

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Types and Sources of Innovation in Small and Medium and Sized Enterprises**

Plawgo, Bogusław and Klimczuk-Kochańska, Magdalena

2015

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/84995/>  
MPRA Paper No. 84995, posted 07 Mar 2018 18:02 UTC

## Rodzaje a źródła innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach

Nadesłany 04.10.14 | Zaakceptowany do druku 30.11.14

**Bogusław Plawgo\***, **Magdalena Klimczuk-Kochańska\*\***

Artykuł odnosi się do problematyki innowacyjności i współdziałania gospodarczego małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Podjęto w nim próbę oceny, w jakim stopniu poszczególne rodzaje innowacji są tworzone przez określone źródła, oraz sprawdzenia, jaki wpływ na ten proces ma współdziałanie gospodarcze przedsiębiorstw. Przedstawiono podstawowe rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, a następnie przeprowadzono krótką weryfikację źródeł, dzięki którym powstają. W dalszej części ukazano współdziałanie gospodarcze jako szczególny sposób wpływania na procesy innowacyjne realizowane przez MSP. Przedstawiono również wyniki badań 786 przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego, weryfikujące pięć hipotez badawczych dotyczących relacji pomiędzy rodzajami innowacji a źródłami innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem współdziałania gospodarczego.

**Słowa kluczowe:** innowacje, źródła innowacji, współdziałanie gospodarcze.

## Types and sources of innovation in small and medium-sized enterprises

Submitted 04.10.14 | Accepted 30.11.14

The article refers to the issue of innovation and economic cooperation between small and medium-sized enterprises. The authors attempt to assess the extent to which different types of innovations are generated by specific sources and to check the impact of economic cooperation of enterprises on the innovation process. The basic types of innovation were presented: product innovation, process innovation, organizational innovation and marketing innovation, followed by a brief verification of the sources through which they are created. A little more space was devoted to economic cooperation, which especially affects the innovative processes introduced by SMEs. Then, the results of 786 companies from Mazowieckie Voivodship were presented, which verified five hypotheses about the relationship between types of innovation and sources of innovation, with a particular emphasis on economic cooperation.

**Keywords:** innovations, sources of innovations, economic cooperation.

**JEL:** O32

---

\* **Bogusław Plawgo** – dr hab., Uniwersytet w Białymstoku, Wydział Ekonomii i Zarządzania.

\*\* **Magdalena Klimczuk-Kochańska** – dr, Uniwersytet Warszawski, Zakład Teorii i Metod Organizacji.

## 1. Wstęp

Nie budzi wątpliwości stwierdzenie, iż podstawowym warunkiem uzyskania i utrzymania przez firmy trwałej konkurencyjności na rynku globalnym jest innowacyjność produktów i usług oferowanych przez podmioty gospodarcze, jak również stosowanych procesów wytwórczych. Polskie przedsiębiorstwa sektora MSP w dłuższej perspektywie nie będą w stanie utrzymywać swojej pozycji na podstawie dominujących dotychczas przewag kosztowych. Poważnym wyzwaniem jest zatem poszukiwanie źródeł konkurencyjności o unikalnym charakterze. Stąd też innowacyjność staje się głównym źródłem przewagi małych i średnich przedsiębiorstw.

Literatura przedmiotu jednoznacznie wskazuje, iż w procesie konkurencyjnym wszystkie klasycznie rozumiane rodzaje innowacji posiadają istotne znaczenie (por. Boutellier, 2006; Hamel, 2006, 2009; Naidoo, 2010). Innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe przesadzają o pozycji rynkowej podmiotów gospodarczych. Poszczególnym ich rodzajom przypisuje się różne źródła. Zrozumienie powiązań między powyższymi może być nie tylko wykorzystywane w procesie zarządzania innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach, ale też stanowić wskazówkę do formułowania polityki proinnowacyjnej w stosunku do sektora MSP. Jednocześnie ograniczenia wewnętrznego potencjału innowacyjnego takich firm sprawiają, iż szczególnego znaczenia nabierają zewnętrzne źródła wprowadzanych zmian, w tym współdziałanie gospodarze z innymi podmiotami.

Celem artykułu była analiza powiązań poszczególnych rodzajów innowacji z określonymi ich źródłami oraz ocena zakresu wykorzystania współdziałania gospodarczego małych i średnich przedsiębiorstw w procesach innowacyjnych.

Stąd też w opracowaniu postawiono następujące pytania badawcze:

- 1) Jakie źródła są wykorzystywane przez małe i średnie firmy w przypadku określonych rodzajów innowacji?
- 2) W jakim stopniu MSP korzystają z wewnętrznego potencjału w procesie tworzenia innowacji, a w jakim ze współdziałania z innymi firmami?

W artykule dokonano przeglądu literatury dotyczącej innowacji i innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, jak również z zakresu współdziałania gospodarczego. Ponadto zaprezentowano wybrane wyniki badań przeprowadzanych w 2013 r. wśród podmiotów sektora MSP z województwa mazowieckiego.

## 2. Źródła innowacji a ich rodzaje. Przegląd literatury przedmiotu

Współczesnym wyzwaniem wszystkich przedsiębiorstw jest konieczność utrzymywania wysokiej innowacyjności, która staje się kluczowym czynnikiem konkurencyjności. Pojęciu innowacyjności często towarzyszy zagadnienie zdolności innowacyjnych rozumianych jako posiadanie przez podmiot pre-

dyspozycji łatwego opanowania pewnych umiejętności, zdobywania wiedzy czy uczenia się.

Innowacje są przedstawiane w literaturze przedmiotu za pomocą wielu definicji. Jako jeden z pierwszych przedstawił to zagadnienie J.A. Schumpeter. Określił on przypadki, w jakich są tworzone nowe kombinacje zastanych czynników produkcji. Polegają one na: wytworzeniu nowego produktu lub wprowadzeniu na rynek towarów o nowych właściwościach; wprowadzeniu nowej metody produkcji; znalezieniu nowego rynku zbytu; zdobyciu nowych źródeł surowców lub też półfabrykatów; wprowadzeniu nowej organizacji jakiegoś przemysłu (Mikosik, 1993, s. 68–69).

Zasadniczo w literaturze przedmiotu można odnaleźć zarówno wąskie, jak i szerokie podejście do innowacji. W pierwszym przypadku jest ona traktowana jako wynalazek mający konkretne wykorzystanie. W drugim zaś to proces zarządzania, obejmujący różnorodne działania prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości w produktach lub nowych połączeń środków i zasobów, które są nowym rozwiązaniem dla wprowadzającego je przedsiębiorstwa (Niedzielski i Rychlik, 2006, s. 21). Szerokie rozumienie innowacji zostało zaprezentowane m.in. przez P.E. Druckera. Stwierdził on, że „przenikają (one) wszystkie sfery działalności firmy. Mogą to być zmiany wzoru produktu, metody marketingu, oferowanej ceny, usług dla klienta czy zmiany w organizacji i metodach zarządzania” (Drucker, 1992, s. 42–43). M.E. Porter uważa zaś, że innowacje to „zarówno ulepszenia technologiczne i lepsze metody, jak i sposoby wykonywania danej rzeczy, może się to ujawnić w zmianach produktu, procesu, nowych podejściach do marketingu, nowych formach dystrybucji czy nowych koncepcjach zarządzania” (Porter, 2001, s. 202). W literaturze krajowej podobne szerokie ujęcie proponuje między innymi S. Kwiatkowski (1990, s. 38).

Można wyróżnić wiele typologii innowacji. Najbardziej jednak popularna przedstawiona została w Podręczniku Oslo. W pierwotnym ujęciu proponowano w nim wyodrębnienie dwóch rodzajów: produktowych i procesowych. Według wersji z 2005 r. wyróżnia się zaś cztery typy, w tym innowacje: produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. (OECD, 2005, s. 47–53).

W kontekście powyższych stwierdzeń można dyskutować źródła innowacji, a zatem wszystko to, co inspiruje człowieka do procesu zmian – generuje określone idee, pomysły, projekty i może stać się przyczyną poszukiwania rzeczy nowych, podejmowania przedsięwzięć, wprowadzania ich w życie i doskonalenia (Penc, 1999, s. 157). Najczęściej nie występuje jedno, lecz wiele źródeł kreowania różnych zmian. Dostęp do nich jest związany z potencjałem innowacyjnym przedsiębiorstwa. Według A. Żołnierskiego może on być wewnętrzny i zewnętrzny.

Na pierwszy składa się: (1) kadra (jej wiedza i doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją); (2) badania i rozwój (wyodrębnione komórki badawczo-rozwojowe (B+R), prowadzone prace B+R, prace zlecane), (3) technologia



(komputery i technologia ICT, maszyny i urządzenia, a także stopień nowoczesności maszyn i urządzeń) (Żołnierski, 2005, s. 5–6). Innowacje są w tym przypadku wynikiem m.in. prac własnego zaplecza badawczego i technicznego, kół jakości, kadry kierowniczej, racjonalizatorów. Jak wynika z praktyki gospodarczej, źródła wewnętrzne dotyczą raczej małych usprawnień, przy czym korzystanie z nich jest najtańsze, zaś płynące korzyści są wielostronne (Penc, 1999, s. 158).

