

Piotr Grudowski¹

ROLA NORMATYWNYCH SYSTEMÓW ZARZĄDZANIA WE WPROWADZANIU INNOWACJI ORGANIZACYJNYCH W SEKTORZE MŚP

Streszczenie

W opracowaniu przedstawiono rozważania dotyczące znaczenia i specyfiki działalności innowacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Na podstawie wyników badań krajowych i zagranicznych określono charakterystyczne cechy tej grupy organizacji w odniesieniu do wprowadzania innowacji procesowej i organizacyjnej. Szczególną uwagę zwrócono na współzależności między działalnością innowacyjną a zarządzaniem wiedzą w normatywnych systemach zarządzania.

Słowa kluczowe: innowacyjność, małe i średnie przedsiębiorstwa, systemy zarządzania.

ROLE OF THE NORMATIVE MANAGEMENT SYSTEMS IN ORGANIZATIONAL INNOVATION ACTIVITIES IN SME SECTOR

Abstract

The article presents deliberations related to importance and specificity of innovation activities in small and medium-sized enterprises. Basing on results of the research the characteristics of the SMEs concerning process related and organizational innovation has been determined. Interrelations between innovation activities and knowledge management within the framework of normative management systems have been emphasized.

Keywords: innovativeness, small and medium-sized enterprises, management systems.

WPROWADZENIE

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki światowej jest wzrost znaczenia innowacyjności jako podstawowego czynnika wpływającego na dynamizację procesów ekonomicznych. Poziom innowacyjności firm decyduje o kierunkach i tempie rozwoju gospodarczego. Innowacyjność gospodarek kształtuje także strukturę i warunki współpracy międzynarodowej oraz między przedsiębiorstwami na rynkach lokalnych.

Efektom działalności innowacyjnej może być:

- innowacja produktowa, obejmująca działania, których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów,
- innowacja procesowa, obejmująca działania mające na celu zastosowanie w produkcji lub świadczeniu usług nowych lub istotnie ulepszonych procesów oraz
- innowacja organizacyjna, którą stanowi szereg działań dotyczących struktury organizacyjnej firmy, obejmujących kompleksową reorganizację procesów, w tym sprzedaż, dystrybucję, magazynowanie, współpracę z innymi firmami itp. [7].

Można przyjąć, że innowacje organizacyjne występują w dwóch formach:

- innowacje organizacyjne nie związane z innowacjami technicznymi, których celem jest poprawa sprawności działania i wykorzystania istniejących zasobów przedsiębiorstwa,
- innowacje organizacyjne wywołane innowacjami technicznymi i aktywnie współdziałające z nimi oraz przyczyniające się do wzrostu ich efektywności ekonomicznej.

Dynamika zmian technologicznych, tempo działalności innowacyjnej oraz skuteczność sposobów wprowadzania innowacji zmniejszają znaczenie cenowych form konkurencji.

¹ Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii; ul. Narutowicza 11/12, 80-233 Gdańsk.

Potrzeby globalnej gospodarki oraz ograniczone zasoby charakteryzujące sektor MŚP implikują konieczność dopasowania jego potencjału do wymogów burzliwego otoczenia. Z tych też względów działania proinnowacyjne przedsiębiorstw, a zwłaszcza firm sektora MŚP, powinny znaleźć zrozumienie i aktywne wsparcie ze strony władz publicznych różnych szczebli.

Chociaż poglądy czy charakterystyczne cechy MŚP sprzyjają innowacyjności są w literaturze fachowej zróżnicowane, to bezsprzecznie duża elastyczność tych organizacji i sprawność systemu komunikacji wewnętrznej stanowią o przewadze w tym zakresie nad dużymi firmami, zwłaszcza, jeśli chodzi o szybkość wprowadzania zmian [2, 9]. Z kolei charakterystyczny dla MŚP brak sformalizowanego, metodycznego podejścia do planowania strategicznego i skoncentrowanie się na bieżących problemach, prowadzące zazwyczaj (jeśli w ogóle) do przyjmowania mało ambitnych zamierzeń, nie sprzyjają klarownemu zdefiniowaniu w tej grupie organizacji relacji pomiędzy celami przedsiębiorstwa a potrzebą wprowadzania innowacji.

