

# STRATEGIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

## Wstęp

Drzemiący w małych i średnich przedsiębiorstwach potencjał przedsiębiorczości sprawia, że firmy te są w krajach rozwiniętych znaczącymi twórcami wielu innowacji. W opinii Jasińskiego [11] rodzimy sektor MŚP, choć jeszcze młody i stosunkowo słaby, odgrywa jednak coraz większą rolę w kreowaniu działań innowacyjnych. Zdaniem wielu autorów, zarówno polskich, jak i zagranicznych, aktywność przedsiębiorstw w zakresie innowacji daje firmom największą gwarancję rozwoju i wzrostu ich konkurencyjności. Jak pokazują doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych, bez wprowadzania nowych i udoskonalania starych produktów i usług, firmy nie będą w stanie skutecznie konkurować, gdyż ich przetrwanie i sukces w coraz większym stopniu zależą od atrakcyjnej oferty rynkowej. Jedynie przedsiębiorstwa innowacyjne, poszukujące zmian i okazji do ich wdrażania, będą w stanie przetrwać i osiągać spektakularne sukcesy rynkowe [16]. Chakravorti [5] uważa, że w czasie kryzysu rynkowego istnieją szanse rozwoju przedsiębiorczości, powołując się na liczne dowody wskazujące, że okresy, w których panowały skrajnie niekorzystne warunki, sprzyjały innowacyjności i powstawaniu przedsiębiorstw (np. podczas kryzysów gospodarczych narodziło się 18 z 30 firm, które obecnie tworzą indeks giełdowy Dow Jones Industrial Index). Działalność innowacyjna staje się zatem kluczowym warunkiem wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw, przy czym, zdaniem wielu autorów [21];

---

\* **Dr Anna Strychalska-Rudzewicz** – Wydział Nauk Ekonomicznych, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.

\*\* **Dr Jacek Wysocki** – Katedra Zarządzania Innowacjami, Katedra Nauk o Przedsiębiorstwie, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie.

14; 26], wzrost ich innowacyjności nie powinien być efektem przypadkowych działań, lecz rezultatem celowej strategii innowacyjnej.

W tym kontekście istotne jest analizowanie powiązań między strategiami przedsiębiorstw a ich innowacyjnością i wprowadzaniem nowych produktów [12; 18]. W PARP wskaźnikiem otwartości na wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwie jest właśnie wykorzystywanie planowania strategicznego oraz tworzenie specjalnego budżetu na cele badawczo-rozwojowe<sup>1</sup>.

Dostrzegając potrzebę rozpoznania mechanizmu stosowanego przez małe i średnie przedsiębiorstwa w stymulowaniu działań innowacyjnych, autorzy niniejszego artykułu skierowali uwagę na problem świadomego stosowania przez te podmioty strategii innowacji, zwłaszcza że badania na ten temat są dość nieliczne. Jednocześnie wsparto się przy tej analizie badaniami empirycznymi, których celem było uzyskanie odpowiedzi na następujące, odnoszące się do wspomnianej kwestii pytania:

- Za pomocą jakich czynników badane małe i średnie przedsiębiorstwa konkurują na rynku?
- Czy przedsiębiorstwa te podejmują planowe działania w zakresie innowacji?
- Czy i jak często stosują one strategie w działaniach innowacyjnych?

## 1. Strategia ogólna a strategie innowacji

We współczesnych uwarunkowaniach gospodarczych utrzymanie i poprawa pozycji konkurencyjnej organizacji wymagają realizacji zamierzenia strategicznego opartego na efektywnych i innowacyjnych działaniach, uwzględniających zarówno potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa, jak i warunki otoczenia. Strategia tworzy ogólny zrąb dla decyzji dotyczących innowacji i zmian [26], stając się swego rodzaju kamieniem węgielnym dla wszelkich tego typu działań. Opracowanie strategii organizacji ma zatem fundamentalne znaczenie dla jej przyszłego funkcjonowania, szczególnie w kontekście zidentyfikowania ryzyka występującego w każdym procesie podejmowania decyzji.

Strategiczna orientacja organizacji może odgrywać kluczową rolę w kształtowaniu struktury jej działań i podejmowanych inicjatyw [14]. Organizacje, które kładą nacisk na szybką odpowiedź na zmiany i adoptują strategię innowacji, mogą lepiej identyfikować nowe możliwości i idee potrzebne dla ich funkcjonowania. Takie organizacje nieustannie szukają miejsca na rynku dla nowych produktów. Ponoszą też większe nakłady na prace badawczo-rozwojowe i na działania marketingowe oraz koncentrują się bardziej na nowych możliwościach rozwoju produktu. Organizacje posiadające strategię innowacji są kreatorami zmian w branżach, w jakich działają.

<sup>1</sup> Więcej na stronie internetowej: <http://www.parp.gov.pl/innowacje.php>.

Ich działanie opiera się w dużym stopniu na monitorowaniu otoczenia w celu identyfikacji nowych możliwości niezbędnych do ich dalszego rozwoju [15]. Współczesne przedsiębiorstwa innowacyjne coraz częściej w zakresie swojego działania strategicznego orientują się na zasobach niematerialnych, zaś głównym kryterium oceny skuteczności realizacji strategii jest jego wartość rynkowa [27].

Wprowadzanie innowacji staje się więc jednym z celów strategicznych przedsiębiorstwa, zaś ich zaniechanie prędzej czy później będzie skutkowało niepowodzeniem rynkowym. Inicjatywy strategiczne powinny mieć więc jednak sformalizowaną formułę, gdyż skuteczne wdrożenie strategii innowacji, która zapewni znaczne obniżenie kosztów i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest czasochłonne, często wymaga kosztownych badań oraz wykwalifikowanego personelu. W przeciwnym razie wprowadzanie innowacji może zakończyć się fiaskiem ze względu np. na zbyt długi czas jej przygotowywania do produkcji czy nieprzemyślane działania marketingowo-promocyjne.

Omawiając strategie innowacji, warto wspomnieć o 3 głównych teoriach innowacji, którymi są:

1. Teoria przedsiębiorcza – w której przedsiębiorczość, będąca czynnikiem psychologicznym, jest determinantą powstawania innowacji będących niejako rezultatem działań przedsiębiorcy w zakresie tworzenia nowych przedsiębiorstw;
2. Teoria technologiczno-ekonomiczna – w ramach której innowacje są interpretowane jako rozwiązania technologiczne, tworzone przez pracowników zajmujących się technologią i działaniami badawczo-rozwojowymi;
3. Strategiczna teoria innowacji – w której tworzenie innowacji jest procesem angażującym całą organizację, przy czym wytyczne dla procesu sterowane przez naczelne kierownictwo są określone w strategii. Kreowanie innowacji jest w dużym stopniu procesem socjologicznym [26].

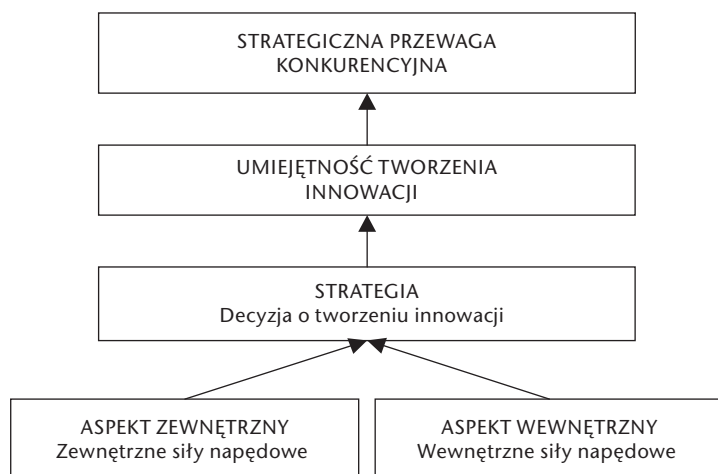
W różnych sytuacjach i dla różnych przedsiębiorstw teorie innowacji mogą mieć różne znaczenie. Realizacja strategicznej teorii innowacji jest istotna w przypadku firm w dużym stopniu zorientowanych na klienta, np. organizacji usługowych reprezentujących branżę niskiej techniki, elastycznych firm produkcyjnych. Zdaniem Lesovar-Spacapan, Bastic [15] jest to obecnie najbardziej rozpowszechniony rodzaj firm.

