

# Kluczowe źródła i bariery innowacyjności przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych

<https://doi.org/10.33141/po.2010.03.08>

Przeгляд Organizacji, Nr 3 (842), 2010, ss. 28-30  
[www.przeглядorganizacji.pl](http://www.przeглядorganizacji.pl)  
Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa (TNOiK)

*Bartłomiej Moszoro, Alberto Lozano Platonoff, Katarzyna Gadomska-Lila*

## Wprowadzenie

**K**iedy na początku lat 80. XX wieku Michael Porter zaczął mówić o przewadze konkurencyjnej, przypisywano tę cechę sektorowi, narodowi, a także przedsiębiorstwu. Podobną sytuację mamy dzisiaj z niegdyś mocno podkreślanym w zarządzaniu przez Petera Druckera słowem „innowacja”. Pojęcie to jest stosowane zarówno w kontekście funkcjonowania przedsiębiorstw, jak i całej gospodarki. Konkurencyjność gospodarki jest bowiem silnie uwarunkowana jej innowacyjnością, co należy powiązać ze zdolnością i motywacją przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków<sup>1)</sup>.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Eurostat definiują innowacje jako: wdrożenie nowego lub znacznie ulepszonego produktu (dobra lub usługi), procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych<sup>2)</sup>. Podobne spojrzenie na innowacje mają przedsiębiorcy. Dla większości przedsiębiorców, myślących głównie w kategoriach celów własnej firmy, istnieje jednoznaczne powiązanie innowacji z ulepszeniem, modernizacją, zmienianiem czy poprawianiem działalności firmy. Tak rozumiana innowacyjność jest naturalnym odruchem. Jednakże w odróżnieniu od wygłoszonych deklaracji, faktyczna postawa wobec zagadnienia innowacyjności może różnić się w zależności od rzeczywistych celów przedsiębiorcy. Jeśli priorytetem jest poprawa kondycji firmy, to poszukiwanie rozwiązań innowacyjnych staje się naturalne. Jeśli natomiast celem jest otrzymanie dotacji, to mamy do czynienia z poszukiwaniem nie tyle innowacyjnych rozwiązań, co argumentów za ich występowaniem<sup>3)</sup>.

Zbadanie innowacyjności przedsiębiorstw z perspektywy wyników (liczba patentów, licencji, technologii) potrzebuje kontekstu „miękkich” elementów, takich jak struktura, systemy czy odpowiednia mentalność kadry kierowniczej. Kontekst ten jest potrzebny, by dobrze uchwycić źródła sukcesu i celowości podejmowanych działań. Aspekty te coraz częściej poddawane są empirycznej weryfikacji. Takie badania prowadzi się również w naszym kraju,

dzięki czemu można zdobyć cenne źródła informacji znacznie usprawniających działalność przedsiębiorstw, np. w branżach usługowych<sup>4)</sup>.

## Metodyka badań

**W**nurt badań nad „miękkimi” czynnikami zarządzania, jako determinant rozwoju działalności innowacyjnej, wpisują się badania ankietowe zrealizowane przez autorów w ramach projektu „Czas na rozwój zachodniopomorskich przedsiębiorstw” – etap diagnozy kultury organizacyjnej. Badania prowadzono w okresie od maja do października 2008 r. Wzięło w nich udział 119 średnich i dużych przedsiębiorstw z województwa zachodniopomorskiego, działających głównie w branży przemysłowej (ponad 50%), budowlanej, transportowej i handlowej. Kryterium kwalifikacji wielkości przedsiębiorstwa stanowiła liczba zatrudnionych (powyżej 50 pracowników). Wybór tej grupy podmiotów wynikał z faktu, że średnie i duże przedsiębiorstwa mają wiele utrwalonych i powtarzalnych sposobów działania w zakresie kultury organizacyjnej, w odróżnieniu od firm małych, w których kultura jest najczęściej odzwierciedleniem wartości i postaw właściciela. Ankietę skierowano do kadry kierowniczej najwyższego szczebla z uwagi na wiedzę dotyczącą całości przedsiębiorstwa, charakterystycznych dla niego norm i wartości oraz na rolę, jaką pełni ona w kształtowaniu i rozwijaniu kultury organizacyjnej.

Wytypowane firmy zostały zaproszone do wzięcia udziału w badaniach drogą listową oraz telefoniczną. Narzędzie badawcze stanowił autorski kwestionariusz ankietowy. Pytania dotyczyły następujących obszarów badawczych: strategii, struktury organizacyjnej, zarządzania zasobami ludzkimi i innowacyjności firmy.

