Anna Skowronek-Mielczarek, Barbara Bojewska
Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

Zachowania innowacyjne małych i średnich przedsiębiorstw w warunkach niepewności

Streszczenie

Przedsiębiorstwo osiąga przewagę konkurencyjną przede wszystkim dzięki zdolności do bycia innowacyjnym, do ciągłego zwiększania tej zdolności oraz osiągania dzięki niej sukcesów rynkowych. Dzięki innowacjom wzrasta efektywność działania, następuje likwidacja barier oraz aktywizacja posiadanych zasobów. Przedsiębiorstwem innowacyjnym jest takie, które wdraża nowe rozwiązania, wcześniej nie stosowane. Zachowania innowacyjne dotyczą zarówno produktów, jak i usług, które w wyniku zmian zostają udoskonalone. W związku z powyższym zasadniczym problemem jest określenie barier innowacyjności ze szczególnym uwzględnieniem czynników ograniczających zachowania innowacyjne w przedsiębiorstwie. Istotne znaczenie mają również czynniki sprzyjające tym zachowaniom, co umożliwia pokonywanie barier innowacyjności. Celem artykułu jest określenie uwarunkowań zachowań innowacyjnych MSP w kontekście barier innowacyjności w oparciu o analizę literatury przedmiotu oraz wyniki badań empirycznych dotyczących lat 2009-2014. Tworzenie nowych rozwiązań i przezwyciężanie barier powinno stanowić istotny aspekt zarządzania MSP w warunkach niepewności.

Słowa kluczowe: zachowania innowacyjne, bariery innowacyjności, zarządzanie innowacjami.

Kody JEL: L26, M21, M51

Wstęp

Zarządzanie współczesnym przedsiębiorstwem, w tym szczególnie małym czy średnim, jest silnie powiązane ze zmianami, które dokonują się w jego otoczeniu. Zjawiska zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstw tworzą dla nich z jednej strony określone możliwości rozwojowe, z drugiej zaś bariery. A te ograniczenia, ich zmienna konfiguracja, pojawianie się nowych nasilają wśród przedsiębiorców poczucie niepewności, nieciągłości związanych z warunkami funkcjonowania. Silna presja otoczenia wymusza na przedsiębiorstwach dostosowywanie się do zmiennych oczekiwań jego interesariuszy, wprowadzanie nowych rozwiązań, pomysłów, modeli biznesowych, innego podejścia do zasobów i procesów w przedsiębiorstwie. Wynika z tego również konieczność ciągłego wdrażania innowacji, efektywnego zarządzania procesami innowacyjnymi, jak i zmian zachowań organizacyjnych (Prahalad, Krishnan 2010).

Innowacje, z punktu widzenia procesu, obejmują wiele działań (zachowań organizacyjnych) od momentu powstania idei do jej skutecznego wdrożenia w działania i procesy or-

handel_wew_3-2-2017.indd 47 2017-07-27 16:29:43

ganizacyjne oraz osiągnięcie wymiernych korzyści. Na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto, iż zachowania organizacyjne to zachowania ludzi w organizacji, które wpływają na sposób jej działania i powodzenie, ze szczególnym uwzględnieniem zachowań innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw. Wzrasta znaczenie skutecznych czynności zarządczych, zaangażowania pracowników i efektywności organizacji, szczególnie zaś zachowań innowacyjnych w warunkach niepewności. Dynamiczne zmiany otoczenia oraz jego rosnąca złożoność i wynikająca stąd złożoność organizacji wywołują niepewność, są źródłem podejmowania decyzji i realizacji przedsięwzięć innowacyjnych w warunkach niepewności.

Niepewność wynika ze zmienności uwarunkowań makro i mikroekonomicznych. Przejawia się w braku informacji potrzebnych do podejmowania decyzji, braku możliwości przewidywania skutków podejmowanych decyzji i niemożności oszacowania skutków zdarzeń zachodzących w otoczeniu (Jędralska 2010, s. 130).

Pytanie o wzajemne relacje między warunkami niepewności a innowacyjnością to pytanie o podejmowane zachowania organizacyjne (w tym innowacyjne) i motywację do pokonania występujących barier. Głównym źródłem sukcesów gospodarczych poszczególnych krajów i przedsiębiorstw są innowacje − udane wykorzystanie nowych pomysłów oraz idei. Wpływają one na produktywność, tworzenie miejsc pracy oraz konkurencyjność przedsiębiorstw. Są one sposobem wyjścia z załamania gospodarczego, jak i rozwiązania problemów w zakresie dążenia do zrównoważonego rozwoju.

Z tych też względów celem niniejszego artykułu jest określenie uwarunkowań zachowań innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) w kontekście barier innowacyjności w oparciu o analizę literatury przedmiotu oraz wybrane wyniki badań empirycznych dotyczących lat 2009-2014[1]. Tworzenie i wdrażanie innowacji oraz przezwyciężanie barier, które są przyczyną niepewności w rozwoju przedsiębiorstw powinno stanowić istotny aspekt zarządzania małymi i średnimi przedsiębiorstwami.