Koncepcja strategii w strategicznej teorii innowacji stanowi kombinację podejścia zorientowanego rynkowo i podejścia zorientowanego na procesy wewnętrzne. Nie przeprowadzono jak dotąd wyczerpującej i systematycznej analizy, która mogłaby udzielić jednoznacznej odpowiedzi na pytanie o to, które czynniki – wewnętrzne czy zewnętrzne – mają największe znaczenie przy tworzeniu innowacji w przedsiębiorstwach? Jej rezultat różniłby się zapewne w zależności od branży. Przykładowo, Sundbo [26] uważa, że argumentem przemawiającym za uznaniem wewnętrznych czynników jako kluczowych jest potrzeba interpretacji i przekształcenia w przedsiębiorstwie czynników zewnętrznych w działanie, które zaowocuje innowacją, nawet

jeśli oddziaływanie tych czynników jest bardzo silne. Jeśli zaś wewnętrzne procesy przekształcające nie przebiegają właściwie, wówczas innowacje nie powstaną. Jednocześnie, jak wynika z badań Clancy [6], najważniejszym czynnikiem hamującym innowacje był brak umiejętności zarządzania innowacjami.

Procesy innowacyjne są na tyle złożone, że w ich przypadku należy mówić o wzajemnym oddziaływaniu między determinantami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Zależności między zewnętrznymi i wewnętrznymi aspektami strategii a zdolnością tworzenia innowacji oraz przewagą konkurencyjną o charakterze strategicznym zostały zaprezentowane na rysunku 1.

Rysunek 1. Strategia i jej związek ze zdolnością innowacyjną oraz strategiczną przewagą konkurencyjną



Źródło: [15, s. 536].

W ostatnich latach polskie przedsiębiorstwa zwiększały wartość realizowanych nakładów inwestycyjnych, ale niekoniecznie wiązało się to ze wzrostem poziomu ich innowacyjności. Na podstawie badań przeprowadzonych na reprezentatywnej próbie tysiąca małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce można sądzić, że wśród przedsiębiorców panuje przekonanie, że ich firmy są nowoczesne, konkurencyjne, zaś dotychczasowe działania bądź strategie wystarczające dla przyszłego rozwoju firmy [31]. Przedsiębiorcy nie widzą opóźnienia w zakresie jakości i nowoczesności swojej oferty w stosunku do konkurentów. Takie postrzeganie rzeczywistości może skutkować brakiem potrzeby wprowadzania radykalnych innowacji oraz zwiększania nakładów na działalność innowacyjną. Duża część badanych przedsiębiorstw zauważa jednak korzyści z posługiwania się wizerunkiem firmy jako przedsiębiorstwa innowacyjnego, przy czym tylko 32% podmiotów, które uważały swoją firmę za nowoczesną, wydatkowało środki na wprowadzanie innowacji. Z badań przeprowadzonych m.in.

przez cytowanego autora wynika, że przedsiębiorstwa akcentujące w swojej działalności wprowadzanie innowacji osiągnęły lepszą pozycję konkurencyjną na rynku niż te, które tego nie czynią.

Skuteczne wyszukiwanie, wdrażanie, a następnie wykorzystywanie innowacji jako narzędzia konkurowania wymaga jednak rozpoznania rodzaju działalności innowacyjnej, czynników determinujących innowacyjność oraz działań gwarantujących jej utrzymywanie [29]. Niezbędne staje się także uwzględnienie innowacji w całościowej koncepcji zarządzania przedsiębiorstwem, która opisywana jest strategią. Strategia i określający jej zestaw działań mają bowiem istotny wpływ na zakres i szybkość wprowadzanych innowacji [23]. W rezultacie strategia stanowi podstawę sukcesu firmy, gdyż jej istotą jest m.in. wykreowanie unikalnego charakteru firmy. Stąd tak ważna jest świadomość, aby stworzona strategia innowacji wynikała ze strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, bądźz przynajmniej ją współtworzyła. Dlatego wprowadzanie innowacji powinno stanowić co najmniej jeden z głównych elementów budowanej strategii, i tym samym stawać się nowym sposobem patrzenia na skuteczny rozwój przedsiębiorstwa bez względu na jego wielkość.

W świetle ogólnej definicji strategia innowacji jest określana jako długoterminowy plan działania przygotowywany na potrzeby zarządzania innowacjami, czyli procesu poszukiwania takich rodzajów innowacji w oparciu o posiadane zasoby, które zwiększą efektywność rynkową przedsiębiorstwa [19]. Proces jej formułowania i wyboru powinien być poprzedzony analizą licznych czynników, w tym m.in. określających: zasoby przedsiębiorstwa, ryzyko związane z realizacją danej strategii, koszty implementacji strategii i szanse odniesienia sukcesu. Generalnie strategia innowacji może przyjmować różne poziomy agregacji, co skutkuje tym, że może być tworzona na rzecz korporacji, przedsiębiorstw, jednostek biznesowych, działów zarządzających produktem czy nawet państw. Najczęściej zdarza się jednak, że strategia innowacji traktowana jest jako element strategii rozwojowej przedsiębiorstwa, który odgrywa ważną rolę nie tylko w różnicowaniu produktów i usług w relacji do konkurentów, lecz także i w dążeniu do obniżania kosztów prowadzonej działalności [20]. Często utożsamia się ją ze strategiami powstającymi w obszarze badawczo-rozwojowym, co nie do końca jest prawdą, gdyż wykracza ona poza wspomniany obszar działalności przedsiębiorstwa. Biorąc pod uwagę zakres prowadzonego biznesu, strategia innowacji powinna koncentrować się na technologii i produkcie oraz tworzeniu portfela produktów, nie zaś produkcie i rynku, tworzeniu produktu i wykorzystywaniu marketingu mix, jak ma to miejsce w przypadku strategii tradycyjnej.

Przy formułowaniu strategii innowacji warto skorzystać z proponowanych w literaturze koncepcji budowy strategii tradycyjnej i przedstawić ją w postaci modelu odwzorowującego najważniejsze jej elementy oraz stanowiącego praktyczny sposób rozwiązywania problemów stawianych przed przedsiębiorstwem [1]. Podejście metodologiczne w tej kwestii zyskuje obecnie coraz większe uznanie, gdyż konstrukcja

strategii, w tym strategii innowacyjnej w formie sformalizowanego modelu najlepiej wyraża całą istotę działania przedsiębiorstwa i stanowi podstawę skutecznego zarządzania.