W opracowaniu tym przedstawione zostaną rozważania dotyczące problemów, z jakimi borykają się mniejsze podmioty gospodarcze w związku z działalnością innowacyjną. Na podstawie badań wykonanych na zlecenie Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przedstawione zostaną najważniejsze wnioski dotyczące barier w zakresie działalności innowacyjnej w polskich MŚP. Zaprezentowane też zostaną wnioski płynące z przeglądu piśmiennictwa w zakresie wprowadzania innowacji procesowej i organizacyjnej w sektorze MŚP oraz roli zarządzania wiedzą i normatywnych systemów zarządzania w tych działaniach.

Na bazie tych informacji w zakończeniu przedstawione zostaną zalecenia, które warto uwzględnić planując i wprowadzając w praktyce działalność innowacyjną w polskich MŚP.

BADANIA DOTYCZĄCE DZIAŁALNOŚCI INNOWACYJNEJ W POLSKICH MŚP

W opublikowanym w roku 2011 na stronach internetowych PARP raporcie [7] podano, że w latach 2006–2008 w grupie małych firm przemysłowych (zatrudniających mniej niż 50 pracowników) objętych badaniem przez GUS jedynie 15% wdrożyło innowacje, w grupie średnich (tzn. zatrudniających mniej niż 250 pracowników) było to 32%, zaś w dużych aż 62%. Firm, które w tym okresie podjęły jakikolwiek wysiłek na rzecz wdrożenia nowych wyrobów, czy procesów (nie zawsze zakończony sukcesem) było w Polsce 21%, z tego – małych 15%, średnich 33%, zaś dużych aż 61%. W cytowanym raporcie podkreśla się, że wskaźniki te są niższe niż w dawnej UE-15, gdzie już blisko 50% przedsiębiorstw podjęło działania na rzecz wdrożenia innowacji. Najgorzej w porównaniu z UE-15 wypadają małe przedsiębiorstwa – w UE 39% z nich podjęło wysiłek innowacyjny.

Raport opracowany na zamówienie PARP wskazuje także, że we wszystkich regionach Polski jako najważniejsze czynniki utrudniające działania innowacyjne wskazywano czynniki ekonomiczne. Wśród nich wymienia się czynniki takie, jak brak środków finansowych, zbyt wysokie koszty innowacji i brak zewnętrznych źródeł finansowania – wskazuje na nie przeciętnie w Polsce od 50% do 60% firm, szczególnie tych zlokalizowanych w najuboższych regionach.

Druga, co do istotności kategoria czynników utrudniających procesy innowacyjne wg raportu [7] to czynniki rynkowe tj. niepewny popyt i opanowanie rynku przez dominujące przedsiębiorstwo. Za istotne bariery postrzega je przeciętnie co trzecia firma.

INNOWACJA PROCESOWA I ORGANIZACYJNA W MŚP

Wskazane wyżej zjawiska charakteryzujące podejście do innowacji nie tylko w polskich MŚP, należy wiązać ze specyficznymi cechami systemów zarządzania w tej grupie podmiotów. Szczególnie ważne i ciekawe wydają się w tym kontekście czynniki dotyczące wprowadzania innowacji procesowej i organizacyjnej, gdyż, jak potwierdzają liczne przykłady,

te dwa typy innowacji przy stosunkowo niewielkich nakładach mogą przynieść znaczące korzyści w stosunkowo niedługim okresie czasu, nie tylko w dużych, ale i mniejszych organizacjach.