Z kolei zewnętrzny potencjał innowacyjny to przede wszystkim wyższe uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe oraz firmy konkurencyjne czy odbiorcy i dostawcy (Żołnierski, 2005, s. 5–6). Grupę tę można poszerzyć o współpracę we wprowadzaniu nowych rozwiązań z takimi podmiotami, jak: firmy konsultingowe i doradcze, placówki naukowe, instytucje finansowe, ośrodki transferu technologii, stowarzyszenia branżowe, jednostki samorządowe i rządowe (Plawgo i Kornecki, 2010, s. 38). W przypadku zewnętrznych źródeł innowacji następuje zjawisko transferu wiedzy, np. poprzez celowy jej zakup w postaci licencji od zewnętrznych podmiotów lub w wyniku rozpowszechniania wiedzy w otoczeniu.

Na potrzeby niniejszego opracowania wyróżniono, obok własnych projektów, następujące źródła innowacji małych i średnich przedsiębiorstw: naśladowanie obcych rozwiązań; klienci; umowy joint venture; umowy kooperacyjne; zakup licencji od innych przedsiębiorstw; zakup wzoru przemysłowego i/lub użytkowego lub patentu; zakup licencji krajowych z jednostek badawczo-rozwojowych/instytutów naukowo-badawczych; zakup licencji krajowych z uczelni, instytutów Polskiej Akademii Nauk; zakup know-how (wiedzy nieopatentowanej bezpośrednio użytecznej w działalności firmy); zakup aparatury, maszyn, linii technologicznych, urządzeń; współpraca z innymi firmami.

Przyjęto założenie, że istnieją związki pomiędzy tak rozumianymi źródłami a rodzajami innowacji. W tym kontekście można sformułować następujące hipotezy badawcze:

- H1. W małych i średnich przedsiębiorstwach głównym źródłem innowacji produktowych są kontakty z klientami; dotyczy to zarówno producentów wyrobów, jak i usług.
- H2. W małych i średnich przedsiębiorstwach głównym źródłem innowacji procesowych jest zakup urządzeń i aparatury wytwórczej.
- H3. W małych i średnich przedsiębiorstwach głównym źródłem innowacji organizacyjnych jest naśladowanie obcych rozwiązań.
- H4. W małych i średnich przedsiębiorstwach głównym źródłem innowacji marketingowych są kontakty z klientami.
- H5. Wszystkie rodzaje innowacji w warunkach polskich MSP częściej są tworzone na drodze własnych projektów niż współpracy z innymi firmami.

**H 1. W małych i średnich przedsiębiorstwach głównym źródłem innowacji produktowych są kontakty z klientami, dotyczy to zarówno producentów wyrobów, jak i usług**

Według Podręcznika Oslo innowacja produktowa (produktu) polega na wprowadzeniu nowych wyrobów lub usług w ofercie firmy lub ich znaczącym polepszeniu, z zachowaniem dotychczasowych, specyficznych właściwości dostrzeganych przez odbiorców lub oferowanej użyteczności. Mogą one oznaczać również zmiany, np. w specyfikacji technicznej, składzie i materiałach, użyteczności lub innych specyficznych cechach własnych produktów i usług (OECD, 2005, s. 48–49).

Zmieniające się preferencje nabywców sprawiają, że przedsiębiorstwo musi wciąż kreować nowe produkty, aby zaspokoić ich potrzeby, co daje szansę na utrzymanie i poprawę pozycji firmy na rynku. Według A. Sosnowskiej źródeł pomysłów na nowy produkt może być wiele. W ramach samego podmiotu gospodarczego są to: zarząd, konstruktorzy i technolodzy, specjaliści ds. zaopatrzenia i zbytu, pozostali pracownicy. Rynkowe źródła innowacji produktowych to: odbiorcy, pośrednicy handlowi, dostawcy materiałów surowców i komponentów, konkurencja. Oprócz powyższych można wymienić inne podmioty, takie jak: jednostki badawczo-rozwojowe, konsultanci przemysłowi (eksperti), laboratoria uczelniane, wynalazcy (Sosnowska, 2000, s. 172). Przy czym można założyć, iż produkty będące nowością na skalę światową są z reguły efektem przede wszystkim badań naukowych i prac badawczych prowadzonych przez jednostki badawczo-rozwojowe.

Nie odrzucając powyższej wskazanych powiązań między innowacjami produktowymi a ich źródłami, można przyjąć, iż pierwotny bodziec do ich wdrażania pochodzi jednak od odbiorców. M. Fritsch i R. Lukas zauważają, że wysiłki dążące do uzyskania zmian w wyrobach są związane ze współpracą z klientami (Fritsch i Lukas, 2001). N. Amara i R. Landry stwierdzili natomiast, że klienci i konsumenci są źródłem informacji wykorzystywanym przez firmy najczęściej wówczas, gdy innowacje mają mieć wysoki poziom nowości (Amara i Landry, 2005). Produkt zawsze musi odpowiadać wymaganiom odbiorców oraz zaspokajać ich potrzeby. J. Dietl uznał, że nowy wyrób to właśnie taki, który został uznany za odmienny od produktów oferowanych do tej pory przez finalnych nabywców (Dietl, 1985, s. 257).

Jak wynika z badań przeprowadzonych przez T.B. Kalinowskiego, można dokonać rozróżnienia między podstawowymi źródłami innowacji produktowych w firmach o różnej wielkości. Przedsiębiorstwa średnie i duże kierują się w procesie ich tworzenia przede wszystkim wymaganiami klientów oraz wynikami własnych i zewnętrznych prac badawczo-rozwojowych. W przypadku małych podmiotów znaczenie mają nie tylko odbiorcy i konsumenci, ale oprócz nich istotną rolę odgrywają dostawcy sprzętu i materiałów do produkcji oraz fachowe publikacje (Kalinowski, 2010, s. 158–159). Wzmiankowane badanie w pewnym zakresie podtrzymuje stawianą hipotezę H1 jako bardziej adekwatną w przypadku firm małych i średnich.

## **H2. W małych i średnich przedsiębiorstwach głównym źródłem innowacji procesowych jest zakup urządzeń i aparatury wytwórczej**

Innowacje procesowe (technologiczne) oznaczają wdrożenie nowej bądź znacząco udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Mają miejsce wtedy, gdy zachodzi istotna zmiana technologii, stąd też często z jej wdrożeniem może się wiązać konieczność posiadania nowego wyposażenia lub też zastosowania innych niż do tej pory metod kierowania i organizacji produkcji (Rudzewicz i Strychalska-Rudzewicz, 2013, s. 19–20). Ten typ innowacji zyskał w ostatnich latach na znaczeniu, gdyż kształtuje konkurencyjność produktową lub usługową przedsiębiorstw na rynku. Prowadzone na świecie badania empiryczne wskazują, że firmy angażujące się w rozwój technologii są najczęściej liderami osiągającymi przewagę konkurencyjną (Georski, Machin i Van Reenen, 1993). Wśród przykładów innowacji procesowej można wymienić za Podręcznikiem Oslo (OECD, 2005, s. 49) m.in. zmiany w metodach produkcji, metodach dostawy, w obrębie procesów.

Można mówić o wielu różnych źródłach innowacji procesowych w firmie. W trakcie ich wdrażania często główną rolę odgrywają prace badawczo-rozwojowe. Jednak odnośnie małych i średnich przedsiębiorstw na uwagę zwraca fakt, że rzadko współpracują one z uniwersytetami, organizacjami badawczymi, centrami technologii czy instytucjami szkoleniowymi (Cooke, Boekholt i Todtling, 2000).

S.C. Chang i M.S. Lee twierdzą, że innowacje procesowe wymagają od podmiotów zdolności do zarządzania wiedzą, jak i sprzyjającej nowościom kultury organizacyjnej (Chang i Lee, 2008). Zatem można stwierdzić, że cennym źródłem nowych pomysłów i technologii dla organizacji są jej pracownicy. Zapewniają oni unikalność rozwiązań wobec konkurencyjnych podmiotów. Dzięki znajomości specyfiki firmy są w stanie przygotowywać projekty ściśle dostosowane do niej. Jednak często przedsiębiorca nie może sobie pozwolić na zaangażowanie ich w proces przygotowania i wdrażania innowacji. Przedsiębiorstwo musi bowiem do tego zadania oddelegować pracowników dotychczas zajmujących się innymi działaniami w firmie, to prowadzi zaś na przykład do wydłużenia czasu wykonania pracy czy konieczności zastępstwa w pełnionych dotychczas obowiązkach. W przypadku MSP ograniczone zasoby kadrowe, szczególnie wysoko wykwalifikowanych specjalistów technicznych, mogą znacząco zmniejszać możliwość korzystania z nich.

