

KATARZYNA KOZIOŁ-NADOLNA  
Uniwersytet Szczeciński

## ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W MAŁYCH I DUŻYCH PRZEDSIĘBIORSTWACH (ANALIZA PORÓWNAWCZA)

### Streszczenie

W artykule podjęto próbę pokazania różnic w zarządzaniu innowacjami w małych i dużych przedsiębiorstwach. Skupiono się na kilku kwestiach: potencjale działalności innowacyjnej, łańcuchu innowacyjnym, barierach innowacyjności oraz strategiach innowacyjnych stosowanych przez małe i duże przedsiębiorstwa. Artykuł składa się z części teoretycznej, w której omówiono potencjał innowacyjny, koncepcję łańcucha innowacji oraz praktycznej, w której przedstawiono wyniki badań na temat barier działalności innowacyjnej w małych i dużych przedsiębiorstwach. W ostatniej części artykułu zawarto opis stosowanych strategii innowacyjnych przez małe i duże przedsiębiorstwa.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie innowacjami, małe i duże przedsiębiorstwa, strategie innowacyjne

### Potencjał działalności innowacyjnej w małych i dużych przedsiębiorstwach

Szeroko rozumiana innowacyjność jest głównym czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez przedsiębiorstwa, zarówno mikro, małe, jak i duże czy korporacje transnarodowe. W każdym z tych typów organizacji występuje inny potencjał innowacyjny, który determinuje rodzaj, zakres i skalę wprowadzanych innowacji, decyduje o strategii działania organizacji, a także jej strategii innowacyjnej.

Potencjał działalności innowacyjnej może być rozumiany i definiowany jako zasób możliwości, mocy, zdolności innowacyjnych, sprawność organizacji w tej dziedzinie, tj. tworzenia innowacji, wprowadzania innowacji i zarządzania nimi.

L. Białoń definiuje potencjał działalności innowacyjnej jako zbiór wzajemnie powiązanych elementów zasobów, który dzięki wykonywanej pracy przekształcony zostanie w nowy stan rzeczy – jest możliwością konkretnych środków i sił tworzenia

nowych wartości. Jest to suma potencjału nauki, potencjału techniki potencjału gospodarki<sup>1</sup>.

Kolejną definicję podaje A. Żołnierski<sup>2</sup>, według którego potencjał innowacyjny firmy jest determinowany przez wewnętrzny potencjał innowacyjny i dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji informacji niezbędnych w procesie innowacyjnym. Wewnętrzny potencjał innowacyjny to:

- kadra (wiedza i doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją),
- badania i rozwój (wyodrębnione komórki B+R, prowadzone prace B+R prace zlecane itp.),
- technologia (komputery i technologia ICT, maszyny i urządzenia, stopień nowoczesności maszyn i urządzeń).

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, według K. Poznańskiej, to zdolność do efektywnego wprowadzania innowacji (nowych produktów, technologii, metod organizacyjnych, innowacji marketingowych)<sup>3</sup>.

Potencjał innowacyjny w małych i dużych przedsiębiorstwach różni się znacznie. Wynika to ze specyfiki i skali działania tych przedsiębiorstw, posiadanych przez nie zasobów. W tabeli 1 przedstawiono główne różnice w potencjale innowacyjnym w małym i dużym przedsiębiorstwie.

Potencjał innowacyjny w małych przedsiębiorstwach ogółem jest niski. Małe przedsiębiorstwa charakteryzują się wysokim potencjałem wiedzy i potencjałem organizacyjnym. Na innowacyjność wpływa wiedza zgromadzona przez firmę, zawarta głównie w zasobach ludzkich, ale także w procedurach, rutynowych operacjach i innych składnikach firmy. Liczy się kreatywność i elastyczność pracowników, szybkość dostosowywania się do zmian. Często zdarza się, że większość funkcji w małym przedsiębiorstwie pełni właściciel (np. finanse, marketing, kadry), a głównym źródłem innowacji są zmotywowani i kreatywni pracownicy. Wytwarza się wówczas w przedsiębiorstwie specyficzna kultura organizacji dzięki wsparciu właściciela i stworzeniu pracownikom warunków do kreatywnej pracy. Kultura ta wiąże się z mniejszym sformalizowaniem relacji niż w dużych jednostkach oraz z bezpośrednimi i częstymi kontaktami między wszystkimi osobami w firmie, co skutkuje nawiązaniem szczególnym więzi międzyludzkich<sup>4</sup>. Struktura organizacyjna w małych przedsiębiorstwach jest płaska, przez to bardziej elastyczna i pozwala na łatwiejsze dostosowanie się do zmian.

