



Katarzyna Łobacz

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług
Katedra Efektywności Innowacji
katarzyna.lobacz@wzieu.pl

Paweł Głodek

Uniwersytet Łódzki
Wydział Zarządzania
Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej
glodek@uni.lodz.pl

MAŁE INNOWACYJNE FIRMY W PROCESIE BUDOWANIA PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ Z UDZIAŁEM DORADCY BIZNESOWEGO

Streszczenie: Ponieważ korzystanie z doradztwa biznesowego w ostatnim czasie osiągnęło znaczący poziom wśród małych firm innowacyjnych, wskazane jest obserwowanie jego wpływu na rezultaty ich działalności. Należy jednocześnie wskazać, iż pomimo znaczącej ilości badań dostępnej w tym obszarze brak jest kompleksowego modelu, który umożliwi analizę doradztwa biznesowego w kontekście procesu przedsiębiorczego realizowanego w dynamicznym środowisku. Dlatego w niniejszym artykule podjęta została próba opracowania teoretycznego modelu bazującego na podejściu zasobowym oraz podejściu dynamicznych zdolności (*dynamic capabilities*), które stanowią podstawę analizy roli doradcy biznesowego w rozwoju przewagi konkurencyjnej poprzez proces przedsiębiorczy. Występujące w modelu oddzielenie „wpływu” i „oddziaływania” rozbudowuje możliwości opisu naukowego zaangażowania doradcy biznesowego w odniesieniu do decyzji strategicznych. Dodatkowo iteracyjne podejście do procesu daje możliwość analizy wpływu doradztwa zarówno w krótkim, jak i w długim czasie, a także oceny jego trwałości.

Słowa kluczowe: małe firmy innowacyjne, doradcy biznesowi, perspektywa procesowa, dynamiczne zdolności, przewaga konkurencyjna.

Wprowadzenie

Wykorzystanie doradztwa biznesowego w ostatnich latach osiągnęło istotnie wysoki poziom, podobnie jak wartość publicznych i prywatnych nakładów finansowych poniesionych na korzystanie ze wsparcia biznesowego¹. W szcze-

¹ A. Lundström, P. Vikström, M. Fink, M. Meuleman, P. Głodek, D. Storey, A. Kroksgård, *Measuring the Costs and Coverage of SME and Entrepreneurship Policy: A Pioneering Study*, „Entrepreneur-

gólności w Europie zauważyć można zdecydowany wzrost dynamiki sektora usług szkoleniowych i konsultingowych². Popyt na usługi świadczone przez wyspecjalizowane firmy usługowe, organizacje rządowe, instytucje badawcze oraz edukacyjne wzrósł także wśród małych i średnich przedsiębiorstw³, szczególnie wśród małych innowacyjnych firm⁴. Przyczyn tego zjawiska można dopatrywać się z jednej strony w zwiększeniu dostępności środków publicznych przeznaczonych na doradztwo biznesowe⁵. Z drugiej natomiast potrzeba wsparcia i aktywne jego poszukiwanie może wynikać z występującej luki wiedzy, która wiąże się z relatywnie wysokim skomplikowaniem problemów rynkowych i technologicznych, z jakimi mierzą się innowacyjni przedsiębiorcy⁶. Wsparcie doradcy biznesowego jest wówczas sposobem na zmniejszenie niepewności wynikającej z tej luki, co jest szczególnie istotne przy konkurowaniu z większymi firmami, będącymi w tym względzie w uprzywilejowanej pozycji w stosunku do nowo rozwijanych przedsięwzięć⁷.

Pomimo wielu rozważań poświęconych wsparciu firm przez doradców biznesowych, począwszy od wpływu usług wsparcia, po analizę satysfakcji firm z otrzymanego doradztwa⁸, problem oddziaływania doradców biznesowych na

ship, Theory & Practice”, DOI: 10.1111/etap.12037; Łobacz K., *A Competence Based Model for Business Advisors Development*, Brussels-Bucharest-Dublin-Dundalk-Lisburn-Porto-Szczecin 2011.

² D.R. Soriano, *The impact of consulting service on Spanish firms*, „Journal of Small Business Management” 2003, Vol. 41, No. 4, s. 409-16.

³ R. Bennett, P. Robson, *Business link: use, satisfaction and influence of local governance regime*, „Policy Studies” 2003, Vol. 24, No. 4, s. 163-86.

⁴ E. Stawasz, P. Głodek, D. Stos, J. Wojtas, *Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie łódzkim* (raport), LORIS, Łódź 2004; S. Johnson, D.J. Webber, W. Thomas, *Which SMEs use External Business Advice? A Multivariate Subregional Study*, „Environment and Planning” 2007, Vol. 39(8), s. 1981-1997; R.J. Bennett, *Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy: an example of business link services*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2007, Vol. 14, No. 3, s. 435-457.

⁵ B. Wyznikiewicz, *Polskie MSP na drodze do nowoczesności. Ujęcie według sekcji gospodarki*, Lewiatan, Warszawa 2013.

⁶ R. Bennett, P. Robson, *Business...*, op. cit.; J.J. Chrisman, E. McMullan, J. Hall, *The Influence of Guided Preparation on the Long-Term Performance of New Ventures*, „Journal of Business Venturing” 2005, Vol. 20(6), s. 769-791; S. Johnson, D.J. Webber, W. Thomas, *Which SMEs...*, op. cit.

⁷ OECD, *Effective policies for small business*, OECD report 2007; J.E. Yusuf, *Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2010, Vol. 17, No. 2, s. 294-307.

⁸ W tym: A. Payne, *New trends in the strategy consulting industry*, „Journal of Business Strategy” 1986, Vol. 7, No. 1, s. 43-55; J. Tann, S. Laforet, *Assuring consultant quality for SMEs – the role of Business Links*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 1998, Vol. 5, s. 7-8; I. Adamson, *Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2000, Vol. 3, s. 17-26; J. Collis, R. Jarvis, *Financial information and the management of small private companies*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2002, Vol. 9, s. 100-110; A.J. Berry, R. Sweeting, *The effect of business advisers on the performance of SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise

efekty uzyskiwane przez małe firmy pozostaje wciąż nie do końca zbadany⁹. Analiza dotychczasowych studiów nad tematem wskazuje przede wszystkim selektywne i statyczne podejście w dotychczasowych badaniach, pomijające zmienność firmy i rynku (tj. zmiany zachodzące na obu płaszczyznach) oraz efekty występujące lub mogące wystąpić w długim okresie. W szczególności zaś notuje się brak kompleksowego modelu pozwalającego na analizę wpływu doradztwa biznesowego na proces przedsiębiorczy przebiegający w dynamicznym otoczeniu, a także na przewagę konkurencyjną małej innowacyjnej firmy, która kształtuje się pod wpływem decyzji strategicznych przedsiębiorcy.