W kategorii innowacji procesowej i organizacyjnej z pewnością mieszczą się m.in. inicjatywy związane z wprowadzaniem zmian na bazie koncepcji *lean management* czy też *Six Sigma*. Wprowadzenie stosunkowo niewiele przedsiębiorstw należących do sektora MŚP (zwłaszcza w Polsce) stosuje te koncepcje, tym niemniej badania przeprowadzone w europejskich i amerykańskich MŚP identyfikują następujące ważne zjawiska:

1. Wśród najważniejszych przeszkód we wprowadzaniu innowacji organizacyjnej w sektorze MŚP wskazać należy brak zdefiniowanego kierunku zmian i powiązań ze strategią organizacji, brak planowania oraz niewłaściwą kolejność działań.
2. MŚP nie wykazują podobnej do dużych firm determinacji w długotrwałym monitorowaniu efektywności projektów doskonalących. Zalecane jest więc takie planowanie tych działań, by zapewnić wystarczająco dużo czasu na wykazanie korzyści, przy możliwie jak najkrótszym okresie monitoringu finansowego. Projekty doskonalące w MŚP nie powinny w związku z tym być planowane na dłużej niż 12 miesięcy.
3. Innowacje procesowe i organizacyjne w MŚP, z uwagi na tendencje światowe, powinny być skoordynowane ze stosowaniem wymagań normy ISO 9001, tak by umożliwić zainteresowanym przedsiębiorstwom certyfikację a następnie utrzymanie tych systemów. Rygor metodyczny koncepcji takich jak *lean management* czy *Six Sigma* narzuca spełnianie większości wymagań stawianych przez tę normę, dostarczając jednocześnie niewskazywanych przez nią konkretnych narzędzi służących skutecznemu rozwiązywaniu różnych problemów. Głównym obszarem, na który należy zwrócić uwagę, by stworzyć płaszczyznę integracji tych systemów, powinny być uproszczone, w stosunku do dużych firm, zasady identyfikacji i hierarchizacji procesów oraz budowanie dokumentacji systemowej w koordynacji z taką uproszczoną strukturą procesów [3, 8].

DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA A NORMATYWNE SYSTEMY ZARZĄDZANIA

Wg badań przedstawionych w pracy [8], ponad 90% badanych MŚP stwierdza, że brakuje im metodyki umożliwiającej skuteczne doskonalenie procesów. W MŚP z racji ograniczeń finansowych obowiązki kierownictwa związane z budowaniem potencjału i rozpowszechnianiem w przedsiębiorstwie wiedzy dotyczącej metodyki wprowadzania innowacji są znacznie większe niż w dużych organizacjach, które stać na to, by zlecać dużą część tego rodzaju obowiązków zewnętrznym ekspertom. Wprowadzanie innowacji w MŚP nie może być skutecznie i systematycznie realizowane bez ścisłej integracji z racjonalnie zaprojektowanym systemem zarządzania wiedzą (ZW), uwzględniającym wszelkie naturalne ograniczenia, ale również i korzystne cechy tej grupy organizacji.

Nieliczne publikacje poświęcone zarządzaniu wiedzą w MŚP, zwracają uwagę na kilka ważnych w tym kontekście problemów tego.

D. Lim i J. Klobas [4] opierając się na analizie przypadków przedsiębiorstw azjatyckich i australijskich, wskazują następujące czynniki określające typowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w MŚP, stanowiące jednocześnie, zadaniem tych autorów, podstawę do określenia zaleceń dla tych organizacji:

1. Działania na rzecz zdobywania wiedzy w MŚP są bardzo selektywne, ukierunkowane zazwyczaj na przewyższanie bieżących problemów a ich skala jest skorelowana z wielkością przedsiębiorstwa.
2. Z uwagi na liczbę zatrudnionych MŚP dysponują mniejszym potencjałem generującym wiedzę w organizacji. Dlatego też otoczenie zewnętrzne odgrywa tu większą niż w przypadku dużych przedsiębiorstw rolę w pozyskaniu wiedzy.
3. Aby skutecznie powiększać potencjał wiedzy, małe i średnie przedsiębiorstwa powinny budować lokalne sieci, w których prowadzona byłaby wymiana doświadczeń, dzielenie się

informacjami dotyczącymi dobrych praktyk możliwych do wykorzystania w usprawnianiu różnych kategorii procesów. Przy budowaniu tego typu partnerstwa należy wykorzystać kontakty z lokalnymi instytucjami dysponującymi odpowiednim kapitałem intelektualnym w zakresie metodyki doskonalenia systemów zarządzania (uczelnie wyższe, instytuty badawcze, centra doskonałości itp.).