W małych przedsiębiorstwach potencjał badawczy jest bardzo niski. Nie mają one w większości działów badawczo-rozwojowych i nie ponoszą wydatków na dzia-

---

<sup>1</sup> *Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. L. Białoń, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010, s. 65.

<sup>2</sup> A. Żołnierski, *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005, s. 65.

<sup>3</sup> K. Poznańska, *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998, s. 40–41. Szerzej o potencjale innowacyjnym i uwarunkowaniach procesów innowacyjnych W. Janasz, K. Koziół-Nadolna, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.

<sup>4</sup> Szerzej: *Zarządzanie innowacjami w małych firmach*, [www.pi.gov.pl/pi/parp/chapter\\_86197.asp?soid=BC9D86022E38456B8A4520BDCCD5C5EA](http://www.pi.gov.pl/pi/parp/chapter_86197.asp?soid=BC9D86022E38456B8A4520BDCCD5C5EA) (6.11.2014).

łańcuch B+R w tradycyjnym znaczeniu. Należy jednak zaznaczyć, że w małych przedsiębiorstwach zachodzą nieformalne, trudno mierzalne działania badawczo-rozwojowe. Małe firmy w Polsce chętniej inwestują w środki trwałe niż w badania i rozwój. Według raportu Ernst & Young, sektor MSP niechętnie ponosi nakłady na B+R (zaledwie 10% ogółu deklarowanych środków na innowacje)<sup>5</sup>.

Tabela 1

Potencjał innowacyjny w małej i dużej firmie

| Elementy potencjału innowacyjnego  | Małe przedsiębiorstwa | Duże przedsiębiorstwa |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Potencjał ludzki (liczba zatrudnionych)  | niski                 | wysoki                |
| Potencjał wiedzy (kwalifikacje, doświadczenie, kompetencje pracowników)  | wysoki                | wysoki                |
| Potencjał finansowy (własne środki)  | niski                 | wysoki                |
| Potencjał finansowy (możliwości finansowania zewnętrznego)   | niski                 | wysoki                |
| Potencjał rzeczowy (maszyny i urządzenia, technologie, poziom nowoczesności)                                   | niski lub średni      | wysoki                |
| Potencjał organizacyjny (kultura organizacyjna, więzi międzyludzkie, styl kierowania, struktura organizacyjna) | wysoki                | średni lub wysoki     |
| Potencjał badawczy (sfera B+R: laboratoria badawcze, biura projektowe, biura technologiczne, nakłady na B+R)   | niski                 | średni lub wysoki     |
| Potencjał patentowy  | niski                 | średni lub wysoki     |

Źródło: opracowanie własne.

Potencjał finansowy małych przedsiębiorstw jest także niski. Rzadziej korzystają one z zewnętrznych źródeł finansowania, do których mają trudniejszy dostęp. Polskie firmy najczęściej korzystają z własnych zasobów finansowania innowacji. Rola funduszy *venture capital* i finansów publicznych w finansowaniu inwestycji w innowacje w firmach jest znikoma. Wtórny czynnikiem zniechęcającym do inwestowania w innowacje jest związane z tym ryzyko<sup>6</sup>.

### Łańcuch innowacji w przedsiębiorstwie

Innowacje w modelu biznesowym są częścią tzw. łańcucha innowacji przedsiębiorstwa. Koncepcja łańcucha innowacji bazuje na łańcuchu wartości M. Portera<sup>7</sup>.

Łańcuch innowacji stanowi zbiór powiązanych działań w firmie, uzupełniający tradycyjny łańcuch wartości o działania o charakterze innowacyjnym – tworzą go cztery komponenty<sup>8</sup>:

<sup>5</sup> D. Klonowski, *Innowacyjność sektora MSP w Polsce. Rządowe programy wsparcia a luka finansowa*, Sprawne Państwo, Program Ernst & Young, Warszawa 2009.

<sup>6</sup> Ibidem.

<sup>7</sup> M. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006; M. Porter, *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.

<sup>8</sup> *Legonomia. W kierunku masowej innowacyjności – Polska na tle Świata*, www.informatrix.pl/uploads/Raport\_Legonomia.pdf (13.11.2014).

