

Wanda Zaremba

Akademia Podlaska w Siedlcach

INNOWACJE ORGANIZACYJNE – DETERMINANTA ROZWOJU SEKTORA MŚP

1. Wstęp

Międzynarodowe badania (np. publikowane w *European Innovation Scoreboard*) wykazały niski poziom oraz niską dynamikę innowacyjności polskiej gospodarki, odzwierciedloną m.in. w małym odsetku przedsiębiorstw wdrażających innowacje technologiczne. Skala uwarunkowań oraz złożoność procesów innowacji powodują konieczność przeprowadzenia pogłębionych analiz uwzględniających nie tylko tradycyjnie postrzegane determinanty procesów innowacyjnych. Ten aspekt znajduje odzwierciedlenie w rozszerzeniu zakresu badań statystycznych innowacyjności przedsiębiorstw, które obecnie obejmują również sektor usługowy oraz innowacje organizacyjne i marketingowe. Innowacje organizacyjne, wykorzystujące nowoczesne technologie ICT do wdrażania zmian w zarządzaniu organizacją oraz w jej relacjach z otoczeniem, stanowią determinantę przeobrażeń sfery gospodarczej w kierunku gospodarki opartej na wiedzy.

Celem opracowania jest ilustracja poziomu wdrażania innowacji nietechnologicznych w sektorze MŚP oraz przedstawienie znaczenia nowych rozwiązań organizacyjnych dla zwiększenia innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, ze szczególnym uwzględnieniem ich relacji z otoczeniem.

2. Znaczenie innowacji nietechnologicznych w sektorze MŚP

Badania innowacyjności początkowo koncentrowały się głównie na innowacjach technologicznych, natomiast wdrażane w przedsiębiorstwach zmiany w zakresie or-

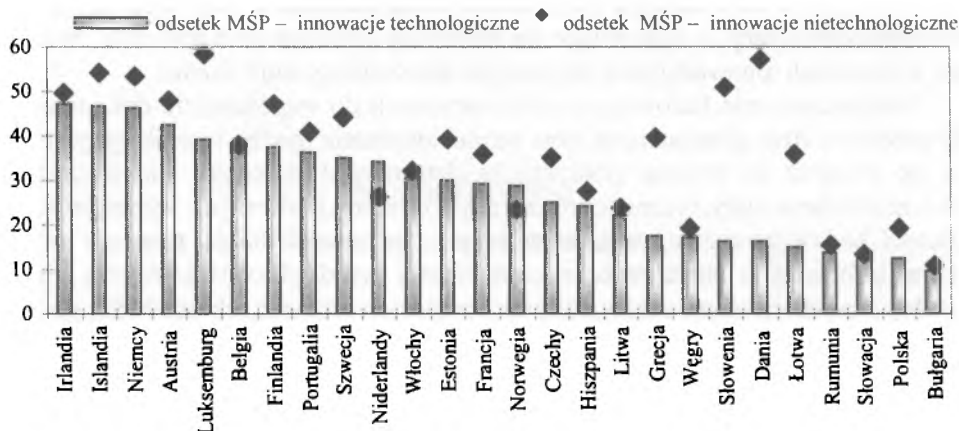
ganizacji i zarządzania traktowane były przede wszystkim jako działania wspomagające innowacyjność technologiczną. Definicje innowacji ewoluują, zakres tego pojęcia zmienia się zgodnie z rozwojem teorii dotyczącej innowacyjności. Modele sieciowe i systemowe akcentują konieczność uwzględnienia zmian zachodzących w otoczeniu organizacji, a dokonujące się przemiany cywilizacyjne wskazują, że obecnie w procesach innowacyjnych dominujące znaczenie zyskuje wiedza.

Niedostosowanie liniowego modelu innowacji do współcześnie dokonujących się przemian sfery gospodarczej oraz wzrost znaczenia modeli interakcyjnych wiąże się również ze zmianą postrzegania determinant procesów innowacyjnych. Obecnie badania statystyczne, oprócz tradycyjnie przyjmowanych stymulant (działalności badawczo-rozwojowej, wynalazczej itp.) uwzględniają znacznie szerszy zakres informacji o charakterze innowacyjności przedsiębiorstwa. Zakres ten jest zgodny z postrzeganiem innowacji przez przedsiębiorców z sektora MŚP, dla których oznaczają one: „doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych i związanych ze sferą usług, wprowadzanie nowych rozwiązań w organizacji i zarządzaniu, doskonalenie i rozwój infrastruktury, zwłaszcza odpowiedzialnej za gromadzenie, przetwarzanie i udostępnianie informacji” [Gulda 2006, s. 23].