Mając na względzie powyższe, celem podjętych rozważań jest przedstawienie modelu teoretycznego stanowiącego ramy do oceny wpływu doradztwa biznesowego na rozwój konkurencyjności małej firmy innowacyjnej. Analizę oparto na założeniach teoretycznych podejścia zasobowego oraz zdolności dynamicznych, które wykorzystano do opisu procesu tworzenia przewagi konkurencyjnej przez firmę. Wpływ doradcy biznesowego opisano na bazie modelu procesu przedsiębiorczego, który pozwolił na uchwycenie krótkiego i długiego horyzontu czasowego. Mając powyższe na względzie, model obejmuje analizę zasobów firmy, które są gromadzone, konfigurowane i integrowane w struktury firmy w procesie przedsiębiorczym jako rezultat uzyskanego doradztwa biznesowego.¹⁰

1. Doradztwo biznesowe w odniesieniu do małych innowacyjnych firm

Małe innowacyjne firmy wskazuje się jako szczególnie istotne we współczesnej gospodarce¹¹. Postrzega się je jako firmy aktywnie poszukujące nowych rozwiązań w celu zaproponowania lepszych ofert rynkowych swoim (potencjal-

Development” 2006, Vol. 13, No. 1, s. 33-47; M. Jaques, B. Povey, *Assessing the changing role, attitudes and knowledge of UK business advisors to the benefits of benchmarking and benchmarking tools*, „Benchmarking: An International Journal” 2007, Vol. 14, No. 5, s. 639-661; J.E. Yusuf, *Meeting entrepreneurs’...*, op. cit.

⁹ C. Wren, D. Storey, *Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance*, „Oxford Economic Papers” 2002, Vol. 54(2), s. 334-365; D. Bondonio, R.T. Greenbaum, *Revitalizing Regional Economies through Enterprise Support Policies: An Impact Evaluation of Multiple Instruments*, „European Urban and Regional Studies” 2014, Vol. 21(1), s. 79-103.

¹⁰ Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji nr DEC-2012/07/B/HS4/03019 oraz decyzji 4373/B/H03/2011/40.

¹¹ IDC, *Study on Innovative ICT SMEs in Europe*, DC EMEA, October, 2007; D. Gagliardi, P. Muller, P. Glossop, C. Caliandro, M. Fritsch, G. Brtkova, N.U. Bohn, D. Klitou, G. Avigdor, C. Marzocchi, R. Ramlogan, *A recovery on the horizon? Annual report on European SMEs 2012/2013*, report 2013, http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf.

nym) klientom i tym samym dostarczenia im wyższej wartości w stosunku do tego, co jest oferowane obecnie. Opierając się na tym założeniu, małe innowacyjne firmy zostały zdefiniowane jako firmy zarządzane bezpośrednio przez swoich właścicieli-przedsiębiorców, aktywne w zakresie wprowadzania rozwiązań innowacyjnych na rynek. Rozpatrując dalej powyższe kryterium wyodrębnienia, są to firmy, w których właściciel (właściciele) posiadają większość udziałów. Jakkolwiek wskazane kryterium ogranicza możliwą wielkość przedsiębiorstwa, bardziej kluczowy w podanej definicji jest bezpośredni udział właściciela-przedsiębiorcy w podejmowaniu decyzji strategicznych¹², jak również możliwość wpływu trzeciego partnera na zasoby wykorzystane w procesach biznesowych oraz zdolności przedsiębiorstwa do ich efektywnej konfiguracji.

Jednym z elementów powiązanych z aktywnością innowacyjną może być wzrost firmy. Jednocześnie zarówno rozważania teoretyczne¹³, jak i wyniki badań¹⁴ wskazują, że czynniki, jakimi są innowacyjność przedsiębiorstwa oraz jego wzrost, są w znacznej mierze niezależne od siebie.

Spśród podmiotów zewnętrznych, które mogą aktywnie wpływać na realizowane przez firmy procesy, doradców biznesowych można uznać za istotnych graczy. Jako że doradztwo biznesowe ma wiele różnych form, począwszy od przekazania wiedzy ogólnej, poprzez specjalistyczne szkolenia, po coaching i mentoring, doradcy biznesowi są odmiennie definiowani na potrzeby kolejnych analiz, a także w praktyce gospodarczej¹⁵. Z punktu widzenia wsparcia, jakie oferują oni dla małych i średnich firm, kluczowa wydaje się ich rola jako osób katalizujących proces oraz brokerów wiedzy. Zatem w przedstawionej analizie zostali oni zdefiniowani szeroko, jako osoby zatrudnione w prywatnej lub publicznej organizacji albo prowadzące działalność na własny rachunek, wykorzystujące własne kompetencje (w szczególności wiedzę i doświadczenie) w celu podniesienia wartości działalności biznesowej firmy poprzez dostarczenie krótko- lub długoterminowego wsparcia. Zakładając, iż wewnętrzne procesy organizacyjne małej firmy, jak również jej interakcje ze środowiskiem zewnętrznym, mające odzwierciedlenie w jej pozycji konkurencyjnej, są zależne od decyzji podejmowanych przez właściciela-przedsiębiorcę, wpływ doradcy biznesowego

¹² S. Holmes, B. Gibson, *Definition of Small Business*, research paper, University of Newcastle 2001.

¹³ Por. B.A. Kirchoff, *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, Praeger, Westport, London 1994.

¹⁴ Ibid.; R.E. Baldwin, *The Effect of Trade and Foreign Direct Investment and Relative Wages*, „OECD Economic Studies” 1995, Vol. 23.

¹⁵ Por.: R. Bennett, P. Robson: *Business link...*, op. cit.; S. Johnson, D.J. Webber, W. Thomas, *Which SMEs use...*, op. cit.; K.F. Mole, R. Baldock, D. North, *Who Takes Advice? Firm Size Threshold, Competence, Concerns and Informality in a Contingency Approach*, „ERC Research Paper” 2013, No. 9.

na decyzje strategiczne przedsiębiorcy w krótkim i długim okresie powinien być przedmiotem analizy w rozważaniach dotyczących jego oddziaływania na wyniki działalności firmy.