Bariery innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw

Stosując szerokie rozumienie barier, można stwierdzić, że wszystkie ograniczenia hamujące wzrost i rozwój przedsiębiorstwa można nazwać barierami (Daszkiewicz 2007). Literatura przedmiotu wymienia kilka różnorodnych klasyfikacji barier wpływających na funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich działalność innowacyjną (por. schemat 1).

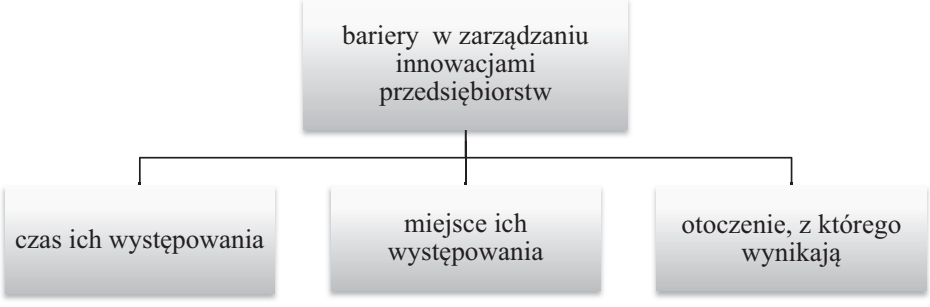
Jedna z klasyfikacji barier, przyjmując za kryterium podziału czas występowania, określa dwa ich rodzaje. Są to bariery wejścia *(entry barriers)* oraz bariery rozwoju *(development barriers)*. Bariery wejścia występują w momencie powstawania koncepcji innowacji oraz uruchamiania jej w działalności przedsiębiorstwa i obejmują np.: bariery psychologiczne właściciela związane z decyzją o podjęciu procesu innowacyjnego, ograniczone zasoby

[1] Badania empiryczne przeprowadzono w 2015 roku w ramach badań statutowych zrealizowanych w Instytucie Zarządzania SGH. Badanie statutowe nr KZiF/S/28/15 nt. *Zmiany w zachowaniach małych i średnich przedsiębiorstw pod wpływem kryzysu – etap II empiryczny – zadanie kontynuowane*, kierownik badania - prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek, SGH, Warszawa 2015.

kapitału na realizację innowacji, brak dostępu do wykwalifikowanej kadry zajmującej się innowacjami, ograniczona znajomość i niejasność przepisów związanych ze wspieraniem innowacji, często niedostrzeganie określonych okazji rynkowych, lub z drugiej strony ich przewartościowanie. Bariery rozwoju dotyczą z kolei dalszych etapów wdrażania innowacji w przedsiębiorstwie i wynikają z różnego zapotrzebowania przedsiębiorstwa na kapitał finansowy, ludzki, rzeczowy i informacyjny w poszczególnych fazach procesu zarządzania innowacjami.

Schemat 1

Rodzaje barier wpływających na procesy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwach



Źródło: opracowanie własne.

W literaturze można również spotkać inny podział barier wpływający na funkcjonowanie przedsiębiorstw i ich działalność innowacyjną, wyróżniony ze względu na kryterium miejsca ich występowania (Łobejko, Pierścionek 2011, s. 202; Pichlak 2012, s. 94). Są to bariery wewnętrzne i zewnętrzne. Bariery wewnętrzne mają swe źródło w przedsiębiorstwie, są związane z osobą właściciela-menadżera i prowadzoną przez niego strategią zarządzania oraz posiadanymi zasobami. Bariery zewnętrzne wynikają z sytuacji na rynku, poziomu popytu i podaży, sytuacji ekonomicznej, demograficznej, polityki rządu i władz lokalnych, a więc są efektem oddziaływania poszczególnych czynników otoczenia przedsiębiorstw.

Na podstawie badań realizowanych przez autorki oraz ich wieloletnich obserwacji funkcjonowania, uwarunkowań rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw, bariery wewnętrzne wpływające na działalność innowacyjną przedsiębiorstw w sposób syntetyczny pogrupowano w następujące bloki (Skowronek-Mielczarek 2015; 2016; Strużycki 2002; 2004; 2008):

- związane z cechami psychologicznymi, społecznymi, osobowościowymi właściciela – przedsiębiorcy; również z poziomem jego kompetencji menadżerskich, doświadczeniem i umiejętnościami prowadzenia biznesu;
- dotyczące specyficznych cech procesów zarządzania – m.in. związanych z koncentracją na bieżących operacjach biznesowych, ograniczonej sprawności zarządzania – niewielki profesjonalizm;