4. W mniejszych przedsiębiorstwach ze względu na niewielki stopień formalizacji realizowanych procesów, szczególną rolę odgrywa wiedza ukryta (ang. *tacit knowledge*). Z tej też przyczyny w MŚP, bardziej niż w dużych organizacjach widoczne są negatywne aspekty utraty potencjału tej wiedzy związane z odejściem pracowników.
5. Różnorodność zadań wykonywanych przez pracowników oraz lepszy niż w dużych przedsiębiorstwach ich kontakt z osobami realizującymi inne procesy sprawiają, że MŚP charakteryzują się wysokim poziomem świadomości kadr odnośnie do specyfiki całego systemu wewnętrznych procesów przedsiębiorstwa. Sprzyjać to powinno konwersji wiedzy do postaci odpowiedniej do zastosowania w danej organizacji.
6. MŚP wymagają zastosowania prostszych niż w dużych organizacjach metod dokumentowania procesów oraz prowadzenia zapisów. Metody te powinny zagwarantować, że zdobyta wiedza i doświadczenia nie zostaną utracone w związku z rotacją kadr oraz upływem czasu.
7. Zarządzanie wiedzą zarówno w dużych jak i mniejszych przedsiębiorstwach musi być ściśle skorelowane z zarządzaniem zasobami ludzkimi. W MŚP podstawową przeszkodą w tworzeniu, wykorzystaniu i powiększaniu potencjału wiedzy może stanowić autokratyczny styl zarządzania naczelnego kierownictwa, wpływający negatywnie na kreatywność, zaangażowanie pracowników i ich wolę dzielenia się wiedzą.

Rozległe badania przeprowadzone przez H. Matlaya w Wielkiej Brytanii [6] potwierdzają większość z wyżej przedstawionych uwag, wskazując, że jedynie w sporadycznych przypadkach, kierownictwo MŚP aktywnie zarządza wiedzą i włącza to zagadnienie do strategicznych priorytetów budowania przewagi konkurencyjnej.

K. Wong i E. Aspinwall [10] przywołując badania T. Davenporta i współautorów [1] wykazują, że MŚP i duże przedsiębiorstwa różnią się między sobą, jeśli chodzi o ocenę ważności czynników wywierających kluczowy wpływ na zarządzanie wiedzą. MŚP istotnie wyżej w stosunku do dużych przedsiębiorstw oceniają w tym kontekście rolę takich czynników, jak zapewnienie odpowiednich dla ZW zasobów, zarządzanie zasobami ludzkimi oraz szkolenia pracowników.

W świetle dużej roli, jaką ze względu na skalę zjawiska odgrywają w gospodarce światowej normatywne systemy zarządzania, warto rozważyć możliwość włączenia obszaru zarządzania wiedzą w strukturę wymagań dotyczących tych systemów. Postulat ten może być zrealizowany na dwa sposoby.

Pierwszy z nich to uzupełnienie wymagań odpowiednich standardów, np. normy ISO 9001 o elementy umożliwiające stworzenie podstaw infrastruktury i skutecznego funkcjonowania ZW w organizacjach różnych branż i wielkości. Warto przy tym podkreślić, że istniejący obecnie standard stanowiący wymagania dla systemów zarządzania bezpieczeństwem informacji (ISO 27001), jak również zawarte w dokumencie ISO 10015 (wytyczne dotyczące szkolenia) tylko w niewielkiej części obejmują zagadnienia stanowiące przedmiot zainteresowania zarządzania wiedzą.

