

# WPLYW INNOWACJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI NA ROZWÓJ MAŁEGO PRZEDSIĘBIORSTWA

Magdalena GORZELANY-DZIADKOWIEC

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie,  
Wydział Ekonomii i Stosunków Międzynarodowych

**Streszczenie.** Rozwój współczesnych przedsiębiorstw w dużym stopniu oparty jest na wdrażaniu innowacji oraz na przedsiębiorczości. Innowacje należy rozumieć zarówno w aspekcie produktowym, technologicznym, ale również i procesowym. Innowacje procesowe, czyli innowacyjne zarządzanie. Często, gdy dokonuje się analiz przedsiębiorczości oraz innowacyjności przedsiębiorstw odnosi się je do dużych organizacji, niemniej jednak zarówno przedsiębiorczość i innowacyjność jest widoczna w małych przedsiębiorstwach. Celem niniejszego artykułu było wskazanie w jakich obszarach małe przedsiębiorstwa są przedsiębiorcze i jak w sposób elastyczny dostosowują się one do turbulentnego otoczenia.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorczość, innowacje, rozwój, małe i średnie przedsiębiorstwa

## 1. WPROWADZENIE

Rozwój to zachodzący w czasie proces zmian. Zmiana natomiast oznacza wypełnianie luki między niedoskonałą teraźniejszością a pożądanym stanem przyszłym. Przedsiębiorstwa mogą dokonywać zmian w różnych obszarach swojego działania, niemniej jednak wiadomo, że obecnie przy turbulentnym otoczeniu, zmiennym i nieprzewidywalnym innowacje stanowią szczyt, która przeciwdziała spadkowemu trendom i zapewnia organizacją zdolność do rozwoju. Innowacje mają trzy zasadnicze właściwości: cechę obiektywnej nowości przedmiotu, znaczenie społeczno – ekonomiczne oraz wymagają pozytywnej oceny i akceptacji społecznej.

Innowacyjność i przedsiębiorczość powinna być rozpatrywana w dwóch obszarach, pierwszy to innowacje produktowe, czy technologiczne, obszar drugi to natomiast innowacyjne zarządzanie.

W niniejszym artykule zostanie przedstawiona istota innowacyjności zarówno w obszarze procesów produkcyjnych i technologicznych, jak również wskazana zostanie droga do przedsiębiorczego zarządzania. Celem jest wskazanie, w jakich obszarach małe przedsiębiorstwa są przedsiębiorcze i jak w sposób elastyczny dostosowują się one do turbulentnego otoczenia. Zostanie podjęta próba oceny wpływu innowacyjności i przedsiębiorczości na rozwój małego przedsiębiorstwa poprzez przeprowadzenie badań kwestionariuszowych wśród przedsiębiorstw sektora MŚP.

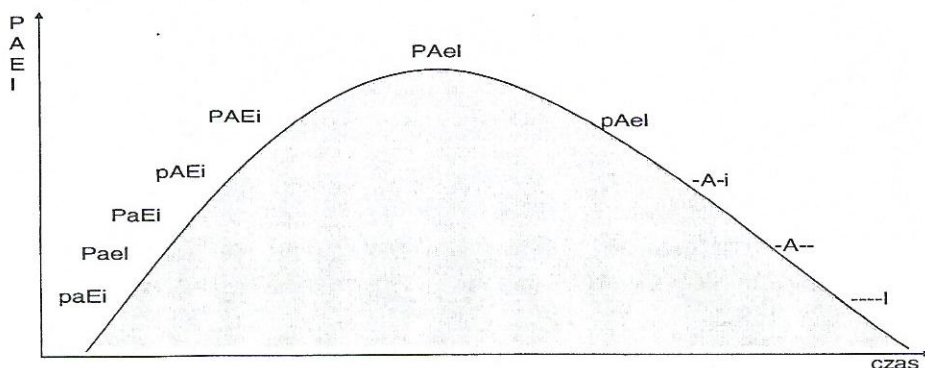
## 2. ISTOTA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI I JEJ WPŁYW NA ROZWÓJ PRZEDSIĘBIORSTWA