W literaturze przedmiotu istnieje kilka klasyfikacji rodzajowych strategii innowacji, szczególnie w odniesieniu do najczęściej występujących innowacji produktowych i procesowych. Strategie te są często stosowane w związku z ich znaczeniem dla zdobycia rynku i utrzymywania się na nim, a także ze względu na uzyskiwanie trwałej przewagi konkurencyjnej. Biorąc pod uwagę wyłącznie podstawowe rodzaje innowacji, można wskazać trzy główne strategie innowacji, którymi są:

- Strategia nakierowana na wprowadzanie innowacji w produktach i usługach – realizowana przez systematyczne wprowadzanie nowych produktów i usług lub usprawnianie dotychczasowych w ramach obsługiwanego rynku. Celem tej strategii jest stworzenie zrównoważonego portfela produktów i usług, który będzie nieustannie rozbudowywany przez wprowadzane na rynek kolejnych nowości, co wymaga znacznych nakładów na badania i rozwój nowych produktów oraz na działania marketingowe;
- Strategia nakierowana na wprowadzanie innowacji w procesach produkcyjnych i strukturach organizacyjnych – realizowana poprzez zmiany technologiczne, reorganizację procesów i struktur wewnętrznych przedsiębiorstwa. Celem strategii jest poprawa efektywności procesów i struktur, ograniczenie kosztów i dążenie do rozwiązań zapewniających przewagę nad konkurencją;
- Strategia nakierowana na wprowadzanie innowacji w modelu biznesu – uwzględniająca zmiany w strategii rozwojowej na bazie decyzji o tworzeniu nowych branż, wchodzeniu na nowe rynki czy wprowadzaniu radykalnych zmian w procesach. Ze względu na swoje nowatorskie rozwiązania jest to strategia bardzo skomplikowana, trudna w realizacji, wymagająca determinacji i konsekwencji.

W praktyce najistotniejszymi i najbardziej krytycznymi kryteriami podziału strategii innowacji przy założeniu pewnego poziomu ich ogólności wydają się być: kryterium aktywności, kryterium nowości, kryterium poziomu zarządzania, kryterium funkcji przedsiębiorstwa i kryterium bezpieczeństwa ekonomicznego strategii [3]. I tak przy zastosowaniu kryterium aktywności możemy wyróżnić dwie podstawowe grupy strategii innowacji:

- strategie ofensywne – głównie o charakterze dynamicznym, które występują w 4 odmianach, tj.: strategii przewagi kosztowo-cenowej (gdy firma chce obniżyć koszty w wyniku postępu technicznego lub organizacyjnego), strategii przewagi jakościowej (gdy firma chce produkować dobra luksusowe), strategii niszy rynkowej (gdy firma chce znaleźć lukę rynkową) oraz strategii dyferencjacji (gdy firma chce zmieniać swój asortyment przez działania innowacyjne);
- strategie defensywne – głównie o charakterze statycznym, które występują w 3 odmianach, tj.: strategii przetrwania (stosowana w sytuacjach kryzysowych), strategii

asekuracyjnej (stosowana w sytuacji korzystania z pomocy zewnętrznej) oraz strategii biurokratycznej (firma ma strategię, której formalnie nie realizuje).

Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku zastosowania kryterium nowości, kiedy to mówi się o:

- strategiach pionierskich – będących siłą napędową rozwoju gospodarczego, bazujących na nieznanach dotychczas wynalazkach i wszelkich nowych rozwiązaniach innowacyjnych w obszarze organizacji i zastosowania technologii;
- strategiach naśladowczych – o charakterze adaptacyjnym, wykorzystujących sprawdzone już rozwiązania i polegających głównie na zakupie licencji, patentów oraz stosowaniu projektów racjonalizatorskich.

Zdaniem niektórych uznanych ekonomistów, zajmujących się zagadnieniem strategii innowacji, nie jest konieczne stosowanie kryteriów podziału, a jedynie określenie konkretnych rodzajów takich strategii i uzupełnienie ich odpowiednią charakterystyką. Za przykład mogą posłużyć m.in. propozycje P.F. Druckera, B. Twista czy Ch. Freemana. Stanowią one odpowiedź na zmieniające się uwarunkowania w zakresie prowadzenia działalności gospodarczej, jak i na konieczność zastosowania zarówno w dużych korporacjach, posiadających rozwinięte zaplecze badawczo-rozwojowe, jak i w średnich oraz małych przedsiębiorstwach opierających swój potencjał innowacyjny na kreatywności przedsiębiorcy i jego współpracowników [por. 22].

B. Twiss wskazuje, że można wyróżnić aż 8 strategii innowacyjnych, przy czym dość wyraźnie wiąże je z działaniami obejmującymi promowanie innowacji traktowanej jako źródło sukcesu przedsiębiorstw nastawionych na rozwój (por. tabela 1).

Podobnie liczną grupę strategii innowacji wymienia Freeman, ale i on podkreśla, że są to strategie na poziomie biznesu w obrębie działalności badawczo-innowacyjnej przedsiębiorstwa. Proponowane przez Freemana strategie mają charakter badawczo-innowacyjny i wykazują aktywny stosunek do innowacji. Obszar ten uznawany jest za najbardziej odpowiedni do tworzenia i realizacji pomysłów innowacyjnych, co nie oznacza, że strategie innowacji nie mogą wykroczyć poza tę sferę działania firmy. Zdaniem Jasińskiego [10] jest to szczególnie uzasadnione w związku z coraz ważniejszą rolą świata nauki i techniki jako elementu otoczenia przedsiębiorstwa, wpływającego w danym okresie na prowadzenie różnych działań strategicznych i do tego w różnych obszarach swej działalności.

Strategie innowacji powinny stanowić podstawę wszystkich procesów zarządczych w przedsiębiorstwie i podobnie jak w przypadku pozostałych rodzajów strategii należy traktować je jako początek tych procesów, których skutkiem będzie realizacja określonej działalności operacyjnej [3]. Trzeba przy tym pamiętać, że skuteczne wdrożenie strategii innowacji, która zapewni znaczne obniżenie kosztów i osiągnięcie przewagi konkurencyjnej, jest czasochłonne, wymaga kosztownych badań i prac projektowych, znaczących środków finansowych na nowe rozwiązania technologiczne, politykę promocyjną i informacyjną oraz wykwalifikowanego personelu. Ze względu

na obecną niestabilność otoczenia konkurencyjnego i dokonujące się w nim ciągle zmiany, tworzenie strategii innowacji kreuje w opinii Druckera [7] „(...) systematyczne poszukiwanie szans na innowacje – w słabościach technologii, procesu, rynku, w czasie na wdrożenie nowej wiedzy; w potrzebach i brakach na rynku”.