Taki zakres pojęcia uwzględnia rozszerzona definicja stosowana obecnie w publikacjach OECD i Eurostatu, która określa innowacje jako wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych. Zgodnie z obecnie stosowaną przez Eurostat i GUS metodologią do innowacji nietechnologicznych zalicza się wszelką działalność innowacyjną, która nie jest związana z opracowywaniem i wprowadzaniem na rynek nowych lub istotnie zmienionych wyrobów i usług lub wdrażaniem nowych lub istotnie zmienionych procesów. Parlament Europejski podkreślił znaczenie rozszerzonego postrzegania innowacji dla rozwoju sektora MŚP – głównie dla małych przedsiębiorstw.

Sektor MŚP odgrywa dominującą rolę we współczesnej gospodarce. Małe i średnie firmy w Polsce, stanowiące 99,8% wszystkich pomiotów gospodarczych, mają dominujący wpływ na konkurencyjność i rozwój gospodarczy w skali lokalnej. Głównymi charakterystykami różnicującymi grupę małych i średnich oraz dużych firm są: niepewność działania, wysokie prawdopodobieństwo ewolucji i zmiany oraz rola w innowacjach, ponieważ sektor MŚP wprowadza innowacje po znacznie niższych kosztach niż duże przedsiębiorstwa [Stawasz 2006, s. 34-35]. Innowacje technologiczne najczęściej wymagają znacznych nakładów inwestycyjnych, aspekt finansowy jest jedną z głównych barier wdrażania tych innowacji w sektorze MŚP. Natomiast innowacje nietechnologiczne obejmują głównie zmiany organizacyjne i menedżerskie, które nie muszą wiązać się z dużymi nakładami, dlatego też mogą być wdrażane przez firmy znajdujące się w niezbyt korzystnej

kondycji finansowej. Odsetek przedsiębiorstw MŚP, które wdrożyły innowacje technologiczne i nietechnologiczne w krajach Europy przedstawia rys. 1.

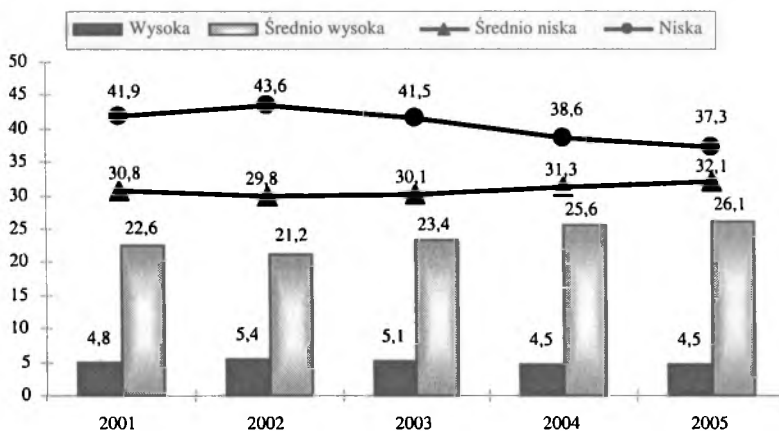


Rys. 1. Udział przedsiębiorstw sektora MŚP wdrażających innowacje w 2006 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [European Innovation... 2006, s. 34-35].

Tylko w dwóch państwach: Niderlandach i Norwegii, mniejszy jest odsetek przedsiębiorstw sektora MŚP wdrażających innowacje nietechnologiczne niż wdrażających innowacje technologiczne, w pozostałych krajach występuje odwrotna tendencja. Największą różnicę zaobserwowano w Danii, państwie charakteryzującym się stosunkowo wysokim poziomem innowacyjności (4 miejsce w rankingu wskaźnika Summary Innovation Index SII w Europie). W Danii udział przedsiębiorstw innowacyjnych wynosił odpowiednio: 16% – przedsiębiorstwa wdrażające zmiany technologiczne, 57% – przedsiębiorstwa wdrażające zmiany nietechnologiczne. Polskę charakteryzuje jeden z najniższych wskaźników wdrażania innowacji technologicznych w sektorze MŚP, nieco bardziej korzystnie nasz kraj wypada pod względem analogicznego wskaźnika w zakresie zmian nietechnologicznych.