Pojęcie przedsiębiorczości po raz pierwszy pojawiło się na przełomie XVIII i XIX wieku. Za prekursorów wyodrębnienia nowej kategorii uznaje się A. Smitha i J.B. Sayera. Przedsiębiorczość wiąże się przede wszystkim z innowacyjnością. O przedsiębiorczości można mówić w dwojakim sensie: jako o zespole realnych działań przedsiębiorcy, niezależnie od tego jak będziemy je rozumieć oraz jako o pewnej koncepcji zarządzania, w której przyjmuje się, że samo kreowanie działań przedsiębiorczych jest czynnikiem wystarczającym do osiągnięcia sukcesu gospodarczego. Przedsiębiorczość jest koncepcją współczesnego zarządzania, kładącą nacisk na określenie czynników kreujących działalność gospodarczą jako siłę napędzającą całą działalność [1].

Tak jak organizmy przechodzą fazy cyklu swojego życia, od narodzin, poprzez wzrost, dojrzałość i schyłek (cykl życia organizacji – fazy rozwoju), tak i przedsiębiorstwa, przez cykl taki przechodzą. Rozwój i wzrost jest warunkiem koniecznym dla przetrwania przedsiębiorstw. Pierwszy oznacza skoordynowane zmiany systemów przedsiębiorstwa, dostosowujące je do ciągle zmieniającego się otoczenia. Rozwój przedsiębiorstwa oznacza zmiany poprzez: wprowadzenie nowych elementów do systemu przedsiębiorstwa, poprawę jakości istniejących w systemach elementów, zmiany struktur systemów. Należy pamiętać, że rozwój jest przede wszystkim zjawiskiem jakościowym, polegającym na innowacjach produktowych, technologicznych, strukturalnych, na ulepszaniu systemów organizacyjnych i zarządzania. Wzrost to natomiast zmiany ilościowe [2].

Zwraca tutaj uwagę fakt, że przedsiębiorstwa, które nie wprowadzają innowacji starzeją się i podupadają. W okresie gwałtownych zmian, w czasie przedsiębiorczym takim jak obecnie upadek będzie szybki. Podejście takie można zauważyć w modelu opracowanym przez I. Adizesa. Według niego zachowania organizacji mogą być skierowane na [3]:

- Produkcję - P - dostarczenie na rynek konkretnych wyrobów,
- Administrację - A - tworzenie porządku w zakresie struktur i procesów,
- Przedsiębiorczość - E - kreowanie zmian i wprowadzanie innowacji,
- Integracja - I - czyli zabieganie o współdziałanie uczestników organizacji.



Rys. 1. Model PAEI

Źródło: J. Machaczka., Zarządzanie rozwojem organizacji, PWN, Warszawa - Kraków, 1998 rok, s. 70.

Z modelu I. Adizesa, często nazywanego PAEI wynika, że przed utworzeniem przedsiębiorstwa i krótko po jego powstaniu dominujące znaczenie odgrywa przedsiębiorczość, następnie następuje koncentracja na produkcji. Idealny stan istnieje w fazie PAEi (wzrostu), gdzie widoczna jest koncentracja na produkcji, administracji i przedsiębiorczości natomiast mało widoczna jest integracja, jest to faza rozkwitu przedsiębiorstwa. Dalsze etapy od fazy dojrzałości PAEi, gdzie widoczny jest zanik przedsiębiorczości grożą przedsiębiorstwu upadkiem. Najważniejszy wniosek z modelu PAEI jest następujący, że to nie schyłek powoduje zanik przedsiębiorczości tylko odwrotnie zapomnienie o nowatorstwie i innowacjach prowadzi do schyłku i upadku organizacji.

Wprowadzane zmiany, jeśli mają w sposób twórczy, nowatorski wpłynąć na organizację, muszą mieć postać innowacji. Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać potrzebuje innowacji: nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania[4].

### **3. INNOWACJE PRODUKTOWE I TECHNOLOGICZNE ŹRÓDŁEM ZMIAN W PRZEDSIĘBIORSTWIE**

Przedsiębiorcy wprowadzają innowacje, które są specyficznym narzędziem przedsiębiorczości. Ponadto można także uznać, że są to wszelkie działania nadające zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa. Jako pierwsze zostaną omówione innowacje produktowe i technologiczne.

