świadomym zarządzaniu podległymi obszarami organizacji w celu efektywniejszego zarządzania jakością ich wyrobów.

Tabela 3

Metody i narzędzia zarządzania jakością

Rodzaj metod i narzędzi	Przykłady
Klasyczne narzędzia zarządzania jakością	<ul style="list-style-type: none"> – arkusz zbierania danych – schemat blokowy – histogramy – wykres przyczynowo-skutkowy Ishikawy – wykres Pareto-Lorenza – diagram korelacji
Metody projektowania poziomu jakości	<ul style="list-style-type: none"> – metoda rozwinięcia funkcji jakości – QFD – analiza przyczyn i skutków wad produktów i procesów (FMEA) – projektowanie doświadczeń (DOE) – metoda R&R
Statystyczne narzędzia zarządzania jakością	<ul style="list-style-type: none"> – metody statystyczne – karty kontrolne Shewharta (SPC) – histogramy – badanie zdolności procesu i maszyn – statystyczna kontrola odbiorcza
Nowe narzędzia zarządzania jakością	<ul style="list-style-type: none"> – diagram pokrewieństwa – diagram tablicowy – diagram sieciowy – diagram zależności – diagram drzewa

Źródło: opracowanie własne.

Podjęciem, którego podstawą jest stosowanie wymienionych narzędzi, jest TQM (*Total Quality Management* – zarządzanie przez jakość). Zarządzanie przez jakość definiuje się jako specyficzne ujęcie kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa, stawiające na podmiotowość pracujących tam ludzi, dla których jakość ma być centralnym elementem w ich hierarchii ważności. Wymaga to podporządkowania istniejącej struktury organizacyjnej kulturze współdziałania i wymusza uelastycznienie tej struktury⁵. Podstawową zasadą metod zarządzania przez jakość jest podejście systemowe do zarządzania oparte na

⁵ Z. Kłós, *Uwarunkowania innowacyjności w przedsiębiorstwach*, „Problemy Jakości” 2009, nr 2, s. 12.

idei podejścia procesowego do zarządzania i ciągłego doskonalenia. Zasada ciągłego doskonalenia została zaczerpnięta z listy zasad opracowanych przez Deminga i charakteryzuje się podejściem opartym na tezie, że dla podnoszenia efektywności (doskonalenia) organizacji i jej procesów kluczowe jest ciągle wykrywanie i rozwiązywanie problemów zmierzające do nieustannego doskonalenia wszystkich elementów systemu wytwarzania, w tym planowania, projektowania, zakupów, szkolenia oraz realizacji wyrobów i usług. Podejście procesowe zakłada, iż funkcjonowanie każdej organizacji można przedstawić za pomocą grupy wzajemnie ze sobą powiązanych procesów. Procesy te mają za zadanie realizowanie celów, jakie stawia sobie dana organizacja przy jednoczesnej minimalizacji kosztów funkcjonowania tychże procesów. Podejście to polega na stałej i systematycznej identyfikacji sekwencji procesów w organizacji oraz odpowiednim zarządzaniu tymi procesami oraz ich wzajemnymi powiązaniem. Nawet proces z najbardziej logiczną strukturą będzie nieefektywny, jeśli nie będzie odpowiednio zarządzany. Zarządzanie procesem obejmuje takie same składniki, jak zarządzanie organizacją⁶:

- zarządzanie celami,
- zarządzanie efektywnością,
- zarządzanie zasobami,
- zarządzanie na styku między działami.

Podejście oparte na TQM, choć w Japonii w fabrykach Toyoty wdrażane było już od lat pięćdziesiątych XX wieku, na świecie popularność zdobyło trzydzieści lat później. Zachodnie przedsiębiorstwa samochodowe dopiero na początku lat osiemdziesiątych zaczęły naprawdę rozumieć i wdrażać u siebie system *just-in-time*. Jego upowszechnienie w innych branżach przemysłowych trwa do dzisiaj⁷. W Polsce proces wdrażania tego podejścia właściwie się rozpoczyna, o czym świadczy rosnąca liczba przedsiębiorstw uzyskujących rozmaite certyfikaty jakości oparte na zasadach i wymaganiach zdefiniowanych przez Międzynarodową Organizację Standaryzacyjną (ISO), która jako podstawę wymagań wszelkich norm jakości przyjęła wymóg stosowania w organizacjach podejścia procesowego i ciągłego doskonalenia.

⁶ G.A. Rummler, A.P. Branche, *Podnoszenie efektywności organizacji*, PWE, Warszawa 2000, s. 51.

⁷ J. Brillman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania*, PWE, Warszawa 2002, s. 35.

Dla większości przedsiębiorstw wdrożenie którejkolwiek ze wspomnianych metod zarządzania jakością do funkcjonowania własnej struktury stanowi istotną innowację organizacyjną pozwalającą rozpocząć drogę ciągłego doskonalenia. Wymiernym efektem przebycia tej drogi jest często uzyskanie certyfikatu jakości dla wdrożonego systemu zarządzania.

Podsumowanie

Dla stabilnego budowania skutecznej i konkurencyjnej organizacji istotne jest racjonalne i efektywne gospodarowanie posiadanymi zasobami. Zwłaszcza w przypadku mikro- i małych przedsiębiorstw stanowi to istotny aspekt rynkowego sukcesu. Każde przedsięwzięcie innowacyjne w przedsiębiorstwie wiąże się z mniejszymi lub większymi nakładami kapitałowymi. Nakłady te, niezależnie od tego, czy dotyczą innowacji produktowych, procesowych, czy marketingowych, są relatywnie mniejsze, gdy przedsiębiorstwo jest zorganizowane i zarządzane w sposób systemowy. Pomóc tu może zastosowanie innowacji organizacyjnych zgodnie z metodami przedstawionymi wyżej, które powinny poprzedzać innowację każdego innego rodzaju lub być integralnym jej elementem. Koszty wdrożenia innowacji organizacyjnych w przypadku dysponowania wykształconą kadrą mogą się ograniczyć jedynie do czasu koniecznego do opracowania i wdrożenia wybranego modelu w organizacji. Oznacza to, że firma może być innowacyjna bez konieczności ponoszenia dodatkowych kosztów, zależy to jedynie od dobrego pomysłu na usprawnienie organizacji lub jej procesów, a co za tym idzie – realizację nadrzędnego celu, jakim powinno być coraz lepsze i bardziej konkurencyjne przedsiębiorstwo.

ORGANIZATIONAL INNOVATIONS AS A FACTOR OF INCREASING COMPETITIVENESS OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES

Summary

It shows carried research, that it among Polish enterprises smallest innovations activity exert small enterprises. Author thinks in article over reasons such phenomenon and it shows directions and methods of potential development micro and small enterprises for increasing their competitiveness.

Translated by Piotr Piotrowicz