

Dorota DOLIŃSKA-WERYŃSKA, Piotr WERYŃSKI  
Politechnika Śląska  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Stosowanych Nauk Społecznych  
e-mail: dorota.dolinska-werynska@polsl.pl, piotr.werynski@polsl.pl

## PERCEPCJA INNOWACJI WŚRÓD PRZEDSIĘBIORCÓW Z SEKTORA MŚP W WOJEWÓDZTWIE ŚLĄSKIM

**Streszczenie.** Dla wzmocnienia atrakcyjności gospodarczej regionu śląskiego konieczny jest wzrost konkurencyjności regionalnej gospodarki opartej na wiedzy i innowacyjności przedsiębiorstw. W procesie przebudowy gospodarki województwa śląskiego rozwój sektora mikro, małych i średnich firm ma znaczenie strategiczne. Oczekuje się, że firmy te będą produkowały innowacyjne produkty bądź wykorzystywały innowacyjne technologie.

Celem artykułu jest zdiagnozowanie stanu wiedzy, nastawień emocjonalnych oraz zachowań przedsiębiorców MŚP w województwie śląskim w stosunku do problematyki innowacji. Badania respondentów, podjęte w ramach projektu innowacyjnego testującego „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości”<sup>1</sup>, przeprowadzono na podstawie wywiadu grupowego (fokus), w którym proszono o zdefiniowanie, czym jest innowacja i jakie są jej elementy definicyjne.

**Słowa kluczowe:** innowacja, percepcja innowacji, zarządzanie innowacją

## PERCEPTION OF INNOVATION AMONG ENTREPRENEURS FROM THE SMEs SECTOR IN SILESIAN REGION

**Summary.** To strengthen the economic attractiveness of the Silesian region it is necessary to increase the competitiveness of the regional economy based on knowledge and enterprise innovation. In the process of rebuilding its economy are the development of micro, small and medium enterprises is of strategic importance. It is expected that these companies will produce innovative products or have used innovative technologies.

---

<sup>1</sup> Projekt „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości” został sfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Priorytet VIII: Regionalne Kadry Gospodarki.

This article aims: to diagnose the state of knowledge, attitudes, and emotional behaviors of entrepreneurs of SMEs in the Silesian region in relation to the issue of innovation. Survey respondents, taken in the framework of an innovative project testing "From a matrix for innovative entrepreneurship"<sup>2</sup> was carried out on the basis of group interview (focus), which were asked to define what innovation is and what are the elements of the definition.

**Keywords:** innovation, perception of innovation, innovation management

## 1. Innowacja, innowacyjność i zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP

Współczesne rozumienie pojęcia **innowacji** wprowadził do nauk społeczno-ekonomicznych w początkach dwudziestego wieku (1912 r.) J.A. Schumpeter<sup>3</sup>. Rozumiał on innowacje jako tworzenie zmian fundamentalnych lub radykalnych, obejmujących transformację nowej idei lub technologicznego wynalazku w rynkowy produkt lub proces. Upowszechnianie innowacji stanowi, jego zdaniem, odrębny rodzaj zmian, które określił mianem imitacji. Oznacza to, iż innowacja stanowi każdorazowo zmianę niepowtarzalną (jednorazową, nieciągłą). Natomiast imitacja jest zmianą ciągłą i powtarzalną. Szerokie rozumienie innowacji nie dotyczy tylko sfery technicznej, ale również przedsięwzięć ekonomicznych, zmian organizacyjnych i w obszarze stosunków międzyludzkich<sup>4</sup>. Według autora *Teorii rozwoju gospodarczego* źródła innowacji należy szukać głównie w inwencji odkrywczej i przedsiębiorczej jednostki<sup>5</sup>

Konieczność wdrożenia i upowszechnienia innowacji podkreśla również inny klasyk myślenia o zarządzaniu innowacją, P.F. Drucker. Twierdzi on, że innowacje, które nie odnoszą sukcesu rynkowego, są jedynie pomysłami, niezrealizowanymi ideami. Natomiast w przeciwieństwie do Schumpetera dostrzega dużo szersze spektrum potencjalnych źródeł innowacji. Mianowicie mogą one mieć swoje źródła zarówno wewnątrz każdej organizacji, jak i poza nią, w jej otoczeniu<sup>6</sup>.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) uporządkowała terminologiczne zagadnienia związane z pojęciem innowacji. W 1997 roku wydała podręcznik *Oslo Manual*, który stanowi obecnie powszechnie przyjmowany, międzynarodowy standard, stosowany w badaniach nad tą kwestią. Zgodnie z **OECD** innowacja (*innovation*) oznacza:

---

<sup>2</sup> The project "From the matrix for innovative entrepreneurship" was financed by the European Union under the Operational Programme Human Capital, Priority VIII: Regional Human Economy.