Jak już wspomniano, rozwój to zachodzący w czasie proces zmian, które mogą przybierać wiele form. Dotyczą one zarówno produktów, jak i procesów, marketingu i wielu innych obszarów. Dla potrzeb niniejszego artykułu uwaga zostanie skupiona na innowacjach produktowych i technologicznych, ponieważ właśnie w tych obszarach najczęściej przedsiębiorcy wprowadzają zmiany. Innowacja to idea, postępowanie lub rzecz, która jest nowa ponieważ jest jakościowo odmienna od dotychczasowych. Innowacje w biznesie obejmują produkty i usługi oraz działania mające na celu doprowadzanie ich do nabywców oraz przekonanie o ich użyteczności. Innowacje stwarzają dla przedsiębiorców i menedżerów korzystne możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzeniem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku [5].

Innowacje technologiczne mogą zachodzić w obrębie procesu lub produktu. Pierwsze to przyjęcie technologicznie nowych lub znacząco udoskonalonych metod wytwarzania, w tym sposobów docierania z produktem do odbiorców. Rozwiązania te mogą polegać na dokonywaniu zmian w urządzeniach lub w organizacji produkcji, mogą też stanowić połączenie tych dwóch rodzajów zmian lub być wynikiem wykorzystania nowej wiedzy. Metody te mogą mieć na celu zarówno produkcję jak i dostarczenie technologicznie nowych lub udoskonalonych produktów, które nie mogłyby być wytworzone/dostarczone przy pomocy metod konwencjonalnych. Celem tych metod może też być zwiększenie efektywności produkcji lub dostarczania istniejących produktów.

Innowacja w obrębie produktu obejmuje wdrożone już produkty i nowe pod względem technologicznym procesy oraz znaczące udoskonalenia technologiczne dotyczące tych

produktów i procesów. Innowacja została wdrożona, jeżeli wprowadzono ją na rynek (innowacja w obrębie produktu) lub wykorzystano w procesie produkcyjnym. Innowacje produktowe obejmują zespół działań o charakterze naukowym, technologicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym. Firma dokonująca innowacji tego typu innowacji to taka, która wdrożyła nowe lub znacząco udoskonalone technologiczne produkty lub procesy w branżym pod uwagę okresie [6].

Systematyczna innowacja oznacza przede wszystkim śledzenie siedmiu źródeł okazji do innowacji. Pierwsze cztery źródła znajdują się wewnątrz każdej organizacji i są to: nieoczekiwane powodzenie, niepowodzenie, czy zdarzenie zewnętrzne; niezgodność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej; zmiany w strukturze przemysłu lub rynku. Drugi zbiór źródeł to trzy elementy w otoczeniu organizacji i są to: demografia; zmiany w postępowaniu, nastrojach, wartościach; nowa wiedza [7].

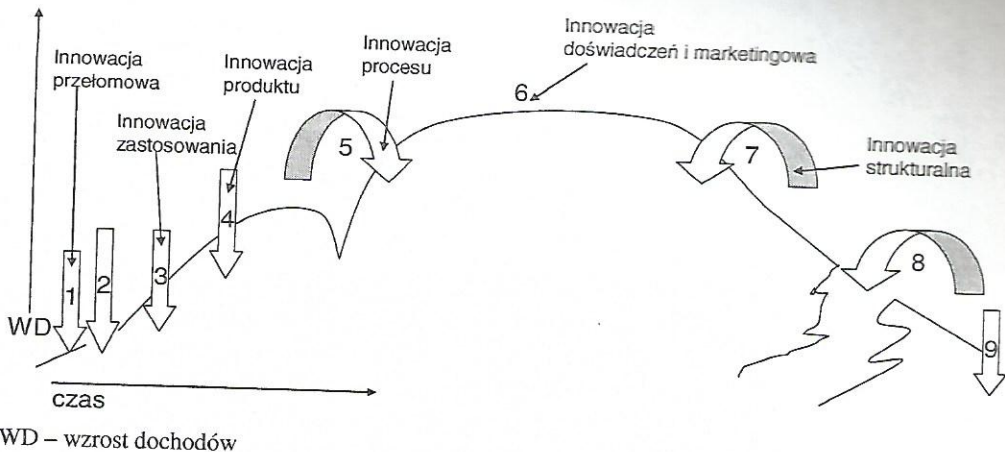
Innowacja jest bardzo szeroką dziedziną. Najbardziej znana i wiodąca jest innowacja przełomowa, która prowadzi do powstania z niczego całkiem nowych rynków, a przy tym tworzy potężne źródła zysków. Jej początki wywodzą się z luki technologicznej. Należy pamiętać o innych formach innowacji, które zidentyfikowano w tabeli 1.