Tabela 1. Rodzaje strategii innowacji i ich charakterystyka według B. Twissa

Rodzaj strategii innowacji	Charakterystyka strategii
Strategia ofensywna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– cechuje się wysokim ryzykiem i wysokimi zyskami</li> <li>– wymaga posiadania rozwiniętego działu badawczo-rozwojowego o wysokim nastawieniu innowacyjnym, silnego działu marketingowego i efektywnego działu produkcyjnego</li> <li>– powinna być stosowana przez duże przedsiębiorstwa, które w rezultacie zastosowania działań innowacyjnych mogą korzystać z efektu skali</li> </ul>
Strategia defensywna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– charakteryzuje się niskim ryzykiem i niskimi zyskami</li> <li>– nie wymaga od firmy opracowywania i wdrażania nowych produktów</li> <li>– koncentruje się na redukcji kosztów i wprowadzaniu na rynek produktów substytucyjnych do oferowanych przez firmy stosujące strategię ofensywną</li> </ul>
Strategia zakupu licencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprowadza się do nabywania przez firmę innowacji technologicznych w drodze zakupu licencji</li> <li>– dąży do wykorzystywania osiągnięć innych zamiast rozwijania własnych</li> <li>– sprawdza się w przypadku firm posiadających duże zaplecze finansowe</li> </ul>
Strategia unikania	<ul style="list-style-type: none"> <li>– polega na unikaniu konkurowania z bezpośrednimi rywalami</li> <li>– korzystna dla małych firm, które funkcjonują na dużym i prężnym rynku</li> </ul>
Strategia kreowania rynku	<ul style="list-style-type: none"> <li>– bazuje na wykreowaniu zupełnie nowego rynku w wyniku oferowania przez firmę całkiem nowych produktów, będących następstwem zastosowania innowacyjnych rozwiązań technologicznych</li> <li>– skuteczna w początkowej fazie rozwoju rynku, kiedy konkurentów jest niewielu i istnieją dosyć dobre warunki zbytu</li> </ul>
Strategia niezależna	<ul style="list-style-type: none"> <li>– wiąże się ze zmianami w produkcie, który dzięki modyfikacji i zastosowaniu nowych technologii zwiększa swój udział w rynku, zawsze kosztem starego wyrobu</li> <li>– skuteczna w długim okresie pod warunkiem połączenia jej ze strategią ofensywną, gdyż wówczas zapewnia utrzymanie przewagi konkurencyjnej</li> </ul>
Strategia pozyskiwania kadr	<ul style="list-style-type: none"> <li>– sprowadza się do pozyskiwania przez firmę specjalistów z przedsiębiorstw konkurencyjnych w celu uzyskania ich technologii</li> <li>– uznawana jest za mało kosztowną, ale nieetyczną</li> </ul>
Strategia pozyskiwania innych firm	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ma na celu nabywanie innych firm w drodze ich przejęcia lub fuzji</li> <li>– stosowana w stosunku do małych, ofensywnie działających podmiotów, które mają niewielkie możliwości w zakresie rozwoju, ale są atrakcyjnym i łatwym celem dla dużych firm</li> </ul>

Źródło: opracowanie własne na podstawie [28].

W przypadku dużych przedsiębiorstw najskuteczniejszymi wydają się być strategie innowacji w zakresie produktów lub procesów oraz strategie, które kreują szanse bycia



liderem na rynku. Z kolei małe firmy mogą się raczej koncentrować na strategiach naśladownictwa pozwalających na korzystanie z doświadczeń przedsiębiorstw pionierskich. Pozwala im to na odkrywanie nisz rynkowych na nowych rynkach, gdzie mogą konkurować np. jakością wyrobów czy sprawnym serwisem oraz na uniknięcie kosztów i ryzyka ponoszonego przez pionierów. Wdrażając strategie innowacji, małe przedsiębiorstwa powinny konfrontować je ze strategiami marketingowymi, aby skuteczność zainteresowania potencjalnych nabywców nowymi produktami przekładała się ich późniejszą sprzedaż<sup>2</sup>.

Zdaniem Burnat-Mikosz [4] słabe akcentowanie innowacyjności jako głównego czynnika determinującego pozycję konkurencyjną na rynku jest w przypadku Polski odzwierciedleniem niskiej pozycji naszego kraju w światowych rankingach innowacyjności. Większość polskich firm nie przewiduje zwiększenia wydatków na badania i rozwój, ewentualnie uzależniają inwestycje w B+R od wprowadzenia rozwiązań stymulujących wydatki na innowacyjność. Z badań firmy Deloitte wynika, że w 2010 roku tylko 3% dużych przedsiębiorstw w Polsce przeznaczyło 3% i więcej swojego obrotu na działalność badawczo-rozwojową (dla porównania: w Chorwacji – 20%, w Czechach – 16% firm).

## 2. Metodyka i wyniki badania

Aby uzyskać odpowiedź na pytania (zawarte we wstępie artykułu), w maju 2011 roku przeprowadzono badanie w 24 przedsiębiorstwach z województw: warmińsko-mazurskiego, mazowieckiego i pomorskiego. Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy zawierający pytania zamknięte. Zastosowano nieprobabilistyczny dobór celowy, wybierając jednostki w sposób subiektywny, aby były one najbardziej użyteczne i/lub reprezentatywne. Przyjęto następujące kryteria selekcji:

- wielkość przedsiębiorstwa – badaniem objęto przedsiębiorstwa określone w klasyfikacji GUS jako małe i średnie, tj. zatrudniające od 10 do 250 pracowników;
- innowacyjność przedsiębiorstwa – badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwach innowacyjnych, za które zgodnie z metodologią Oslo<sup>3</sup> uznano firmy, które wprowadziły na rynek w okresie ostatnich 3 lat co najmniej jeden nowy lub znacząco ulepszony produkt i/lub jeden nowy lub znacząco ulepszony proces technologiczny;
- kapitał większościowy – uwzględniono tylko przedsiębiorstwa z większościowym udziałem kapitału krajowego.

<sup>2</sup> O strategiach innowacyjnych małych firm piszą m.in. W. Kasprzak i K. Pelc, wskazując jednocześnie na podstawy strategii innowacyjnych przedsiębiorstw z uwzględnieniem racjonalistycznego i ewolucyjnego podejścia do ich formułowania oraz analizy konkurencji. Por. [13].

<sup>3</sup> Opublikowane w międzynarodowym podręczniku metodologicznym zwanym Oslo Manual, który jest powszechnie przyjęty jako międzynarodowy standard metodologiczny, stosowany we wszystkich krajach prowadzących badania statystyczne innowacji.

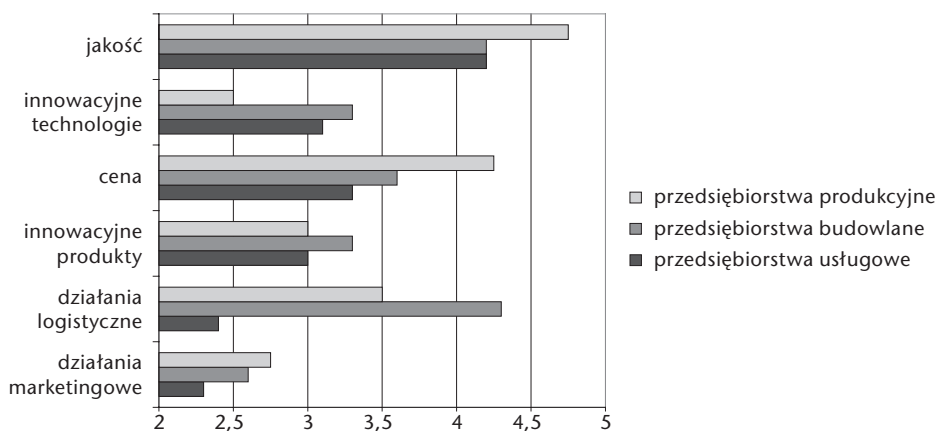
Zgodnie z Polską Klasyfikacją Działalności (PKD 2007) badane przedsiębiorstwa należały do następujących sekcji:

- sekcja C (przetwórstwo przemysłowe) – badanie przeprowadzono w przedsiębiorstwach produkujących: artykuły spożywcze i napoje, meble i wyroby z drewna, odzież oraz maszyny i urządzenia – 10 firm;
- sekcja F (budownictwo) – 6 firm;
- sekcja H (transport i gospodarka magazynowa) – 2 przedsiębiorstwa;
- sekcja I (działalność związana z zakwaterowaniem i usługami gastronomicznymi) – badanie przeprowadzono w 3 hotelach;
- sekcja P (edukacja) – badanie przeprowadzono w 3 szkołach językowych.