<sup>3</sup> Schumpeter J.A.: *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa 1960, s. 104.

<sup>4</sup> Mikosik S.: *Teoria rozwoju gospodarczego* Josepha A. Schumpetera. PWN, Warszawa 1993, s. 67-74.

<sup>5</sup> Schumpeter J.A.: *op.cit.*, s. 104.

<sup>6</sup> Drucker P.: *Innowacja i przedsiębiorczość*. PWE, Warszawa 1992, s. 29.

„wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem”<sup>7</sup>. W podręczniku wyróżnione są cztery typy innowacji, które w dużej mierze odpowiadają najczęstszym klasyfikacjom strategii innowacji z uwagi na kryterium obszaru, jakiego dotyczą (przedmiotu innowacji): innowacja produktowa, innowacja procesowa, innowacja marketingowa oraz innowacja organizacyjna<sup>8</sup>.

Współcześnie relatywnie częściej innowacje definiuje się jako udane pod względem ekonomicznym wdrożenie nowych pomysłów<sup>9</sup> i to, inaczej niż u Schumpetera, niekoniecznie radykalnych. Innowacje są tutaj traktowane jako kontinuum zmian techniczno-organizacyjnych, obejmujące z jednej strony proste modyfikacje istniejących produktów, procesów i praktyk, aż do fundamentalnie nowych produktów, usług, procesów z drugiej. Realizacja innowacji wymaga szeregu czynności naukowych, technologicznych, organizacyjnych, finansowych oraz handlowych. Jednak to efektywność ekonomiczna wprowadzonych innowacji jest najbardziej istotna w punktu widzenia nowoczesnego sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, w tym szczególnie z sektora małych i średnich przedsiębiorstw, ponieważ pozwala generować zasoby niezbędne dla przetrwania i rozwoju w skrajnie konkurencyjnym otoczeniu<sup>10</sup>.

Definicja operacyjna innowacji, przyjęta w projekcie „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości”, koresponduje ściśle z ujęciem innowacji jako syntezy działań, które jednocześnie cechują się określoną efektywnością ekonomiczną. Innowacja jest tu rozumiana jako wielowymiarowe działania prowadzące do powstania, następnie wdrażania nowych rozwiązań, które umożliwiają osiągnięcie przewag konkurencyjnych w stosunku do otoczenia. W wariancie minimum innowacja przynosi przetrwanie w trwale zmiennym otoczeniu.

Innowację mogą powstawać w określonym, sprzyjającym kontekście osobowym, instytucjonalnym oraz makroekonomicznym, tworzącym ramy dla wyjątkowego procesu. **Innowacyjność** jest rozciągniętym w czasie szczególnym procesem odnawiania się ludzi i instytucji<sup>11</sup>. Można ją rozpatrywać na poziomie jednostek lub organizacji, czyli mikro-

<sup>7</sup> Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Podręcznik Oslo. OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008, s. 48.

<sup>8</sup> Więcej o czterech typach innowacji przeczytać też można: Hilarowicz A., Lech A., Procesy i strategie, [w:] Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia. Difin, Warszawa 2012, s. 58-74.

<sup>9</sup> Porter M.E.: The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Ltd, London 1990.

<sup>10</sup> Mikroprzedsiębiorstwa oraz małe i średnie przedsiębiorstwa określa się według liczby pracowników i obrotu lub całkowitego bilansu rocznego. Średnie przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 250 pracowników, którego roczny obrót nie przekracza 50 milionów euro lub całkowity bilans roczny nie przekracza 43 milionów euro. Małe przedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 50 pracowników, którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 10 milionów euro. Mikroprzedsiębiorstwo to przedsiębiorstwo zatrudniające mniej niż 10 pracowników, którego roczny obrót lub całkowity bilans roczny nie przekracza 2 milionów euro, [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pl.htm), 15.05.2014.

<sup>11</sup> Nonaka I., Tateuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. PFPK, Warszawa 2000.