Z tego punktu widzenia doradztwo biznesowe powinno być oceniane jako usługa pozyskana po pewnym koszcie w celu podniesienia przewagi konkurencyjnej o wartość wyższą niż ów poniesiony koszt (niezależnie od tego, kto jest płatnikiem, tzn. czy wykonanie usługi zostało sfinansowane ze środków prywatnych firmy, czy ze środków publicznych w formie dotacji). Takie podejście, jakkolwiek proste w swojej logice, pociąga za sobą wiele problemów związanych z pomiarem zjawiska, w szczególności, jeśli dotyczy procesów przedsiębiorczych, które są dynamiczne w swojej naturze oraz zależne od wielu wewnętrznych i zewnętrznych czynników, jak to jest w przypadku procesów realizowanych przez małe innowacyjne firmy. Problemy te wynikają m.in. z trudności w oddzieleniu wpływu doradcy biznesowego od wartości, która wynika z własnych kompetencji firmy (wiedzy biznesowej, rynkowej i specjalistycznej pozyskanej w procesach uczenia się), czy też możliwości występowania długoterminowego efektu wpływu doradztwa biznesowego uzyskanego w przeszłości.

2. Teoretyczne podejście do procesu przedsiębiorczego – przewaga konkurencyjna z perspektywy podejścia zasobowego oraz zdolności dynamicznych

Zgodnie z podejściem zasobowym (*Resource Based-View*, RBV) firmy są postrzegane jako wiązki specyficznych zasobów, zdolności i kompetencji¹⁶. Owe zasoby, zdolności i kompetencje są przypisane do firmy i wyróżniają ją spośród innych podmiotów. Skutkiem unikalnej konfiguracji ww. elementów firma funkcjonuje na rynku w sposób zasadniczo różny od konkurentów¹⁷. Zasoby są pozyskiwane z rynku oraz transformowane w wewnętrznych strukturach organizacyjnych przy wykorzystaniu posiadanych zdolności z postaci ogólnych do form bardziej unikalnych, tworzących kompetencje, określając w ten sposób heterogeniczność firmy i w konsekwencji jej pozycję konkurencyjną¹⁸. Takie po-

¹⁶ E.T. Penrose, *The theory of the growth of the firm*, John Wiley and Sons, New York 1959; J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120; J.T. Mahoney, J.R. Pandian, *The resource-based view within the conversation of strategic management*, „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13, s. 363-380.

¹⁷ J.B. Barney, *Firm resources...*, op. cit.

¹⁸ J. Freiling, *A Competence-based Theory of the Firm*, „Management Revue” 2004, Vol. 15, No. 1, s. 27-52; J. Freiling, M. Gersch, C. Goetze, *On the path towards a Competence-based Theory of the Firm*, „Organization Studies” 2008, Vol. 29(8-9), s. 1143-1164.

dejsie zakłada, że firmy uzyskują przewagę konkurencyjną dzięki dostępowi do zasobów oraz ich transformacji w zasoby o charakterze strategicznym, w oparciu o które dostarczana jest wartość w proponowanych ofertach rynkowych¹⁹. Procesy odpowiedzialne za pozyskanie i transformację zasobów (ich konfigurację oraz integrację), zgodnie z podejściem zdolności organizacyjnych²⁰ – ważnym nurtem badań w paradygmacie podejścia zasobowego – są uznawane za zdolności służące jako unikalne dla firmy przetworniki. Kompetencje organizacyjne są w konsekwencji definiowane jako szczególne przymioty firmy, stworzone na bazie pozyskanych zasobów oraz procesu ich transformacji i w związku z tym zależne od ścieżki rozwoju (*path-dependent*). Ponadto podejście zasobowe oraz wynikające z niego podejście kompetencyjne (*Competence-Based View, CBV*)²¹ wskazuje, iż firma musi pozyskiwać i transformować zasoby oraz zdolności, które warunkują ich wykorzystanie, aby móc przechodzić kolejne fazy rozwoju²².

Dynamikę wynikającą z przedstawionego procesu transformacji zasobów można bezpośrednio powiązać z procesem przedsiębiorczym. W literaturze opisano wiele modeli procesu przedsiębiorczego²³, które różnią się ze względu na sposób podejścia do problemu. Niezależnie od tych różnic, istota ich wszystkich tkwi w dwóch elementach: dostrzeganiu okazji rynkowych oraz transformowaniu tych okazji w oferty rynkowe w oparciu o zasoby będące pod kontrolą przedsiębiorcy. W ten sposób proces przedsiębiorczy jest definiowany w odniesieniu do identyfikowania i wykorzystania okazji rynkowej, a także pozyskiwania, konfiguracji i integracji zasobów w odpowiedzi na dostrzeżone okazje rynkowe. W ramach wymienionych działań oferty rynkowe są rozwijane na podstawie zasobów zintegrowanych w kompetencje organizacyjne firmy. Z perspektywy podejścia zasobowego i kompetencyjnego wiedza o okazjach rynko-

¹⁹ R. Amit, P.J. Schoemaker, *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No. 1, s. 33-47; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10-11, s. 1105-1121.

²⁰ R. Amit, P.J. Schoemaker, *Strategic assets...*, op. cit.; C.E. Helfat, *Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21(10-11), s. 955-960.

²¹ J. Freiling, *A Competence-based...*, op. cit.; J. Freiling, M. Gersch, C. Goeke, *On the path...*, op. cit.

²² M. Wright, B. Clarysse, P. Mustar, A. Lockett, *Academic entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK), Northampton (USA), 2007.

²³ W tym w szczególności: R.K. Kazanjian, R. Drazin, *An empirical test of a stage of growth progression model*, „Management Science” 1989, Vol. 35, No. 12, s. 1489-1503; S. Shane, *Academic entrepreneurship. University spin-offs and wealth creation*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2004; D. Kuratko, R. Hodgetts, *Entrepreneurship. Theory, process, practice*, 6th ed., Thomson South-Western, Mason, Ohio, 2004; A. Vohora, M. Wright, A. Lockett, *Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies*, „Research Policy” 2004, Vol. 33, No. 1, s. 147-176; T. Mazarol, *Entrepreneurship and innovation. Readings and cases*, 2nd ed., Tilde University Press 2011.

wych może być postrzegana jako zasób firmy (niewyróżniający, jako że konkretna okazja rynkowa może być jednocześnie dostrzeżona przez innych graczy rynkowych, pomimo iż może mieć ona dla nich różną wartość²⁴), natomiast procesy strategiczne służące do transformacji tej okazji w konkurencyjną ofertę rynkową jako unikalne zdolności firmy.