Większość analizowanych podmiotów istnieje na rynku powyżej 10 lat (10 firm) lub powyżej 20 lat (11 firm). Jednocześnie 14 badanych podmiotów oceniło rynek, na którym funkcjonuje jako dojrzały, 9 jako wzrostowy, zaś jedno przedsiębiorstwo odpowiedziało, że kreuje rynek. Blisko 1/3 badanych przedsiębiorstw posiadała dział lub komórkę badawczo-rozwojową, a nieco więcej firm deklarowało, że dysponuje wyodrębnionym budżetem na działalność innowacyjną, stanowiącym w większości przypadków do 1% ich rocznego obrotu.

Najczęściej wykorzystywanym instrumentem konkurowania na rynku jest jakość produktów (por. rysunek 2). Duże znaczenie w walce konkurencyjnej odgrywała też cena, a w przypadku przedsiębiorstw budowlanych – działania logistyczne. Również w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych działania logistyczne były istotniejsze jako czynnik konkurowania od innowacyjnych produktów i technologii. Najmniejsze znaczenie analizowane przedsiębiorstwa przypisywały działaniom marketingowym.

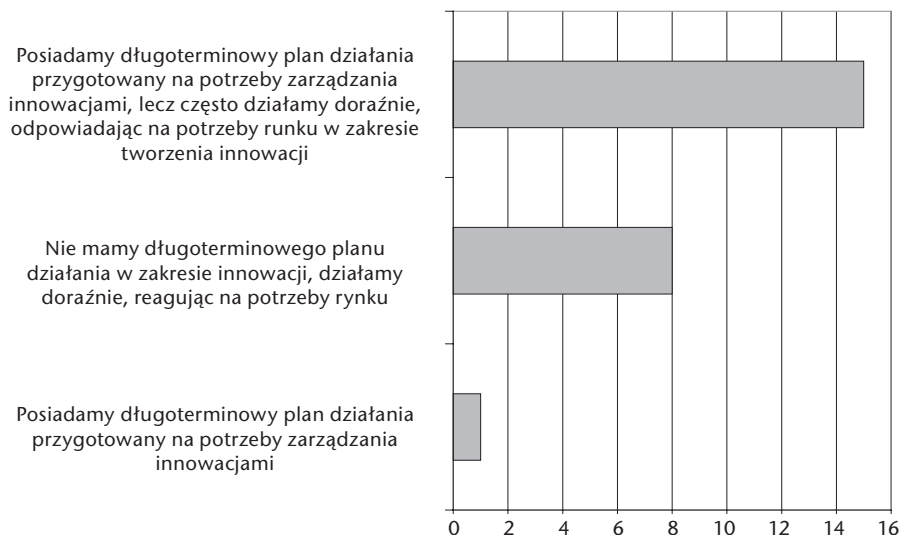
Rysunek 2. Stopień w jakim badane przedsiębiorstwa konkurują na rynku za pomocą różnych czynników (skala ocen: 0–5, gdzie: 0 – wcale, 5 – w bardzo dużym stopniu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Duża część badanych przedsiębiorstw posiada długoterminowy plan działania obejmujący obszar innowacji, jednocześnie deklarując, że są przez nie podejmowane również działania doraźne w tym zakresie będące odpowiedzią na potrzeby rynku (por. rysunek 3). Osiem analizowanych firm podejmuje działania innowacyjne tylko doraźnie, reagując na bieżące sygnały z rynku.

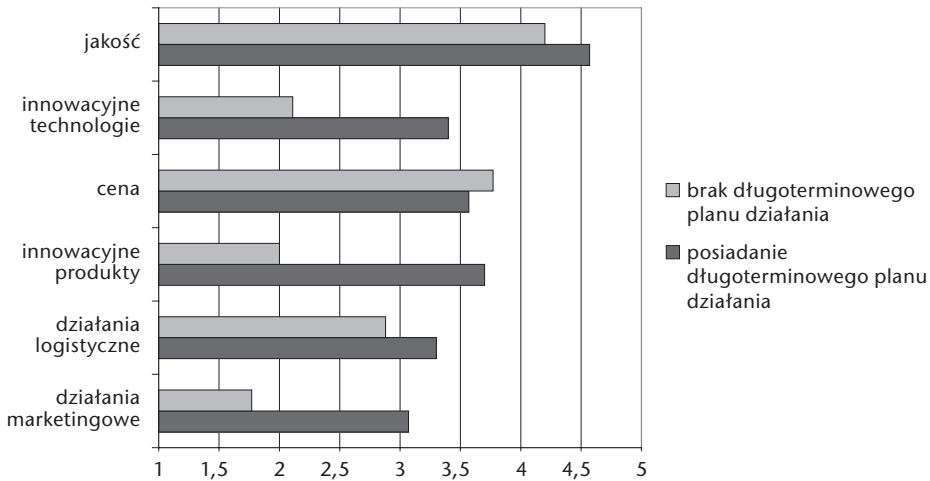
Rysunek 3. Podejmowanie przez badane przedsiębiorstwa planowych działań w zakresie innowacji



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Leskovar-Spacapan i Basic [15] uważają, że organizacje reprezentujące różne orientacje strategiczne mogą inaczej postrzegać otoczenie, i dlatego też w inny sposób mogą działać w zakresie innowacji. Przedsiębiorstwa zorientowane strategicznie na innowacje ciągle szukają okazji innowacyjnych, stąd w ich przypadku istnieje większe prawdopodobieństwo zaangażowania się w działalność innowacyjną. W konsekwencji mogą osiągnąć wyższy poziom umiejętności w tworzeniu nowości i przez to uzyskać trwałą przewagę konkurencyjną w porównaniu do organizacji o jakościowej i kosztowej orientacji strategicznej. W odniesieniu do badanych firm istotna zatem była odpowiedź na pytanie: jak silnie przedsiębiorstwa posiadające długoterminowy plan działania, przygotowany na potrzeby zarządzania innowacjami, akcentują innowacyjne produkty i technologie w procesie konkurowania. Wyniki przeprowadzonego badania pokazały, że posiadanie strategicznego planu działania w zakresie innowacji wiąże się jednak z silniejszym postrzeganiem innowacyjnych technologii, produktów oraz działań marketingowych jako skutecznych czynników konkurowania na rynku (por. rysunek 4).

Rysunek 4. Stopień wpływu posiadania lub braku długoterminowego planu działania na wybrane czynniki determinujące konkurencyjność rynkową badanych przedsiębiorstw (skala ocen: 0–5, gdzie: 0 – wcale, 5 – w bardzo dużym stopniu)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Tworzenie innowacji jest jednym z wielu sposobów w dążeniu przedsiębiorstw do ich przetrwania i rozwoju. Jest to prawdopodobnie najbardziej skuteczny i efektywny sposób z punktu widzenia perspektywy długoterminowej. Kierunek działań inny niż wprowadzanie innowacji może być właściwy w niektórych sytuacjach, np. w czasie konkurowania ceną, kosztami bądź jakością, przy czym powinien mieć on aspekt uzupełniający. Redukcja kosztów lub strategia operacyjnej doskonałości wymaga systematycznego doskonalenia procesów w przedsiębiorstwie bez dokonywania radykalnych innowacji. Najistotniejsza jest wówczas efektywność i ciągłe doskonalenie istniejących operacji [2]. Przedsiębiorstwa o strategicznej orientacji na jakość i/lub koszty próbują utrzymać względnie bezpieczną pozycję rynkową, oferując relatywnie niezmienny produkt, niższe ceny, wyższą jakość lub lepsze usługi od konkurentów. Wykorzystują one sprawdzone pomysły i metody, unikając dużego ryzyka. Zdaniem Lescovar-Spacapan i Bastic [15] takie organizacje cechuje scentralizowane podejmowanie decyzji, wysoki poziom kontroli i sztywny zakres obowiązków pracowników.