**Tabela 1**  
Klasyfikacja form innowacji

Innowacja	Cechy danej formy innowacji
Przełomowa	Wykorzystanie luki technologicznej stworzenie nowych rynków
Zastosowania	Przeniesienie dotychczasowych technologii na nowe rynki
Produktu	Unowocześnianie oferty, dostosowywanie produktu do klienta
Procesu	Zwiększa skuteczność i wydajność procesów na zdominowanych rynkach
Doświadczeń	Wprowadzenie modyfikacji, które mają odnieść jakoś doświadczeń klienta w kontakcie z dotychczasowymi produktami procesami
Marketingowa	Poprawia skuteczność kontaktu z klientami
Strukturalna	Dowolny przełom dla zmiany zasad i zakresu działań w branży

Źródło: opracowanie własne na podstawie: G. A. Moore, *Darwin i demon*, HBR – Polska, kwiecień 2006, s. 82.

Często przed menedżerami pojawia się pytanie, jaką formę innowacji wprowadzić? Właściwą drogą, aby odpowiedzieć a to pytanie jest przyjęcie założenia, że jej różne rodzaje dominują w różnych etapach rozwoju rynku. Wyróżniamy następujące fazy cyklu rozwoju rynku: 1 - wczesny rynek, 2 - rozpadlina, 3 - kręgielnia, 4 - tornado, 5 - upowszechnienie (etap wczesny), 6 - upowszechnienie (etap dojrzały), 7 - upowszechnienie (etap schyłkowy), 8 - przepaść, 9 - koniec życia. Cztery pierwsze fazy są związane z cyklem adaptacji technologii do nowych rynków [8]. Dopasowanie innowacji do cyklu życia rynku zobrazowano na rys. 2.



Rys. 2. Innowacje a cykl życia rynku  
 Źródło: G. A. Moore, op. cit., s. 84.

Rzetelny sposób rozwiązania problemu wyboru właściwego typu innowacji jest przyjęcie założenia, że należy działać zgodnie z cyklem życia. Otóż, gdy przyłożymy katalog typów innowacji do modelu cyklu życia rynku (rys. 2.) zauważyć można, że na każdym jego etapie menedżerowie mogą skorzystać z różnych rodzajów innowacji, jak również mogą je traktować jako źródło zmian. Warto w tym miejscu zauważyć, że pierwsze trzy rodzaje innowacji (przełomowa, zastosowania oraz produktu) dominują w cyklu adaptacji technologii (wczesny rynek, rozpadlina, kręgielnia, tornado), gdyż chodzi w nich o stworzenie nowej kategorii rynkowej. Z chwilą, gdy rynek wchodzi w fazę upowszechnienia (etap wczesny, nieskończenie długi i schyłkowy) na znaczeniu nabierają innowacje procesu, doświadczeń, marketingowe oraz strukturalne. Te rodzaje innowacji mogą ze sobą współistnieć i razem czy osobno mogą posłużyć do wprowadzania coraz to nowych udoskonaleń. W chwili, gdy rynek zbliża się ku schyłkowi zmiana wizerunku jest jedyną drogą naprzód. Alternatywą może być wycofanie się z gry, akceptacja faktu, że rynek umiera oraz pozwolenie inwestorom na wykupienie firmy. W swoim umiarkowanym kształcie zmiana wizerunku polega na wprowadzeniu do starej infrastruktury nowego modelu biznesowego, a w kształcie rewolucyjnym na radykalnej restrukturyzacji całego przedsiębiorstwa [9].

Podsumowując stwierdzić można, że pomimo burzliwego i turbulentnego otoczenia, które sprawia, że zarządzanie przedsiębiorstwem jest trudne menedżerowie mają do dyspozycji zaskakująco solidny zbiór innowacji, które mogą być źródłem zmian i prowadzić do rozwoju przedsiębiorstwa.