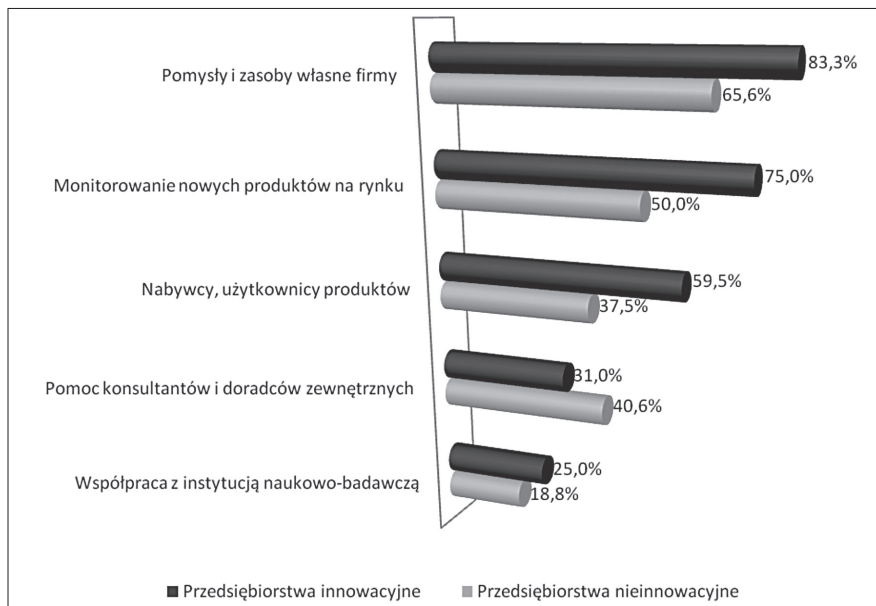
Próbę badawczą podzielono według przyjętych przez instytucje Unii Europejskiej najpopularniejszych standardów innowacyjności – liczby wprowadzonych innowacji. Z próby 119 przedsiębiorstw 84 podmioty wykazały, że w ostatnich latach wprowadziły innowacje, a 35 przedsiębiorstw odpowiedziało, że nie wprowadziły żadnych innowacji. Na potrzeby tego artykułu pierwszą grupą przedsiębiorstw nazwano przedsiębiorstwami innowacyjnymi, a drugą

grupę przedsiębiorstwami nieinnowacyjnymi. Po dokonaniu podziału badanych przedsiębiorstw analizowano aspekty dotyczące mentalności innowacyjnej w obu grupach przedsiębiorstw.

### Źródła i bariery innowacyjności – wyniki badań

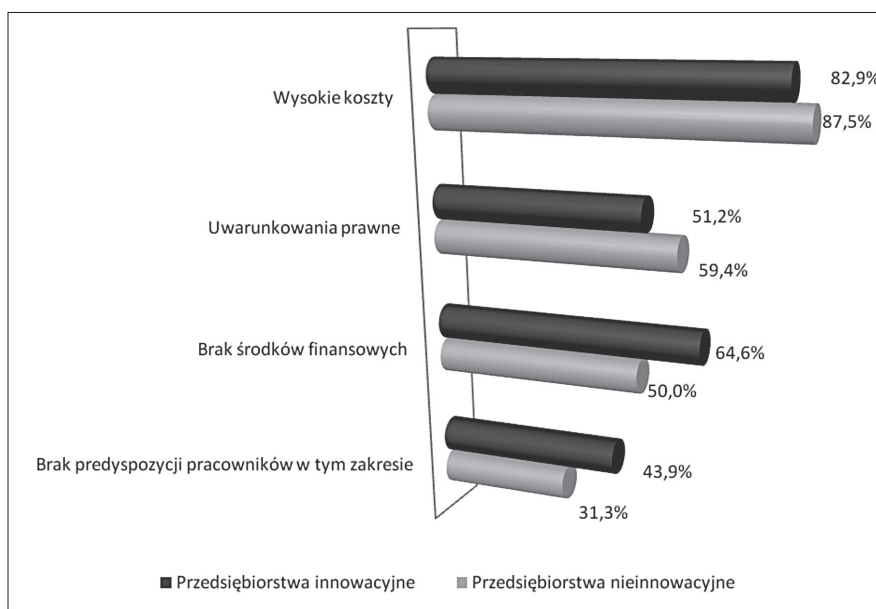
Jedną z ważniejszych wskazówek, którą dostarczyły zrealizowane badania, jest szczególna rola klientów (zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych) jako inspiracji do działalności innowacyjnej. Na rysunku 1 zaprezentowano najczęściej wskazywane źródła innowacji.