- związane z poziomem wiedzy kadr zarządzających i właścicieli przedsiębiorstw, a także z poziomem kwalifikacji i świadomości, dotyczącej wykorzystania innowacji w biznesie;
- związane z szeroko rozumianą bazą zasobów w przedsiębiorstwie, ich określoną konfiguracją, umiejętnościami efektywnego wykorzystania różnorodnych zasobów, optymalizacją poziomu ich wolumenu w różnych fazach rozwoju konkretnego przedsiębiorstwa;
- ograniczenia związane z formą prawną prowadzenia działalności gospodarczej; dominującą formą jest indywidualna działalność gospodarcza prowadzona przez osoby fizyczne, a nie spółki kapitałowe, które mają najszersze możliwości pozyskiwania zewnętrznych środków finansowych m.in. poprzez rynek kapitałowy;
- ograniczenia związane z specyficzną gospodarką finansową tych przedsiębiorstw. Stanowi ona niezwykle istotne uwarunkowanie wewnętrzne rozwoju. Charakterystyczne są w tym zakresie następujące zjawiska: po pierwsze w fazie powstawania przedsiębiorstwa źródłem finansowania są głównie środki własne właściciela firmy i jego rodziny, a nie środki zewnętrzne, po drugie zaś w fazie wzrostu i rozwoju przedsiębiorstwo finansowane jest głównie z akumulacji nadwyżek finansowych, a nie z pozyskiwania zewnętrznych, dodatkowych źródeł.
- ograniczenia także bezpośrednio związane z zasobami finansowymi małych i średnich przedsiębiorstw, a w szczególności niski poziom ich zdolności akumulacyjnych, niedający gwarancji zwrotu zainwestowanych kapitałów; wysokie koszty funkcjonowania przedsiębiorstw, a co się z tym wiąże niski poziom rentowności, niesprzyjający akumulacji środków; jak również trudności w dokonaniu obiektywnej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej tych przedsiębiorstw, która stanowi niejednokrotnie warunek pozyskania zewnętrznych kapitałów.

Trzeba przy tym zauważyć, iż struktura barier wewnętrznych może być zmienna w czasie, siła ich oddziaływania na konkretne przedsiębiorstwo może być odmienna. Jednak łącznie z barierami zewnętrznymi tworzą one określony konglomerat uwarunkowań prowadzenia działalności innowacyjnej przedsiębiorstw.

Z kolei zewnętrzne bariery wpływające na działalność innowacyjną można pogrupować w następujące bloki barier:

- rynkowe – ogół niekorzystnych zjawisk związanych z rynkowym otoczeniem podmiotów, w tym szczególnie trzeba podkreślić silny nacisk konkurencji; coraz większą przewagę odbiorców określonych usług i towarów, którzy wymuszają na dostawcach niejednokrotnie niekorzystne warunki realizacji dostaw; stosunkowo niski poziom ochrony przed nieuczciwą konkurencją;
- prawno-podatkowe – związane z dużą liczbą i zmiennością regulacji prawnych; często restrykcyjnymi regulacjami prawa podatkowego, prawa pracy (poziom kosztów pracy i ubezpieczeń społecznych); zaliczyć też można do nich uciążliwe i długotrwałe procedury administracyjne; ograniczoną skuteczność metod egzekwowania prawa; nie dość sprawne funkcjonowanie instytucji, rozwiązań prawnych i programów wspierania innowacyjności przedsiębiorstw;
- finansowe – związane z podejmowaniem i prowadzeniem działalności innowacyjnej, wśród nich należy wskazać: koszty pozyskania rozwiązań innowacyjnych; niejednokrot-

nie czasochłonne i skomplikowane procedury pozyskiwania innowacji; skomplikowane warunki ubiegania się o wsparcie publiczne, zmniejszającym się poziomem wydatków budżetu państwa na badania i rozwój (Firszt 2013, s. 70);

- społeczne − niechęć niektórych grup pracowników do podejmowania pracy w małych i średnich przedsiębiorstwach; trudności z pozyskaniem wykwalifikowanej kadry menadżerskiej, która miałaby doświadczenie w zarządzaniu innowacjami, presja na ograniczanie kosztów osobowych również powoduje trudności w dostępie do specjalistów;
- innowacyjno-technologiczne – stosunkowo niska skłonność do wdrażania innowacji w mniejszych podmiotach gospodarczych również ogranicza ich rozwój; niski poziom ulg i zachęt ekonomicznych do podejmowania działalności innowacyjnej i wdrażania innowacji (Bojewska 2015, s. 123);
- informacyjne – obejmujące techniczne, finansowe i organizacyjne problemy dostępu do informacji o innowacyjnych rozwiązaniach; poziom dostępu do sieci Internetu; poziom rozwoju edukacji biznesowej, dostępność do usług świadczonych dla małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu i związanych z dyfuzja innowacji; niska świadomość i wiedza na temat funkcjonowania instytucji, które mogą być wsparciem dla procesów wdrażania innowacji.