Drugi sposób, to opracowanie samodzielnego normatywnego systemu zarządzania wiedzą, opartego na modelu zastosowanym w np. w normie ISO 9001 czy też ISO 27001.

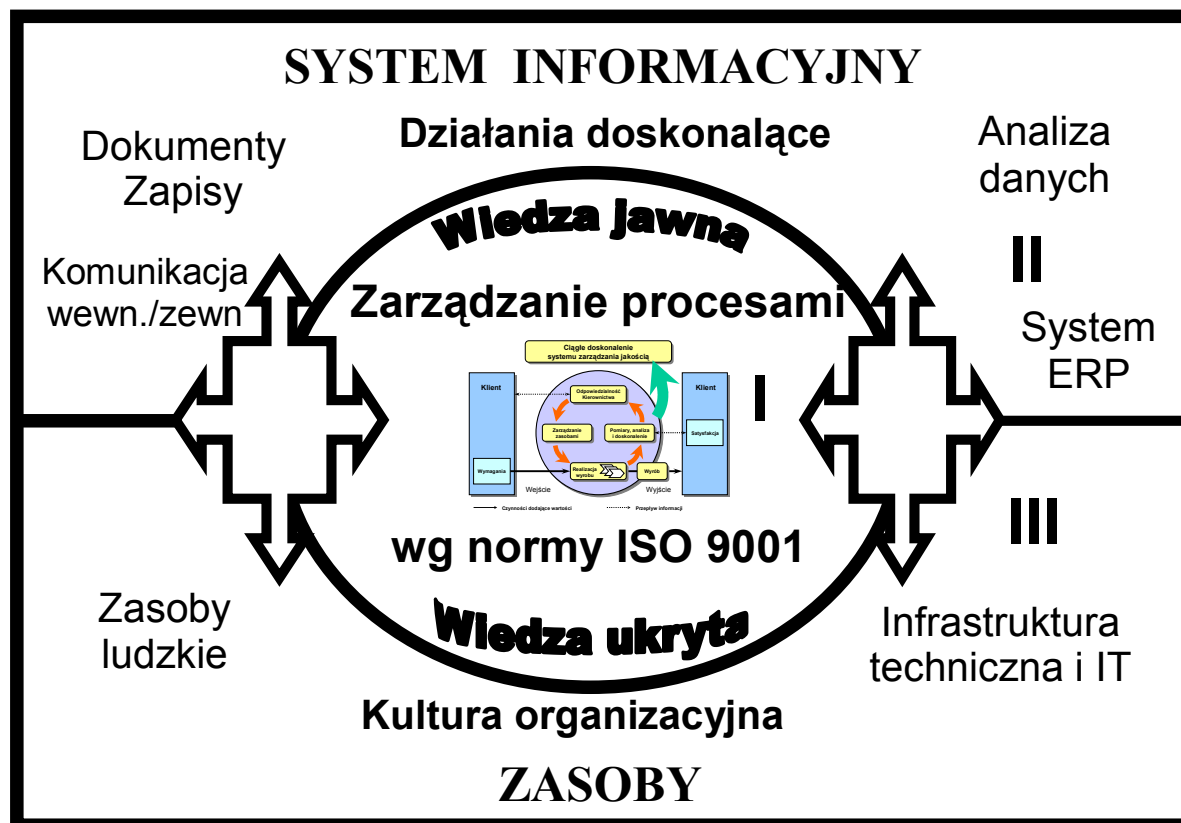
Badania przeprowadzone przez Ch. Lin i Ch. Wu [5] w certyfikowanych na zgodność z wymaganiami normy ISO 9001 małych i średnich przedsiębiorstwach tajwańskich, wy-

kazały, że według opinii badanych², najkorzystniejszy wpływ na rozpowszechnianie wiedzy wspierające innowacyjność w organizacji wywierają kolejno następujące elementy SZJ:

- 1) doskonalenie (p. 8.5 normy),
- 2) audyt wewnętrzny (p. 8.2.2),
- 3) przegląd zarządzania (p. 5.6),
- 4) zadowolenie klienta (p. 8.2.1).