Dlatego też zwraca się uwagę na klientów jako na zewnętrzne źródła innowacji. Jest to właściwe, gdy w przedsiębiorstwie występuje odpowiedni system pozwalający na zbieranie od nich informacji oraz motywowanie ich do dzielenia się opiniami. Okazuje się jednak, że nawet jeśli odbiorcy i konsumenci są bodźcem do wdrożenia innowacji procesowych, to małe firmy najczęściej nie będą w stanie ich wdrożyć samodzielnie, a raczej na drodze zakupu odpowiedniego wyposażenia, maszyn czy urządzeń (Abereijo, Adegbite, Ilori, Adeniyi i Aderemi, 2009).

Stąd też kolejnym źródłem innowacji procesowych jest zakup praw własności. Jest to jedna z najbardziej powszechnych metod ich komercjalizacji. Polega najczęściej na sprzedaży–zakupie pojedynczej maszyny lub linii produkcyjnej. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa nabywcy jest to szybki i łatwy sposób pozyskania technologii, która jest od razu gotowa do użycia. Co ważne, kupujący uzyskuje jednocześnie gwarancję działania maszyny oraz wsparcie w jej wdrożeniu. Ta forma wprowadzania innowacji procesowych wydaje się szczególnie istotna dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jej cechą jest bowiem dość niski koszt i duża prostota zastosowania.

Kolejnym sposobem pozyskania nowych procesów jest sprzedaż samego know-how dotyczącego danej technologii oraz prawa jej używania przez nowego posiadacza. Jeszcze inna metoda wprowadzenia innowacji to licencjonowanie. Podmiotowi kupującemu umożliwia ona pominięcie etapu rozwoju i przejście od razu do fazy wdrożenia rozwiązań. Powyższe formy najczęściej wymagają jednak zarówno dużych nakładów ze strony kupującego, jak i znacznego potencjału ekonomicznego czy technologicznego, który pozwoli na sprawne i skuteczne wdrożenie licencji i efektywne jej eksploataowanie. To wraz z wcześniej wskazanymi warunkami sprawia, że częściej z tego rodzaju źródeł innowacji korzystają podmioty o dużej skali, a zatem ogranicza możliwość wykorzystania ich przez MSP.

Kolejne możliwe formy pozyskania innowacji to alians strategiczny czy joint venture. Zwykle dotyczą one podmiotów o takich samych potrzebach, które wspólnie zlecają instytucji badawczej przeprowadzenie na ich potrzeby prac z zakresu B+R. Pozwala to firmom dzielić się ryzykiem oraz kosztami, jakie są z tym związane. Stwarza również sytuację, w której mogą uczyć się od instytucji realizującej badania oraz nawzajem od siebie. Przedsiębiorstwa realizujące B+R w ramach takiego aliansu poszukują tej samej innowacji i tych samych rozwiązań technicznych, są więc *de facto* swoimi konkurentami. Małe i średnie przedsiębiorstwa mają ograniczoną motywację do stosowania aliansów, gdyż nawet połączenie potencjałów dwóch czy trzech firm nie gwarantuje im uzyskania wystarczającego potencjału badawczo-rozwojowego, który pozwoliłby osiągnąć przewagę technologiczną na rynku. Pewny wyjątkiem, z którego coraz częściej korzystają małe i średnie przedsiębiorstwa, jest uczestnictwo w klastrach gospodarczych (Klimczuk-Kochańska, 2012). Obecnie jednak ich wpływ na innowacje procesowe w Polsce w większości przypadków jest jeszcze ograniczony, choćby ze względu na wczesny etap rozwoju tych struktur i niewielki udział w nich przedsiębiorstw (PARP, w opracowaniu).

Z powyższych rozważań wynika, iż zasadne jest przyjęcie wstępnego założenia, iż zakup maszyn, urządzeń czy aparatury jest najczęstszym sposobem pozyskania innowacji procesowych w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw.

### **H3. W małych i średnich przedsiębiorstwach głównym źródłem innowacji organizacyjnych jest naśladowanie obcych rozwiązań**

Innowacje organizacyjne są związane ze zmianami organizacyjnymi w ramach działań biznesowych poprawiających relacje z otoczeniem firmy, organizację miejsca pracy, zmieniającą się strategią firmy czy jej strukturą organizacyjną. Głównie są związane ze zmianą dotyczącą przepływu informacji w celu skutecznego podejmowania decyzji biznesowych (OECD, 2005, s. 51–52). Mogą one przybierać różne formy. Zalicza się do nich m.in. wdrożenie: zasad dotyczących uczenia się i udostępniania wiedzy w ramach firmy; systemu kształcenia i szkolenia pracowników; pierwszego systemu zarządzania produkcją; systemu zarządzania łańcuchem dostaw; systemów zarządzania jakością (np. ISO). Mogą być również wprowadzone nowe metody produkcji. Uwzględniając zakres i skalę innowacji, można wyróżnić następujące ich rodzaje (Czekaj i Ćwikliński, 2014, s. 5):

- małe – zwykle postrzegane jako ciągle doskonalenie, tanie i proste we wdrożeniu;
- średnie – odnoszące się do zmiany rutyny;
- duże – wymagające zmian we wspierającej ją technologii, czasochłonne, wymuszające szkolenia personelu, wpływające na strukturę organizacyjną.

Istotne znaczenie przy wdrażaniu innowacji ma środowisko pracy, a w nim między innymi dostęp do zasobów, sposób zarządzania organizacją oraz motywacja do działania, które to czynniki przekładają się na kreatywność pracowników będących motorem zmian (Amabile, 1997, s. 53). Według T.B. Kalinowskiego w średnich i dużych podmiotach źródłami innowacji organizacyjnych są pomysły zgłaszane przez zatrudnionych oraz programy doskonalenia obejmujące całą organizację. W przedsiębiorstwach małych natomiast główne źródła to najwyższe kierownictwo firmy i wymagania standardów zarządzania (Kalinowski, 2010, s. 158–159). Wydaje się jednak, iż najczęściej kierownictwo małych podmiotów gospodarczych nie posiada przygotowania teoretycznego z zakresu organizacji i zarządzania. Nie może więc sobie pozwolić, w odróżnieniu do dużych firm, na zatrudnienie specjalistów z tej dziedziny ani pozyskanie zewnętrznych doradców. Zatem w praktyce te wzmiankowane i rosnące standardy związane z organizowaniem działalności gospodarczej nie przenoszą się do małych firm za pośrednictwem wysokiej klasy ekspertów czy doradców zewnętrznych. Ma to miejsce raczej na zasadzie podpatrywania rozwiązań obserwowanych przez kierownictwo w innych organizacjach, z którymi podmiot ma styczność (Camisón i Villar-López, 2014; Wayne, Shore i Liden, 1997; Eisenberger, Cummings, Armelo i Lynch, 1997). Jeśli takie założenie okazałoby się prawdziwe, to na innowacje organizacyjne MSP największy wpływ wywierałaby struktura i dynamika innych podmiotów współpracujących z daną firmą.

#### **H4. W małych i średnich przedsiębiorstwach głównym źródłem innowacji marketingowych są kontakty z klientami**

Innowacja marketingowa to wdrożenie nowej metody marketingowej wiążącej się ze znaczącymi zmianami w usłudze, w projekcie/konstrukcji produktu lub w opakowaniu, promocji, dystrybucji czy strategii cenowej (OECD, 2005, s. 49–51).

W przypadku usług przekształcenia mogą polegać np. na skróceniu czasu wykonania, poprawie jakości lub zwiększeniu komfortu klienta. Jeśli chodzi o produkt, mogą być to zmiany w jego konstrukcji, projekcie oraz własnościach, które nie dotyczą głównych funkcji, przeznaczenia ani parametrów technicznych. Są to przeważnie drobne usprawnienia czy zmiany w wyglądzie. Innowacje marketingowe będące implikacjami obszaru ceny mogą wynikać zarówno z przyjętych metod kształtowania jej wielkości, jak i stosowanych strategii. Innym obszarem, w którym mogą być wdrażane, jest strategia marketingowa. Charakteryzuje ona proces planowania, kreowania i permanentnej kontroli działań, mających na celu realizację postawionych zamierzeń i misji przedsiębiorstwa. (OECD, 2005, s. 49–51).

Do źródeł innowacji marketingowych raczej nie zaliczają się powszechnie wykorzystywane jednostki B+R, lecz są to konkurencja oraz klienci. Ważna jest też kreatywność pracowników, którzy przez swoje zachowania, doświadczenie i działania realizują założone cele zewnętrzne. Jednak kluczową rolę odgrywa konsument, który dostarcza wielu informacji i danych wykorzystywanych w marketingu. (Szymański, 2013, s. 106) Stały monitoring i ocena efektywności wprowadzanych zmian i innowacji marketingowych pozwala, dzięki informacjom od odbiorców i konsumentów, na analizę i identyfikację najistotniejszych metod i narzędzi. Co prawda najczęściej małe firmy nie prowadzą formalnych działań monitorujących skuteczność podejmowanych przedsięwzięć marketingowych, jednak bliski kontakt z tymi grupami podmiotów pozwala im dość dobrze identyfikować ich reakcje na stosowane rozwiązania. To właśnie odbierane bezpośrednio zainteresowanie lub jego brak ze strony nabywców podpowiadają, jakich zmian należy dokonać w zakresie marketingu-mix, a zatem jakie innowacje marketingowe przyniosą największy skutek.