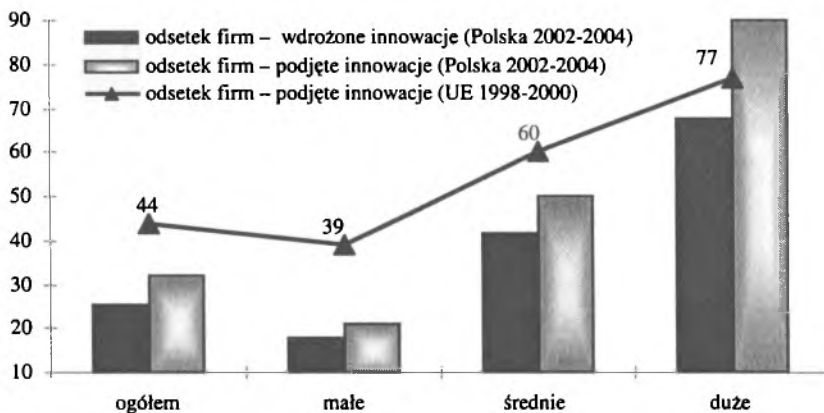
Według Parlamentu Europejskiego, znaczenie szerszego postrzegania innowacji wiąże się również z tym, że sektor MŚP, głównie małe i mikroprzedsiębiorstwa, mają potencjał innowacyjny przede wszystkim na poziomie średnio niskiej i niskiej techniki [Rezolucja... 2007, pkt 5]. Umożliwienie lepszego wykorzystania tego potencjału jest szczególnie istotne w Polsce ze względu na duży udział produkcji sprzedanej (ok. 70%) w przetwórstwie przemysłowym niskiej i średnio niskiej techniki oraz wykazujący tendencję spadkową udział produkcji na poziomie wysokiej techniki (rys. 2).



Rys. 2. Struktura produkcji sprzedanej w sekcji „Przetwórstwo przemysłowe” według poziomów techniki na podstawie listy dziedzinowej OECD z 1997 r. w latach 2001-2005 (w %)

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Nauka i technika... 2006, s. 214].

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych wskazują, że „małe przedsiębiorcze firmy wykazują największą dynamikę w podejmowaniu ryzyka i zmiany, co stanowi cechę niezbędną we współczesnej gospodarce światowej” [Dominik 2005, s. 52]. Zdaniem G. Chicheстера, duże firmy mogą mieć większe problemy z wprowadzaniem innowacji niż małe, bowiem innowacyjność stanowi potencjalną siłę małych firm [Rola Parlamentu... 2007, s. 22]. Międzynarodowe badania wykazują, że innowacyjność jest dodatnio skorelowana z wielkością firmy. Zarówno wielkość małych przedsiębiorstw, jak i ich innowacyjność są znacznie mniejsze w Polsce w porównaniu z innymi krajami UE (rys. 3).



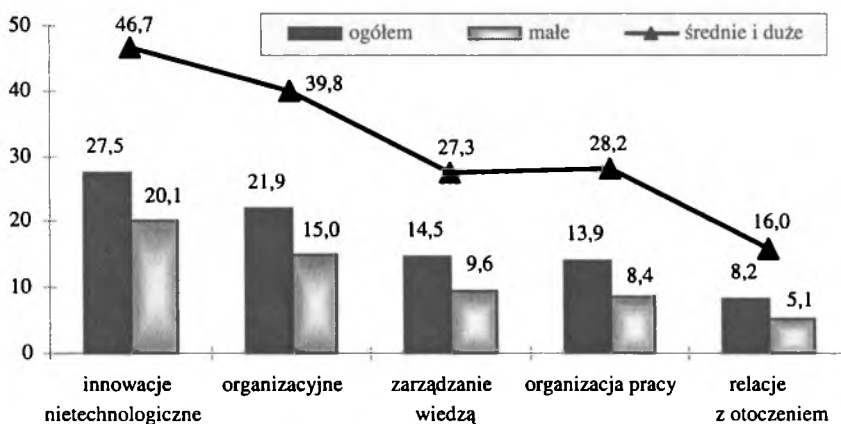
Rys. 3. Udział przedsiębiorstw przemysłowych podejmujących i wdrażających innowacje technologiczne według wielkości

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Raport o stanie... 2006, s. 38-39; Działalność innowacyjna... 2006, s. 36, 106; Innowacyjność... 2006, s. 10].