Rodzaj barier wpływających na działalność innowacyjną przedsiębiorstw może być też identyfikowany z otoczeniem, z którego one wypływają. Można zatem mówić o barierach związanych z otoczeniem globalnym, regionalnym i konkurencyjnym. Wydaje się, że w ostatnich latach trendy i zjawiska zachodzące w otoczeniu globalnym przedsiębiorstw rzutują w sposób kluczowy na ich działalność innowacyjną, a także wywołują zmiany uwarunkowań regionalnych, konkurencyjnych (z racji ograniczeń objętości tekstu artykułu nie będą opisywane). W tym miejscu warto zwrócić uwagę tylko na wybrane zjawiska związane z otoczeniem globalnym.

Globalna gospodarka staje się gospodarką opartą na wiedzy (GOW). Charakteryzuje się szybszym rozwojem dziedzin związanych z przetwarzaniem informacji i rozwojem nauki, przede wszystkim tych gałęzi przemysłu, które zaliczają się do tzw. wysokiej techniki, jak również nowoczesnych usług opartych na wiedzy. W tych warunkach obserwuje się przesunięcie ciężaru przedsiębiorczości organizacji i człowieka z aktywności przemysłowej w stronę usług intelektualnych, innowacji i sprzedawania własnej pomysłowości oraz kreatywności (Bojewska 2014, s. 16).

Następuje również diametralna zmiana istoty stosunków między konsumentami a przedsiębiorstwami. Klienci przedsiębiorstwa zyskują coraz szerszy wpływ na projektowanie produktów, na tworzenie oferty dokładnie odpowiadającej ich oczekiwaniom. Wpływają też na zachowania przedsiębiorstw, które będą przyjazne środowisku, zapewnią zrównoważony rozwój regionu, społeczności lokalnych (Skowronek-Mielczarek 2016, s. 53). Oznacza to, iż rozwój produktów i usług, ich właściwości i cech funkcjonalnych, kanałów dystrybucji, nowych sposobów wykorzystywania zasobów, nowych modeli biznesowych powoduje przemianę w myśleniu o innowacjach i ich zastosowaniach w praktyce gospodarczej. Konieczne jest szybsze i w zasadzie ciągłe ich wdrażanie.

handel_wew_3-2-2017.indd 51 2017-07-27 16:29:43

Niewątpliwie ważny wpływ na zmiany w zarządzaniu innowacjami w przedsiębiorstwach mają najnowsze osiągnięcia technologii informacyjnej (Skowronek-Mielczarek 2013, s. 115). W najbardziej dynamicznie rozwijających się organizacjach osiągane zyski są coraz częściej wynikiem wykorzystania technologii informatyczno-komunikacyjnych zarówno wewnątrz, jak i powiązaniu (a nawet integrowaniu) z dostawcami i odbiorcami. Umiejętnie i efektywnie wykorzystywane systemy informatyczne przyspieszają procesy gospodarcze w ramach danego przedsiębiorstwa, porządkują jego wewnętrzne procesy.

Istotnego znaczenia w zarządzaniu innowacjami przedsiębiorstw nabiera również zjawisko szybkiego procesu internacjonalizowania ich działalności przez wykorzystanie technologii informatycznych. Umożliwiają one prowadzenie procesów sprzedaży na międzynarodowych rynkach, pozyskiwanie zasobów z tych rynków. Oznacza to, iż funkcjonowanie na tych rynkach nie musi następować sekwencyjnie przez kolejne etapy rozszerzenia zasięgu geograficznego działania, ale firmy mogą rozpoczynać swą działalność od razu na rynkach zagranicznych, wykorzystując do tego technologie informatyczne. Dzięki temu mogą też szybciej reagować na zmiany sytuacji rynkowej (Skowronek-Mielczarek 2016, s. 252). Z drugiej zaś strony narażone są na oddziaływanie nie tylko konkurencji lokalnej, ale też i globalnej.

Oprócz tego następuje coraz szybsza migracja wartości między sektorami, co oznacza, iż przedsiębiorstwa muszą poszukiwać takiego rodzaju działalności biznesowej, która pozwoli zadowolić oczekiwania inwestorów w zakresie osiąganej stopy zwrotu na zainwestowanych kapitałach. Jeśli jej poziom nie będzie satysfakcjonujący, to inwestorzy w sposób stosunkowo szybki mogą przenieść swe kapitały do takich sektorów, gdzie będą spełnione ich oczekiwania. Z tym zjawiskiem wiąże się dodatkowo postępująca delokalizacja działalności gospodarczej związana ze swobodnym przepływem kapitału i informacji. Dla zarządzających przedsiębiorstwem oznacza to konieczność ciągłego monitorowania działalności, by zapewnić wysoką efektywność wykorzystania zasobów, jak i wszystkich procesów biznesowych. W ten sposób można ograniczyć ryzyko związane z wycofywaniem się inwestorów z danych rynków i przenoszeniem części działalności na inne obszary geograficzne.