Wyniki te potwierdzają rangę poszczególnych mechanizmów SZJ, jeśli chodzi o ich wpływ na dynamikę tych systemów oraz ich skuteczność.

Autorzy ci wykorzystując wyniki swoich badań zaproponowali ciekawy model systemu zarządzania wiedzą wykorzystującego procesową architekturę systemu zarządzania jakością opartego na normie ISO 9001 (rys. 1).



Rys. 1. Model systemu zarządzania wiedzą wykorzystującego mechanizmy normatywnego systemu zarządzania opartego na podejściu procesowym

Źródło: opracowanie własne na podstawie [5].

W modelu zaprezentowanym na rys. 1 wyodrębniono trzy warstwy:

- I – warstwę wiedzy gromadzonej w ramach procesów zarządzanych poprzez wymagania normy ISO 9001, dzięki zasobom wiedzy jawnej i ukrytej,
- II – warstwę systemu informacyjnego obejmującego zarządzanie dokumentami i zapisami, komunikację wewnętrzną i zewnętrzną niezbędne w działaniach doskonalących; warstwa ta obejmuje ewentualnie wykorzystywany przez przedsiębiorstwo system klasy ERP;
- III – warstwę zasobów obejmujących zasoby ludzkie, infrastrukturę techniczną (w tym IT) i zasoby materialne oraz kulturę organizacyjną.

Propozycję tę można uznać za syntezę wcześniej przedstawionych poglądów stanowiących przedmiot tego opracowania, włączywszy również jej aktualność w odniesieniu do mniejszych organizacji.

² Do oceny znaczenia poszczególnych wymagań normy ISO 9001 dla ZW w przedsiębiorstwie zastosowano 4-stopniową skalę Likerta.

PODSUMOWANIE

Podstawą tworzenia systemu mającego na celu podniesienie potencjału innowacyjności polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw jest uzmysłowienie menedżerom kluczowego znaczenia tych działań dla poprawy ich konkurencyjności. MŚP, po to, by podnieść swój poziom innowacyjności muszą lepiej niż dotychczas pozyskiwać, interpretować, rozpowszechniać i stosować potrzebną im wiedzę.

Planowanie działań zmierzających do podniesienia stopnia innowacyjności MŚP należy rozpocząć więc od zaplanowania akcji promującej wśród zainteresowanych przedsiębiorców rolę procesów innowacyjnych. Chodzi tu przede wszystkim o wsparcie przedsiębiorców wszelkiego rodzaju szkoleniami w zakresie wykorzystania dostępnych zasobów technologicznych i potencjału ludzkiego. Wsparcie to może być realizowane przez sieć akredytowanych instytucji (np. system stworzony przez PARP) wspieranych przez ekspertów w dziedzinie innowacyjności, lub też praktyków – przedsiębiorców kierujących firmami innowacyjnymi. Należy przy tym pamiętać, że jedną z głównych przyczyn nie korzystania przez MŚP z pomocy publicznej, jest niedoinformowanie przedsiębiorców, że taka pomoc istnieje.

Warto przychylić się do konkluzji zawartej w raporcie [7], iż bardzo pożądane byłoby stworzenie szeroko dostępnej bazy wiedzy w postaci najlepszych praktyk w zakresie różnych typów innowacyjności polskich MŚP. Takie bazy wiedzy powinny być wykorzystane przy opracowywaniu poradników i narzędzi informacyjnych dla przedsiębiorców.

PARP powinna w większym stopniu angażować się w działalność proinnowacyjną innych instytucji – w tym szczególnie wyższych uczelni; zwłaszcza w zakresie wspierania działań edukacyjnych i naukowych w postaci szkoleń, kursów, studiów podyplomowych czy też badań monitorujących problemy i potrzeby sektora MŚP. Istotnym jest też rozpoczęcie intensywnego wspierania (m.in. poprzez uproszczenie rozwiązań prawnych) tworzących się powiązań kooperacyjnych i klastrów MŚP oraz wspierania roli instytucji naukowych jako centrów w procesie sieciowania firm w Polsce.