Przedstawiony na rys. 3 niski udział małych przedsiębiorstw podejmujących innowacje technologiczne w naszym kraju jest odzwierciedleniem ich niekorzystnej kondycji wynikającej ze słabszej pozycji rynkowej małych podmiotów, ich większej podatności na zmiany w otoczeniu, z konieczności szybszego dostosowania do zmieniających się warunków zewnętrznych [Stawasz 2006, s. 37]. Przytoczone uwarunkowania wskazują na znaczenie wdrażania zmian organizacyjnych i menedżerskich w grupie małych przedsiębiorstw.

3. Znaczenie innowacji organizacyjnych

Doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych ukazują zmniejszającą się rolę działalności badawczo-rozwojowej oraz wzrastające znaczenie zmian organizacyjnych w rozwoju innowacyjności. Ten aspekt uwzględniony został w metodologii przedstawionej w Oslo Manual 2005, zgodnie z którą innowacje organizacyjne zostały wyodrębnione jako kategoria innowacji nietechnologicznych. Według rozszerzonej definicji stosowanej w najnowszych publikacjach OECD i Eurostatu, innowacje organizacyjne obejmują wdrażanie nowych metod zarządzania w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych. Innowacje te dotyczą zmiany struktur organizacyjnych lub wdrażania metod zarządzania, których celem jest poprawa przepływu wiedzy w przedsiębiorstwie lub podniesienie jakości i efektywności. Sprawozdawczość GUS w ramach innowacji organizacyjnych obejmuje: nowe lub istotnie ulepszone systemy zarządzania wiedzą, istotne zmiany w organizacji pracy oraz nowe lub istotnie zmienione relacje z innymi firmami lub instytucjami publicznymi. Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które wdrożyły innowacje organizacyjne w latach 2002-2004 przedstawia rys. 4.



Rys. 4. Udział przedsiębiorstw przemysłowych wprowadzających innowacje nietechnologiczne w latach 2002-2004 według rodzajów wprowadzonych innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie [Działalność innowacyjna... 2006, s. 100].

Największy odsetek przedsiębiorstw wdrożył nowe lub istotnie ulepszone systemy zarządzania wiedzą w celu lepszego (efektywniejszego) zastosowania lub wymiany informacji, wiedzy i umiejętności wewnątrz przedsiębiorstwa (14,5%). Nieco mniejszy był udział wszystkich przedsiębiorstw (największy w grupie firm średnich i dużych) wprowadzających istotne zmiany w organizacji pracy w przedsiębiorstwie, takie jak zmiany w strukturze zarządu czy łączenie (integracja) różnych wydziałów bądź rodzajów działalności (13,9%). Natomiast najmniejszy był udział przedsiębiorstw wprowadzających nowe lub istotnie zmienione relacje z innymi firmami lub instytucjami publicznymi, takie jak: związki (alianse), współpraca (partnerstwo), outsourcing (przejęcie wykonywania pewnych zadań przez wyspecjalizowane firmy zewnętrzne) lub podwykonawstwo (8,2%).

Dostrzeganie znaczenia wpływu zmian dokonywanych w strukturze organizacyjnej i zarządzaniu na działalność innowacyjną wiąże się z efektem rosnącego wpływu otoczenia na funkcjonowanie wszystkich organizacji. S. Sudoł, formułując paradygmaty współczesnego zarządzania, podkreślił znaczenie związków współczesnych organizacji z otoczeniem. Główny paradygmat wskazuje, że „działalność organizacji (np. przedsiębiorstwa) nie może być rozpatrywana bez uwzględnienia otoczenia, gdyż ono w dużym stopniu decyduje o jej powodzeniu lub niepowodzeniu” [Sudoł 2007, s. 11]. Natomiast B. Nogalski akcentuje konieczność powszechnego stosowania elastycznych form organizacyjnych, umożliwiających przedsiębiorstwom szybką reakcję na zmiany i pozwalających na nadanie dużego znaczenia innowacjom [Nogalski 2007, s. 55].