Na znaczeniu w rozwoju przedsiębiorstw zyskują koncepcje wykorzystujące określone związki i partnerską współpracę z innymi podmiotami. Podmioty gospodarcze mogą w ten sposób ograniczać ryzyko związane z negatywnym wpływem zewnętrznych czynników, ale też wykorzystywać określone szanse rynkowe, mogą też szybciej się rozwijać, wzmacniać poziom swojej innowacyjności, a także osiągać wymierne efekty synergiczne (Bessant, Tidd 2011, s. 341). Kluczem do osiągnięcia sukcesu rynkowego oprócz rywalizacji, prowadzenia walki konkurencyjnej, może być współdziałanie i kooperacja. Dla rozwoju tej współpracy konieczne jest stworzenie odpowiednich warunków dla tworzenia innowacji i ich wdrażania do praktyki gospodarczej. Szczególnie istotne jest ograniczanie barier, które tworzą warunki niepewności w funkcjonowaniu i rozwoju przedsiębiorstw, szczególnie w odniesieniu do zachowań innowacyjnych. Dlatego też na szczególną uwagę zasługują zachowania innowacyjne i określenie ich uwarunkowań w małych i średnich przedsiębiorstwach.

handel_wew_3-2-2017.indd 52 2017-07-27 16:29:43

Uwarunkowania zachowań innowacyjnych MSP w latach 2009-2014

Innowacyjność określa się najczęściej jako przejawianie zdolności do generowania oraz implementacji (wdrażania) innowacji. Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które wdrożyło co najmniej jedną innowację (Komisja Europejska 2008). Dotyczy to innowacji, która okazała się novum w ocenie konkretnej jednostki, obejmując okres ostatnich 3 lat (Stawasz 2005, s. 133). Przedsiębiorstwo innowacyjne jest zatem inteligentną jednostką, nieprzerwanie generującą oraz wdrażającą innowacje, cieszącą się uznaniem nabywców z uwagi na wysoki stopień konkurencyjności i nowoczesności (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek 2000, s. 13). Przyjęto, iż innowacyjność przedsiębiorstw jest rezultatem zachowań innowacyjnych w tych przedsiębiorstwach.

Należy podkreślić, iż stopień innowacyjności przedsiębiorstwa zależy od czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Tego rodzaju czynniki wpływają na działalność innowacyjną z różnym natężeniem. Poszczególne czynniki można jednak analizować zarówno z perspektywy pozytywnej, jak i negatywnej, co pozwala wyróżnić bariery i stymulatory innowacji. Wielowymiarowy wpływ tych czynników bardzo często przyjmuje formę sprzężeń zwrotnych. Podkreśla się, że procesy innowacyjne warunkowane są przez heterogeniczne czynniki, np. psychologiczne, ekonomiczne czy społeczne. Z drugiej zaś strony, czynniki te kształtowane są przez procesy innowacyjne (Sikora, Uziębło 2013, s. 358).

Jednym z zasadniczych problemów staje się zatem stymulowanie innowacji i zmian w sektorze MSP. Stąd rosnące znaczenie zachowań innowacyjnych i ograniczanie barier innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Zaznacza się bowiem tendencja zmian w obszarze zachowań organizacyjnych w kierunku zachowań innowacyjnych w kontekście zmian otoczenia. Zachowania organizacyjne (w miejscu pracy), to wzorzec działania członków organizacji, który bezpośrednio lub pośrednio wpływa na sprawność organizacji. Ważnymi kwestiami są tu: zadowolenie z pracy, stres, motywacja, cechy osobowości, postawy, przywództwo, konflikt międzyludzki. Zachowania innowacyjne będą ściśle związane z tworzeniem i wdrażaniem innowacji w organizacji, w kontekście określonych uwarunkowań. Dotyczą one zarówno pracowników, jak i menadżerów.

Przedsiębiorstwo, którego nadrzędnym celem jest przetrwanie i rozwój oraz tworzenie wartości, powinno kompleksowo zarządzać innowacją koncentrując się na: strategii innowacji (zdefiniowanie innowacyjnych celów i sposobów ich osiągnięcia), strukturze organizacyjnej i kulturze (elastyczne struktury organizacyjne umożliwiają rozwój wewnętrznych i zewnętrznych sieci współpracy, a proinnowacyjna kultura zorientowana jest na transfer wiedzy i informacji), zarządzaniu cyklem życia innowacji (ciągłe udoskonalanie trzech zasadniczych faz tego cyklu: generacji, rozwoju i komercjalizacji innowacyjnych projektów). Zarządzanie innowacjami wymaga uruchomienia w przedsiębiorstwie procesu uczenia się, który należy wspierać przez wymianę doświadczeń, związanych z sukcesami, a także porażkami, zarówno w ramach przedsiębiorstwa, jak i jego otoczenia, stosowanie odpowiednich narzędzi i technik, umacnianie sieci współpracy (Pomykalski 2001).

handel_wew_3-2-2017.indd 53 2017-07-27 16:29:43

Wyniki badań empirycznych[2] pozwalają wskazać na czynniki ograniczające innowacyjność MSP, które stanowiły jednocześnie bariery dla innowacyjnych zachowań tego rodzaju przedsiębiorstw oraz czynniki sprzyjające innowacyjności czyli jednocześnie, jak założono, sprzyjających zachowaniom innowacyjnym (por. tabela 1).