Jako że firmy innowacyjne charakteryzuje wyższy niż przeciętny stopień koncentracji na rozwijaniu nowych rozwiązań, w ich przypadku szczególnej uwagi wymaga złożony proces związany z transformacją wiedzy w wiedzę o unikalnym charakterze, która może być zaimplementowana do nowych lub udoskonalonych ofert rynkowych. Opierając się na modelach procesów innowacyjnych²⁵, zakłada się, iż innowacje są rezultatem transformacji wiedzy technologicznej w wiedzę użyteczną ekonomicznie²⁶, będącej odpowiedzią na dostrzeżone okazje rynkowe i rozwijanej z uwzględnieniem wymagań rynku. Nowa wiedza jest wówczas traktowana jako okazja przedsiębiorcza²⁷, jako że tworzy podstawę dla nowych ofert rynkowych, ale jednocześnie także jako specyficzny zasób niematerialny²⁸. Procesy zaangażowane w transformację wiedzy z form bardziej ogólnych w innowacje uznaje się z kolei za specyficzne zdolności innowacyjne²⁹.

Na podstawie przedstawionych powyżej założeń teoretycznych proces rozwoju oferty małej innowacyjnej firmy został opisany za pomocą trzech oddzielnych, lecz bezpośrednio powiązanych warstw procesu (jak przedstawiono to na rys. 1):

1. Warstwa związana z budowaniem kompetencji organizacyjnych, obejmująca transformację zasobów w kompetencje organizacyjne potrzebne do zapropo-

²⁴ P. Braunerhjelm, Z.J. Acs, D.B. Audretsch, B. Carlsson, *The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth*, „Small Business Economy” 2010, No. 34, s. 105-125.

²⁵ W tym: J.A. Schumpeter, *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Oxford University Press, London 1934; W. Mitchell, K. Singh, *Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17, s. 169-195; V.K. Jolly, *Commercialising new technologies*, Harvard College, USA, 1997; J. Tidd, *A review of innovation models*, Discussion paper 1, Imperial College, London 2006.

²⁶ K. Arrow, *The economic implications of learning by doing*, „The Review of Economic Studies” 1962, Vol. 29, No. 3, s. 155-173.

²⁷ V.K. Jolly, *Commercialising new technologies*, Harvard College, USA, 1997; S. Shane, *Academic entrepreneurship. University spin-offs and wealth creation*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2004.

²⁸ J.B. Barney, *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1, s. 99-120; K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10-11, s. 1105-1121.

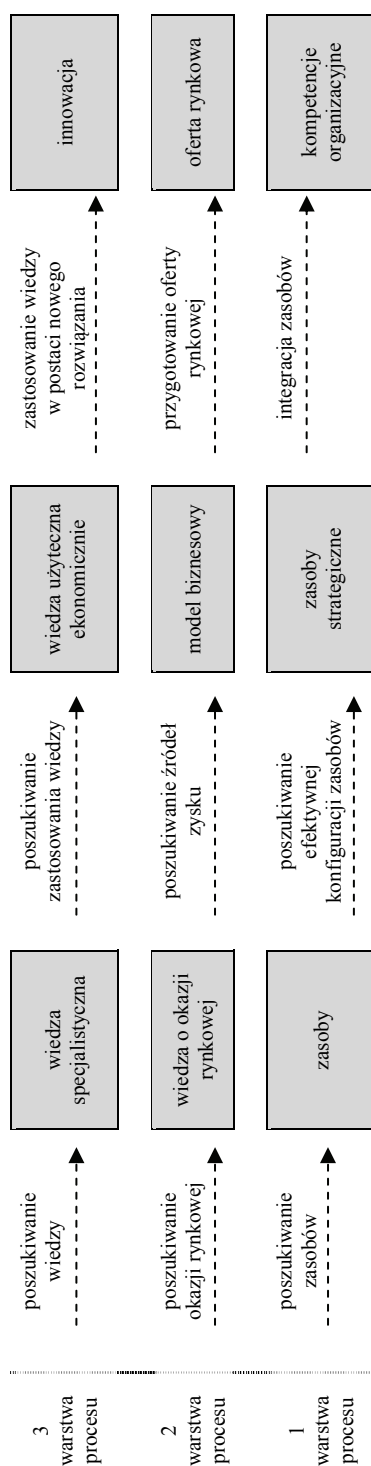
²⁹ W.M. Cohen, D.A. Levinthal, *Innovation and learning: The two faces of R&D*, „The Economic Journal” 1989, Vol. 99, s. 569-596; S.H. Liao, W.C. Fei, C.C. Chen, *Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries*, „Journal of Information Science” 2007, Vol. 33(3), s. 340-359.

- nowania oferty rynkowej, przy wykorzystaniu zdolności związanych z poszukiwaniem zasobów, konfiguracją zasobów oraz ich integracją;
2. Warstwa związana z budowaniem koncepcji przedsięwzięcia, obejmująca transformację wiedzy o okazji rynkowej w ofertę rynkową opartą na konkurencyjnym modelu biznesowym, przy wykorzystaniu zdolności związanych z poszukiwaniem okazji rynkowej, poszukiwaniem źródeł zysku oraz przygotowaniem oferty rynkowej;
 3. Warstwa związana z budowaniem koncepcji produktu, obejmująca transformację wiedzy specjalistycznej od jej ogólnych form do wiedzy zaimplementowanej w innowacyjny produkt, przy wykorzystaniu zdolności związanych z poszukiwaniem wiedzy specjalistycznej, poszukiwaniem zastosowania wiedzy oraz zastosowaniem wiedzy w postaci nowego rozwiązania.

Badania wskazują dalej, iż charakter zdolności zaangażowanych w przedsiębiorcze wykorzystanie zasobów zależy jest od osoby przedsiębiorcy odpowiedzialnego za proces, jak również od otoczenia, w jakim ten proces zachodzi. Na przykład szybkość podejmowania decyzji strategicznych oraz wynikających z nich działań zależy od proaktywnej postawy właściciela-przedsiębiorcy, a jednocześnie od wymogów i możliwości wynikających z dynamiki rynku³⁰. Podobnie poziom innowacyjności komercjalizowanych produktów, poza innymi czynnikami, wynika z aktualnej pozycji rynkowej firmy i jej stadium rozwoju z jednej strony oraz dojrzałości rynku warunkującej podejmowanie działań ryzykownych, dostęp do zasobów oraz możliwości aliansów strategicznych z drugiej³¹.