ekonomicznym oraz na poziomie szerszego otoczenia makroekonomicznego. Z punktu widzenia niniejszego artykułu szczególnie interesujący jest poziom mikroekonomiczny. Na poziomie jednostkowym innowacyjność odnosi się do właściwości warunkujących postawę jednostki w procesie zmiany i jest ona ściśle skorelowana ze skłonnością do poddawania się, akceptowania procesów innowacyjnych (z tzw. plastycznością innowacyjną) oraz umiejętnością uczenia się<sup>12</sup>. Na poziomie organizacyjnym poprzez innowacyjność rozumie się zbiór umiejętności i kompetencji kadry zarządzającej przedsiębiorstwa, na który składa się zdolność do generowania własnych innowacji, wykorzystywania do tego zewnętrznych źródeł innowacji, a następnie dostosowania ich do swoich potrzeb. Innowacyjność jest zatem definiowana jako zdolność jednostek i organizacji do kreowania i efektywnego wdrażania innowacji technicznych, rynkowych, organizacyjnych umożliwiających przedsiębiorstwu realizowanie celów strategicznych w konkurencyjnym otoczeniu<sup>13</sup>. W literaturze przedmiotu często wskazuje się też (w sensie operacyjnym), że innowacyjność jest cechą tych przedsiębiorstw, które w badanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację techniczną, uczestniczyły w tworzeniu nowych lub istotnie ulepszonych produktów wprowadzonych na rynek w ostatnich trzech latach<sup>14</sup>.

Portal innowacji podaje bardziej zgeneralizowaną definicję analizowanego procesu: „Innowacyjność jest cechą podmiotów gospodarczych lub gospodarek, oznaczającą zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji, jak również ich absorpcji, wiążącą się z aktywnym zaangażowaniem się w procesy innowacyjne i podejmowanie działań w tym kierunku; oznacza również zaangażowanie w zdobywanie zasobów i umiejętności niezbędnych do uczestniczenia w tych procesach”<sup>15</sup>.

Natomiast według przytaczanego już wcześniej podręcznika Oslo Manual działalność innowacyjna (*innovation activities*) to: całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które rzeczywiście prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań same z siebie mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje również działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji<sup>16</sup>.

Innowacyjność można też rozumieć jako świadomie prowadzony proces, polegający na zmianach o charakterze zarówno materialnym, jak i niematerialnym, obejmujący szeroko

<sup>12</sup> Portal Innowacji, <http://www.ppp.pi.gov.pl/parp/data/sownik/sownik.html>, sierpień 2013.

<sup>13</sup> Haffer M., Karaszewski W. (red.): Czynniki wzrostu gospodarczego. Toruń 2004, s. 341.

<sup>14</sup> Kozusznik B.: Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności, [w:] Kozusznik B.: Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności. Chowanna, Tom 2(35). Uniwersytet Śląski, Katowice 2010, s. 14-15.

<sup>15</sup> Portal Innowacji, <http://www.ppp.pi.gov.pl/parp/data/sownik/sownik.html>, sierpień 2013.

<sup>16</sup> Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Podręcznik Oslo. OECD, Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa 2008, s. 49.

rozumiany produkt innowacyjny, pozwalający firmie na przetrwanie w złożonym otoczeniu oraz rozwój, który przekłada się na relatywnie ustabilizowane, pozytywne wyniki ekonomiczne.

Powyższe ujęcie definicyjne innowacyjności według autorów projektu „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości” jest adekwatne do opisywania skali działań, specyfiki wyzwań i zagrożeń oraz sposobów zarządzania charakteryzujących mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa.

W tym miejscu dochodzimy do kluczowego, obok innowacji pojęcia dla treści artykułu – zarządzania innowacją. **Zarządzanie innowacjami** to oparte na posiadanych zasobach poszukiwanie takich rodzajów innowacji, które powodują, że proces innowacji staje się bardziej efektywny w konfrontacji z wyzwaniami, jakie stawiają przed firmą rynek, konkurencja, klient, otoczenie. Obejmuje ono wybór nowej techniki, technologii, organizacji pracy, pozyskiwanie nowych rozwiązań marketingowych oraz różne sposoby ich wykorzystania, z uwzględnieniem kwestii prawnych, ekonomiczno-finansowych, administracyjnych, społecznych, strukturalno-procesowych, środowiskowych i strategicznych. Złożoność procesów innowacyjnych wymaga systemowego podejścia do zarządzania tą sferą działalności. Stąd zarządzanie innowacją, aby było skuteczne musi być zorganizowane, systematyczne i racjonalne. Uzasadnione jest tworzenie na użytek każdego przedsiębiorstwa koncepcyjnej struktury zarządzania działalnością innowacyjną. Obejmować ona powinna 5 kategorii: strategię, strukturę, technologię, zadania i ludzi. W sektorze mikro, małych i średnich przedsiębiorstw każda z przedstawionych powyżej kategorii powinna znaleźć swoje miejsce w sensie wykonawczym.

Jednak jednym z najskuteczniejszych sposobów na osiągnięcie przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej jest skuteczne wdrożenie adekwatnej strategii innowacji. To ona powinna określać odpowiedni do jej realizacji dobór struktur organizacyjnych, technologii, wyznaczenia zadań i ludzi. Przedsiębiorstwo wykorzystujące innowacje do budowania przewagi strategicznej przyjąć może kilka kluczowych strategii. Większość z przedstawionych poniżej strategii jest użyteczna również dla małych i średnich firm. Ich zastosowanie nie jest rozłączne, czyli możliwe jest zastosowanie elementów kilku z nich jednocześnie.