#### 4. INNOWACJE W ZARZĄDZANIU

Innowacje w sferze zarządzania można określić jako odejście od tradycyjnych zasad, procesów i praktyk zarządzania. Innowacje w sferze reguł i procesów zarządzania mogą zapewnić organizacji długotrwałą przewagę konkurencyjną i rozwój. Innowacje w sferze zarządzania mogą wywrócić do góry nogami wszystkie stosunki panujące w organizacji.

Innowacje te będą dawały przewagę, gdy będzie spełniony przynajmniej jeden z trzech warunków [10]:

- opiera się na nowatorskiej zasadzie, która podważa dotychczasowe poglądy;
- stanowi rozwiązanie systemowe obejmujące wiele procesów i metod;
- jest częścią ciągłego programu w zakresie wynalazczości, w którym postęp kumuluje wraz z upływem czasu.

Przy wdrażaniu innowacji w zarządzaniu rzadko, kiedy menedżerowie są zadowoleni. Wydaje się, że problem leży w braku metodologii. Najtrudniejszym zadaniem – tak jak we wszystkich innych rodzajach innowacji – jest wydanie na świat prawdziwie odkrywczych pomysłów. Nie ma gotowego przepisu na innowacje, w większości firm innowacje w sferze zarządzania powstają ad hoc i mają postać małych kroków do przodu. Systematyczny proces tworzenia śmiałych przełomowych innowacji musi zawierać następujące składniki:

- niedający spokoju problem, który wymaga świeżego spojrzenia;
- nowatorskie zasady lub paradygmaty, dzięki którym wyraźnie rysują się nowe szanse;
- uważne przełamywanie konwencji i dogmatów, które krepują kreatywne myślenie, oraz
- przykłady i analogie, które pomagają na nowo określić własne możliwości.

Ważkie problemy, nowe zasady, niekonwencjonalne myślenie, mądrość zapożyczona od innych, to te elementy, które potęgują ludzką kreatywność. Tak jak wspomniano wcześniej nie ma gotowych recept na innowacje, ale teraz przytoczone zostanie parę rad, dla tych którzy chcą wiedzieć od czego zacząć przekształcanie własnej firmy [11]:

- zaangażowanie w duże problemy;
- poszukiwanie nowych zasad;
- dekonstrukcja dogmatów i ortodoksji zarządzania;
- wykorzystać siłę analogii.

Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na fakt, że innowatorzy częściej pytają, obserwują, eksperymentują i tworzą sieci. Dzieje się tak dlatego, że aktywnie dążą oni do zmiany statusu quo oraz regularnie podejmują ryzyko, aby wprowadzić zmiany. Analizując sposoby, w których innowatorzy opisują motywatory zauważyć można ich konsekwencję. I tak: J. Bozoz chce „tworzyć historię”, Steve Jobs „dorzucić monetę do świata”. Innowatorzy Ci poruszają się wokół powszechnie obowiązujących świadomych uprzedzeń nazywanych status quo – oznacza to tendencję do preferowania już istniejących stanów zamiast nowych często alternatywnych. Objęcie misji zmian sprawia, że podejmuje się ryzyko i popełnia się często błędy. Ważne jest, że dla innowatorów błędy nie są czymś czego należy się wstydzić, w szczególności, że postrzegają je jako koszty biznesu (biznesowe wyjście).

Reasumując należy stwierdzić, że innowatorzy polegają na swojej „odwadze do wprowadzania innowacji”, czyli działają aktywnie zamiast status quo. Innowatorzy, aby skutecznie wprowadzić innowacje muszą odznaczać się chęcią do podejmowania ryzyka – muszą umieć zamienić pomysły na silne działania [12].