Tabela 1

Najistotniejsze czynniki ograniczające i sprzyjające zachowaniom innowacyjnym MSP w latach 2009-2014

Najistotniejsze czynniki ograniczające zachowania innowacyjne	% wskazań	Najistotniejsze czynniki sprzyjające zachowaniom innowacyjnym	% wskazań
konflikty w firmie	72	zaangażowanie pracowników	78
kryzys finansowy	70	strategia firmy	74
regulacje prawne	67	kultura organizacyjna	71
konkurencja na rynku	55	styl zarządzania	70

Źródło: Bojewska (2016, s. 90).

Bariery innowacyjności i jednocześnie zachowań innowacyjnych tkwiły przede wszystkim w otoczeniu małych i średnich przedsiębiorstw (kryzys finansowy, regulacje prawne, konkurencja), ale również i w samym przedsiębiorstwie, i dotyczyły głównie konfliktów. W latach 2009-2014 zachowania innowacyjne i innowacyjność MSP w dużym stopniu zależały również od uwarunkowań wewnętrznych, sprzyjających innowacyjności, takich jak: zaangażowanie pracowników oraz umiejętności menadżerów, którzy tworzą strategię firmy, kształtują kulturę organizacyjną i stosują określony styl zarządzania (Bojewska 2016, s. 87-98).

Przejawem zaangażowania uczestników organizacji jest ich kreatywność w kontekście aktywności innowacyjnej (zachowań organizacyjnych innowacyjnych). Kreatywność**,** to umiejętność mająca na celu tworzenie pomysłu. Powstawanie pomysłów w organizacji jest zależne od jej pracowników, a także spójnej wymiany informacji między organizacją a otoczeniem. Kreatywność w przedsiębiorstwie zapewnia tworzenie nowych rozwiązań, inicjuje procesy innowacyjne. Jej rola wynika także ze wzrostu złożoności realizowanych zadań i potrzeby zapewnienia przedsiębiorstwu elastyczności. Rozwiązania nowe, lecz równocześnie ryzykowne, związane z niepewnym skutkiem zastępują te, które są znane, sprawdzone i zapewniają przewidywalny rezultat. Kreatywność w przedsiębiorstwie oznacza potrzebę zmiany „myślenia balansującego na krawędzi chaosu i porządku, znanego i nieznanego" (Sudoł 2002, s. 97).

[2] W badaniu empirycznym wykorzystano metodę CAWI, czyli wspomagany komputerowo wywiad przy pomocy strony www. Odpowiedziało 246 respondentów na zapytanie o posiadanie przedsiębiorstwa z grupy mikro, małych i średnich, funkcjonującego na rynku w okresie spowolnienia gospodarczego oraz założonego wcześniej niż w 2008 roku. Rezultatem badań statutowych (zrealizowanych w Instytucie Zarządzania SGH w 2015 roku), o charakterze empirycznym jest monografia Skowronek-Mielczarek (2016).

handel_wew_3-2-2017.indd 54 2017-07-27 16:29:43

Należy podkreślić, iż czynniki sprzyjające innowacyjności tkwią przede wszystkim w organizacji i dotyczą zachowań organizacyjnych menadżerów i pracowników, natomiast czynniki ograniczające innowacyjność to przede wszystkim uwarunkowania zewnętrzne, tworzące zagrożenia dla innowacyjności MSP. Przez czynniki sprzyjające i ograniczające innowacyjność MSP, wskazano na istotną rolę zachowań zatrudnionych, ich zaangażowanie, szczególnie w warunkach konfliktu, kryzysu finansowego i nasilającej się konkurencji − w warunkach niepewności.

Globalizacja, rosnąca konkurencja oraz powstanie społeczeństwa opartego na wiedzy przyczyniają się do społecznych, ekonomicznych i technologicznych zmian. Rezultatem tych zmian są innowacje, jako odpowiedź na sytuacje kryzysowe i sposób ich przezwyciężania w procesie adaptacji do zmian.

Wyniki przeprowadzonych badań w zakresie zachowań organizacyjnych, w kontekście postaw pracowników, wskazują na postawy sprzyjające lub ograniczające zachowania innowacyjne MSP, a tym samym ich innowacyjność i stanowiących jej bariery (por. tabela 2).