W sektorze MŚP zasadne jest także procesowe podejście do zarządzania innowacjami, polegające na integracji poszczególnych faz i czynności składających się na proces innowacyjny, to znaczy przygotowania innowacji i jej efektywnego wdrożenia do praktyki biznesowej i upowszechnienia. Możliwość przeprowadzenia takiego podejścia do zarządzania innowacjami zależy od zasobów organizacyjnych i kompetencji firm. Duże firmy są w stanie ustrukturyzować proces innowacyjny w sposób bardzo rozbudowany, obejmując koordynacją wiele faz i zróżnicowanych czynności. Natomiast małe firmy pracują zwykle w sposób nieformalny, a kluczową rolę w procesie zarządzania innowacją odgrywa w nich często jego

twórca, który jednocześnie musi przejmować rolę inicjatora zmian, popularyzatora, menedżera<sup>17</sup>.

Współczesne zarządzanie innowacjami cechuje się orientacją rynkową, uwzględniającą oczekiwania klienta, konkurencji oraz szeroko rozumianego otoczenia, dlatego nawet najmniejsze przedsiębiorstwa z sektora MŚP muszą uwzględniać potrzeby, działania oraz kontekst partnerów biznesowych. Ten kontekst rynkowy wymaga stworzenia spójnego systemu informacji na potrzeby organizacji dla poszczególnych faz procesu innowacji oraz organizacji realizujących i wdrażających innowacje. Powinien on też cechować się synergią działań, które obejmują czynniki stymulujące rozwój innowacji. Należą do nich łatwy, wszechstronny dostęp do informacji i aktualnej wiedzy, nawiązywanie i rozwijanie relacji pomiędzy nauką a biznesem, czy wreszcie tworzenie modelu sieci uwzględniającej trzy wzajemnie powiązane elementy: podmioty uczestniczące w procesie innowacji, działania i zasoby. Przejawem i efektem rozwoju zintegrowanego systemu informacji i koordynacji działań jest powstawanie nowych pomysłów oraz efektywność przetwarzania ich w innowacje produktowe, procesowe, usługowe, marketingowe<sup>18</sup>.

## 2. Metodologia badania percepcji innowacji

Przedmiot badań – trudne do zdiagnozowania i zrozumienia zindywidualizowane definicje sytuacji dotyczących problemów innowacji przedsiębiorców z mikro, małych i średnich firm – wymagał interpretatywnego podejścia metodologicznego. Stąd też istotny udział jakościowej metodologii na etapie testowania Matrycy Potrzeb Marketingowych<sup>19</sup>. Podczas tego etapu badań podjęto szereg działań badawczych, prowadzących od zrekonstruowania i zrozumienia indywidualnych sensów, przez poszczególne interpretacje interesów i wartości przedstawicieli grupy badanych dotyczących pojęcia innowacji, aż do ich intersubiektywnych generalizacji.

Główną techniką jakościową badań były zogniskowane wywiady grupowe (ang. *focus group interviews*, FGI), przeprowadzone na siedemdziesięciu przedsiębiorcach z sektora MŚP w województwie śląskim, których podzielono na dziesięcioosobowe grupy fokusowe. Badania fokusowe były ukierunkowane przede wszystkim na opis, zrozumienie oraz interpretację opinii i postaw respondentów, w mniejszym stopniu na wyjaśnianie i odkrywanie prawidłowości oraz przewidywanie zachowań badanych. Za wyborem techniki zogniskowanego wywiadu

---

<sup>17</sup> Stawasz E.: Innowacja, [w:] Matusiak K.B. (red.): Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. PARP, Warszawa 2005; Stawasz E.: Innowacje a mała firma. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999, s. 189-190.

<sup>18</sup> Ibidem.

<sup>19</sup> Całościowa metodologia testowania autodiagnostycznego narzędzia Matrycy Potrzeb Marketingowych, którego integralną częścią były zogniskowane wywiady grupowe z przedsiębiorcami, zawarte są w pracy: Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych. Testowanie i upowszechnianie narzędzia. Difin, Warszawa 2013, [www.innowacyjna-matryca.pl](http://www.innowacyjna-matryca.pl).

grupowego przemawiało to, że wykorzystując regułę wzajemnej stymulacji uczestników dyskusji, można było dotrzeć do tych poglądów i motywacji respondentów, które mogą być nie do końca uświadomionymi przekonaniem i wyobrażeniami na temat interesujących badaczy zagadnień. Podejście takie ułatwiło też wykorzystanie w analizie danych kategorii odpowiedzi wygenerowanych mniej lub bardziej świadomie przez uczestników, np. do konstrukcji typologii. W ten sposób pojedynczym wypowiedziom nową, intersubiektywną wagę.