## 5. INNOWACJE I PRZEDSIĘBIORCZOŚĆ A ICH WPLYW NA ROZWÓJ MAŁYCH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ

W dużych organizacjach kreowanie nowych produktów tak jak i wchodzenie w nowe obszary aktywności staje się wyzwaniem dla codziennej działalności. Niemniej jednak należy pamiętać, że przedsiębiorczość i innowacyjność charakteryzuje sektor MŚP, ponieważ wiążą się bezpośrednio z samą istotą małych i średnich firm. Małe przedsiębiorstwa, w przeciwieństwie do przedsiębiorstw dużych nastawionych na produkcję wieloseryjną i masową, łatwiej dostosowują się do zmieniających się postaw konsumpcyjnych. Zarządzane przez właściciela częstokroć trafniej zaspokajają różnorodne gusty i wymagania konsumentów. Ponadto są w stanie szybko reagować na zmiany popytu, a w razie jego zwiększenia – wypełnić braki na rynku. Znamienną funkcją omawianych przedsiębiorstw jest możliwość przeprowadzania stosunkowo szybko zmian struktury produkcji, co związane jest z ich dużą elastycznością i innowacyjnością. Istotne znaczenie w rozważaniu roli małych przedsiębiorstw mają opinie socjologów i psychologów podkreślających wpływ, jaki wywierają na pracowników warunki pracy w tych przedsiębiorstwach, tj.: bliskie kontakty międzyludzkie zatrudnionych, poczucie szczególnej odpowiedzialności w pracy, identyfikowanie się pracowników z zakładem pracy i różnorodne więzi charakterystyczne dla małych zbiorowości ludzkich.

Dla zrealizowania celu niniejszego artykułu badanie zostało przeprowadzone w 68 odnoszących sukces przedsiębiorstwach województwa małopolskiego. Do badań został wykorzystany kwestionariusz z 5 stopniową skalą Likerta oraz metryczka zawierająca charakterystykę przedsiębiorstwa. We wszystkich przebadanych przedsiębiorstwach zatrudnienie nie przekraczało 49 osób, natomiast 38 przedsiębiorstw, co stanowi 55% ogółu badanych przedsiębiorstw, to były mikro przedsiębiorstwa (zatrudnienie do 9 osób). 15% przebadanych przedsiębiorstw to biznesy rodzinne.

Analiza wyników badań dawała odpowiedź na pytania, czy przedsiębiorstwa są innowacyjne, jakiego rodzaju innowacje wprowadzają i czy mają one wpływ na rozwój przedsiębiorstw. Kwestionariusz skierowany był do właścicieli przedsiębiorstw, którzy najpierw odpowiadali na pytanie czy w przedsiębiorstwie są wprowadzane innowacje (100% przebadanych przedsiębiorstw odpowiedziało, że tak w dużym stopniu). W następnej kolejności właściciele badanych przedsiębiorstw odpowiadali na pytanie, które z wymienionych innowacji wpływają na rozwój przedsiębiorstwa wybierając określoną odpowiedź. I tak: 1 oznaczało, że dana innowacja nie wpływa wcale na rozwój przedsiębiorstwa, 2 dana innowacja ma znaczenie mało istotne w rozwoju przedsiębiorstwa 3 ma znaczenie obojętne dla rozwoju przedsiębiorstwa, 4 ma znaczenie istotne w rozwoju przedsiębiorstwa oraz 5 ma bardzo duży wpływ na rozwój przedsiębiorstwa. Wyniki badań przedstawiono w tabeli 2.

**Tabela 2**  
Wyniki badań przeprowadzonych w sektorze MŚP

Innowacje <sup>1</sup>	SKALA ODPOWIEDZI									
	1		2		3		4		5	
	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%	LW	%
P	0	0	0	0	0	0	18	26,5	50	73,5
Pp	0	0	0	0	0	0	15	22	53	78
Pk	0	0	0	0	0	0	20	29,4	48	70,6
T	0	0	0	0	2	2,9	15	22	51	75
PP	0	0	1	1,5	6	8,8	34	50	27	39,7
SP	3	4,4	2	2,9	15	22	30	44,1	18	26,5
W	32	47,1	22	32,3	10	14,7	4	5,9	0	0
O	8	11,8	10	14,7	18	26,5	20	29,4	12	17,6
K	0	0	0	0	14	20,6	39	57,3	15	22
M	12	17,6	8	11,8	20	29,4	18	26,5	10	14,7
MM	0	0	19	28	21	30,9	13	19,1	15	22

Źródło: opracowanie własne

Z analizy wyników uzyskanych podczas badań stwierdzono, że następujące innowacje mają wpływ na rozwój małych przedsiębiorstw:

- wprowadzanie nowych produktów (P) – 26,5 % badanych przedsiębiorstw stwierdziło, że w dużym stopniu, a 73,5%, że w bardzo dużym stopniu wprowadza nowe produkty i ma to wpływ na rozwój przedsiębiorstwa,
- wprowadzanie nowych produktów (pomysły pracowników lub właściciela) (Pp) – zostało ocenione przez 22 % badanych przedsiębiorstw jako w dużym stopniu, a 78%, w bardzo dużym wpływające na rozwój i pomysły pracowników są tutaj bardzo wysoko ocenione,
- wprowadzanie nowych produktów pod potrzeby klienta (Pk) – przez 100% przebadanych przedsiębiorstw zostało ocenione jako istotne lub bardzo istotne
- wykorzystywanie nowych technologii (T), również jest to obszar w 100% oceniony jako wykorzystywany w dużym lub bardzo dużym stopniu.

<sup>1</sup> skróty oznaczają następujące innowacje: P - wprowadzanie nowych produktów, Pp - wprowadzanie nowych produktów (pomysły pracowników lub właściciela), Pk - wprowadzanie nowych produktów pod potrzeby klienta, T - wykorzystywanie nowych technologii, PP - wprowadzanie nowych procesów np.: produkcyjnych, SP - szkolenia pracowników, W - dostosowywanie wystroju wnętrza do otoczenia, O - zmiany w strukturze organizacyjnej, K - zmiany w sposobach kierowania zespołem, MM - wprowadzanie nowych metod marketingowych (w zakresie sprzedaży, promocji, reklamy), M - zmiany w systemach motywacyjnych



W dużym lub bardzo dużym stopniu wpływ na rozwój przedsiębiorstw, jak również są wprowadzane innowacje w następujących obszarach:

- wprowadzanie nowych procesów np.: produkcyjnych (PP),
- zmiany w sposobach kierowania zespołem (K),
- szkolenia pracowników (SP).

W małym lub zupełnie nieistotne dla rozwoju przedsiębiorstw (w ocenie kierowników badanych przedsiębiorstw), jak również nie są wprowadzane innowacje w następujących obszarach:

- dostosowywanie wystroju wnętrza do otoczenia (W),
- zmiany w strukturze organizacyjnej (O),
- wprowadzanie nowych metod marketingowych (w zakresie sprzedaży, promocji, reklamy) – (MM),
- zmiany w systemach motywacyjnych (M).

W tym miejscu należy zwrócić uwagę na fakt, że pomimo oceny kierowników obszarów W, O, MM, M jako nieistotnych dla rozwoju przedsiębiorstw, innowacje te są bardzo znaczące. Wszystkie cztery z ww. obszarów możemy zaliczyć do grupy innowacji w sferze zarządzania, które to są bardzo trudne do wdrażania, co może być powodem ich takiej oceny przez menedżerów.

W wyniku badań uzyskano listę innowacji wpływających na rozwój małego przedsiębiorstwa i zawarto ją, wraz ze znaczeniem dla rozwoju w tabeli 3.

**Tabela 3**  
Innowacje i ich znaczenie dla rozwoju małego przedsiębiorstwa

INNOWACJA	— jej →	ZNACZENIE DLA ROZWOJU
Nowe produkty		Kreowanie nowych klientów
Nowe technologie		Pomysł na produkt lepszy niż konkurenci
Nowe procesy		Sprzyjanie przedsiębiorczości wewnętrznej
Zmiany w sposobach kierowania zespołem		Efektywniejsze systemy motywacyjne
Szkolenia pracowników		Podnoszenie ich kwalifikacji
Wystroj wnętrza		Przyciągnięcie klienta
Zmiany w strukturze organizacyjnej		Większa elastyczność
Nowy marketing		Ulepszanie pozycji rynkowej
Zmiany w systemach motywacyjnych		Większa wydajność pracy

Zródło: Opracowanie własne

W małych przedsiębiorstwach wdrażanie innowacji we wszystkich obszarach jest łatwiejsze niż w dużych. Szybciej można wprowadzać zmiany oraz nowości, struktura organizacyjna jest prosta i elastyczna oraz nie ma biurokracji, która hamuje przedsiębiorczość w organizacjach dużych. O tym, że przedsiębiorstwa te są chętne do wdrażania zarządzania

przedsiębiorczego świadczy również wysoko oceniona otwartość pracowników na zmiany, ich innowacyjność i kreatywność, bezpośredni kontakt przełożonego z pracownikami, grupowe podejmowanie decyzji oraz wymiana pomysłów, która w konsekwencji prowadzi do ulepszenia już istniejącego produktu czy usługi.

