

Na czym polega odmienność kreowania, przetwarzania i wdrażania nowych idei i pomysłów w małej firmie? Jakie wnioski wynikają z tych uwarunkowań dla praktyki rozwijania innowacyjności w małej skali? Jakie zagrożenia towarzyszą działalności innowacyjnej w małych firmach? Jak sobie z nimi radzić? Gdzie szukać przyjaciół? W marcu 1987 r. Ekonomiczny Instytut Badawczy Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Zostermeer w Holandii zorganizował seminarium poświęcone m.in. tym problemom. Wnioski, zapisane przez jednego z uczestników seminarium staną się – mamy nadzieję – wkrótce aktualne i dla polskich firm. (Redakcja)

## Small business i innowacje

Stanisław Skowroński

Dr S. Skowroński – Spółdzielczy Instytut Badawczy.

Małe przedsiębiorstwo produkuje krótkie serie wyrobów (świadczy usługi), najczęściej na indywidualne zlecenie. Skazane jest więc na ciągle poszukiwanie nowych rozwiązań technicznych i organizacyjnych, na wprowadzanie nowości technologicznych, wykorzystywanie wszelkich rezerw (środków produkcji, siły roboczej) i luk podażowych.

### Kreowanie jako proces

Praca twórcza przebiega w przeważającej mierze w podświadomości. Potwierdzony jest fakt, że pomysł (idea) przychodzi do pojedynczego pracownika, nawet jeśli jego zintegrowanie z zespołem, w którym działa, jest znaczne i wynika z podobnej percepcji zjawisk.

Wymienić można co najmniej cztery typy percepcji:

a) percepcja potrzeb, które mogą być znane przed uświadomieniem ich sobie dostatecznie wyraźnie przez konsumentów; częstokroć sukces innowacji jest następstwem nieformalnych kontaktów pracowników ze środowiskiem zewnętrznym;

b) percepcja możliwości wyrażana stwierdzeniem „to może być zrobione”; jest to posiadanie indywidualnych, rzadziej grupowych zdolności „rozwiązywania każdego problemu”, w czym tkwią wyjątkowe predyspozycje do wykrywania związków i zależności między pozornie oderwanymi elementami, procesami czy zjawiskami

c) percepcja fachowości, czyli postawa: „mogę to zrobić”, która czyni realnym rozróżnienie, co przekracza możliwości, co jest mało ważne, a co – najistotniejsze;

d) percepcja indywidualnych zadań (celów), która ma duży wpływ na powstawanie i rozwój pomysłów (idei), a charakteryzuje ją wypowiedziana opinia: „to nie jest nasz (mój) interes”.

**W małym przedsiębiorstwie są niezwykle sprzyjające warunki dla ujawniania się postaw innowacyjnych. Istnieje ponadto znacznie większa – niż w jednostce dużej – szansa połączenia**

**w jednym zespole postaw (osobowości) innowacyjnych i menedżerskich, choć obie są różne, a nieraz przeciwstawne.**

Pierwsza uwidacznia się w ustawicznym poszukiwaniu nowych idei (pomysłów), podczas gdy druga wiąże się z podejmowaniem starań na rzecz wykorzystania tych idei do osiągnięcia korzyści ekonomicznych. Pierwsza jest motywowana przez pragnienie samorealizacji, druga zaś – chęć zysku. Horyzontem czasowym dla postawy pierwszej jest zwykle okres średni lub nawet długi, natomiast w postawie drugiej zależy na maksymalnym skróceniu czasu uzyskania efektów.

Harmonijne połączenie tych dwóch komplementarnych osobowości nie jest właściwe jedynie dla małych firm, jakkolwiek przypadki, kiedy innowatorzy odnieśli sukcesy w takim przedsiębiorstwie są częstsze aniżeli w przedsiębiorstwach dużych. Jeżeli jednak w następstwie owych sukcesów przedsiębiorstwo zaczyna szybko się rozrastać, zauważalne staje się, iż mniejszą wagę zaczyna się przywiązywać do innowacji niż do bieżącego zarządzania. To z kolei usuwa na dalszy plan potrzebę zmian, dyskusowania o nich, prowadzenia badań, promocji nowych pomysłów.