Celem badań była diagnoza stanu wiedzy, nastawień emocjonalnych i zachowań dotyczących innowacji i innowacyjności w grupie badanych przedsiębiorców sektora MŚP. Starano się odpowiedzieć na kilka pytań badawczych:

1. Jak przedsiębiorcy rozumieją pojęcie zmiany i związek zmiany z innowacją?
2. Czy i jak rozumieją pojęcie novum oraz udoskonalenie?
3. Jak postrzegają związek ryzyka z wprowadzeniem innowacji?
4. Jak postrzegają związek relacji firmy z klientem a wprowadzaniem innowacji?
5. Jak komunikacja z pracownikami i umiejętność wnikliwej i trafnej obserwacji oddziałuje na procesy innowacji w firmie?
6. Jaki ma związek budowanie kapitału wzajemnego zaufania z procesem wprowadzania innowacji?

Porządek badań w ramach głównej zastosowanej techniki jakościowej (zogniskowane wywiady grupowe – FGI) określił scenariusz fokusa, w którym zoperacjonalizowano główne pytania badawcze. Wywiady prowadzone były w formie dyskusji pod kierunkiem moderatora, a skoncentrowane były wokół głównych wątków tematycznych wyznaczonych przez podane wyżej pytania badawcze.

Sposób analizy danych uzyskanych dzięki zastosowaniu zogniskowanych wywiadów grupowych określiły założenia teorii ugruntowanej. Zastosowano indukcyjny sposób analizy zebranego materiału badawczego, ponieważ brak było adekwatnych i pełnych założeń teoretycznych, konceptualizacji, które porządkowałyby dedukcyjnie badania we wspomnianym wyżej zakresie. Dlatego nie określono żadnych założeń początkowych dotyczących charakteru relacji między zmiennymi, nie postawiono hipotez, które miałyby podlegać weryfikacji w toku badań testujących. Potencjalnie niezupełnie trafne założenia początkowe, dotyczące nowej problematyki badań, np. stosunku określonych grup badanych do przedmiotu badań (Matrycy, jej percepcji, zastosowań), mogłyby determinować sposób interpretacji uzyskanych wyników.

W prezentowanym planie badawczym w charakterze moderatorów FGI uczestniczyło czterech badaczy. Można w tym przypadku mówić o triangulacji badacza, czyli wprowadzeniu do procedury badawczej kilku obserwatorów czy kontrolerów, którzy mogą wzajemnie weryfikować swoje badania. Ten typ triangulacji jest szczególnie przydatny podczas badań nad

problematyką obciążoną subiektywnym wartościowaniem. Wprowadza do nich korygujący kontekst intersubiektywności, swego rodzaju ponadindywidualnego sensu etnometodologicznego. Triangulacja badacza czy obserwatorów pozwala budować intersubiektywny obraz przedmiotu badań, poprzez wykorzystanie niepowtarzalnych autopsji, intuicji czy skojarzeń poszczególnych badaczy, przy podobnym zestawie danych źródłowych.

Dobór osób do grup poddanych badaniu był celowy. To znaczy, że uzyskanie w pełni reprezentatywnych rozkładów cech społeczno-demograficznych w składach poszczególnych grup fokusowych nie było tak istotne, jak nasycenie osobami o maksymalnie zróżnicowanych i ugruntowanych postawach, wiedzy, sądach i opiniach na temat innowacji i innowacyjności<sup>20</sup>. Przyjęto też, zgodnie z zasadami teorii ugruntowanej, że zebrane w poszczególnych grupach dane będą ze sobą w sposób ciągły porównywane, aby wyodrębnić kody porządkujące i interpretujące materiał badawczy z fokusów. Następnie konstruowane były kategorie bardziej zgeneralizowane (przez ugruntowanie w podobnych przypadkach), aby pokazać powiązania między kategoriami (sieci).

Zdecydowano się na wykorzystanie narzędzia analitycznego w postaci programu komputerowego Atlas.Ti. Program ten jest jednym z nielicznych dostępnych na rynku narzędzi stworzonych do wspomaganie analizy danych empirycznych w badaniach jakościowych. Powstał we współpracy ze współtwórcą metodologii teorii ugruntowanej, Anselmem Strausem. Zastosowanie tego narzędzia analitycznego pozwoliło – w sposób koherentny z założeniami, metodologią oraz terminologią teorii ugruntowanej, która jest tożsama ze stosowaną w programie Atlas.Ti. – na opracowanie zebranych jakościowych materiałów badawczych<sup>21</sup>. Dzięki narzędziu Atlas.Ti podczas pracy nad zebraniem materiałem empirycznym możliwe było wygenerowanie kodów oraz ich rodzin, obrazujących główne kategorie odpowiedzi respondentów oraz pojęć generowanych w toku pracy badawczej, co znacznie ułatwiło analizę oraz pozwoliło na przystępną prezentację wyników badań<sup>22</sup>.