Zmienność i skokowość uwarunkowań funkcjonowania podmiotów gospodarczych „okazuje się być często, poza zasięgiem możliwości absorpcyjnych starego, sztywnego i hierarchicznego systemu podejmowania decyzji w istniejących przedsiębiorstwach” [Nogalski 2007, s. 48]. Dostosowywanie się organizacji do szybkich zmian w otoczeniu wymaga wdrażania nowych paradygmatów funkcjonowania podmiotów gospodarczych (reguł, zasad, sposobów). „Oznacza to konieczność porzucenia przez dzisiejsze przedsiębiorstwo wzorów obowiązujących w przeszłości i przejście od dawnych reguł działania przewidzianego dla przedsiębiorstwa zaradnego do formuły przedsiębiorstwa inteligentnego, a tym samym konieczność m.in. przebudowy struktury zarządzania, wprowadzania innych niż dotąd zasad gromadzenia informacji o rynku, rewitalizacji i bardziej efektywnego wykorzystania zasobów” [Malara 2006, s. 11].

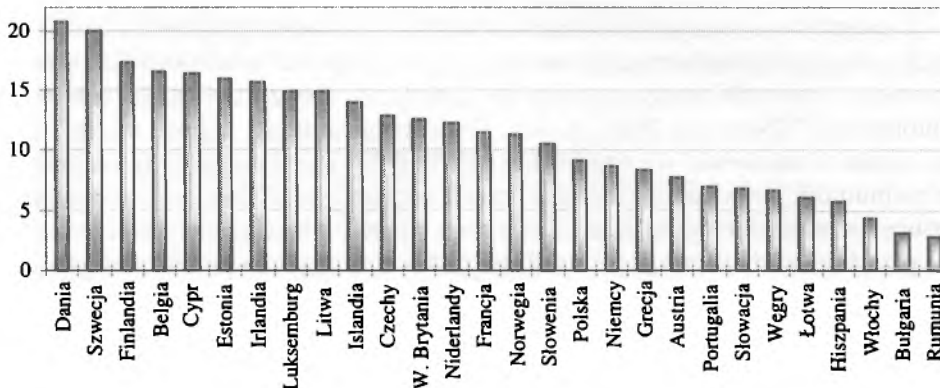
Organizacje mogą stosować różne mechanizmy pozyskiwania niezbędnych zasobów do realizacji przyjętych celów. Zasoby mogą być pozyskiwane a) z zewnątrz przez jednorazowe transakcje kupna-sprzedaży, które nie są dostosowywane do specyficznych potrzeb odbiorcy, b) mogą być wytwarzane wewnątrz organizacji oraz c) mogą być pozyskiwane przy wykorzystaniu form pośrednich – relacji kooperacyjnych o różnej intensywności współdziałania [Pławgo, Szpak 2006, s. 45]. Znaczenie powiązań kooperacyjnych i ukierunkowanie organizacji na wymianę relacyjną jest w znacznym stopniu spowodowane koniecznością sprostania

wymogom zmieniającej się gospodarki. Cechami charakteryzującymi współczesną gospodarkę jest szybki postęp techniczny i technologiczny, wysoki poziom wymagań konsumentów oraz zaostrzona konkurencja [Capanidu 2006, s. 67].

Przemiany cywilizacyjne odzwierciedlone we wzrastającym znaczeniu informacji oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy sprawiają, że na funkcjonowanie organizacji coraz większy wpływ ma dostępność zasobów niematerialnych. Zasoby te są trudno pozyskiwane poprzez rynkową wymianę transakcyjną, a w małych firmach również są trudne do wytworzenia wewnątrz organizacji. Natomiast korzyści powstające w ramach wymiany relacyjnej oraz efekt skali uzyskiwany przez współdziałanie jednostek sprawiają, że najbardziej korzystnym mechanizmem pozyskiwania zasobów niematerialnych jest kooperacja.