Przewaga drobnych przedsiębiorstw nad dużymi w działalności innowacyjnej ujawnia się w niższym stopniu sformalizowania i zbiurokratyzowania łączności z otoczeniem, w tym głównie z rynkiem, w braku obszarów ekspansji gospodarczej niedostępnych lub chronionych przed ingerencją innowatorów. W dużej jednostce nie wszystko da się objąć rozumowo i twórczo, znika zdolność rozpoznawania problemów w pewnych dziedzinach ich analizy, wyciągania wniosków dla nowych koncepcji. Taką dziedziną może być skomplikowany proces technologiczny, czy pogmatwana sieć powiązań decyzyjnych, zewnętrznych. W małej firmie informacja biegną szybciej, szybciej też podejmuje się decyzje. Sprzyja temu możliwość nieprzestrzegania hierarchii służbowej w kontaktach między pracownikami, mniejsze jest także prawdopodobieństwo konfliktów wynikających z powodów organizacyjnych, czy merytorycznych.

Innowacyjność mniejszych jednostek

może być potencjalnie wyższa, gdyż jest stymulowana specjalnymi, właściwymi dla tej skali działalności, metodami motywowania innowatorów, a więc stwarzającymi bliższe perspektywy awansu zawodowego, minimalizującymi ryzyko niepowodzenia, zachęcającymi do nadzwyczaj śmiałych i niekonwencjonalnych działań, a przy tym zapewniającymi daleko posuniętą autonomię we wszelkich, nawet mało pożytecznych poczynaniach.

### Słabości

Mała firma, posiadając niewątpliwie przewagę, narażona jest także na niebezpieczeństwa i przeszkody, jakie pojawiają się w jej dążeniu do wchłaniania i wykorzystywania innowacji. Np. mniejsza liczba czy nawet brak poważniejszych konfliktów personalnych może być równoznaczny z niższym stopniem czy zaniemieniem przyswajania informacji i impulsów płynących z zewnątrz.

**Aby skutecznie rozwiązywać problemy i działać twórczo niezbędne jest poddawanie pracowników ciągłym atakom spoza przedsiębiorstwa.**

Osoby najbardziej kreatywne z natury nie reagują nerwowo i nieufnie wobec ingerencji zewnętrznej (pomocy, wsparcia), jednakże nie chcąc stracić kontroli nad własnymi koncepcjami, stają się czasami podejrzliwi, a przynajmniej odnoszą się z rezerwą wobec jakichkolwiek kontaktów z otoczeniem. Zmniejsza to niekiedy znacznie ich potencjał twórczy.

W miejsce barier organizacyjnych, których w małej firmie właściwie nie ma, pojawiać się mogą bariery intelektualne. Przekonanie o słuszności dokonywanych wyborów myślowych jest ściśle związane z idiosynkrazją innowatora, tzn. z jego nadwrażliwością na pewne bodźce ograniczające zdolność do integrowania informacji pochodzących z jego własnej percepcji oraz naturalnych inklinacji. Pomysłodawca, innowator będzie bardziej np. zainteresowany technologią niż zagadnieniami sprzedaży, zarządzania, finansami, podczas gdy kierownictwo przedsiębiorstwa – akurat odwrotnie. Grupa menedżerska jest zwykle

Wacław F. Biliński

„Przyszłość zanim wkracza, zawsze przedtem puka.”  
Francois Mauriac

# Wczesne ostrzeżenie

## w organizacjach gospodarczych i jednostkach administracyjnych

Cały świat przeżywa rozwój – co oznacza nieprzerwane pasmo zmian, przy czym rytm tych zmian nieustannie się natęża. Jedną z przyczyn jest gwałtowny rozwój nauki i techniki. Stało się oczywiste, że współczesna kadra kierownicza bez wiedzy o badaniu przyszłości oraz konkretnych informacji dotyczących przyszłości, w której funkcjonować będzie kierowana przez nią organizacja (gospodarcza, administracyjna), nie może skutecznie zarządzać.

Systemy wczesnego ostrzeżenia powstały w wojsku. Dziś obejmują również działalność wywiadowczo-spiegowską, sieć urządzeń radarowych, samoloty wywiadowcze – Airborne Warning and Control Systems (AWACS), wywiad kosmiczny itp.

**Przez SWO rozumie się system informacyjny o szczególnym znaczeniu,**

**w ramach którego uzyskuje się i przetwarzania specyficzne dane przeznaczone dla kierownictwa przedsiębiorstwa (instytucji), przekazywane w formie sygnałów ostrzegających o niebezpieczeństwach i ryzyku lub wskazujących na zarysowujące się szanse.**

Informacje ostrzegające są to sygnały przekazywane kierownictwu we właściwym czasie, dotyczące zachodzących zjawisk i prawdopodobieństwa ich rozwoju, mające duże znaczenie dla sprawnego funkcjonowania organizacji i wymuszające odpowiednią reakcję decydentów. Istotę wczesnego ostrzeżenia przedstawia rysunek 1.