- innowacje w modelu wartości (*value innovation*),
- innowacje w zarządzaniu (*management innovation*),
- innowacja strategiczna (innowacyjny model przedsiębiorstwa – *business model innovation*),
- wynalazczość (*invention*).

Innowacyjność modelu wartości obejmuje relacje między przedsiębiorstwem i jego produktami a rynkiem. Produkty te muszą być cały czas atrakcyjne dla klientów. *Value innovation* może wykorzystywać efekty wynalazczości organizacji (nowe technologie i produkty) jako źródło nowej wartości albo opierać się na twórczym wykorzystaniu sprawdzonych technologii. Kreacja innowacji w modelu wartości polega na odnajdywaniu atrakcyjnych kombinacji cech (atrybutów wartości), które definiują produkt z perspektywy klienta. Może to sprowadzać się do dodawania nowych atrybutów czy też eliminację dotychczasowych.

Innowacja w zarządzaniu, według G. Hamela, polega na całkowicie odmiennym podejściu do kierowania pracą w firmie, np.: planowanie strategiczne, planowanie budżetu, zarządzanie projektami, zatrudnianie i awanse, zarządzanie wiedzą, komunikacja wewnętrzna, okresowe sprawozdania wewnętrzne, ocena i premiowanie pracowników. Jest to najbardziej istotne źródło pozwalające na utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Innowacja zarządzania to w istocie to wszystko, co w znaczący sposób odmieńa zwyczajowe formy organizacyjne firmy i przez to przybliży realizację jej celów. Innowacja zarządzania zmienia sposób, aby zwiększyła się wydajność organizacji. Autor analizuje przedsiębiorstwa, które dzięki innowacjom w zarządzaniu zapewniły sobie trwałą przewagę nad konkurentami (np.: Visa, General Electric, Procter & Gamble, Toyota)<sup>9</sup>.

Kolejnym elementem łańcucha innowacji przedsiębiorstwa jest innowacja modelu biznesowego. Tworzenie innowacyjnego modelu przedsiębiorstwa polega na zakwestionowaniu obecnego sposobu myślenia o rynku, klientach i firmie, wprowadzeniu nowych elementów i przewartościowaniu reguł gry w danym sektorze. Innowacyjny model przedsiębiorstwa jest najbardziej strategiczny i często najtrudniejszy do osiągnięcia. Najbardziej znane i udane przykłady prowadzenia innowacyjnych modeli biznesu, to Raynar, Ikea, Toyota, Zara, Tchibo czy Irena Eris.

Ostatnim elementem łańcucha innowacji jest wynalazczość, bazująca na tradycyjnym procesie innowacyjnym (np.: model podażyowy), w którym o innowacyjności decyduje strefa B+R: opracowywanie wynalazków, nowych produktów, technologia.

Wyniki badań<sup>10</sup> dotyczących łańcucha innowacji wskazują, że polskie przedsiębiorstwa za główny element innowacyjności w łańcuchu wskazują wynalazczość. 70% respondentów wskazuje na ten element w przedsiębiorstwie. Oznacza to, że

---

<sup>9</sup> G. Hamel, B. Bren, *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?*, Red Horse, Lublin 2008.

<sup>10</sup> Badania przeprowadzone przez Infovide-Matrix wspólnie z Cutter Consortium pt. „Enterprise Innovation Revolution” w 2008 r. na grupie 200 polskich i 223 zagranicznych przedsiębiorstw i instytucji. B. Stokalski, *Innowacyjność w polskich firmach*, „Harvard Business Review” 1.03.2009, [www.infovidematrix.pl/uploads/HBR\\_%201032009%29.pdf](http://www.infovidematrix.pl/uploads/HBR_%201032009%29.pdf) (10.11.2014).

stawiają one na działalność badawczo-rozwojową i tworzenie nowych rozwiązań technicznych. Wyniki te różnią się od wyników uzyskanych w przedsiębiorstwach zagranicznych, w których na ten czynnik wskazało 40% badanych.

W przypadku wskaźnika dotyczącego zaangażowania w innowacje w sferze wartości, wyniki są podobne: 55% polskich przedsiębiorstw i 58% zagranicznych wskazało na ten element łańcucha innowacyjności. Relatywnie niski wskaźnik można zaobserwować w zaangażowaniu polskich przedsiębiorstw w innowacje zarządcze (ok. 30% respondentów), a wśród przedsiębiorstw zagranicznych ponad 45%. Najmniej polskich przedsiębiorstw deklaruje innowacje w modelu biznesowym (22%) wobec 37% w badaniu międzynarodowym. Postawa, postrzeganie innowacyjności jest różne w polskich i zagranicznych przedsiębiorstwach. W polskich nacisk położony jest na wynalazczość i marginalizację innowacyjnych modeli biznesu; w zagranicznych – rozkład jest bardziej równomierny.