### **3. Percepcja innowacji wśród przedsiębiorców MŚP – relacja z badań**

W ramach projektu innowacyjnego testującego POKL pt. „Z matrycą do innowacyjnej przedsiębiorczości” podjęto się między innymi zdiagnozowania stanu wiedzy, nastawień

---

<sup>20</sup> Teoretyczne pobieranie próbek do badań jest charakterystyczne dla teorii ugruntowanej, zob.: Pałgan B.: Teoretyczne pobieranie próbek (theoretical sampling), [w:] Konecki K., Chomczyński P.: Słownik Socjologii Jakościowej. Difin, Warszawa 2012, s. 285-287.

<sup>21</sup> Hensel P., Glinka B.: Teoria ugruntowana, [w:] Jemielniak D. (red.): Badania jakościowe. Podejścia i teoria. PWN, Warszawa 2012, s. 89-113.

<sup>22</sup> Pełną prezentację wyników badań fokusowych w planie eksperymentalnym można odnaleźć w: Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych. Testowanie i upowszechnianie narzędzia. Difin, Warszawa 2013, [www.innowacyjna-matryca.pl](http://www.innowacyjna-matryca.pl).

emocjonalnych oraz zachowań przedsiębiorców MŚP w stosunku do problematyki innowacji. Biorący udział w badaniach jakościowych respondenci, a ściślej w zogniskowanych wywiadach grupowych (fokusach), zapytani o to, czym jest dla nich innowacja, wymieniali jej elementy definicyjne<sup>23</sup>.

Percepcja zjawiska innowacji wśród badanych przedsiębiorców skupiała się na kilku kluczowych pojęciach (kategoriach). Zostaną one zaprezentowane w kolejności od najczęściej wskazywanych przez badanych oraz najważniejszych dla ich sposobu percepcji innowacji. Określeniem, które pojawiało się najczęściej w wypowiedziach badanych, była zmiana. Niezależnie od tego, z jakimi konotacjami emocjonalnymi była powiązana, pozytywnymi czy też negatywnymi, u zdecydowanej większości respondentów innowacja kojarzyła się ze zmianą.

Innowacja to nie jest koniecznie zmiana na lepsze, to jest coś nowego, natomiast niekoniecznie z założenia musi być to lepsze. Tak, innowacyjność to wprowadzanie rozwiązań, natomiast nie zawsze nowe rozwiązanie po czasie okazuje się lepsze. To jest się w stanie stwierdzić dopiero po fakcie, a nie w momencie wprowadzania zmiany, sam pomysł jest innowacyjnością. Innowacja też może mieć efekt ujemny, tak naprawdę każde działanie, nieważne czy marketingowe, czy inne, które prowadzisz, to tak naprawdę nie wiesz, czy osiągniesz sukces.

Dla większości badanych innowacja to zmiana, która niesie potencjalnie pozytywne następstwa. Opinie badanych charakteryzowały się pragmatycznym i utylitarnym podejściem do wprowadzanej innowacji, która ma generować w efekcie końcowym korzyści finansowe.

Następną w kolejności występowania istotną cechą innowacji rozpoznawalną przez uczestników badań fokusowych była konieczność wprowadzania do przedsiębiorstwa elementów novum. Wskazywano na powiązania zjawiska innowacji z nowymi elementami techniczno-technologicznymi, nowymi produktami i usługami, nowatorskimi rozwiązaniami organizacyjnymi oraz działaniami marketingowymi, które dotychczas nie były stosowane przez nikogo innego lub nie były stosowane w danym przedsiębiorstwie. Charakterystyczne dla większości opinii badanych było stwierdzenie, że konieczne jest *wymyślanie i wdrażanie zupełnie nowych idei, przedmiotów i rozwiązań*. Pojęcie innowacji było też utożsamiane z pojęciem udoskonalania. Jest ono warunkiem przetrwania przedsiębiorstwa, a w sprzyjającym mikro- i makrootoczeniu staje się warunkiem jej rozwoju. Większość badanych podkreślała również, że nawet w przypadku przedsiębiorstw oferujących produkty tradycyjne konieczna jest gotowość do wprowadzania elementów innowacji, na przykład w dziedzinie

---

<sup>23</sup> Pełną wersję wyników z badań fokusowych dotyczących postaw śląskich przedsiębiorców odnośnie zjawiska innowacji i związane z nimi założenia metodologiczne, w tym, o doborze próby badawczej, odnaleźć można w publikacji: Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Testowanie i upowszechnianie narzędzia. Difin, Warszawa 2013.

budowania, usprawniania kanałów dystrybucji czy innych działań promocyjnych i marketingowych.