³⁰ D.J. Teece, *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28(13), s. 1319-1350; T. Mazzarol, *Entrepreneurship...*, op. cit.

³¹ K. Łobacz, *Koncepcja oceny procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości*, rozprawa doktorska, Szczecin 2012.



Rys. 1. Proces rozwoju oferty małej firmy innowacyjnej – 3 warstwy modelu przedsiębiorczego cyklu innowacji

Źródło: Na podstawie K. Lobacz, *Koncepcja oceny procesu komercjalizacji przedsiębiorczych w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości*, rozprawa doktorska, Szczecin 2012.

Jako że przewaga konkurencyjna zależy jednocześnie od wewnętrznych zdolności organizacyjnych i od zewnętrznych czynników rynkowych, zdolności dynamiczne opisuje się jako swego rodzaju sterowniki kierujące procesami stojącymi za pozyskiwaniem, konfigurowaniem i integrowaniem zasobów³². Określają one możliwości firmy do dostosowania jej działań do konkretnych, zmieniających się uwarunkowań rynkowych. W szczególności determinują one charakter zdolności firmy wykorzystywanych do transformacji zasobów oraz podejmowania decyzji w zakresie podążania za dostrzeganymi okazjami rynkowymi i dla tych celów pozyskiwania lub rezygnowania z zasobów³³. Dlatego zdolności dynamiczne z jednej strony używane są jako instrumenty, za pomocą których wzmacniane są istniejące konfiguracje zasobów i tym samym istniejące pozycje firmy zgodnie z logiką zależnej ścieżki rozwoju (*path-dependent strategic logic*), a z drugiej strony jako instrumenty, które pomagają tworzyć nowe konfiguracje zasobów i popychają firmy w kierunku świeżych pozycji konkurencyjnych przy wykorzystaniu logiki przerwania i zmiany ścieżki rozwoju (*path-breaking strategic logic*)³⁴.

Jako że na procesy związane z transformacją zasobów wpływa wiele wewnętrznych i zewnętrznych czynników, ewoluują one w czasie. Dlatego w ramach opisanego powyżej modelu wykorzystanie zdolności dynamicznych skutkuje nieuniknionymi powtórzeniami opisanych działań. Te iteracje, jako bezpośrednio powiązane z ofertami rynkowymi firmy, wydają się występować częściej w przypadku firm na wczesnych etapach rozwoju oraz kiedy na rynkach występują szybkie zmiany³⁵. Co więcej, badania wskazują, że prowadzą one do coraz wyższej innowacyjności (od przyrostowych do bardziej radykalnych) w przypadku małych innowacyjnych firm³⁶.

Dodatkowo kolejne iteracje procesu, niezależnie od rozważanego poziomu innowacyjności, prowadzą do akumulacji zasobów (w tym kompetencji organizacyjnych) oraz zdolności (w tym zdolności dynamicznych), które są potrzebne do efektywnego funkcjonowania, w miarę jak firma się rozwija³⁷. Zaprezentowany model w odniesieniu do rozwoju małej innowacyjnej firmy może być określony jako model przedsiębiorczego cyklu innowacji, ujmujący proces akumulacji kompetencji w relacji do innowacyjności firmy poprzez podejście etapowe, przy uwzględnieniu dynamiki rynku. Schematycznie przedstawia to rys. 2.

³² K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic capabilities...*, op. cit.

³³ Ibid.

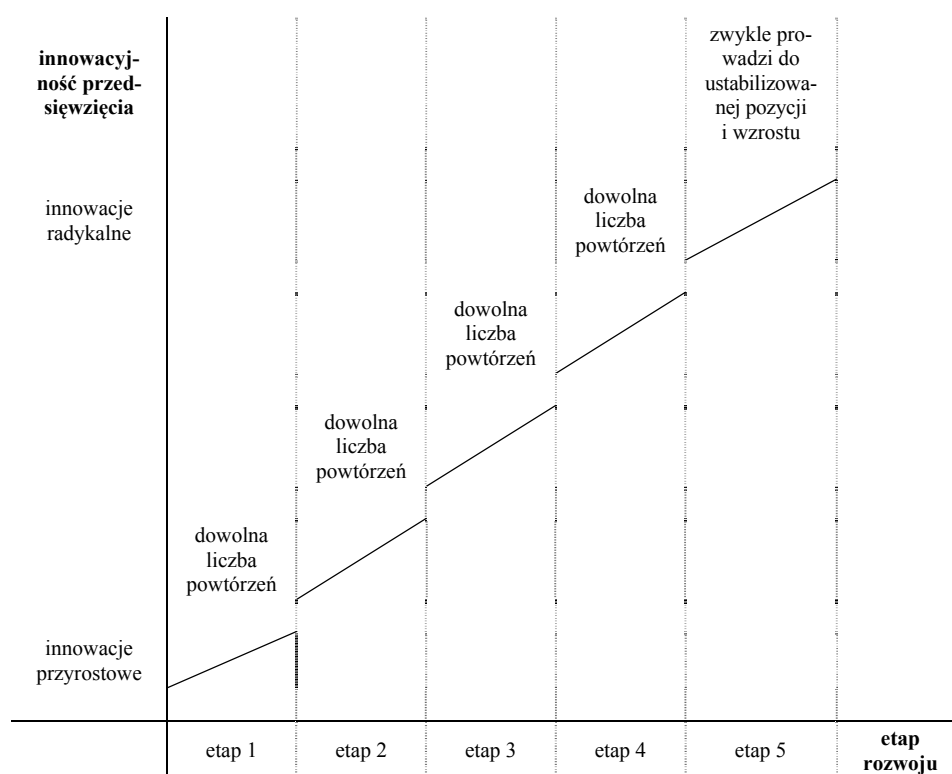
³⁴ Ibid.

³⁵ Por. koncepcję wykorzystania zdolności dynamicznych: D.J. Teece, *Explicating...*, op. cit.

³⁶ K. Łobacz, *Koncepcja oceny procesu komercjalizacji...*, op. cit.

³⁷ Ibid.