Znaczenie współdziałania w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych potwierdzają doniesienia literaturowe oraz wyniki badań GUS wykazujące, że ponad 90% jednostek współpracujących z innymi firmami to przedsiębiorstwa innowacyjne. Pozytywną zależność pomiędzy poziomem współpracy a innowacyjnością w skali UE potwierdzają międzynarodowe badania potwierdzające, że współpraca stymuluje wprowadzanie innowacji [Innowacyjność... 2006, s. 90]. Udział przedsiębiorstw innowacyjnych sektora MŚP, które współpracują z innymi jednostkami tego sektora, jest zróżnicowany w poszczególnych państwach Europy (rys. 5), najniższy w Rumunii (2,8%), a najwyższy w Danii (20,8%), dla Polski ten wskaźnik wynosi 9,1%.

□ Odsetek innowacyjnych MŚP współpracujących z innymi MŚP



Rys. 5. Udział przedsiębiorstw innowacyjnych sektora MŚP współpracujących z innymi MŚP w 2006 r.

Źródło: opracowanie własne na podstawie [European Innovation... 2006, s. 34-35].

Pod względem współpracy innowacyjnych przedsiębiorstw sektora MŚP nasz kraj wypada lepiej w porównaniach międzynarodowych niż pod względem poziomu innowacyjności przedsiębiorstw tego sektora przedstawionych na rys. 1. Jednak ze względu na mały odsetek innowacyjnych MŚP i znikomy poziom współdziałania firm nie wdrażających innowacji w całym sektorze MŚP sytuacja w obszarze

relacji przedsiębiorstw z otoczeniem nie jest korzystna, co zilustrowane zostało na rys. 4. Jeden z istotnych aspektów tych relacji – współpracę przedsiębiorstw w obrębie sektora MŚP uwzględniały badania prowadzone w Polsce w ramach projektu badawczego „Projekt pilotażowy transferu technologii” finansowanego przez The German Marshall Fund, realizowanego przez CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, które wykazały brak współpracy pomiędzy firmami w sektorze MŚP [Górzyński, Pander, Koć 2006, s. 24-25].

Głównymi barierami niedostosowanych do zmieniającej się rzeczywistości relacji przedsiębiorstw sektora MŚP z otoczeniem są czynniki uwzględnione również w innowacjach organizacyjnych: poziom zarządzania i struktura organizacyjna, która może być traktowana jako narzędzie zarządzania. Czynniki te nabierają „szczególnie istotnego i ważnego znaczenia, w kontekście rozpatrywania współczesnych uwarunkowań. (...) Owe uwarunkowania (globalizacja, internacjonalizacja, jednoczesne konkutowanie i kooperowanie, przenikanie się rynków, kapitalizm inwestorski itp.) powodują konieczność konceptualizacji coraz to nowych, adekwatnych względem warunków, struktur organizacyjnych, czy rozwiązań organizacyjnych, które charakteryzują się wysokim stopniem elastyczności” [Nogalski 2007, s. 5-7].

Stosowanie nowoczesnych form zarządzania i narzędzi organizacyjnych zapewniających taką elastyczność jest odzwierciedleniem reakcji przedsiębiorstwa na zachodzące w jego otoczeniu zmiany i umiejętności dostosowania się do przeobrażających się uwarunkowań funkcjonowania organizacji. Nauki o zarządzaniu dostosowują się do tych tendencji, dostarczając nowych koncepcji „współczesnych kooperujących organizacji”. Dużą elastycznością zarządzania i struktur organizacyjnych charakteryzują się organizacje sieciowe, relacyjne oraz gronowe (klastry). W aspekcie innowacyjności największe znaczenie przypisywane jest klastrom, traktowanym „jako czynniki napędowe innowacji i wzrostu gospodarczego” [Europe INNOVA... 2007, s. 4].

W literaturze przedmiotu podkreślane jest znaczenie wykorzystywania nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych (ICT) jako czynnika w dużym stopniu determinującego innowacyjność przedsiębiorstw. Również w zarządzaniu wskazuje się, że niezbędnym warunkiem wdrażania nowoczesnych form zarządzania i elastycznych struktur organizacyjnych jest wykorzystywanie zarówno w przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu nowoczesnych technologii informacyjnych i komunikacyjnych.