## 6. WNIOSKI

Innowacje, przedsiębiorczość i innowacyjne zarządzanie przedsiębiorstwem odgrywa bardzo istotną rolę w działalności małych i średnich przedsiębiorstw. Potwierdzają ten fakt wyniki badań, z których jasno wynika, że innowacyjność i przedsiębiorczość odgrywają bardzo istotną rolę w procesie rozwoju przedsiębiorstw. Warto w tym miejscu podkreślić, że co kilka lat innowacje wracają na pozycję głównego stimulatora rozwoju przedsiębiorstw.

W wyniku przeprowadzonych badań można stwierdzić, że zarówno wprowadzanie nowych produktów, jak i wykorzystywanie nowych technologii w małych przedsiębiorstwach mają bardzo istotne znaczenie dla ich rozwoju. Nie bez znaczenia okazały się wykorzystywane przez przedsiębiorstwo technologie produkcji wraz z szeroko rozumianymi innowacjami, które obejmują nie tylko nowe produkty, ale całe procesy produkcyjne oraz reguły, według których postępują przedsiębiorstwa.

W większości przypadków potknięcia przy wprowadzaniu innowacji mają swoje źródło w dwóch aspektach. Pierwszy to ten, w którym menedżerowie muszą chronić dotychczasowe źródło dochodów a drugi to jednoczesne zabieganie o pozyskanie nowych. Jak otworzyć się na innowacje, jak pomóc je wdrożyć? Oto kilka zasad, które mogą być receptami do tego, aby przedsiębiorstwo się rozwijało[13]:

- stań się klientem lub dostawcą twojego wcześniejszego projektu,
- pozwól innym odkryć twoje niestrategiczne inicjatywy,
- spraw, aby Twoje IP pracowało ciężiej dla Ciebie i innych,
- spraw, aby wzrastał twój ekosystem nawet wtedy, gdy Ty nie rośniesz,
- w celu redukcji kosztów stawiaj otwarte domeny.

## LITERATURA

- [1] Praca zbiorowa pod red., M. Moszkowicz, *Zarządzanie strategiczne – systemowa koncepcja biznesu*, PWE, Warszawa, 2005, s. 170
- [2] Pierścionek Z., *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2003 rok, s. 11.
- [3] Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków, 1998
- [4] Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Placet, Warszawa 1999, s. 141.
- [5] Szucki T., *Encyklopedia marketingu*, wyd. I., Placet, Warszawa 1998, s. 45.
- [6] *Proponowane zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji technologicznej* - Podręcznik Oslo, OECD/EUROSTAT 1997

- [7] Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, s. 44.
- [8] Moore G.A., *Darwin i demon*, HBR – Polska, kwiecień 2006, s. 83.
- [9] Moore G.A. op. cit., s. 85-87.
- [10] Hamel G., *Innowacje w sferze zarządzania*, HBR – Polska, kwiecień 2006, s. 56.
- [11] Hamel G., *Innowacyjne zarządzanie*, Przegląd Organizacji, nr 3 2006, s. 45-49.
- [12] Dyer J.H., Gregersen H.B., *The Innovators DNA*, HBR december 2009, s. 66.
- [13] Chesbrough W., Garman A.R., *How open innovation*, HBR December 2009, s. 72-73.

## INFLUENCE OF ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATIONS ON DEVELOPMENT OF SMALL ENTERPRISE

**Summary:** Nowadays, the development of an enterprises depends on introducing innovations and entrepreneurship. An innovations must be perceived in both technological and proceedings aspects. Frequently, analyzing enterprise's entrepreneurship and innovations takes place in a large enterprises, but they are also visible in a small one. The main goal of this article is to show fields in which a small enterprises are initiative and how do they adjust themselves to the turbulent conditions.

**Keywords:** innovations, entrepreneurship, development, small business.