Obie grupy przedsiębiorstw najczęściej wskazywały pomysły pracowników przedsiębiorstwa oraz śledzenie trendów na rynku jako kluczowe źródła działalności innowacyjnej. Jednakże między przedsiębiorstwami innowacyjnymi i nieinnowacyjnymi pojawiły się istotne różnice, zwłaszcza w kwestii monitorowania nowych produktów na rynku (25% innowacyjnych więcej niż nieinnowacyjnych śledzi zmiany i analizuje nowości) oraz w zwracaniu uwagi na konkretne potrzeby klienta i uchwyceniu innowacji dzięki lepszej z nimi współpracy (22% więcej innowacyjnych). Ponadto co czwarte przedsiębiorstwo innowacyjne wykazało w ankiecie współpracę z instytucjami badawczymi i naukowymi (wśród nieinnowacyjnych – co piąte).



Rys. 1. Źródła innowacji w ocenie przedsiębiorstw innowacyjnych i nieinnowacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.



Rys. 2. Bariery innowacji w ocenie przedsiębiorstw innowacyjnych i nieinnowacyjnych

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

Istotną różnicę można także zauważyć w korzystaniu z pomocy zewnętrznych doradców i konsultantów. W tym przypadku firmy nieinnowacyjne częściej niż innowacyjne liczą na wsparcie zewnętrznych ekspertów. Jednakże wśród barier innowacyjności (rysunek 2) firmy nieinnowacyjne rzadziej niż innowacyjne wskazywały brak predyspozycji pracowników w tym zakresie. Przyczyna zaangażowania zewnętrznych specjalistów najprawdopodobniej tkwi zatem w braku zaufania do własnych pracowników, bądź też niedocenianiu ich potencjału w zakresie animowania i prowadzenia działalności innowacyjnej.

W zakresie napotykanym w rozwoju działalności innowacyjnej problemów, najczęściej wymienianymi (i to przez obie grupy przedsiębiorstw) były wysokie koszty. Dla firm nieinnowacyjnych dużą barierę stanowiły również uwarunkowania prawne. Dla przedsiębiorstw innowacyjnych natomiast istotnym ograniczeniem był brak środków finansowych oraz brak predyspozycji pracowników w zakresie przeprowadzania innowacji. Jest to cecha bezpośrednio wskazująca na zapotrzebowanie w dziedzinie kapitału ludzkiego.

Deklaracje dotyczące priorytetowych celów przedsiębiorstwa być może najlepiej obrazują różnice w podejściu firm innowacyjnych. Niewielkie dyskrepancje w ocenie istotności zadowolenia klienta i zysku podkreślają nierówności w postrzeganiu



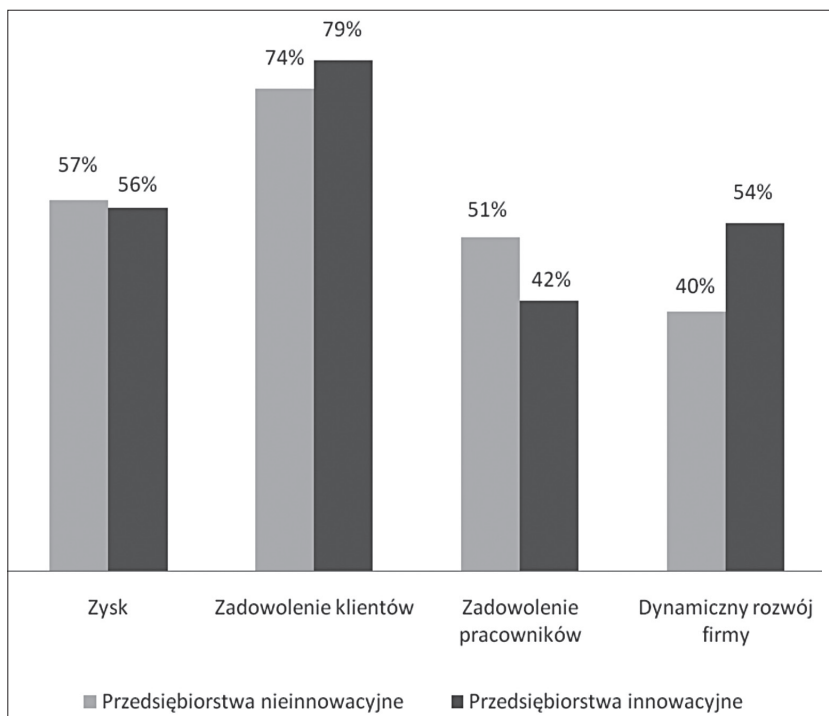
dynamicznego rozwoju firmy jako priorytetu dla firm innowacyjnych i zadowolenia pracowników dla przedsiębiorstw nieinnowacyjnych.