Z badań przeprowadzonych przez Zduńczyk i Blenkinsopp [30], mających na celu ustalenie stopnia, w jakim firmy w Polsce wspierają innowacje i kreatywność, wynika, że działające w Polsce przedsiębiorstwa z częściowym lub całkowitym kapitałem zagranicznym były znacznie bardziej skłonne do kreatywności i innowacji od przedsiębiorstw z wyłącznie polskim kapitałem. Według cytowanych autorów typowa polska firma cechowała się: wysoce autorytarnym stylem przywództwa, scentralizowanym podejmowaniem decyzji i sztywną strukturą funkcjonalną. Skutkuje

to tym, że zewnętrzna manifestacja statusu przełożonych może mieć wpływ na trudności z rozprzestrzenianiem się wszelkich idei w firmie zarówno w układzie wertykalnym, jak i horyzontalnym.

Rysunek 5. Częstotliwość działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych, usługowych i budowlanych (ocena działań w skali: 0 – nigdy, 1 – czasem, 2 – często, 3 – zawsze)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

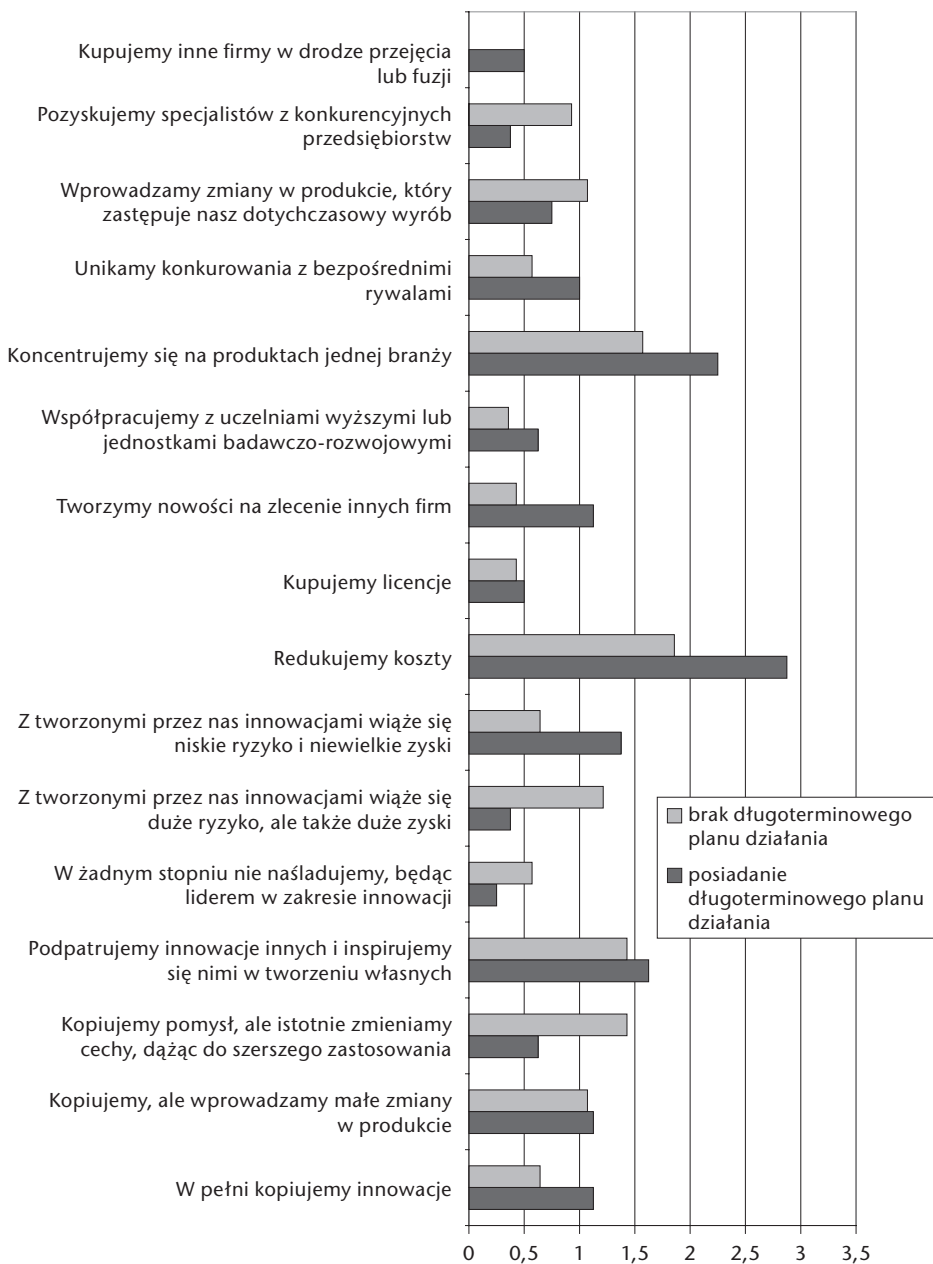
W kontekście tworzenia innowacji szczególne znaczenie ma tolerancja niepewności przez pracowników, ponieważ procesy innowacyjne obciążone są dużym ryzykiem. W opinii Sułkowskiego [25] wysoka tolerancja niepewności w organizacji oznacza: orientację na zmianę w organizacji, akceptację działań w warunkach deficytu

informacji, model wielowariantowości w podejmowaniu decyzji. Tolerancja niepewności nie jest równoznaczna z akceptacją bardzo ryzykownych strategii, lecz stwarzaniem warunków do kreatywności pracowników i budowaniem klimatu akceptacji dla nowości [24]. Badania Zduńczyk i Blenkinsopp [30] wykazały, że w przedsiębiorstwach z polskim kapitałem istnieje większy opór wobec zmian i zjawisko unikania ryzyka związanego z samodzielnymi działaniami. Praca zespołowa jest narażona na działania ze strony grup nieformalnych eksponujących mentalność „my kontra oni”, czego rezultatem może być pasywny opór wobec autorytarnego lidera. Ponadto grupy mogą ulegać syndromowi myślenia grupowego jako rezultat niskiej tolerancji odmienności, typowej dla unikania wysokiej niepewności.

W odniesieniu do analizowanych przedsiębiorstw okazało się, że najczęściej realizowały one strategię redukcji kosztów (por. rysunek 5). Jednocześnie koncentrowały się na produktach jednej branży, co jest cechą charakterystyczną dla małych i średnich przedsiębiorstw. Bardzo rzadko występowały też przejęcia bądź fuzje z innymi firmami. Przedsiębiorstwa produkcyjne częściej od pozostałych tworzyły nowości na zlecenie innych firm. Większość badanych podmiotów czasem bądź często stosowała strategię kopiowania lub podpatrywania pomysłów u konkurentów, nigdy nie będąc liderem w zakresie innowacji. Badane przedsiębiorstwa rzadko też współpracowały z uczelniami lub jednostkami badawczo-rozwojowymi, jak również rzadko nabywały licencje. Odwołując się do wyników badań MŚP przeprowadzonych w 2004 r. i 2006 r. na reprezentatywnej próbie 1000 przedsiębiorstw, możemy również zauważyć, że duża część badanych małych i średnich przedsiębiorstw nie współpracowała z partnerami zewnętrznymi, zaś te, które taką współpracę podjęły, najczęściej robiły to z innymi partnerami biznesowymi [31]. Z przywołanych badań wynika natomiast, że firmy wprowadzające innowacje częściej deklarowały współpracę ze szkołami wyższymi, instytucjami badawczo-rozwojowymi, inkubatorami przedsiębiorczości czy parkami przemysłowymi.