Osoby mówiące o wczesnym ostrzeżeniu często posługują się takimi terminami jak: „indykatory wczesnego ostrzeżenia”, „słabe sygnały”, „dyskontynuacja” itd. Wczesne ostrzeżenie jest specyficzną

Mgr Wacław F. Biliński – Instytut Administracji i Zarządzania.

formą działalności badawczej, wymagającą opracowania dopiero powstającej ścisłej logiki, stanowiącej jej podstawy teoretycznej.

Najczęściej – wspólnie i na ogół zgodnie – przyjmuje się następującą formułę: „jeżeli dzisiaj „x, y, z”, to pojutrze „a, b, c”. Dlatego też należy obserwować, możliwie systematycznie „x, y, z”, traktując je jako indykatory wczesnego ostrzeżenia, aby we właściwym czasie uzyskać informacje, że w przyszłości zmienią się one w „a, b, c”. Jest to mocno uproszczone wyjaśnienie podstaw logicznych wczesnego ostrzeżenia. Można wymienić dwa aspekty, które wskazują, że podstawy logiczne wczesnego ostrzeżenia mogą i powinny być w przyszłości pogłębione i udoskonalone:

- matematyczny;
- dialektyczny.

Matematyczna teoria katastrof (1) wskazuje na możliwość formalnego opisu systemów, w których mogą wystąpić zjawiska

### SMALL BUSINESS...

całkowicie pochłonięta swoimi zadaniami i obowiązkami, i nie ma czasu na przyjmowanie informacji nie związanych z nimi bezpośrednio lub na tzw. działalność niekonkretną. Dzieje się tak pomimo tego, że zarówno strona koncepcyjna, jak i praktyczna są w procesie innowacyjnym równie ważne.

Stąd też małe przedsiębiorstwo może, na skutek wymienionych wyżej rozbieżności, cierpieć nieraz dotkliwie nie tylko na brak źródeł zasilania rzeczowego, ale także intelektualnego, objawiającego się niedostatkiem nowych pomysłów. Z drugiej strony,

**działalność innowacyjna jest niejednokrotnie bardziej monolityczna – uwzględnić musi wszystkie uwarunkowania produkcyjne, handlowe, badawczo-rozwojowe.**

Podjęwane w małym przedsiębiorstwie innowacje są więc zazwyczaj bardziej kompleksowe, ale jednocześnie mniej elastyczne, a tym samym bardziej wrażliwe na niepowodzenie.

Z kolei jednak owa działalność może stać się atutem, ponieważ wyzwalać musi inicjatywność, przedsiębiorczość,

dynamizm. Dla małego przedsiębiorstwa nie jest ona koniecznością, podczas gdy duża firma zawsze może wycofać się z działań innowacyjnych bez poważniejszych konsekwencji dla jej ekonomiki.

Małe przedsiębiorstwa są w stanie w szerokim zakresie przyjąć i przetworzyć know-how, jak również przechodząc do nowego produktu stosować transfer technologii. Są to w istocie czynniki (warunki), które pozwalają im pozostać małymi jednostkami.

#### Lokalność

W zasadzie każda innowacja podejmowana w małym przedsiębiorstwie kształtowana jest przez lokalne warunki, środowisko, infrastrukturę. Zależność ta występuje zwłaszcza w tych sferach działalności, które w większym stopniu bazują na czynnikach geograficznych czy klimatycznych. Z drugiej strony rodzaj innowacji i możliwości jej zastosowania zdeterminowane są stopniem wzajemnych powiązań pomiędzy lokalnym przemysłem i zapleczem badawczo-rozwojowym.

Tam, gdzie jednostki naukowo-badawcze nastawione są na rozwiązywanie

„własnych” problemów i niedostatecznie włączają się do prac nad gospodarką regionalną, bardzo znikomym jest przepływ innowacji do małych zwłaszcza przedsiębiorstw, które są z tą gospodarką niezwykle silnie związane.

**Lokalność, jako cecha szczególna małego przedsiębiorstwa, przesądza w większości przypadków o charakterze i zasięgu działalności innowacyjnej.**

Wkomponowanie małych przedsiębiorstw w środowisko lokalne jest dla nich korzystne, aczkolwiek może w pewnych sytuacjach zawęzić ich pole widzenia i tym samym ograniczyć styczność z najbardziej postępowymi osiągnięciami w nauce i technice. Przeciwdziałania temu właściwa polityka promocyjna prowadzona przez lokalne władze, instytucje kredytujące oraz duże koncerny zainteresowane we współpracy z drobnymi jednostkami. W systemie oddziaływania na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w krajach Zachodniej Europy polityka ta, jak się podkreśla, przynosi wymierne i zadowalające rezultaty.

Stanisław Skowroński