Jednak nie wszyscy zgadzali się ze stwierdzeniem, że udoskonalenie już istniejących rozwiązań, produktów oraz technologii może być pojmowane w kategoriach innowacji. Dla niektórych przedsiębiorców *innowacyjność (...) musi polegać na wprowadzaniu nowej jakości oraz nowych rozwiązań, które nigdy wcześniej nie były stosowane.*

Respondenci podkreślali ścisły, ale też często konieczny związek występowania ryzyka ze skutecznym wprowadzaniem innowacji. Rozumiano, że ryzyko jest ceną, jaką przedsiębiorstwo musi zapłacić za konsekwentne realizowanie strategii innowacyjnych. Dla większości z nich przedsiębiorstwo, które chce określać się jako innowacyjne, powinno przyjąć pozycję lidera i samodzielnie wyznaczać nowe – innowacyjne standardy, ponosząc jednocześnie określone koszty finansowe, organizacyjne i ludzkie.

Zdaniem badanych kluczowy dla sprawności przebiegu procesów tworzenia i zarządzania innowacją jest stosunek przedsiębiorców do klientów, który został określony przez jednego z respondentów jako *rodzaj symbiozy firma – klient*. Innowacyjna firma powinna dbać o swojego klienta oraz dbać o zdolność skutecznego pozyskiwania nowych. Dlatego też nawet dla małego przedsiębiorstwa istotnym elementem działalności jest silny i zintegrowany funkcjonalnie z głównymi działami firmy marketing. Niezbędne jest respektowanie przez innowacyjną firmę ocen jej klientów, którego wyrazem powinno być dopasowywanie do ich sugestii działań organizacyjnych.

Dla większości respondentów płaszczyzna komunikacji oraz stosunków, jakie panują na polu współdziałania pracodawcy i pracownika, ma poważny związek z efektywnością powstawania i wdrażania innowacji. Pracownicy (czy szerzej – kapitał ludzki) są postrzegani jako element firmy, który powinien mieć znaczący udział w procesach powstawania innowacji i ich wdrażania. Pozytywny klimat w firmie jest według uczestników badania znakiem, że firma dba o swoich pracowników, a to kolejny wyznacznik firmy innowacyjnej, ponieważ zadowoleni pracownicy stanowią silny punkt wsparcia przedsiębiorstwa we wprowadzaniu innowacji. Znamienna jest wypowiedź jednej z uczestniczek badania fokusowego, która twierdzi, że *innowacyjna firma stawia na ludzi, bez ludzi taka firma nie robi niczego....*

Badani, poddani stymulacji ze strony moderatora, wypowiadali się o cechach innowacyjnego przedsiębiorstwa. Podkreślali takie jego cechy, jak: odważne działanie perspektywiczne, akceptacja samotności lidera innowacji, optymistyczne podejście do działań ryzykownych, zdolność do szybkich reakcji, emocjonalne uniezależnienie się od negatywnych opinii, czujność i umiejętność wnikliwej i trafnej obserwacji otoczenia. Innowacyjna firma *to taka, która cały czas szuka nowych rozwiązań, sposobów ulepszenia.*

Określenia innowacji, przywołane podczas burzy mózgów oraz innych technik stosowanych w wywiadach fokusowych, zawierały takie stwierdzenia, jak to, które mówi, że

*innowacja w przedsiębiorstwie to krok naprzód – postęp. Innowacja zmienia dotychczasowe status quo....* Wielkość tego kroku jest uzależniona od wielkości przedsiębiorstwa i wcale nie musi to być rewolucyjna zmiana.

Podkreślane też było rozumienie innowacji jako procesu, a nie rezultatu. Dowodem tego jest definicja wypracowana przez jedną z grup fokusowych, która brzmi: *innowacyjność to bardzo szerokie pojęcie, którym można opisać jako proces wprowadzenia nowej jakości do produktu czy usługi, sposobu funkcjonowania firmy oraz jej relacji z klientem i otoczeniem.*

Jedno z istotniejszych pytań, jakie zadano uczestnikom badań fokusowych, dotyczyło głównych obszarów ich działalności, w których badani przedsiębiorcy MŚP dostrzegają możliwość działań innowacyjnych. Wskazywano przede wszystkim na: relacje z klientem, otoczeniem, relacje wewnątrz przedsiębiorstwa, procesy i metody, jakość, nowe technologie, produkty i usługi, kapitał ludzki.