Dokonanie analizy koncepcji łańcucha innowacyjnego w małych i dużych przedsiębiorstwach jest trudne. Nie jest łatwo wskazać, które elementy łańcucha mają większe znaczenie w małych przedsiębiorstwach, a które w dużych. Można uznać, że najtrudniejsze do osiągnięcia – innowacje w modelu biznesu są domeną dużych przedsiębiorstw, a małe przedsiębiorstwa mogą z powodzeniem skupiać się na innowacjach w modelu wartości. Według tej koncepcji o sukcesie przedsiębiorstwa stanowi koordynacja kompletnego łańcucha innowacji. Oznaczać to może, że polskie przedsiębiorstwa powinny w większym stopniu szukać nowych możliwości produktowych, wynikających ze zmian technologicznych czy kreować innowacje strategiczne i nowe modele biznesu.

### **Barieri innowacyjności w przedsiębiorstwach**

Przedsiębiorstwa prowadzące działalność innowacyjną napotykać przeszkody w prowadzeniu tej działalności lub wpływające na podjęcie decyzji o jej nieprowadzeniu. Można sądzić, że małe przedsiębiorstwa napotykać na swojej drodze wiele barier. Wyniki badań wskazują<sup>11</sup>, że najważniejsze przeszkody w prowadzeniu działalności innowacyjnej można podzielić na kilka grup. W pierwszej grupie, dotyczącej finansów, wskazuje się na ograniczone zasoby finansowe, zbyt wysokie koszty innowacji i brak zewnętrznych źródeł finansowania – w Polsce wskazuje na nie przeciętnie od 50% do 60% firm. Przedsiębiorcy mają też małe doświadczenie w pozyskiwaniu zewnętrznych funduszy.

---

<sup>11</sup> M. Tunney, *Innovation in small business*, [www.dceb.ie/knowledge-centre/general-business-issues/innovation-in-small-business](http://www.dceb.ie/knowledge-centre/general-business-issues/innovation-in-small-business) (10.11.2014), za: *Zarządzanie innowacjami...*; E. Kirner, O. Som, C. Dreher, V. Wiesenmaier, *Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung der Innovationsroutinen für den Innovationsprozess*, Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung, 2006, za: M. Zięba, P. Oster, *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „E-mentor” 2011, nr 3, [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/839](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/839) (10.11.2014); *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, red. S. Pyciński, A. Żołnierski, PARP, Warszawa 2007.

Druga grupa przeszkód to czynniki rynkowe, tj. niepewny popyt i opanowanie rynku przez dominujące przedsiębiorstwo. Za istotne bariery postrzega je co trzecia firma w Polsce z sektora MSP<sup>12</sup>.

Mali przedsiębiorcy wskazują także na bariery związane z wiedzą – 22% przedsiębiorstw ma problemy w znalezieniu partnerów, a 15% wskazuje na brak wykwalifikowanego personelu. Około 10% polskich MSP uznaje za barierę brak informacji na temat technologii i rynku<sup>13</sup>.

Inną grupą mogą być bariery w zarządzaniu innowacjami<sup>14</sup>:

- brak orientacji strategicznej,
- niski profesjonalizm w zarządzaniu innowacjami,
- brak czasu na identyfikację i wykorzystywanie zewnętrznych źródeł informacji i wiedzy, skupienie wyłącznie na bieżących zadaniach,
- brak umiejętności zarządzania przy rosnącej złożoności organizacji,
- brak chęci do ponoszenia ryzyka, obawa przed stratami finansowymi i problemami z przetrwaniem firmy,
- zależność od pracy poszczególnych pracowników.

Porównując wyniki na temat barier uzyskane w małych przedsiębiorstwach z wynikami badań przeprowadzonymi przez autorkę w polskich dużych przedsiębiorstwach można zauważyć podobieństwa i różnice<sup>15</sup>. Duże przedsiębiorstwa za największe bariery uznały:

- brak środków finansowych,
- wysokie koszty wprowadzania innowacji,
- wysokie ryzyko powodzenia projektu innowacyjnego.