Budowanie przewagi konkurencyjnej małej innowacyjnej firmy jest wówczas postrzegane jako rezultat procesu. Pozycja konkurencyjna firmy wynika z dokonanej transformacji zasobów na koniec każdej iteracji procesu. Wartość oferty rynkowej jest kumulowana wewnątrz działań wykorzystanych do dostarczenia innowacji na rynek. Przewaga konkurencyjna jest w tym podejściu zależna od zasobów będących pod kontrolą przedsiębiorcy, zdolności firmy potrzebnych do przekształcenia tych zasobów oraz zdolności dynamicznych determinujących dopasowanie realizowanych działań do uwarunkowań zewnętrznych. Na podstawie dotychczasowych dociekań naukowych można przypuszczać, iż inne czynniki (zasoby, zdolności) mają większe znaczenie dla budowania konkurencyjności firmy na różnych etapach rozwoju firmy³⁸. Kolejne iteracje procesu dają zaś możliwość ciągłego doskonalenia wszystkich elementów procesu i w ten sposób udoskonalania efektów końcowych.



Rys. 2. Iteracje procesu w odniesieniu do poziomu innowacyjności oferty rynkowej firmy

Źródło: Ibid.

³⁸ K.M. Eisenhardt, J.A. Martin, *Dynamic capabilities...*, op. cit.

3. Wpływ doradców biznesowych na proces przedsiębiorczy – wnioski i rekomendacje

Zaproponowane podejście teoretyczne tworzy ramy dające możliwość nowego spojrzenia na rolę doradców biznesowych w rozwoju małej innowacyjnej firmy. Po pierwsze pozwala na ujęcie dynamiczne, przyjmuje bowiem perspektywę procesu przedsiębiorczego z uwzględnieniem zasobów i zdolności wykorzystywanych do przygotowania innowacyjnej oferty rynkowej oraz rezultatów wynikających z podjętych działań, definiujących w konsekwencji konkurencyjność firmy. Ponadto model pozwala na oddzielenie działań od efektów (jak zaprezentowano na rys. 3), dzięki czemu możliwe jest określenie osobno: oddziaływania oraz wpływu doradcy biznesowego.

Oddziaływanie jest w tym kontekście definiowane jako udział w działaniach firmy, niezależnie od strategicznego znaczenia tych działań. Z kolei wpływ doradcy rozumiany jest jako konkretny wkład wniesiony w efekty zrealizowanych działań. Takie rozróżnienie daje możliwość zwiększenia precyzji analizy poprzez możliwość charakterystyki zarówno procesu, jak i jego efektów. Co więcej, iteracje przewidziane w zaproponowanym podejściu procesowym tworzą ramy dla analizy bezpośredniego oddziaływania i wpływu doradcy odnoszącego się do bieżącej oferty rynkowej (analiza w krótkim okresie), ale także efektów, które mogą następować w długim horyzoncie czasowym.

Oddziaływanie doradcy może być analizowane w odniesieniu do dziewięciu działań ujętych w modelu (po trzy działania związane z każdą warstwą procesu), stanowiących zdolności niezbędne do transformacji wiedzy specjalistycznej w innowację, okazji rynkowej w ofertę rynkową oraz zasobów w kompetencje organizacyjne (por. rys. 3). W odniesieniu do każdego ze wskazanych działań doradca biznesowy może występować jako katalizator procesu i/lub broker wiedzy i, co za tym idzie, może mieć wpływ na sposób, w jaki proces przebiega. Na przykład trzypoziomowa skala zaangażowania w uczestnictwo w procesie może obejmować: (poziom 1) inicjowanie danego działania, (poziom 2) wspieranie realizacji danego działania, (poziom 3) umożliwienie (warunkowanie) realizacji działania. Na każdym poziomie strategiczne zaangażowanie przedsiębiorcy i doradcy biznesowego może być mierzone w stosunku do etapu rozwoju firmy i jego innowacyjności.

MATRYCA DZIAŁAŃ		MATRYCA EFEKTÓW		
warstwa procesu	perspektywa procesowa (działanie)	warstwa procesu	perspektywa procesowa (efekty)	
budowanie koncepcji produktu	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">poszukiwanie wiedzy</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">poszukiwanie zastosowania wiedzy</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">zastosowanie wiedzy w postaci nowego rozwiązania</div>	transformacja wiedzy	wiedza	wiedza użyteczna ekonomicznie
budowanie koncepcji przedsięwzięcia	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">poszukiwanie okazji rynkowej</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">poszukiwanie źródeł zysku</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">przygotowanie oferty rynkowej</div>	transformacja okazji rynkowej	okazja rynkowa	model biznesowy
budowanie kompetencji organizacyjnych	<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">poszukiwanie zasobów</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; margin-bottom: 5px;">poszukiwanie efektywnej konfiguracji zasobów</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;">integracja zasobów</div>	transformacja zasobów	zasoby	zasoby strategiczne
ogólne ujęcie działań	poszukiwanie możliwości	ogólne ujęcie efektów	okazja przedsiębiorcza	koncepcja przedsięwzięcia
	poszukiwanie sposobu wykorzystania możliwości			przedsięwzięcie skomercjalizowane
	działanie zmierzające do wykorzystania możliwości			

Rys. 3. Model przedsiębiorczego cyklu innowacji – ujęcie matrycowe oddzielające działania od efektów

Źródło: Ibid.

Z kolei wpływ doradcy można zmierzyć na podstawie efektów, ujętych w modelu jako wynik realizowanych działań (por. rys. 3). Zaproponowane ramy analizy pozwalają na pomiar **wplywu bezpośredniego**, kiedy udzielone wsparcie ma przełożenie na efekt następujący bezpośrednio po działaniu, w którym uczestniczył doradca (np.: wpływu na opracowany i wdrożony model biznesowy jako następstwo wsparcia uzyskanego w zakresie poszukiwania źródeł zysku), jak również **wplywu postępującego**, czyli wartości dodanej obserwowanej na efektach występujących w procesie później niż bezpośrednio po zaistnieniu wsparcia, ale w obrębie tej samej warstwy procesu (w podanym przykładzie: wpływ na opracowany i wdrożony model biznesowy jako konsekwencja wsparcia uzyskanego w zakresie poszukiwania okazji rynkowej).