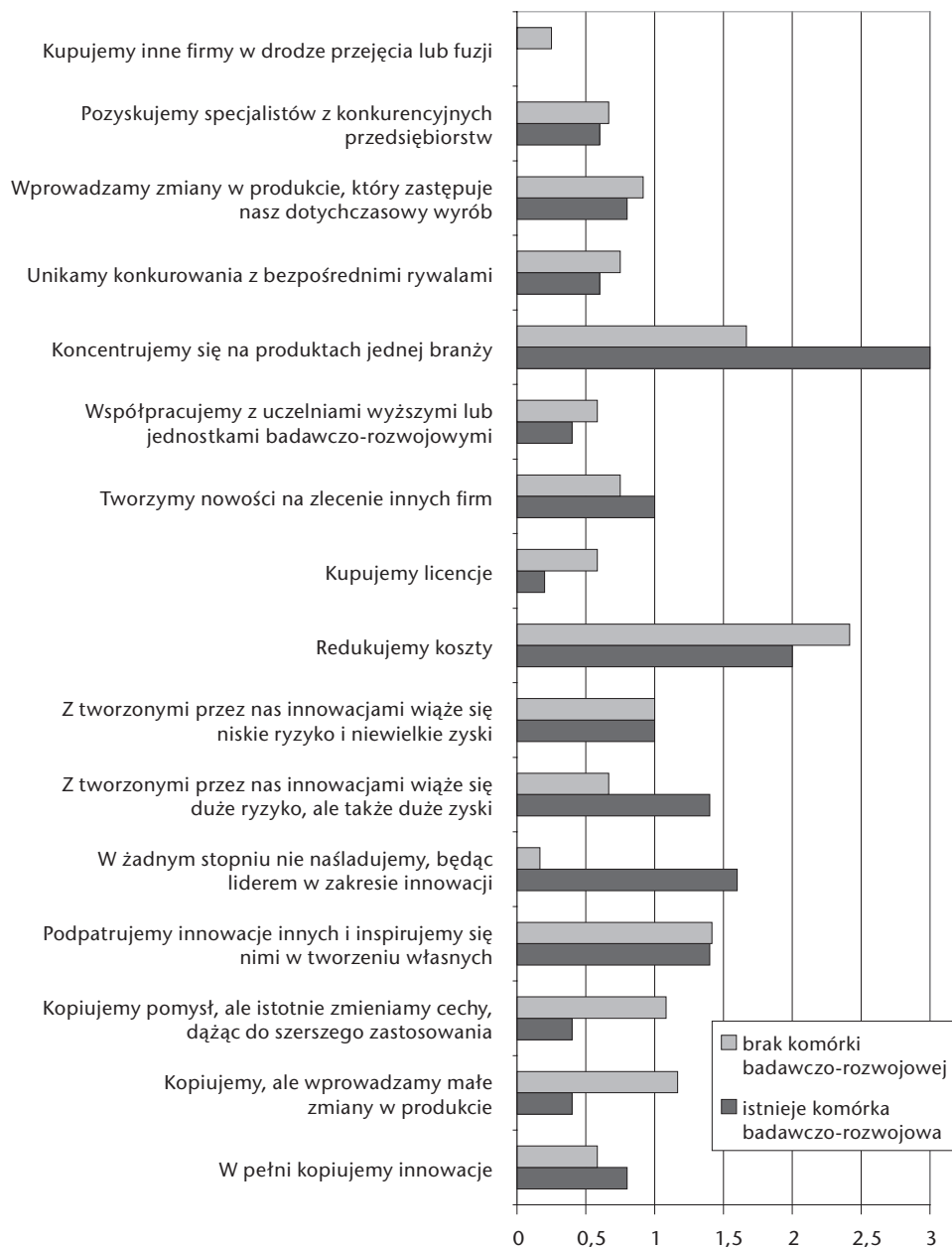
Przeprowadzone badanie wykazało, że w przypadku przedsiębiorstw nieposiadających strategii innowacji podejmowane przez nie działania innowacyjne wiążą się z wysokim ryzykiem, ale i dużymi zyskami. Ponadto firmy te znacznie częściej przyznają się do kopiowania pomysłów wraz z istotną zmianą cech produktów oraz do pozyskiwania specjalistów z konkurencyjnych przedsiębiorstw. Z kolei przedsiębiorstwa posiadające długoterminowy plan działania w zakresie innowacji częściej redukują koszty oraz koncentrują się na produktach z jednej branży. Przyznają się także do podpatrywania innowacji innych firm i do czerpania na tej podstawie inspiracji w tworzeniu własnych innowacji. Z większą częstotliwością przedsiębiorstwa te tworzą nowości też na zlecenie innych firm (por. rysunek 6).

Rysunek 6. Częstotliwość działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach w zależności od posiadania lub nie posiadania długoterminowego planu działania (ocena działań w skali: 0 – nigdy, 1 – czasem, 2 – często, 3 – zawsze)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.

Rysunek 7. Częstotliwość działań innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach produkcyjnych w zależności od posiadania lub braku komórki badawczo-rozwojowej (ocena działań w skali: 0 – nigdy, 1 – czasem, 2 – często, 3 – zawsze)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonego badania.



W ramach badania przeanalizowano również wpływ rynku, na jakim działają przedsiębiorstwa, na częstotliwość realizacji strategii w obszarze działań innowacyjnych. Uzyskane wyniki pokazały, że wszystkie badane przedsiębiorstwa, których respondenci deklarowali działanie na rynku wzrostowym, zawsze koncentrowały się na produktach jednej branży. Większość firm działających na rynku dojrzałym szukała dla siebie atrakcyjniejszych rynków, nie koncentrując się wyłącznie na obecnym. Z kolei przedsiębiorstwa działające na rynku wzrostowym dużo częściej stosowały strategie pozyskiwania specjalistów z konkurencyjnych przedsiębiorstw, częściej były liderami w zakresie innowacji, jak również rzadziej tworzyły nowości na zlecenie innych firm. Perspektywa rozwoju rynku stanowi więc dodatkową zachętę dla większej ekspansywności przedsiębiorstw w obszarze innowacji.

Koncentrację na produktach jednej branży w ramach działań innowacyjnych deklarowały wszystkie przedsiębiorstwa posiadające komórkę badawczo-rozwojową (por. rysunek 7). W przeciwieństwie do firm niedysponujących taką komórką podmioty te wskazywały też dużo częściej, że będąc liderami w zakresie innowacji, w żadnym stopniu nie naśladową konkurentów.

## Podsumowanie

Z przeprowadzonego badania wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa innowacyjne z przewagą kapitału krajowego w największym stopniu deklarują konkurowanie na rynku jakością oferowanych produktów, dążąc przy tym do obniżenia kosztów prowadzonej działalności. Duże znaczenie w walce konkurencyjnej odgrywa również cena, a w przypadku przedsiębiorstw budowlanych – działania logistyczne. W analizowanych firmach tworzenie innowacji nie było priorytetem. Można jedynie podejrzewać, że większość przedsiębiorstw realizuje kosztowe i/lub jakościowe działania w ramach swojej orientacji strategicznej. A zatem otwarta pozostaje odpowiedź na pytanie, czy jest to rezultat turbulentnego otoczenia, które nagradza podmioty realizujące zachowawczą strategię innowacyjną, czy może skutek wpływu poprzedniego systemu polityczno-ekonomicznego, który nie stworzył warunków do istnienia i funkcjonowania innowacyjnej kultury i praktyk mogących być kompatybilnymi z wymogami globalnego rynku?