Tabela 2

Najistotniejsze postawy pracowników ograniczające i sprzyjające zachowaniom innowacyjnym MSP w latach 2009-2014

Najistotniejsze postawy pracowników ograniczające zachowania innowacyjne	% wskazań	Najistotniejsze postawy pracowników sprzyjające zachowaniom innowacyjnym	% wskazań
mało przedsiębiorczy	22	samodzielność i efektywność	50
brak entuzjazmu do pracy	20	entuzjazm do pracy	35
niezadowolenie z pracy	14	zadowolenie z pracy	35

Źródło: Bojewska (2016, s. 114).

Należy podkreślić, iż zachowania innowacyjne pracowników zależą przede wszystkim od ich postaw wynikających z oddziaływania menadżerów na pracowników i odpowiedniego ich kształtowania. Oddziaływanie to wiąże się zarówno z kształtowaniem kultury organizacyjnej, doborem stylu zarządzania i środków motywacyjnych, w rezultacie zależy od skutecznego zarządzania, zarządzania innowacjami. Pracownicy posiadający entuzjazm do pracy to pracownicy zmotywowani i zaangażowani, co jest rezultatem czynności motywacyjnych menadżera. Kształtowanie motywacji pracowników ma istotny wpływ na ich zachowania innowacyjne, wyrażające się również w ich nastawieniu do zmian i pokonywaniu barier. Entuzjazm do pracy wiąże się z pozytywnym nastawieniem pracowników i ma wpływ również na zadowolenie z pracy.

Przejawem postaw pracowników ograniczających zachowania innowacyjne (mało przedsiębiorcze postawy pracowników oraz menadżerów) jest mała liczba wdrożonych innowacji przez MSP lub ich brak, co zalicza te przedsiębiorstwa do mało innowacyjnych. Takie postawy pracowników, jak samodzielność i dążenie do efektywności, entuzjazm do pracy

oraz postawa przedsiębiorcza są podstawą dokonywania zmian, w tym tworzenia i wdrażania innowacji. Spowolnienie gospodarcze, charakterystyczne dla badanego okresu, wymaga wzorców i w rezultacie zarządzania dostosowanego do tej rzeczywistości. Uzyskane wyniki badań pozwalają ocenić zachowania organizacyjne menadżerów i pracowników jako pozytywne w kontekście określonych wzorców zachowań. Powinny one być jednak w większym stopniu odniesione do zwiększania innowacyjności MSP i powinny dotyczyć większości pracowników.

Podsumowanie

Przedsiębiorstwa, w tym małe i średnie, dążą do przewagi konkurencyjnej oraz dostosowania się do dynamicznych zmian w otoczeniu dzięki innowacyjnym produktom i zarządzaniu innowacjami. Zarządzanie innowacjami definiuje się jako działania dotyczące zmiany strategii przedsiębiorstwa, podejmowania decyzji w zakresie działalności innowacyjnej, organizowania, kontrolowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa i wspierania postaw innowacyjnych skierowanych na zasoby przedsiębiorstwa i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w zakresie innowacji w sposób sprawny i skuteczny (Karlik 2012, s. 43). Brak innowacji może stanowić zagrożenie dla rozwoju i istnienia przedsiębiorstwa. Bowiem, cele jakie innowacje pozwalają osiągnąć przedsiębiorstwu, to (Bogdanienko 2004):

- usprawnianie i unowocześnienie procesów wytwórczych oraz podwyższanie wydajności i jakości,
- lepsze przystosowanie do otoczenia oraz podniesienie jakości wyrobów i konkurencyjność ich sprzedaży,
- likwidacja barier i aktywizacja zasobów oraz zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania,
- usprawnianie organizacji i metod pracy oraz poprawa warunków i bezpieczeństwa pracy,
- zwiększenie zdolności eksportowych i możliwości realizacji celów strategicznych.

Współcześnie innowacje stanowią jeden z kluczowych czynników decydujących o zdobyciu i utrzymaniu przewagi konkurencyjnej na rynku. Przyczyniają się bowiem nie tylko do poprawy jakości oferowanych dóbr i usług, ale warunkują również zdolność do przetrwania i rozwoju poprzez szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku oraz umiejętność dostosowywania się do potrzeb i oczekiwań klientów. Stąd też rosnące znaczenie zachowań innowacyjnych menedżerów i pracowników MSP, gdzie zaangażowanie i kreatywność odgrywają istotną rolę w ograniczaniu również wewnętrznych barier innowacyjności.

Bibliografia

Bessant J., Tidd J. (2011), *Innovation and Entrepreneurship*, 2nd edition, John Wiley&Sons, New York.

Bogdanienko J. (red.), (2004), *Innowacyjność przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.

Bojewska B. (red.) (2015), *Innowacyjność organizacji sieciowych w gospodarce opartej na wiedzy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Bojewska B. (Ed.) (2014), *Innovativeness determinants of network organizations in the knowledge economy*, Warsaw School of Economics Press, Warsaw.