Co więcej, forma matrycy umożliwia powiązanie ze sobą wszystkich zdefiniowanych efektów i w związku z tym daje możliwość analizy **efektu rozprzestrzeniania się wpływu** doradcy, tj. zaobserwowania skutków wsparcia doradcy występujących w odniesieniu do innych warstw procesu aniżeli ta, w odniesieniu do której wsparcie wystąpiło, w tym możliwych **efektów negatywnych** (w podanym przykładzie: wpływ na opracowany i wdrożony model biznesowy jako konsekwencja wsparcia uzyskanego w zakresie poszukiwania efektywnej konfiguracji zasobów). Dodatkowo wskazane podejście iteracyjne, jako że wykracza poza matrycę i pozwala uchwycić kolejne powtórzenia procesu (w powiązaniu z przygotowaniem kolejnych ofert rynkowych), daje możliwość analizy **długoterminowego wpływu** oraz **jego trwałości** (postać oferty rynkowej lub sposób jej tworzenia jako następstwo wsparcia uzyskanego we wcześniejszych iteracjach procesu).

Przedstawiony model znajduje szczególne zastosowanie w analizie efektywności doradztwa biznesowego w odniesieniu do rozwoju małych firm innowacyjnych. Jego wartość wynika przede wszystkim z faktu, że posiada on klarowną podstawę teoretyczną, a jednocześnie upraszcza podejście procesowe. Może być zatem szeroko stosowany, w szczególności w badaniach eksploracyjnych opartych na metodach jakościowych. Ujęte w modelu działania i efekty mogą być różnie zoperacjonalizowane, zgodnie z potrzebami badań w obszarze nauk ekonomicznych oraz nauk o zarządzaniu.

Zawarte w modelu rozdzielenie działań i efektów daje istotne możliwości w zakresie wskazania udziału doradcy biznesowego w odniesieniu do decyzji strategicznych i co za tym idzie kierunku rozwoju firmy. Między innymi z tego powodu, że w wielu sytuacjach efekt wsparcia udzielonego przez doradcę biznesowego może być niski, pomimo jego znaczącego zaangażowania w działania firmy. Wyniki badań wskazują, że sytuacja taka może mieć miejsce m.in. wówczas, gdy doradztwo jest świadczone w ramach procesu realizowanego na skalę,

która jest relatywnie niewielka w odniesieniu do głównych procesów przedsiębiorstwa, lub w ramach projektów innowacyjnych, które zakończyły się niepowodzeniem i ich efektem nie była nowa oferta rynkowa³⁹. W tym przypadku otwarta jest perspektywa analizy dotycząca zakresu, w jakim oddziaływanie doradcy (pomimo braku bezpośredniego wpływu) miało przełożenie na efekty w następnych iteracjach procesu.

Ponadto model zapewnia przejrzyste ramy analizy bezpośrednich i pośrednich skutków różnych form doradztwa biznesowego, w tym na przykład coachingu, mentoringu, ogólnego doradztwa biznesowego, doradztwa specjalistycznego. Na podstawie logiki matrycy możliwe jest analizowanie każdej formy wsparcia oddzielnie lub różnych form razem połączonych w specyficzne wiązki, odpowiednio do celów analizy. Taka możliwość jest szczególnie cenna przy pomiarze wpływu doradztwa biznesowego na rozwój małych firm innowacyjnych. Dotychczasowe wyniki badań wskazują bowiem, że kolejne etapy ich wzrostu związane są z zapotrzebowaniem na odmienne formy doradztwa⁴⁰.

Literatura

- Adamson I., *Management consultant meets a potential client for the first time: the pre-entry phase of consultancy in SMEs and the issues of qualitative research methodology*, „Qualitative Market Research: An International Journal” 2000, Vol. 3.
- Amit R., Schoemaker P.J., *Strategic assets and organizational rent*, „Strategic Management Journal” 1993, Vol. 14, No. 1.
- Arrow K., *The economic implications of learning by doing*, „The Review of Economic Studies” 1962, Vol. 29, No. 3.
- Baldwin R.E., *The Effect of Trade and Foreign Direct Investment and Relative Wages*, „OECD Economic Studies” 1995, Vol. 23.
- Barney J.B., *Firm resources and sustained competitive advantage*, „Journal of Management” 1991, Vol. 17, No. 1.
- Bennett R.J., *Expectations-based evaluation of SME advice and consultancy: an example of business link services*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2007, Vol. 14, No. 3.

³⁹ K. Łobacz, P. Głodek, *The impact of business advisors on the strategic decisions of innovative SMEs – a case study approach*, artykuł zaprezentowany na RENT XXV Conference. Research in Entrepreneurship and Small Business, Bodo (Norwegia), listopad 2011; K. Łobacz, P. Głodek, *Wpływ doradców biznesowych na decyzje w zakresie realizacji projektów innowacyjnych w MSP – perspektywa europejska* [w:] J. Buko, W. Downar, P. Głodek (red.), *Kształtowanie procesów innowacyjnych w nowoczesnych organizacjach*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, Szczecin 2012.

⁴⁰ K. Łobacz, *Koncepcja oceny...*, op. cit.

- Bennett R., Robson P., *Business link: use, satisfaction and influence of local governance regime*, „Policy Studies” 2003, Vol. 24, No. 4.
- Berry A.J., Sweeting R., *The effect of business advisers on the performance of SMEs*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2006, Vol. 13, No. 1.
- Bondonio D., Greenbaum R.T., *Revitalizing Regional Economies through Enterprise Support Policies: An Impact Evaluation of Multiple Instruments*, „European Urban and Regional Studies” 2014, Vol. 21(1).
- Braunerhjelm P., Acs Z.J., Audretsch D.B., Carlsson B., *The missing link: knowledge diffusion and entrepreneurship in endogenous growth*, „Small Business Economy” 2010, No. 34.
- Chrisman J.J., McMullan E., Hall J., *The Influence of Guided Preparation on the Long-Term Performance of New Ventures*, „Journal of Business Venturing” 2005, Vol. 20(6).
- Cohen W.M., Levinthal D.A., *Innovation and learning: The two faces of R&D*, „The Economic Journal” 1989, Vol. 99.
- Collis J., Jarvis R., *Financial information and the management of small private companies*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2002, Vol. 9.
- Eisenhardt K.M., Martin J.A., *Dynamic capabilities: what are they?*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21, No. 10-11.
- Freiling J., Gersch M., Goeke C., *On the path towards a Competence-based Theory of the Firm*, „Organization Studies” 2008, Vol. 29(8-9).
- Freiling J., *A Competence-based Theory of the Firm*, „Management Revue” 2004, Vol. 15, No. 1.
- Gagliardi D., Muller P., Glossop P., Caliendo C., Fritsch M., Brtkova G., Bohn N.U., Klitou D., Avigdor G., Marzocchi C., Ramlogan R., *A recovery on the horizon? Annual report on european SMEs 2012/2013*, 2013, report http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes-2013_en.pdf.
- Helfat C.E., *Guest editor's introduction to the special issue: the evolution of firm capabilities*, „Strategic Management Journal” 2000, Vol. 21 (10- 11).
- Holmes S., Gibson B., *Definition of Small Business*, research paper, University of Newcastle 2001.
- IDC, *Study on Innovative ICT SMEs in Europe*, DC EMEA, October 2007.
- Jaques M., Povey B., *Assessing the changing role, attitudes and knowledge of UK business advisors to the benefits of benchmarking and benchmarking tools*, „Benchmarking: An International Journal” 2007, Vol. 14, No. 5.
- Johnson S., Webber D.J., Thomas W., *Which SMEs use External Business Advice? A Multivariate Subregional Study*, „Environment and Planning” 2007, Vol. 39(8).
- Jolly V.K., *Commercialising new technologies*, Harvard College, USA, 1997.
- Kazanjian R.K., Drazin R., *An empirical test of a stage of growth progression model*, „Management Science” 1989, Vol. 35, No. 12.