### **3. Współdziałanie gospodarcze a innowacyjność przedsiębiorstw**

W świetle powyższych rozważań, uwzględniając specyfikę przedsiębiorstw sektora MSP, należy stwierdzić, że podmioty te cechuje ograniczony wewnętrzny potencjał innowacyjny. Niezbędne małym i średnim podmiotom jest zatem utrzymywanie powiązań z innymi firmami, instytucjami badawczymi, dostawcami czy klientami w innowacyjnych sieciach, co umożliwia im dzielenie się wiedzą i osiągnięcie korzyści z uzupełniania się kompetencji (Bullinger, Auernhammer i Gomeringer, 2004). Takim specyficznym źródłem jest współdziałanie gospodarcze (współpraca, kooperacja) z innymi



przedsiębiorstwami, często będącymi konkurentami w wybranych obszarach działalności. Była mowa o tym wyżej w kontekście możliwości tworzenia innowacji procesowych w ramach m.in. klastrów gospodarczych.

E. von Hippel zwraca uwagę na istotę współpracy w ramach procesu tworzenia i wdrażania zmian. Wyróżnia on tzw. funkcjonalne źródła innowacji. Zauważa ściśle sprzężenia, głównie ekonomiczne, między organizacjami i ich jednostkami biorącymi udział w kreowaniu i komercjalizacji nowych rozwiązań (Von Hippel, 1998, s. 3). W proces innowacyjny zaangażowani są producenci wyrobów, ich użytkownicy, dostawcy oraz wszelkie inne podmioty biorące w nim udział lub mające na nie wpływ. W ramach współpracy jej uczestnicy wymieniają między sobą m.in. informacje dotyczące prowadzonych prac badawczo-rozwojowych, działań marketingowych oraz technologii. To wymaga od przedsiębiorców dogłębnej analizy makrootoczenia, ze szczególnym uwzględnieniem egzogenicznych czynników przyczyniających się do powstawania innowacji.

Współpraca w sferze innowacji jest wyróżniona jako jeden z rodzajów źródeł innowacji w Podręczniku Oslo. Jest rozumiana w nim jako aktywne uczestnictwo podmiotów we wspólnych projektach z innymi lub jako interakcja wzdłuż łańcucha dostaw (OECD, 2005, s. 79–80). Partnerzy niekoniecznie muszą uzyskiwać natychmiastową korzyść ekonomiczną z takiego przedsięwzięcia. Samo tylko zlecenie prac na zewnątrz, przy którym nie występuje aktywne współdziałanie, nie jest uznawane za współpracę. Może ona być rozpatrywana z punktu widzenia kierunku powiązań, a więc w układzie pionowym i poziomym (Smith, Carroll i Ashford, 1995). Gdy zachodzi wzdłuż łańcucha dostaw i obejmuje klientów i dostawców w ramach wspólnych prac nad tworzeniem nowych produktów, procesów lub innych innowacji, wówczas określa się ją mianem współpracy pionowej. Ta forma kooperacji może doprowadzić do powiększenia się potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw. Ma tu miejsce przenoszenie części wiedzy oraz doświadczenia do kolejnych ogniw łańcucha. Istnieje możliwość zaprogramowania takiej strategii działań, w której istotnym elementem będzie podnoszenie innowacyjności u każdego uczestnika procesu tworzenia, a więc u dostawcy zasobów, u producenta, który je wykorzysta oraz przekształci w produkt, a także u dystrybutora oraz końcowego użytkownika, czyli klienta, którzy w ten sposób mogą nauczyć się nowych rozwiązań. Jak zauważa R. Whitley, pionowa współpraca pozwala firmom na pozyskanie niezbędnej wiedzy o nowych technologiach, rynkach procesach, ma zatem większy wpływ na tworzenie innowacji produktowych i procesowych (Whitley, 2002). Współpraca w sferze innowacji może także przebiegać poziomo. W tym przypadku przedsiębiorstwa prowadzą prace wspólnie z innymi podmiotami lub publicznymi instytucjami badawczym, które często są wobec siebie konkurentami. Współdziałanie może zaistnieć pomiędzy organizacją oraz dostawcami, klientami, firmami finansowymi, konkurentami, rządem i innymi instytucjami, w tym publicznymi (Stonehouse, Hamill, Campbell i Purdie, 2001, s. 128).

W literaturze przedmiotu można spotkać kooperację definiowaną na przykład według A. Lipki jako „współpraca na rzecz wspólnego celu oparta na identyfikacji z tym celem, zaufaniu, lojalności i działaniu w interesie wszystkich uczestników przy zachowaniu zaakceptowanych reguł komunikowania się i rozwiązywania konfliktów” (Lipka, 2004, s. 17). Zdaniem B. Kaczmarka jest to zaś „podejmowanie działań wzajemnie zgodnych i uzupełniających się oraz mających pozytywne znaczenie z punktu widzenia ich wpływu na realizację celów przedsiębiorstwa” (Kaczmarek, 2000, s. 22).

W. Czakon wyodrębniła – obok współdziałania – trzy inne rodzaje możliwych relacji pomiędzy uczestnikami rynku. Są to (Czakon, 2007, s. 22–23): współistnienie, konkurencja i koopetycja. W tym miejscu warto zwrócić uwagę na koopetycję, określaną też jako kooperencja, która znajduje się pomiędzy konkurencją i współdziałaniem. Oznacza ona taką postawę przedsiębiorstw względem siebie, która w jednym aspekcie prowadzonej działalności umożliwia współpracę na rzecz wzajemnej realizacji wspólnych celów, zaś na innym polu działania podmioty te konkurują ze sobą (Bengtsson i Kock, 1999, s. 178–193). Koopetycja przynosi z sobą dostęp do unikatowych i potrzebnych przedsiębiorstwu zasobów, w tym wiedzy oraz relacji i sieci, jednocześnie nie ogranicza jednak presji konkurencyjnej, która jest szczególnie pożądana w procesie wdrażania innowacji. Podmiot ma zatem możliwość skoncentrowania się na swoim głównym obszarze działania oraz uczenia się od partnera biznesowego. Jednocześnie, w związku z tym, że konkuruje, ciągle może doskonalić swój potencjał, opierając się na własnych doświadczeniach (Jankowska, 2009, s. 84).

M.J. Nieto i L. Santamaría na podstawie badań hiszpańskich firm produkcyjnych stwierdzili, że istnieje znaczący pozytywny wpływ sieci współpracy, które składają się z różnego typu partnerów, na poziom nowości innowacji (Nieto i Santamaría, 2007). Wynika to z faktu, iż dzięki współpracy przedsiębiorstwa mogą osiągnąć zdolność do (Walas-Trębacz, 2004, s. 143):

- szybkiego reagowania na zmiany zachodzące na rynku oraz przyswajania sobie nowych idei i technologii;
- wytwarzania produktów zgodnych ze zmieniającymi się oczekiwaniami odbiorców;
- prawidłowego, jasnego przewidywania zmian otoczenia oraz identyfikacji tych, które wywierają największy wpływ na przyszły obraz tego otoczenia;
- adaptacji do wielokierunkowych zmian otoczenia;
- kreowania nowych idei i tworzenia nowych wartości dla klientów;
- przyspieszania rozwoju nowego produktu.

Powyższe przekładają się na takie korzyści z powiązań łączących przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w tworzeniu innowacji, jak (Górzynski, Pander i Koć, 2006, s. 7): możliwość korzystania z wiedzy z zewnątrz; łatwiejszy i tańszy dostęp do zasobów produkcyjnych; tworzenie własnych zasobów produkcyjnych i intelektualnych; podnoszenie efektywności funk-



cjonowania firmy; wpływanie na poprawę funkcjonowania otoczenia instytucjonalno-prawnego.

Jak zauważyła S. Freeman i in., współpraca nie zawsze musi być korzystna. Efektywność procesów zachodzących w sieciach zależy bowiem od wielu czynników, w tym chociażby strategii działania poszczególnych podmiotów możliwości, potencjału sieci czy intensywności działań innowacyjnych (Freeman, Edwards i Schroder, 2006). N.S. Vonortas zwraca zaś uwagę na zależność jej od technologicznych i rynkowych warunków w danym przemyśle (Vonortas, 1994). Natomiast R.M. Ham i D.C. Mowery wskazują na wpływ potencjału technicznego parterów tej współpracy (Ham i Mowery, 1995). W związku z tym należy mieć na uwadze fakt, że współpraca z innymi podmiotami nie może być jedynym źródłem innowacji wdrażanych przez organizację.

Ponadto trzeba zauważyć, że dyskutowane szeroko korzyści współdziałania gospodarczego w procesach innowacji wydają się jeszcze w pełni niewykorzystywane przez polskie MSP. Niemniej jednak warto dokonać analizy zakresu zastosowania kooperacji w tym zakresie. Służyć temu może przyjęcie roboczej hipotezy mówiącej, iż działania innowacyjne firm są wynikiem jedynie ich działań wewnętrznych.