Większość badanych przedsiębiorstw posiadała długoterminowy plan działania w obszarze innowacji, wskazując jednocześnie na podejmowanie doraźnych działań innowacyjnych stanowiących odpowiedź na potrzeby rynku. Badanie wykazało także, że posiadanie strategicznego planu działania w zakresie innowacji wiąże się z silniejszym postrzeganiem innowacyjnych technologii, produktów oraz działań marketingowych jako skutecznych czynników konkurowania na rynku. Jednakże wyłączna deklaracja dysponowania długookresowym planem działania nie była

czynnikiem wystarczającym do realizacji proinnowacyjnej orientacji strategicznej. Na podstawie uzyskanych wyników można jedynie sądzić, że czynnikami skłaniającymi przedsiębiorców do bardziej ekspansywnych działań innowacyjnych są: posiadanie komórki badawczo-rozwojowej, funkcjonowanie na rynku wzrostowym i koncentracja na produktach jednej branży.

## Bibliografia

- [1] Bartnicki M., Kordel P., *Zaufanie a dialektyka procesu tworzenia strategii w przedsiębiorstwie*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 9, s. 7–10.
- [2] Beaty R.W., Schneider C.E., *New HR roles to impact organizational performance*, “Organizational Dynamics” 1997, No. 24 (2), s. 36–49.
- [3] Berliński L., *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, Oficyna Wydawnicza „OPO”, Bydgoszcz 2003, s. 79–89.
- [4] Burnat-Mikosz M., *Słabe perspektywy na zwiększenie innowacyjności*, „Harvard Business Review Polska” 2011, lipiec – sierpień, s. 19–20.
- [5] Chakravorti B., *Zdobycie przewagi konkurencyjnej w trudnych warunkach*, „Harvard Business Review Polska” 2011, lipiec – sierpień, s. 53–61.
- [6] Clancy J., *Barriers to innovation in small-scale industries: Case study from the Briquetting industry in India*, “Science Technology and Society” 2001, No. 6 (2), s. 329–357.
- [7] Drucker P.F., *Zarządzanie w czasach burzliwych, Nowe wyzwania – nowe horyzonty*, „Nowoczesność” Sp. z o.o., Warszawa 1995.
- [8] Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*, 3rd ed., Francis Pinter, London 1997.
- [9] <http://www.parp.gov.pl/innowacje.php>.
- [10] Jasiński A.H., *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok 1997.
- [11] Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2006.
- [12] Jaworski B., Kohli A.K., *Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap*, “Journal of Market Focused Management” 1996, No. 1 (2), s. 119–135.
- [13] Kasprzak W., Pelc K., *Strategie innowacyjne i techniczne. Prognozy*, PALMAPress, Wrocław 2008.
- [14] Kickul J., Walters J., *Recognizing New opportunities and innovation. The role of strategic orientation and proactivity in Internet firms*, “International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research” 2002, No. 8 (6), s. 292–308.

- [15] Lescovar-Spacapan G., Bastic M., *Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspects of the organizations' strategic orientation*, "Technovation" 2007, No. 27, s. 533–546.
- [16] Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i kreatywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2005.
- [17] Oslo Manual, OECD/Eurostat 2005.
- [18] Paladino A., *Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence*, "Product Innovation Management" 2008, No. 25, s. 577–592.
- [19] Pomykalski A., *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
- [20] Porter M.E., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
- [21] Poznańska K., *Innowacyjność jako czynnik determinujący wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków*, Materiały konferencyjne, Toruń 2001.
- [22] Simon H., Dietl M., *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2009.
- [23] Stieglitz N., Heine K., *Innovations and the role of complementarities in a strategic theory of the firm*, "Strategic Management Journal" 2007, No. 28, s. 1–15.
- [24] Strychalska-Rudzewicz A., *Kultura wysokiej tolerancji niepewności a innowacyjność przedsiębiorstw*, [w:] M. Juchniewicz, *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, Wyd. UWM, Olsztyn 2009.
- [25] Sułkowski Ł., *Kulturowa zmienność organizacji*, PWE, Warszawa 2002.
- [26] Sundbo J., *The Strategic Management of Innovation*, Edward Elgar Publishing Limited, UK 2001.
- [27] Szczepankowski P., *Zasoby innowacji w procesie kreowania wartości przedsiębiorstw*, [w:] R. Nowacki, M.W. Staniewski, *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2010.
- [28] Twiss B.C., *Managing Technological Innovation*, Longman, London 1980.
- [29] Wysocki J., *Innowacje jako warunek rozwoju współczesnych przedsiębiorstw*, [w:] *Kapitał ludzki – Innowacje – Przedsiębiorczość. SOOIPP ANNUAL 2008*, P. Niedzielski, K. Poznańska, K.B. Matusiak (red), Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
- [30] Zduńczyk K., Blenkinsopp J., *Do organizational factors support creativity and innovation in Polish firms?*, "European Journal of Innovation Management" 2007, No. 10 (1), s. 25–40.
- [31] Żołnierski A., *Wykorzystanie technologii informacyjnych i innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce w świetle badań empirycznych*, [w:] A. Jasiński (red.), *Innowacje małych i średnich przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, Promocja XXI, Warszawa 2009.

---

## STRATEGIE MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW W DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ

### Streszczenie

W artykule skoncentrowano się na uzyskaniu odpowiedzi na następujące pytania: za pomocą jakich czynników badane małe i średnie przedsiębiorstwa konkurują na rynku, czy przedsiębiorstwa te podejmują planowe działania w zakresie innowacji oraz czy i jak często stosują one strategie w działaniach innowacyjnych? Z przeprowadzonych badań wynika, że małe i średnie przedsiębiorstwa innowacyjne z przewagą kapitału krajowego w największym stopniu deklarują konkurowanie na rynku jakością oferowanych produktów, dążąc przy tym do obniżenia kosztów prowadzonej działalności. Większość badanych przedsiębiorstw posiadała długoterminowy plan działania w obszarze innowacji, wskazując jednocześnie na podejmowanie doraźnych działań innowacyjnych stanowiących odpowiedź na potrzeby rynku. Na podstawie uzyskanych wyników można sądzić, że czynnikami skłaniającymi przedsiębiorców do bardziej ekspansywnych działań innowacyjnych są: posiadanie komórki badawczo-rozwojowej, funkcjonowanie na rynku wzrostowym i koncentracja na produktach jednej branży.

**SŁOWA KLUCZOWE: STRATEGIE INNOWACJI, MAŁE I ŚREDNIE PRZEDSIĘBIORSTWA**

---

## STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES IN INNOVATIVE ACTIVITY

### Abstract

The article focuses on obtaining answers to the questions: by what factors analyzed small and medium-sized enterprises compete in the market, whether these companies take the planned action in terms of innovation, and whether and how often they use innovative strategies? The study shows that small and medium-sized innovative enterprises with majority domestic capital to the greatest extent declare competing in the market by quality of their products, at the same time trying to reduce costs of their business. Most of the surveyed companies had a long-term plan in the area of innovation, also pointing to take immediate actions in area of innovation, responding to market needs. The results suggest that factors driving business to be more expansive in innovative activities are: holding research and development department, functioning on growing market and concentration on particular market products.

**KEY WORDS: INNOVATION STRATEGIES, SMALL AND MEDIUM SIZED ENTERPRISES**