Są to bariery z grupy czynników finansowych, na które także wskazują małe przedsiębiorstwa<sup>16</sup>. Za ważne bariery duże podmioty uznały zaś:

- brak odpowiedniej polityki innowacyjnej państwa,
- brak odpowiednich narzędzi stymulujących działalność innowacyjną,
- brak popytu na rynku,
- wysokie podatki.

Bariery związane z zarządzaniem innowacjami, niskie kwalifikacje pracowników lub czy pomysłów na innowacje uznano za nieistotne z punktu widzenia prowadzenia działalności innowacyjnej.

<sup>12</sup> *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, red. S. Pyciński, A. Żołnierski, PARP, Warszawa 2007.

<sup>13</sup> Ibidem.

<sup>14</sup> M. Tunney, *Innovation...*

<sup>15</sup> Badania ankietowe przeprowadzono w okresie 11.2011–02.2012, objęto nimi 40 polskich przedsiębiorstw, z dziewięciu sektorów gospodarki, zatrudniających ponad 31 tys. pracowników i przeznaczających na działalność B+R w kraju i zagranicą łącznie ponad 126 mln zł, szerzej: K. Kozioł-Nadolna, *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2013.

<sup>16</sup> Działalność innowacyjna firm rodzinnych z sektora MSP jest także ograniczona barierami finansowymi, szerzej: M. Szczepkowska, *Innowacyjność małych i średnich firm rodzinnych – wybrane zagadnienia*, w: *Innowacja przyszłością rozwoju gospodarki*, cz. II, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013.

## Strategie innowacyjne przedsiębiorstw

Strategia innowacyjna dotyczy procesów innowacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa i poza nim. W opisowym rozumieniu strategia innowacji identyfikuje (oznacza) prawidłowości, procedury w zachowaniach przedsiębiorstw w okresie zmian na płaszczyźnie ich związków z otoczeniem. W ujęciu normatywnym strategie innowacji oznaczają program poczynań przedsiębiorstwa w stosunku do jego otoczenia<sup>17</sup>.

Z przeglądu literatury wynika, że wielkość przedsiębiorstw wpływa na wybór stosowanej strategii innowacyjnej, na co wpływają także:

- możliwości, jakie stwarza otoczenie,
- umiejętności i zasoby przedsiębiorstwa,
- preferencje zarządu,
- zobowiązania wobec społeczeństwa<sup>18</sup>.

Istota strategii sprowadza się do oryginalnych, niepowtarzalnych działań przedsiębiorstwa, aby odróżnić się od konkurencji.

Biorąc po uwagę kryterium stopnia innowacyjności, można wyodrębnić strategię naśladownictwa (imitacji) bądź wyprzedzenia. Strategia naśladownictwa polega na wyborze wzorca do naśladowania i sprawdzonej już drogi rozwoju. Może ona nadawać się do wykorzystania przez małe przedsiębiorstwa, ale należy mieć na uwadze, że strategia naśladownictwa wymaga określonego poziomu technologicznego i sprawnej organizacji, umożliwiającej szybkie wprowadzenie produktu (imitacji) opartego na pomysły innej firmy.

W przypadku strategii wyprzedzenia przedsiębiorstwo cechuje duża kreatywność, innowacyjność, ponoszenie znacznych nakładów kapitałowych, także na sferę B+R. Ta strategia może dotyczyć w szczególności dużych przedsiębiorstw.

Analizując kryterium przewagi konkurencyjnej, można wyróżnić strategię przywództwa kosztowego i strategię różnicowania (przywództwa jakościowego).

Strategia przywództwa kosztowego polega na dążeniu do minimalizacji kosztów własnych wytwarzania w porównaniu z przedsiębiorstwami konkurencyjnymi, bez obniżania jakości wytwarzanych wyrobów. Drogi obniżania kosztów własnych mogą być różnorodne (powiększanie skali produkcji, korzystanie z efektu skali i doświadczenia, obniżanie kosztów stałych, podnoszenie produktywności i innowacyjności). Ta strategia jest bardzo trudna do zastosowania przez małe przedsiębiorstwa, ponieważ konkurowanie produkcją masową z dużymi firmami jest często trudne i nieopłacalne.