#### **H5. Wszystkie rodzaje innowacji w warunkach polskich MSP częściej są tworzone na drodze własnych projektów niż współpracy z innymi firmami**

Cechą charakterystyczną małych i średnich przedsiębiorstw jest ograniczony potencjał zasobów służących rozwojowi działalności innowacyjnej. Najczęściej nie posiadają lub mają niewielkie zaplecze służące pracom badawczo-rozwojowym. W tej sytuacji niezbędne jest korzystanie z zewnętrznych źródeł innowacji. Ograniczone zasoby finansowe MSP mogą być w znaczącym stopniu kształtowane dzięki relacjom z innymi podmiotami. Jednakże badania nad stanem współdziałania gospodarczego polskich przedsiębiorstw, a także nad jakością kapitału społecznego w Polsce wskazują, iż należy ostrożnie podchodzić do skali faktycznego wykorzystania kooperacji podmiotów w procesach innowacyjnych. Stąd usprawiedliwiona wydaje się hipoteza, iż więcej przedsiębiorstwa w praktyce stosuje rozwiązania innowacyjne oparte na wynikach własnej pracy wewnątrz organizacji niż na współdziałaniu z innymi firmami.

## **4. Wyniki badań empirycznych**

W roku 2013, w okresie od marca do czerwca realizowane było badanie pt. „Analizy potencjału innowacyjnego sektora MŚP w województwie mazowieckim”, będące drugą z części projektu pn. „Budowa systemu monitoringu i podstaw ewaluacji wdrażania Regionalnej Strategii Innowacji dla Mazowsza”. Było ono przeprowadzone na zlecenie Urzędu Marszałkowskiego Województwa Mazowieckiego. Autorzy niniejszego artykułu byli

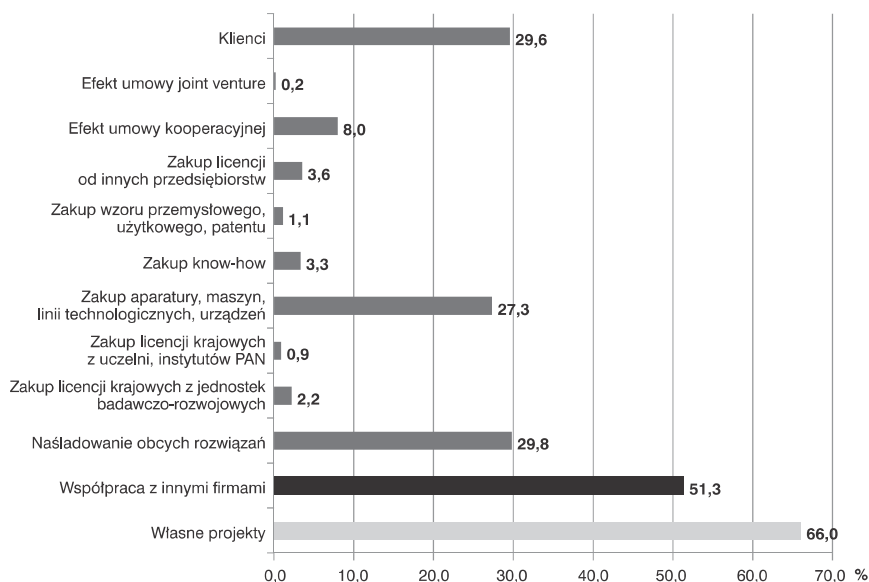
w składzie zespołu badawczego w tym projekcie badawczym. W niniejszym opracowaniu dokonano analizy danych w przekrojach, które nie były prezentowane w raporcie końcowym (UMWM, 2013).

Badania ilościowe zostały przeprowadzone metodą kwestionariuszową z zastosowaniem techniki CATI na próbie 1002 przedsiębiorstw z województwa mazowieckiego. Dobór próby miał charakter celowy i warstwowy. Ze względu na wymogi projektowe zostały przyjęte takie warstwy, jak powiaty i podregiony, przy czym uwzględniono specjalizację branżową poszczególnych podregionów. Dobór specjalizacji branżowych został dokonany na wcześniejszym etapie badań metodą statystyczną na podstawie danych dotyczących liczby podmiotów ogółem w województwie mazowieckim, z zastosowaniem wskaźnika lokalizacji (*localisation quotient*, LQ). Służy on identyfikacji skupień podmiotów na wybranym obszarze w odniesieniu do obszaru referencyjnego (w tym przypadku województwa). Łącznie przeprowadzono badania wśród podmiotów reprezentujących 15 różnych sekcji PKD 2007. W tym najwięcej, bo dziesięć rodzajów działalności zostało poddanych badaniom w mieście stołecznym Warszawa. W podregionie warszawskim zachodnim było to osiem sekcji działalności, w ciechanowsko-płockim przebadano sześć sekcji, natomiast w pozostałych trzech podregionach po pięć sekcji PKD. Przy czym w niniejszym artykule nie skupiono się na kwestii innowacyjności przedsiębiorstw z poszczególnych podregionów, a analiza została przeprowadzona na bazie całej badanej populacji.

Spośród badanych podmiotów zdecydowaną większość (69,4%) stanowiły firmy zatrudniające od 0 do 9 pracowników. Kolejne 24,4% to przedsiębiorstwa klasyfikowane jako tzw. małe, mające od 10 do 49 pracowników. Podmioty z większym zatrudnieniem, od 50 do 249 osób, stanowiły natomiast 6,3% wszystkich respondentów. W całej próbie badawczej wdrażanie jakiegokolwiek rodzaju innowacji w ciągu ostatnich 3 lat potwierdziło 786 podmiotów. Taka też liczba ankietowanych udzieliła dalszych informacji o rodzajach i źródłach wprowadzonych zmian. Na wykresach poniżej przedstawiono tylko odpowiedzi przedstawicieli firm, które wdrożyły dany rodzaj innowacji.

Źródła innowacji produktowych badanych przedsiębiorstw zostały zaprezentowane w górnych częściach rysunków 1 i 2 odpowiednio dotyczących ulepszonych lub nowych wyrobów czy usług.

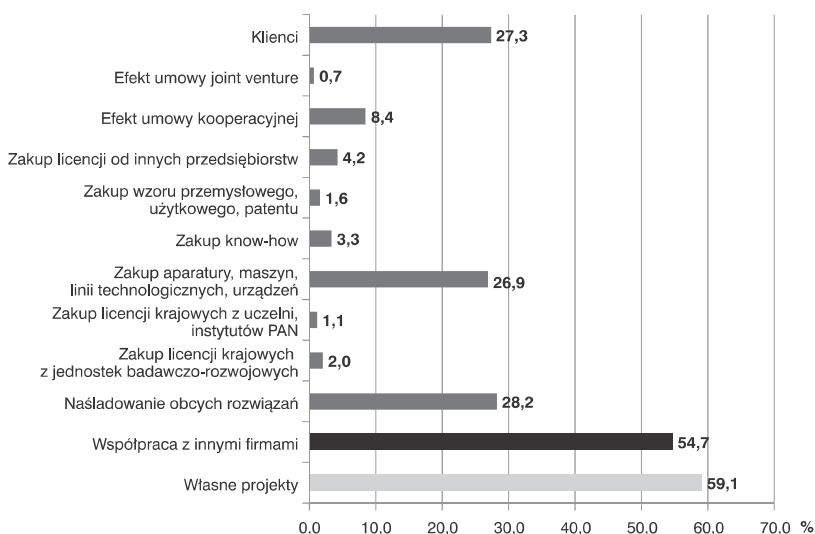
W przypadku producentów nowych wyrobów najczęściej wskazywanymi źródłami innowacji okazało się naśladowanie obcych rozwiązań (29,8% wskazań) oraz klienci (29,6% wskazań). Także wysoko oceniono rolę zakupu aparatury, maszyn, urządzeń. Zgodnie z oczekiwaniami, rola klientów jako inspiracji do wdrażania nowych wyrobów została potwierdzona. Jednakże interesujące okazało się wskazanie na równie dużą rolę naśladowania obcych rozwiązań. Wydaje się, iż jest to niedoceniane źródło innowacji produktowych. Jeszcze ciekawsze jest uwzględnienie w zestawie kluczowych źródeł zakupu aparatury wytwórczej. Oznacza to, iż małe firmy nie zawsze we



Rys. 1. Źródła innowacji stosowane przez firmy wdrażające innowacje produktowe – innowacyjne wyroby. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CATI (N = 450).

wdrażaniu innowacji produktowych są inspirowane potrzebami klientów, ale wykorzystują możliwości tworzone przez nowo nabywane urządzenia. Zapewne nie można tu mówić o przełomowych innowacjach dla rynku, ale są one najprawdopodobniej niezwykle ważne dla wdrażających je firm. W świetle uzyskanych wyników badania należy jedynie częściowo potwierdzić hipotezę H1, że klienci są ważnym źródłem innowacji produktowych w zakresie wdrażania nowych wyrobów, jednak na równi z naśladowaniem obcych rozwiązań, jak i z zakupem urządzeń i aparatury wytwórczej.