4. Podsumowanie

Dostrzeganie znaczenia wpływu zmian dokonywanych w strukturze organizacyjnej i zarządzaniu na działalność innowacyjną wiąże się z efektem rosnącego wpływu otoczenia na funkcjonowanie organizacji. Spośród uwzględnionych w badaniach GUS form innowacji organizacyjnych najmniej przedsiębiorstw wprowadzało zmiany w relacjach z otoczeniem firmy. Głównymi barierami niedostosowa-

nych do zmieniającej się rzeczywistości relacji sektora MŚP z otoczeniem są czynniki uwzględnione w innowacjach organizacyjnych: poziom zarządzania i struktura organizacyjna przedsiębiorstwa.

Współdziałanie z otoczeniem, ułatwiające przystosowanie się przedsiębiorstwa do przeobrażeń cywilizacyjnych i globalizacyjnych, wymaga wykorzystywania struktur i rozwiązań organizacyjnych charakteryzujących się znaczną elastycznością. Stosowanie nowoczesnych form zarządzania i narzędzi organizacyjnych zapewniających taką elastyczność jest odzwierciedleniem reakcji przedsiębiorstwa na zachodzące w jego otoczeniu zmiany i umiejętności dostosowania się do przeobrażających się uwarunkowań funkcjonowania organizacji.

Znaczenie współdziałania w realizacji przedsięwzięć innowacyjnych potwierdzają doniesienia literaturowe oraz wyniki badań ukazujących, że współpraca stymuluje prowadzenie innowacji.

Literatura

- Capanidu N., *Znaczenie innowacji w rozwoju regionalnym*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 437/2006, s. 67-76.
- Dominiak P., *Sektor MŚP we współczesnej gospodarce*, PWN, Warszawa 2005.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2002-2004*, Informacje i opracowania statystyczne, GUS, Warszawa 2006.
- Europe INNOVA – *Po pierwsze innowacje, głupcze!*, „Innowacje w Europie”, styczeń 2007, s. 3-4.
- European Innovation Scoreboard 2006. Comparative Analysis of Innovation Performance*, European Commission, Luxembourg 2006.
- Gulda K., *Polityka innowacyjna w Polsce do roku 2013*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości. SOOIPP Annual – 2006*, red. G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź–Poznań–Warszawa–Wrocław 2006.
- Górczyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MŚP oraz MŚP i instytucjami otoczenia biznesu*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2006.
- Innowacyjność 2006. Stan innowacyjności, metody wspierania, programy badawcze*, PARP, Warszawa 2006.
- Malara Z., *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Nauka i technika w 2005 r.*, GUS, Warszawa 2006.
- Nogalski B., *Nauki o zarządzaniu wobec wyzwań współczesności*, „Współczesne Zarządzanie” 2007 nr 1, s. 48-60.
- Plawgo B., Szpak A., *Kooperacyjne i konkurencyjne relacje organizacji publicznych z otoczeniem*, „Współczesne Zarządzanie” 2006 nr 4, s. 44-57.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2004-2005*, PARP, Warszawa 2006.
- Rezolucja Parlamentu Europejskiego z dnia 24 maja 2007 r. w sprawie wykorzystania wiedzy w praktyce: szeroko zakrojona strategia innowacyjna dla UE P6_TAPROV(2007)0212, A6-0159/2007.*
- Rola Parlamentu Europejskiego w promowaniu innowacji*, „Innowacje w Europie”, styczeń 2007, s. 22-23.

Stawasz E., *Tendencje i bariery rozwoju MSP w Polsce*, [w:] *Innowacje i przedsiębiorczość dla przyszłości. SOOIPP Annual – 2006*, red. G. Gromada, M. Matusiak, M. Nowak, Stowarzyszenie Organizatorów Ośrodków Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce, Łódź–Poznań–Warszawa–Wrocław 2006.

Sudoł S., *Zarządzanie jako dyscyplina naukowa*, „Współczesne Zarządzanie”, 2007 nr 1, s. 5-16.

ORGANIZATIONAL INNOVATIONS – DETERMINANT OF SME SECTOR DEVELOPMENT

Summary

The experiences of highly advanced countries demonstrate the decreasing role of research and development activity and the increasing significance of organizational changes in innovative progress. The perception of the meaning of influence of changes in organizational structure and management on innovative activity is connected to the effect of the increasing environmental influence on organization functioning. The co-operation with environment that simplifies company's adaptability to civilization and globalization transformations requires the use of structures and organizational solutions significant flexibility.