Coraz bardziej rozpowszechnione w sektorze MŚP normatywne systemy zarządzania oparte na kryterium jakości (ISO 9000, ISO 14000, ISO 27000, itp.) tworzą dobrą podstawę do podnoszenia potencjału innowacyjności przedsiębiorstw, zwłaszcza w sferze innowacji procesowej i organizacyjnej. Systemy te, jeśli tylko zostaną zaprojektowane i wdrożone z uwzględnieniem potrzeb i specyfiki danej organizacji, przy szerokim współdziałaniu jej pracowników, mogą stanowić załączek budowania skutecznego systemu zarządzania wiedzą. Rozwiązania integrujące mechanizmy zarządzania wiedzą z mechanizmami normatywnych systemów zarządzania z pewnością przyczynią się do podniesienia jakości zarządzania w przedsiębiorstwach, zwłaszcza w MŚP, które po to, by podnieść swój poziom innowacyjności muszą lepiej niż dotychczas pozyskiwać, interpretować, rozpowszechniać i stosować potrzebną im wiedzę. Ze względu na swoją procesową orientację normatywne systemy zarządzania mogą także skutecznie wspierać wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań organizacyjnych takich jak np. *lean management* czy *Six Sigma*.

Nie można oczywiście zapominać o potrzebach inwestycyjnych MŚP, szczególnie w kontekście uświadamiania przedsiębiorcom roli, jaką we współczesnych firmach odgrywa wykorzystanie technologii informacyjno-telekomunikacyjnych. Jest to ważne wobec przewidywanego na najbliższe lata znaczącego poziomu wsparcia ze środków Unii Europejskiej. Należy w pełni zgodzić się z sugestią zawartą w opracowaniu [7], że wsparcie takie powinno docelowo obejmować 100% kosztów innowacji na zasadzie dotacji lub pożyczki, z możliwością jej większościowego umorzenia. Udział procentowy kosztów powinien być uzależniony zarówno od wielkości firmy, regionu w jakim działa, jak i od branży i wielkości rynku – ze szczególnym uwzględnieniem działalności eksportowej, w tym do krajów spoza UE.

LITERATURA

- [1] Davenport T.H., De Long D.W., Beers M.C., *Successful knowledge management projects*, „Sloan Management Review” 1998, nr 2, s. 43–57.
- [2] Davenport T.H., *Need radical innovation and continuous improvement? Integrate process reengineering and TQM*, „Planning Review” 1993, nr 3, s. 6–12.
- [3] Emiliani M.L., *Supporting small businesses in their transition to lean production*, „Supply Chain Management: An International Journal” 2000, nr 2, s. 66–70.
- [4] Lim D., Klobas J., *Knowledge management in small enterprises*, „The Electronic Library” 2000, nr 6, s. 420–432.
- [5] Lin Ch., Wu Ch., *Managing knowledge contributed by ISO 9001:2000*, „International Journal of Quality and Reliability Management” 2005, nr 9, s. 968–985.
- [6] Matlay H., *Organisational learning in small learning organisations: an empirical overview*, „Education & Training” 2000, nr 4/5, s. 202–210.
- [7] **Raport „Innowacyjność 2010”**, <http://www.parp.gov.pl/files/74/75/76/9915.pdf>.
- [8] Wessel G., Burcher P., *Six Sigma for small and medium-sized enterprises*, „The TQM Magazine” 2004, nr 4, s. 264–272.
- [9] Wiszniewski W., *Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych – procesy dostosowawcze do polityki innowacyjnej Unii Europejskiej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle ORGMASZ, Warszawa 1999.
- [10] Wong K., Aspinwall E., *An empirical study of the factors for knowledge management adoption in the SME sector*, „Journal of Knowledge Management” 2005, nr 3, s. 64–82.