Równocześnie z analizą źródeł innowacji badanych przedsiębiorstw dokonano próby oceny, na ile podmioty gospodarcze wdrażające innowacyjne wyroby wykorzystują działania wspólne („współpraca z innymi firmami”), na ile zaś są one efektem wyłącznie ich własnych działań („projekty własne”). Dane z odpowiedziami w tym zakresie zostały umieszczone w dolnej części rysunku 1. Procentowe wyniki odpowiedzi nie sumują się do 100%, ponieważ niektóre firmy wybierały obie formy wdrażania innowacyjnych wyrobów. Analiza danych wskazuje, iż najczęściej nowe lub ulepszone produkty były wdrażane bez współpracy z innymi podmiotami jako projekty własne (66,0%). Należy jednak zaznaczyć, iż stosunkowo wysoki odsetek badanych przedsiębiorstw zadeklarował współpracę z innymi firmami przy wdrażaniu nowych wyrobów. Hipoteza H5 w odniesieniu do wdrażanych nowych wyrobów zostaje zatem podtrzymana.



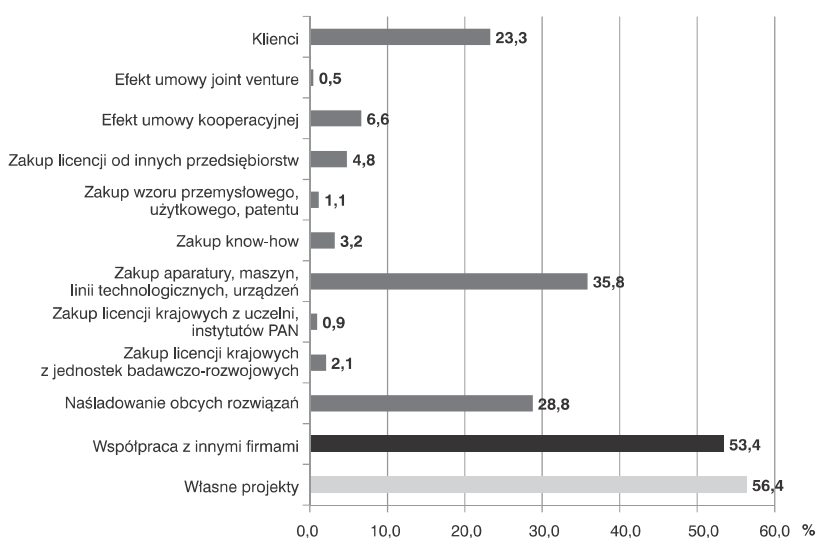
Rys. 2. Źródła innowacji stosowane przez firmy wdrażające innowacje produktowe – innowacyjne usługi. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CATI (N = 450).

Sytuacja dotycząca źródeł innowacji usługowych jest praktycznie analogiczna jak w przypadku innowacyjnych wyrobów. Wprawdzie w tym przypadku na naśladowanie obcych rozwiązań wskazywało nieco więcej respondentów (28,2% odpowiedzi), to jednak przewaga tego źródła nad kolejnymi, jakimi są klienci (27,3% wskazań) i zakup maszyn (26,9%), nie jest duża. Można zatem powtórzyć wcześniejsze wnioski. Jedynie częściowo można potwierdzić hipotezę H.1 mówiącą, że klienci są ważnym źródłem innowacji produktowych w zakresie wdrażania nowych usług, gdyż są równie istotni jak naśladowanie obcych rozwiązań czy zakup urządzeń i aparatury wytwórczej. Szczególnie interesujące wydaje się potwierdzenie także w przypadku ulepszonych lub nowych usług, że zakup urządzeń jest ważnym źródłem w zakresie wdrażania innowacyjnych usług. Uzyskane wyniki wydają się jednak spójne ze zrozumieniem wysoce ograniczonego potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw, wskazują na szczególnie duże znaczenie zakupów maszyn i urządzeń. To dzięki temu źródłu dociera do MSP prawie równie wiele rozwiązań w zakresie innowacyjnych produktów jak w wyniku inspiracji klientów czy naśladowania obcych rozwiązań.

Odnosnie zakresu wykorzystania współdziałania z innymi firmami w procesie wdrażania innowacyjnych usług można zauważyć nieco wyższy jego udział niż w przypadku wytwórców nowych i ulepszonych produktów (dolna część rysunku 2). Niemniej jednak, nadal najczęściej stosowaną formą wdrażania innowacyjnych usług są działania indywidualne (projekty własne, na

które wskazało 59,1% podmiotów). Hipoteza H5 w odniesieniu do wdrażanych nowych usług zostaje zatem podtrzymana.

Jeśli chodzi o innowacje procesowe, badane firmy wykazały, iż najczęściej wykorzystywanym źródłem innowacji jest zakup aparatury, maszyn czy linii produkcyjnych (rysunek 3). Wskazała na nie ponad jedna trzecia badanych (35,8%). Istotna przewaga zakupu wyposażenia nad pozostałymi źródłami pozwala pozytywnie zweryfikować hipotezę H2. Warto jednak zauważyć, że istotne znaczenie ma także naśladowanie obcych rozwiązań (28,8%) oraz informacja pochodząca od klientów (23,3%). W uzyskanych wynikach silnie uwidocznia się specyfika sektora MSP, w przypadku których najprostsze i najtańsze źródła innowacji procesowych wyraźnie dominują.

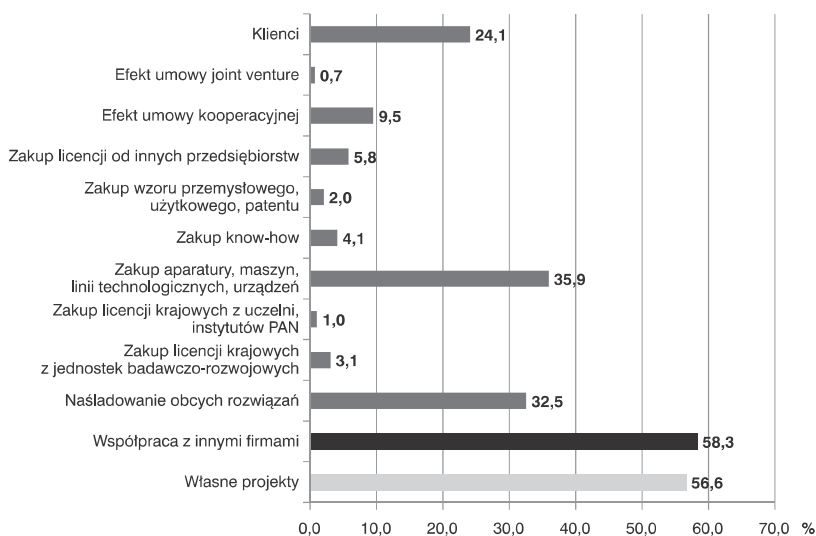


Rys. 3. Źródła innowacji stosowane przez firmy wdrażające innowacje procesowe. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CATI (N = 438).

W procesie wdrażania innowacji procesowych przeważa podejście oparte na samodzielnym opracowaniu nowych rozwiązań (dolna część rysunku 3). Firm, które zadeklarowały, iż innowacyjny proces powstał w wyniku projektów własnych, odnotowano 56,4%, podczas gdy podmiotów, które wskazały na współpracę w ramach tego procesu z innymi przedsiębiorstwami, zanotowano 53,4% (procenty nie sumują się do 100% ze względu na możliwość wskazania przez firmy obu form realizacji procesów innowacyjnych). Trzeba jednak zauważyć, że zakres wykorzystania współdziałania gospodarczego przy wdrażaniu innowacji procesowych okazał się większy niż przy wyżej analizowanych innowacjach produktowych w zakresie nowych i ulepszonych

wyrobów. Może to być pewna wskazówka co do polityki proinnowacyjnej MSP, gdyż ujawnia ich wyższą skłonność do współdziałania przy opracowywaniu nowych procesów niż produktów. Niemniej należy potwierdzić prawdziwość hipotezy H5 w odniesieniu do innowacji procesowych.

Analiza specyfiki wdrażania zmian organizacyjnych ujawniła kluczowe znaczenie zakupu maszyn, aparatury jako ich źródła pochodzenia, na co wskazało 35,9% badanych firm (rysunek 4). Uzyskane wyniki istotnie podważają prawdziwość hipotezy H3. Naśladowanie obcych rozwiązań, które przyjęto w jej ramach jako główne źródło innowacji organizacyjnych, znalazło się dopiero na drugim miejscu, ale także z dużym odsetkiem wskazań (32,5%). Można więc wnioskować, że z jednej strony należy odrzucić hipotezę H3, ale jednocześnie wskazać, że głównym źródłem innowacji organizacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach jest zakup maszyn i urządzeń oraz, w nieco tylko mniejszym stopniu, naśladowanie obcych rozwiązań.