Małe przedsiębiorstwa mogą rozważać wybór strategii różnicowania innowacyjnych produktów (usług). Strategia sprowadza się do poszukiwania unikatowego produktu (usługi). Tego typu strategia przyjmuje założenia o występowaniu grupy odbiorców (klientów) zainteresowanych zakupem bardzo dobrej i wyróżniającej się

---

<sup>17</sup> W. Janasz, *Strategie organizacji innowacyjnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21, Szczecin 2011, [www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-4.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-4.pdf) (10.11.2014).

<sup>18</sup> Szerzej o procesie formułowania strategii, strategiach rozwoju przedsiębiorstwa, implementacji i kontroli strategicznej: K. Janasz, W. Janasz, K. Kozioł, K. Szopik-Depczyńska, *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010.



marki, czego nie można powiedzieć o wyrobie standardowym i popularnym. Ze względu na lojalność klientów do produktu i mniejszą wrażliwość na cenę, zróżnicowanie osłania przed rywalizacją konkurentów, zwiększa marżę zysku i prowadzi do uniknięcia niezbędności utrzymywania pozycji niskiego kosztu<sup>19</sup>.

Małe przedsiębiorstwa stosując strategię naśladownictwa, mogą stosować jej odmiany: „naśladowający lidera”, „inżynieria odwrotna” (*backward engineering*) oraz „ja też”<sup>20</sup>. Pierwsza z wymienionych strategii polega na naśladowaniu lidera – innowatora na rynku. W drugiej strategii proces naśladownictwa oparty jest na zasadzie odwrotnej inżynierii.

Przedsiębiorstwo obserwuje innowacyjne produkty lub procesy konkurentów i próbuje dojść do tego, w jaki sposób powstały i w jaki sposób można je odtworzyć. Do zalet tego typu zachowania można zaliczyć niższe ryzyko i koszty pozyskiwania innowacyjnych produktów, niższe nakłady na B+R, możliwość uczenia się na rynkowych działaniach konkurentów i wykorzystywania ich doświadczeń<sup>21</sup>. Takie podejście pasuje małym przedsiębiorstwom z powodów przede wszystkim finansowych.

Strategia „ja też” polega jedynie na kopiowaniu istniejących rozwiązań od innych firm, pozwala ograniczać nakłady na badania i rozwój, ale jednocześnie nie umożliwia osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Głównym zagrożeniem w stosowaniu tej strategii jest to, że skopiovana strategia była skuteczna w innej organizacji i może nie sprawdzić się w naszej.

W dużych przedsiębiorstwach, zasobnych w wolne środki (tzw. głębokie kieszenie) zdaje egzamin strategia kupowania innowacyjnych firm, marek czy produktów. Przedmiotem kupna są dobrze rokujące narodowe lub podupadające marki, mające innowacyjne produkty<sup>22</sup>. Zaletą kupowania innowacyjnych rozwiązań jest oszczędność czasu i środków poświęconych na prace B+R, znajomość marki wśród konsumentów. Wadą mogą być wszelkie problemy związane z przejściem przedsiębiorstwa.

Duże przedsiębiorstwa stosują także strategię lidera technologicznego (przywództwa technologicznego), która polega na stosowaniu własnych, nowych technologii, tworzonych w przedsiębiorstwie lub we współpracy z innymi organizacjami (*open innovation*), wprowadzaniu na rynek jako pierwsi innowacyjnych produktów i usług. Taka strategia wymaga znacznych nakładów finansowych (prace B+R, produkcja, ochrona własności intelektualnej) i zasobów ludzkich (wiedza, kwalifikacje).

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> M. Disselkamp, *Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden 2005, za: M. Zięba, P. Oster, *Innowacyjność...*

<sup>21</sup> T. Rudolf, K. Fuchs, N. Kossut, M. Workiewicz, J. Wróblewski, *Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności?*, „E-mentor” 2006, nr 5.

<sup>22</sup> Ibidem.



## Podsumowanie

Reasumując można stwierdzić, że problematyka zarządzania innowacjami dotyczy zarówno małych, jak i dużych przedsiębiorstw, ale można zaobserwować między tymi dwoma grupami podmiotów znaczne różnice w tej kwestii. Różnice w potencjale innowacyjnym czy łańcuchu innowacyjnym sprawiają, że małe i duże przedsiębiorstwa stosują inne strategie innowacyjne oraz mają inne bariery w prowadzeniu działalności innowacyjnej.