- Kirchoff B.A., *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, Praeger, Westport, London 1994.
- Kuratko D., Hodgetts R., *Entrepreneurship. Theory, process, practice*, 6th ed., Thomson South-Western, Mason-Ohio 2004.
- Liao S.H., Fei W.C., Chen C.C., *Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries*, „Journal of Information Science” 2007, Vol. 33(3).
- Lundström A., Vikström P., Fink M., Meuleman M., Głodek P., Storey D., Kroksgård A., *Measuring the Costs and Coverage of SME and Entrepreneurship Policy: A Pioneering Study*, „Entrepreneurship, Theory & Practice”, DOI: 10.1111/etap.12037. 2014.
- Łobacz K., Głodek P., *The impact of business advisors on the strategic decisions of innovative SMEs – a case study approach*, artykuł zaprezentowany na RENT XXV Conference Research in Entrepreneurship and Small Business, Bodo (Norwegia), listopad 2011.
- Łobacz K., Głodek P., *Wpływ doradców biznesowych na decyzje w zakresie realizacji projektów innowacyjnych w MSP – perspektywa europejska* [w:] J. Buko, W. Downar, P. Głodek (red.), *Kształtowanie procesów innowacyjnych w nowoczesnych organizacjach*, Ekonomiczne Problemy Usług nr 90, Szczecin 2012.
- Łobacz K., *Koncepcja oceny procesu komercjalizacji przedsięwzięć gospodarczych w akademickich inkubatorach przedsiębiorczości*, rozprawa doktorska, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, 2012.
- Mahoney J.T., Pandian J.R., *The resource-based view within the conversation of strategic management*, „Strategic Management Journal” 1992, Vol. 13.
- Mazzarol T., *Entrepreneurship and innovation. Readings and cases*, 2nd ed., Tilde University Press 2011.
- Mitchell W., Singh K., *Survival of businesses using collaborative relationships to commercialize complex goods*, „Strategic Management Journal” 1996, Vol. 17.
- Mole K.F., Baldock R., North D., *Who Takes Advice? Firm Size Threshold, Competence, Concerns and Informality in a Contingency Approach*, „ERC Research Paper” 2013, No. 9.
- OECD, *Effective policies for small business*, OECD report 2004.
- Payne A., *New trends in the strategy consulting industry*, „Journal of Business Strategy” 1986, Vol. 7, No. 1.
- Penrose E.T., *The theory of the growth of the firm*, John Wiley and Sons, New York 1959.
- Schumpeter J.A., *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest and the business cycle*, Oxford University Press, London 1934.
- Shane S., *Academic entrepreneurship. University spin-offs and wealth creation*, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2004.
- Stawasz E., Głodek P., Stos D., Wojtas J., *Analiza potrzeb innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MSP w województwie łódzkim (raport)*, LORIS, Łódź 2004.

- Tann J., Laforet S., *Assuring consultant quality for SMEs – the role of Business Links*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 1998, Vol. 5, Iss. 1.
- Teece D.J., *Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance*, „Strategic Management Journal” 2007, Vol. 28(13).
- Tidd J., *A review of innovation models*, Discussion paper 1, Imperial College, London 2006.
- Vohora A., Wright M., Lockett A., *Critical junctures in the development of university high-tech spinout companies*, „Research Policy” 2004, Vol. 33, No. 1.
- Wren C., Storey D., *Evaluating the effect of soft business support upon small firm performance*, „Oxford Economic Papers” 2002, Vol. 54(2).
- Wright M., Clarysse B., Mustar P., Lockett A., *Academic entrepreneurship in Europe*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK), Northampton (USA) 2007.
- Wyżnikiewicz B., *Polskie MSP na drodze do nowoczesności. Ujęcie według sekcji gospodarki*, Lewiatan, Warszawa 2013.
- Yusuf J.E., *Meeting entrepreneurs' support needs: are assistance programs effective?*, „Journal of Small Business and Enterprise Development” 2010, Vol. 17, No. 2.

THE BUSINESS ADVISOR INFLUENCE ON THE PROCESS OF COMPETITIVE ADVANTAGE DEVELOPMENT BY SMALL INNOVATIVE COMPANIES – MODEL APPROACH

Summary: As the use of business advice has become recently considerably high among small innovative firms, the need to recognize its impact on firm's performance is observed. Despite a considerable amount of studies is available on this subject, the lack of comprehensive model, which enable analysis of business advice in the context of an entrepreneurial process taking place in the dynamic environment, has been identified. Therefore an attempt has been made to develop a theoretical model based on resource based view and dynamic capabilities approach, which provide a logic base for analysis of business advisor's role in development of competitive advantage within an entrepreneurial process. A modelled separation of the influence and the impact brings in the important consequences in indicating business advisor's involvement in relation to strategic decisions and thus directions of firms development. Additionally, an iterative approach to the process gives an opportunity to analyse a short as well as a long term impact and its durability.

Keywords: small innovative firms, business advisors, process perspective, dynamic capabilities, competitive advantage.