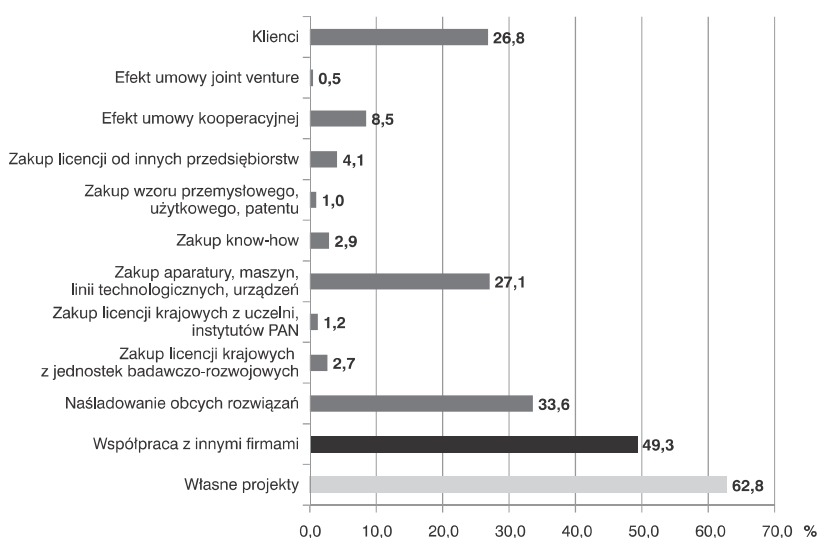
Rys. 4. Źródła innowacji stosowane przez firmy wdrażające innowacje organizacyjne. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CATI (N = 295).

Odmienne niż w przypadku wcześniej analizowanych rodzajów innowacji, w tym przypadku badane firmy zadeklarowały wyższy udział współpracy z innymi podmiotami (58,3%) niż realizacji projektów własnych (56,6%), czyli samodzielnego opracowywania i wdrażania tego typu innowacji. W kontekście innowacji organizacyjnych należy zatem odrzucić hipotezę H5. Wynik ten trzeba postrzegać jako pozytywny przejaw zrozumienia w małych firmach potrzeby i efektywności współdziałania gospodarczego w procesach inno-

wacyjnych. Co znaczące, wydaje się, iż współpraca ta silniej przejawia się w tych obszarach innowacji, w których firmy mniej obawiają się dzielenia swoimi przewagami rynkowymi. Zatem najmniej współdziałają w przypadku innowacji produktowych, więcej w przypadku procesowych, a jeszcze silniej, jeśli chodzi o zmiany organizacyjne.

Nieco zaskakujące mogą się wydawać wyniki analizy odpowiedzi na pytanie o źródła innowacji marketingowych. Okazuje się, iż głównie bazują one na naśladowaniu obcych rozwiązań (33,6%) (rysunek 5). Na drugim zaś miejscu wymieniano zakup maszyn i urządzeń (27,1%). Klienci zostali wskazani natomiast przez co czwartego respondenta (26,8%). Szczególnie symptomatyczne jest wysokie uplasowanie się zakupu urządzeń jako źródła innowacji marketingowych. Zapewne świadczy to o silnym technologicznym czy produktowym zorientowaniu znacznej części małych firm, co przeczy dominującemu pogładowi o ich silnych związkach z klientami i dostosowywaniu się do ich potrzeb. W świetle uzyskanych wyników należy odrzucić hipotezę H4, gdyż innowacje marketingowe w małych i średnich przedsiębiorstwach są tworzone głównie poprzez naśladowanie obcych rozwiązań, ale duże znaczenie w tym procesie ma także zakup urządzeń i aparatury wytwórczej, a dopiero w dalszej kolejności kontakty z klientami.

Zapisana powyżej teza, iż MSP najmniej chętnie współpracują z innymi podmiotami przy tych rodzajach innowacji, które bezpośrednio tworzą przewagi rynkowe, znajduje potwierdzenie w wynikach odpowiedzi na pytanie o zakres współpracy przy wdrażaniu innowacji marketingowych. W tym



Rys. 5. Źródła innowacji stosowane przez firmy wdrażające innowacje marketingowe. Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań CATI (N = 414).



przypadku kooperacja z innymi firmami miała miejsce jedynie u 49,3% badanych podmiotów. Natomiast jako samodzielne projekty własne realizuje je aż 62,8% firm. Hipoteza H5 w odniesieniu do innowacji marketingowych zostaje zatem podtrzymana.

## 5. Wnioski

Zmiany, jakie zachodzą w otoczeniu organizacji, ich charakter, dynamika oraz wzajemne powiązanie sprawiają, że przedsiębiorstwa muszą angażować się w procesy wdrażania innowacji. Często nie dysponują jednak potencjałem finansowym czy ludzkim, który pozwoliłby im na samodzielne tworzenie innowacyjnych rozwiązań, muszą więc czerpać ze źródeł zewnętrznych.

Na podstawie uzyskanych wyników analiz stwierdzić można, że innowacje produktowe, zarówno w przypadku nowych wyrobów, jak i usług, wdrażane są najczęściej jako efekt naśladowania obcych rozwiązań. Ważni są również klienci oraz zakup aparatury, maszyn czy linii produkcyjnych. Zidentyfikowane główne źródła innowacji produktowych wydają się odzwierciedlać specyficzną sytuację małych i średnich przedsiębiorstw, których potencjał finansowy oraz skala działania utrudnia im przeprowadzenie zmian na drodze zakupu wiedzy czy nowoczesnych rozwiązań od podmiotów zewnętrznych. Jednocześnie jednak należy podkreślić, iż dominujące źródła innowacji produktowych przekładają się na ograniczoną skalę prowadzonej działalności innowacyjnej. Wdrażane ulepszone i nowe produkty są zapewne w zdecydowanej większości rozwiązaniami nowymi dla danej firmy, ale nie dla rynku, na którym ona działa. Stosowanie raczej strategii naśladownictwa, choć tańsze i w pewnym zakresie bezpieczniejsze, nie może ukształtować trwałej przewagi konkurencyjnej małej firmy na rynku. Stąd też właściwą drogą wprowadzenia innowacji jest współpraca z innymi podmiotami, gdyż pozwala ona na poszerzenie zasięgu wprowadzanych zmian. Badanie wykazało jednak, iż główną formą wdrażania innowacji produktowych pozostają projekty własne. Należy to traktować jako barierę wzrostu innowacyjności MSP. Można przy tym odnotować, iż zapewne coraz większa część przedsiębiorstw dostrzega to ograniczenie, albowiem znaczny także okazał się w badaniu udział tych firm, które przy wdrażaniu nowych produktów wykorzystują współpracę z innymi podmiotami.

Analiza źródeł innowacji procesowych potwierdziła, iż zgodnie z oczekiwaniami, ich podstawowym źródłem jest zakup aparatury i urządzeń. Warto podkreślić, iż na drugim miejscu znalazło się naśladowanie obcych rozwiązań. Ten ostatni aspekt wskazuje, iż poprawie procesów wytwórczych małych i średnich przedsiębiorstw może szczególnie sprzyjać wymiana wiedzy. Należy przypuszczać, iż funkcjonowanie firm w sieciach, takich jak klastry gospodarcze, powinno sprzyjać szybszemu wdrażaniu innowacji procesowych. Obecnie jednak jeszcze głównym źródłem tych nowych rozwiązań są projekty własne badanych firm, zaś nieco niższy okazał się udział podmiotów współpracujących z innymi.



Poza tym badanie wykazało, iż podstawowym źródłem innowacji organizacyjnych jest zakup aparatury, maszyn linii produkcyjnych. Taki wynik wskazuje, iż w przypadku MSP podstawą kształtowania systemu zarządzania jest infrastruktura techniczna, do której dostosowuje się funkcje zarządcze. Z jednej strony jest to zrozumiałe z punktu widzenia niewielkich zasobów materialnych firm sektora MSP i odpowiadającego im potencjału organizacyjnego. Jednocześnie taki stan wskazuje na stosunkowo bierną rolę podsystemu zarządzania w badanych małych i średnich firm. Wynika to zapewne po części z kompetencji menedżerów małych przedsiębiorstw, często zorientowanych nie tyle na zarządzanie, ile na aspekty techniczne związane z danym rodzajem działalności. Wydaje się, że wynik badania można interpretować jako wyraz pewnego niedoboru kompetencji zarządczych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Optymistycznym akcentem w tym zakresie jest stwierdzona stosunkowo wysoka skłonność badanych firm do współpracy z innymi podmiotami w procesie wdrażania innowacji organizacyjnych.

Innowacje marketingowe są wprowadzane głównie poprzez naśladowanie obcych rozwiązań, ale duże znaczenie ma także zakup urządzeń i aparatury wytwórczej oraz kontakty z klientami. Zdecydowanie dominują przy tym projekty własne nad współpracą z innymi firmami. Znaczący wpływ infrastruktury technicznej na marketing potwierdza zidentyfikowaną w tym przypadku słabość zarządzania w małych i średnich przedsiębiorstwach, które jednocześnie w niewielkim stopniu korzystają z potencjału współdziałania w obszarze marketingu. Zdiagnozowana sytuacja wykorzystania źródeł innowacji marketingowych wskazuje na ograniczony potencjał do skutecznego wdrażania zmian w badanych przedsiębiorstwach. Niewątpliwie małe firmy traktują swoją infrastrukturę materialną w zakresie aparatury i maszyn jako ważny czynnik wszystkich rodzajów innowacji.