Na zakończenie można posłużyć się cytatem z książki G. Hamela<sup>23</sup>: „Trzy najważniejsze zadania dla firm XXI wieku: 1) radykalne przyspieszenia tempa przemian strategicznych niezależnie od wielkości firmy; 2) uczynienie innowacji zjawiskiem powszechnym i naturalnym; 3) stworzenie wyraźnie satysfakcjonującego środowiska pracy będącego zachętą dla pracowników do zwiększonych starań”.

## Literatura

- Disselkamp M., *Innovationsmanagement: Instrumente und Methoden zur Umsetzung im Unternehmen*, Gabler, Wiesbaden 2005.
- Hamel G., Bren B., *„Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?”*, Red Horse, Lublin 2008.
- Janasz K., Janasz W., Koziół K., Szopik-Depeczyńska K., *Zarządzanie strategiczne. Koncepcje. Metody. Strategie*, Difin, Warszawa 2010.
- Janasz W., Koziół-Nadolna K., *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
- Janasz W., *Strategie organizacji innowacyjnych*, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 21, Szczecin 2011, [www.wneiz.pl/nauka\\_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-4.pdf](http://www.wneiz.pl/nauka_wneiz/sip/sip21-2011/SiP-21-4.pdf) (10.11.2014).
- Kirner E., Som O., Dreher C., Wiesenmaier V., *Innovation in KMU - Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung der Innovationsroutinen für den Innovationsprozess*, Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung 2006.
- Klonowski D., *Innowacyjność sektora MSP w Polsce. Rządowe programy wsparcia a luka finansowa*, Sprawne Państwo, Program Ernst & Young, Warszawa 2009.
- Koziół-Nadolna K., *Internacjonalizacja działalności badawczo-rozwojowej w kształtowaniu procesów innowacyjnych przedsiębiorstw w Polsce*, CeDeWu, Warszawa 2013.
- Legonomia. W kierunku masowej innowacyjności – Polska na tle Świata*, [www.infovidematrix.pl/uploads/Raport\\_Legonomia.pdf](http://www.infovidematrix.pl/uploads/Raport_Legonomia.pdf) (13.11.2014).
- Porter M., *Competitive Advantage*, The Free Press, New York 1985.
- Porter M., *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
- Poznańska K., *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa 1998.
- Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2005–2006*, red. S. Pyciński, A. Żoźnierski, PARP, Warszawa 2007.
- Rudolf T., Fuchs K., Kossut N., Workiewicz M., Wróblewski J., *Strategie innowacji. Jak planować rozwój przedsiębiorstwa w warunkach niepewności?*, „E-mentor” 2006, nr 5.
- Stokalski B., *Innowacyjność w polskich firmach*, „Harvard Business Review” 1.03.2009, [http://www.infovidematrix.pl/uploads/HBR\\_%2801032009%29.pdf](http://www.infovidematrix.pl/uploads/HBR_%2801032009%29.pdf) (10.11.2014).

---

<sup>23</sup> G. Hamel, B. Bren, *Zarządzanie jutra...*

- Szczepkowska M., *Innowacyjność małych i średnich firm rodzinnych – wybrane zagadnienia*, w: *Innowacja przyszłością rozwoju gospodarki*, cz. II, Naukowe Wydawnictwo IVG, Szczecin 2013.
- Tunney M., *Innovation in small business*, [www.dceb.ie/knowledge-centre/general-business-issues/innovation-in-small-business](http://www.dceb.ie/knowledge-centre/general-business-issues/innovation-in-small-business) (10.11.2014).
- Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. L. Białoń, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 2010,
- Zarządzanie innowacjami w małych firmach*, [www.pi.gov.pl/parp/chapter\\_86197.asp?so-id=BC9D86022E38456B8A4520BDCCD5C5EA](http://www.pi.gov.pl/parp/chapter_86197.asp?so-id=BC9D86022E38456B8A4520BDCCD5C5EA) (6.11.2014).
- Zięba M., Oster P., *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „E-mentor” 2011, nr 3, [www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/839](http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/40/id/839) (10.11.2014).
- Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa 2005.

## INNOVATION MANAGEMENT IN SMALL AND BIG ENTERPRISES (THE COMPARATIVE ANALYSIS)

### Summary

The article aims at presenting the differences in innovations' management in small and big enterprises. The following issues have been focused on: the potential of innovation activity, innovation chain, barriers to innovations and innovation strategies implemented by small and big enterprises.

**Keywords:** innovations' management, small and big enterprises, innovation strategies

*Translated by Katarzyna Koziół-Nadolna*