Bojewska B. (2016), *Zachowania organizacyjne a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w okresie kryzysu* (w:) Skowronek-Mielczarek A. (red.), *Reakcja małych i średnich przedsiębiorstw na kryzys*, CeDeWu.pl, Warszawa.

Daszkiewicz N. (2007), *Małe i średnie przedsiębiorstwo. Szanse i zagrożenia rozwoju*, CeDeWu, Warszawa.

Firszt D. (2013), *Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce*, CeDeWu, Warszawa.

Jędralska K. (2010), *Niepewność jako źródło paradoksów strategicznych* (w:) Lichtarski J., Jagoda H. (red.), *Kierunki i dylematy rozwoju nauki i praktyki zarządzania przedsiębiorstwem*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.

Karlik M. (2012), *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Poltext, Warszawa.

Łobejko S., Pierścionek Z. (red.) (2011), *Zarządzanie strategiczne w praktyce polskich przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych,* Difin, Warszawa.

Podręcznik Oslo (2008), *Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Komisja Europejska, OECD, MNiSW Warszawa.

Pomykalski A. (2001), *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

Sikora J., Uziębło A. (2013), *Innowacja w przedsiębiorstwie – próba zdefiniowania,* „Zarządzanie i Finanse", nr 2.

Skowronek-Mielczarek A. (red.) (2016), *Reakcja małych i średnich przedsiębiorstw na kryzys*, CeDeWu.pl, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A. (red.) (2015), *Zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Skowronek-Mielczarek A. (Ed.) (2013), *Innovations in resources management of enterprises*, Warsaw School of Economics Press, Warsaw.

Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.

Stawasz E. (2005), *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, (w:) Matusiak K.B. (red.), *Innowacje i transfer technologii- Słownik pojęć*, PARP, Warszawa.

Strużycki M. (red.) (2008), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w świetle Strategii Lizbońskiej*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

Strużycki M. (red.) (2004), *Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce regionu*, PWE, Warszawa.

Strużycki M. (red.) (2002), *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Difin, Warszawa.

Sudoł S. (2002), *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania*, TNOiK „Dom Organizatora", Toruń.

Innovative Behaviour of Small and Medium-Sized Enterprises under the Conditions of Uncertainty

Summary

The company gains a competitive advantage primarily owing to its ability to be innovative, to further develop its innovativeness and, as a result, to achieve success in the market. Innovation contributes to an increased efficiency; it helps to remove barriers and activate the available resources. An innovative enterprise is a business entity which implements new solutions that have not been applied so far. Innovative behaviour refers to both products and services which are improved in consequence of the implemented changes. In this regard, the fundamental problem is to identify barriers to innovation, with a particular emphasis on the factors limiting innovative behaviour within the company. Thus, the elements, which are conducive to this behaviour and facilitate overcoming barriers to innovation, are of a considerable importance. The objective of this article is to determine the conditions of innovative behaviour of SMEs in the context of the barriers to innovation, based on the analysis of literature and the empirical data obtained as a result of research covering the 2009-2014 period. The creation of new solutions and overcoming barriers should be an important aspect of the management of SMEs under conditions of uncertainty.

Key words: innovative behaviour, barriers to innovation, innovation management, small and medium-sized enterprises.

JEL codes: L26, M21, M51

Инновационное поведение малых и средних предприятий в условиях неуверенности

Резюме

Предприятие достигает конкурентного преимущества прежде всего благодаря способности быть инновационным, постоянно повышать эту способность и достигать благодаря ней успеха на рынке. Благодаря инновациям растет эффективность действий, происходит ликвидация барьеров и приводятся в действие имеющиеся ресурсы. Инновационным предприятием считается такое, которое внедряет новые решения, раньше не применявшиеся. Инновационное поведение касается как продуктов, так и услуг, которые в результате изменений совершенствуются. В этой связи основной проблемой является определение барьеров инновационности, с особым учетом факторов, ограничивающих инновационное поведение на предприятии. Существенное значение имеют также факторы, содействующие этому поведению, что способствует преодолению барьеров на пути к инновационности. Цель статьи – определить обусловленности инновационного поведения МСП в контексте барьеров инновационности на основе анализа литературы предмета и результатов эмпирических исследований, касающихся 2009-2014 гг. Создание новых решений и преодоление барьеров должны представлять собой существенный аспект управления МСП в условиях неуверенности.

Ключевые слова: инновационное поведение, барьеры инновационности, управление инновациями.

Коды JEL: L26, M21, M51

Artykuł nadesłany do redakcji w marcu 2017 roku

© All rights reserved

Afiliacja:
prof. dr hab. Anna Skowronek-Mielczarek
dr hab. Barbara Bojewska
Szkoła Główna Handlowa
Instytut Zarządzania
Zakład Zarządzania Przedsiębiorstwem
Al. Niepodległości 162
02-554 Warszawa
e-mail: askowr@sgh.waw.pl
e-mail: bbojew@sgh.waw.pl