Badanie potwierdziło jednak, iż poszczególne rodzaje innowacji są warunkowane odmiennymi zestawami kluczowych ich źródeł. Jeśli chodzi o kwestię wdrażania zmian samodzielnie lub we współpracy z innymi podmiotami, to częściej innowacyjne wyroby i usługi, innowacje procesowe i marketingowe były wdrażane bez współpracy z innymi firmami jako tzw. projekty własne. Zatem stwierdzić można, że małe i średnie przedsiębiorstwa mniej chętnie współpracują z innymi podmiotami przy tych rodzajach innowacji, które bezpośrednio tworzą przewagi rynkowe. Powyższe potwierdza fakt, że jednocześnie nieco częściej MSP stosują współpracę z innymi firmami przy wprowadzaniu innowacji organizacyjnych. Zdiagnozowany stan można traktować jako wyraz występowania barier innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, które mogą być przełamywane poprzez zwiększanie zakresu współdziałania w procesach innowacyjnych.

Uzyskane wyniki skłaniają do refleksji, że warto byłoby kontynuować podobne badania obejmujące kwestię zależności między poszczególnymi rodzajami innowacji a ich źródłami, a także współdziałania przedsiębiorstw w tym zakresie. Można byłoby rozszerzyć je o zastosowanie metod i technik

jakościowych. Zasadne wydaje się również prowadzenie takich analiz opinii przedsiębiorców z innych województw w Polsce, jak i regionów spoza kraju. To pozwoliłoby na ponowną weryfikację przyjętych hipotez oraz dokonanie uogólnienia wniosków z powyższych badań.

### Bibliografia

- Aberejio, I.O., Adegbite, S.A., Ilori, M.O., Adeniyi, A.A. i Aderemi, H.A. (2009). Technological Innovation Source and Institutional Supports for Manufacturing Small and Medium Enterprises in Nigeria. *Journal of Technology Management & Innovation*, 4 (2), 82–89.
- Amabile, T.M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Management Review*, 40, 39–58, <http://dx.doi.org/10.2307/41165921>.
- Amara, N. i Landry, R. (2005). Sources of Information as Determinants of Novelty of Innovation in Manufacturing Firms: Evidence from the 1999 Statistics Canada Innovation Survey. *Technovation*, 25 (3), 245–259.
- Bengtsson, M. i Kock, S. (1999). Cooperation and Competition in Relationships between Competitors in Business Networks. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 14 (3), 178–194, <http://dx.doi.org/10.1108/08858629910272184>.
- Boutellier, R., Grassmann, O. i Von Zedtwitz, M. (2008). *Managing Global Innovation: Uncovering the Secrets of Future Competitiveness*. Berlin: Springer-Verlag.
- Bullinger, H.-J., Auernhammer, K. i Gomeringer, A. (2004). Managing Innovation Networks in the Knowledge-driven Economy. *International Journal of Production Research*, 42 (17), 3337–3353, <http://dx.doi.org/10.1080/00207540410001695970>.
- Camisón, C. i Villar-López, A. (2014). Organizational Innovation as an Enabler of Technological Innovation Capabilities and Firm Performance. *Journal of Business Research*, 67, 2891–2902, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>.
- Chang, S.C. i Lee, M.S. (2008). The Linkage between Knowledge Accumulation Capability and Organizational Innovation. *Journal of Knowledge Management*, 12 (1), 3–20.
- Cooke, P., Boekholt, P. i Todtling, F. (2000). *The Governance of Innovation in Europe: Regional Perspectives on Global Competitiveness*. London: Pinter.
- Czakov, W. (2007). *Dynamika więzi międzyorganizacyjnych przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Naukowe Akademii Ekonomicznej im. K. Adamieckiego.
- Czekaj, J. i Ćwikliński, M. (2014). *Uwarunkowania tworzenia innowacji organizacyjnych*. Referat wygłoszony na: Innowacyjność współczesnych organizacji – koncepcje, uwarunkowania i pomiar. Wiśła.
- Dietl, J. (1985). *Marketing*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Drucker, P. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armelo, S. i Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Fischer, M.M. i Varga, A. (2002). Technological Innovation and interfirm Cooperation: An Exploratory Analysis Using Survey Data from Manufacturing Firms in the Metropolitan Region of Vienna. *International Journal of Technology Management*, 24 (7–8), 724–742, <http://dx.doi.org/10.1504/IJTM.2002.003080>.
- Freeman, S., Edwards, R. i Schroder, B. (2006). How Smaller Born-Global Firms Use Networks and Alliances to Overcome Constraints to Rapid Internationalization. *Journal of International Marketing*, 14 (3), 33–63, <http://dx.doi.org/10.1509/jimk.14.3.33>.
- Fritsch, M. i Lukas, R. (2001). Who co-operate on R&D? *Research Policy*, 30 (2), 297–312.

- Georski, P., Machin, S. i Van Reenen, J. (1993). The Profit-ability of Innovating Firms. *RAND Journal of Economics*, 24 (2), 198–211.
- Górzynski, M., Pander, W. i Koć, P. (2006). *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*. Warszawa: PARP.
- Ham, R.M. i Mowery, D.C. (1995). Improving Industry-Government Cooperative R&D. *Issues in Science and Technology*, 11 (4), 67–73.
- Hamel, G. (2006). The Why, What and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84 (2), 72–84.
- Hamel, G. (2009). Management Innovation, *Leadership Excellence*, 26 (5).
- Jankowska, B. (2009). Konkurencja czy kooperacja? *Ekonomista*, (1), 67–89.
- Kaczmarek, B. (2000). *Współdziałanie przedsiębiorstw w gospodarce rynkowej*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
- Kalinowski, T.B. (2010). *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business.
- Klimczuk-Kochańska, M. (2012). Rola klastrów gospodarczych w budowaniu kultury innowacyjności przedsiębiorstw i regionu. *Współczesne Zarządzanie*, (1), 47–54.
- Kwiatkowski, S. (1990). *Spółczesność innowacyjna*. Warszawa: PWN.
- Lipka, A. (2004). *Współdziałanie. Zmierzch rywalizacji pracowników?* Warszawa: Difin.
- Mikosik, S. (1993). *Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera*. Warszawa: PWN.
- Naidoo, V. (2010). Firm Survival through a Crisis: The Influence of Market Orientation, Marketing Innovation and Business Strategy. *Industrial Marketing Management*, 39, 1311–1320, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.005>.
- Niedzielski, P. i Rychlik, K. (2006). *Innowacje i kreatywność*. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński.
- Nieto, M.J. i Santamaria, L. (2007). The Importance of Diverse Collaborative Networks for the Novelty of Product Innovation, *Technovation*, 27 (6–7), 367–377, <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2006.10.001>.
- OECD. (2005). *Oslo Manual*. Paris: OECD, Eurostat, <http://dx.doi.org/10.1787/9789264013100-en>.
- Padgett, J.F. i Powell, W.W. (red.). (2012). *The Emergence of Organizations and Markets*. Princeton: Princeton University Press, <http://dx.doi.org/10.1177/0001699314540092>.
- PARP. (w opracowaniu). *Benchmarking klastrów w Polsce – edycja 2014. Raport ogólny*. Warszawa: PARP.
- Penc, J. (1999). *Innowacje i zmiany w firmie*. Warszawa: Placet.
- Plawgo, B. i Kornecki, J. (2010). *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*. Warszawa: PARP.
- Rudzewicz, A. i Strychalska-Rudzewicz, A. (2013). *Strategie produktów innowacyjnych*. Olsztyn: Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie.
- Smith, K.G., Carroll, S.J. i Ashford, S.J. (1995). Intra- and Interorganizational Cooperation: Toward a Research Agenda. *Academy of Management Journal*, 38 (1), 7–23, <http://dx.doi.org/10.2307/256726>.
- Sosnowska, A. (2000). *Zarządzanie nowym produktem*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
- Stonehouse, G., Hamill, J., Campbell, D. i Purdie, T. (2001). *Globalizacja. Strategia i zarządzanie*. Warszawa: Felberg SJA.
- Szymański, G. (2013). *Innowacje marketingowe w sektorze e-commerce*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej.
- UMWM. (2013). *Analizy potencjału innowacyjnego sektora MŚP w województwie mazowieckim*. Warszawa: Urząd Marszałkowski Województwa Mazowieckiego. Pozyskano z: <http://www.innowacyjni.mazovia.pl/publikacje/analizy-ekspertyzy-raporty/> (18.09.2014).
- Von Hippel, E. (1998). *The Sources of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- Vonortas, N.S. (1994). Inter-firm Cooperation with Imperfectly Appropriable Research. *International Journal of Industrial Organization*, 12 (3), 413–435.

- Walas-Trębacz, J. (2009). Kooperacja zewnętrzna w zarządzaniu przedsiębiorstwem. *Zeszyty Naukowe MWSE w Tarnowie*, 2 (2).
- Wayne, S.J., Shore, L.M. i Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support and Leader-Member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40 (1), 82–111, <http://dx.doi.org/10.2307/257021>.
- Whitley, R. (2002). Developing Innovative Competences: The Role of Institutional Frameworks. *Industrial and Corporate Change*, 11 (3), 497–528, <http://dx.doi.org/10.1093/icc/11.3.497>.
- Żołątnerski, A. (2005). *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*. Warszawa: PARP.