Mimo pewnych różnic między dwiema analizowanymi grupami przedsiębiorstw, na podstawie przeprowadzonych badań należy wyprowadzić wnioski, że zachodniopomorskie przedsiębiorstwa coraz trafniej określają swoje priorytety. Na pierwszym miejscu stawiają na zadowolenie klientów i jakość produktów, a następnie (jako wynik ww. celów) na zysk (wyniki badań zrealizowanych w 2001 r. kształtowały się zgoła odmiennie<sup>5)</sup>). W niedostatecznym stopniu traktują jednak zadowolenie pracowników jako ważny cel firmy.

### Podsumowanie

**P**ragmatyczne pojmowanie innowacji to udana produkcja, kreacja lub asymilacja nowości oraz jej wykorzystanie w dziedzinie ekonomicznej i społecznej. Dla przedsiębiorstw oznacza to doskonalenie i rozwój istniejących technologii produkcyjnych, eksploatacyjnych oraz dotyczących sfery usług, infrastruktury i informacji, a także wprowadzanie nowych rozwiązań w zakresie organizacji i zarządzania<sup>6)</sup>. Wszystko to wiąże się z określonymi celami rozwoju oraz mentalnością kadry kierowniczej, a zwłaszcza z podejściem do innowacji i związanymi z tego rodzaju działalnością nadziejami i obawami.

Przeprowadzona analiza dwóch grup przedsiębiorstw, w której kryterium różnicującym była obecność większości form innowacji, wykazała różnice w podejściach kadry kierowniczej firm innowacyjnych i nieinnowacyjnych. Firmy innowacyjne pragną rozwoju i bardziej liczą na pomysły i zasoby własne przedsiębiorstwa jako źródła innowacji, częściej monitorują zmiany na rynku i lepiej dopasowują się do oczekiwań klienta niż przedsiębiorstwa nieinnowacyjne. Polepszanie predyspozycji pracowników w zakresie innowacji, stawianie na odpowiedzialność i kreatywność ponad dyscyplinę stanowią godną uwagi podpowiedź pochodzącą od firm innowacyjnych.



Rys. 3. Niektóre z priorytetowych celów działania firmy

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

### PRZYPISY

<sup>1)</sup> Raport *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Rozwoju Gospodarki, Warszawa, 19 sierpnia 2006 r., s. 6.

<sup>2)</sup> Oslo Manual, *The Measurement of Scientific and Technological Activities. Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd ed., OECD/European Commission, EUROSTAT, 2005.

<sup>3)</sup> *Wpływ realizacji Sektorowego Programu Operacyjnego «Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, lata 2004–2006» na poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, PAG, Warszawa 2008, s. 90, 93–94.

<sup>4)</sup> Por. *Badanie innowacyjności sektora usługowego. Raport z badania*, PARP, Warszawa 2008.

<sup>5)</sup> Mowa o projekcie *Diagnoza kultury organizacyjnej przedsiębiorstw zrealizowanym w 2001 r. w 150 przedsiębiorstwach działających na terenie woj. zachodniopomorskiego*.

<sup>6)</sup> Por. Raport *Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013*, op.cit.

### Summary

To examine the results of innovation a context “soft” elements such as structure, systems, and also the mentality of executives is needed to capture the reasons for success and the purposefulness of actions. An analysis of two groups of firms, where the criterion was the presence of most distinctive forms of innovation showed different characteristics in the approach and mentality of executives between innovative and non-innovative companies. Test results show that innovative companies aspire to development and locate the source of innovations on company's own ideas and resources, frequently monitor changes in the market and to better adjust to the expectations of the customer. Improving the suitability of employees to innovate and to remark the responsibility and creativity over discipline are notable hint comes from innovative companies.

dr Bartłomiej Moszoro

Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwami  
Zachodniopomorskiego Uniwersytetu Technologicznego

dr hab. inż. prof. US Alberto Lozano Platonoff  
dr Katarzyna Gadomska-Liła  
Katedra Organizacji i Zarządzania  
na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania  
Uniwersytetu Szczecińskiego