Według respondentów wprowadzanie przez mikro, małą lub średnią firmę innowacji chociaż w jednym z tych obszarów jej działalności może świadczyć o tym, że firma jest innowacyjna. Sytuacją idealną byłaby taka, w której we wszystkich tych obszarach przedsiębiorcy staraliby się podejmować działania innowacyjne. Zdaniem badanych jest to jednak trudne nawet dla największych przedsiębiorstw, dysponujących wykwalifikowaną kadrą i zasobami finansowymi.

Wśród cech innowacyjnego przedsiębiorstwa badani identyfikowali wiele różnych aspektów działalności oraz postaw i rodzajów przyjętych strategii, odnosząc się zarówno do modeli teoretycznych, jak i przykładów rzeczywistych. Do najważniejszych cech takiego przedsiębiorstwa zaliczali przede wszystkim umiejętność dostosowywania się do szybko zmieniających się warunków panujących na rynku oraz swoistą elastyczność, dzięki której przedsiębiorstwo, jeżeli jest zbyt małe, by wyznaczać trendy na rynku, będzie mogło przynajmniej za nimi podążać, wykorzystując nowe, związane z nimi możliwości. Równie silnie podkreślali znaczenie swoistej inteligencji organizacji oraz osób decyzyjnych oraz takiej kultury organizacyjnej, która pozwala na wykorzystywanie pojawiających się okazji. Zmienne te są ze sobą skorelowane i tworzą, według badanych, podstawę działalności firmy innowacyjnej. Dalej respondenci wymieniają wysoką czujność przedsiębiorstwa oraz umiejętność ciągłej, wnikliwej i trafnej obserwacji otoczenia. Monitoring konkurencji oraz zmian trendów panujących na rynku jest niezwykle ważnym elementem działalności przedsiębiorstwa na globalnym rynku. Według badanych ten element organizacji innowacyjnej wymusza w pewien sposób to, że w takim przedsiębiorstwie niezbędna jest świadomość konieczności ciągłego rozwoju – firma innowacyjna *stara się ciągle iść do przodu.*

Badani są świadomi, że stagnacja w przedsiębiorstwie tak naprawdę oznacza regres, a przedsiębiorcy sektora MŚP nie mogą sobie na to pozwolić. W swoich wypowiedziach uczestnicy fokusów podkreślali rolę takich cech innowacyjnego przedsiębiorstwa, jak

umiejętność szybkiego reagowania na wszelkiego rodzaju bodźce oraz odważne i zdecydowane podejmowanie decyzji przy świadomości ryzyka. Ze względu na specyfikę innowacyjnych działań przedsiębiorcy muszą być przyzwyczajeni do permanentnego braku pewności oraz braku stabilności – ważna jest akceptacja takiej charakterystyki nowoczesnego rynku oraz swojego na nim miejsca. Dla tych przedsiębiorców, którzy chcą i mogą powiedzieć, że ich firma jest innowacyjna, niezbędne jest również zaakceptowanie *samotności pozycji lidera*, która jest ceną, jaką należy zapłacić za wyróżnianie się z ogółu przedsiębiorców, a co za tym idzie – za odnoszenie sukcesów.

Charakterystyczne dla głównych artykułowanych kategorii odpowiedzi respondentów jest to, że w dużym stopniu korespondują one z cechami przedsiębiorstw innowacyjnych, które odnaleźć można w zaprezentowanych wcześniej ujęciach teoretycznych, jak i szerzej w literaturze przedmiotu<sup>24</sup>.

Ciekawym wątkiem w definiowaniu innowacji przez badanych jest postrzeganie nie tylko procesu wprowadzania zmian i nowości, ale również konieczności budowania pozytywnego klimatu dla innowacji w firmie oraz postaw proinnowacyjnych wśród jej kadry. Znaczenie ma komunikacja wewnątrz przedsiębiorstwa, dzięki której możliwe będzie wprowadzenie klimatu sprzyjającego innowacjom. Ważne jest budowanie kapitału wzajemnego zaufania, relacji, gdzie innowacja nie oznacza utraty bezpieczeństwa, a szansę na poprawę funkcjonowania firmy. Zdaniem badanych istotne jest, aby każda osoba w firmie – niezależnie od swojej pozycji – była przekonana o tym, że innowacja jest elementem, dzięki któremu sytuacja całego przedsiębiorstwa oraz osób z nim związanych ulegnie pozytywnej zmianie. Respondenci twierdzą, że *nie ma sensu wprowadzania czy proponowania zmian, jeśli pracownicy są niechętni, ale też na odwrót, bo jeżeli pracownicy chcą, to kierownik też musi chcieć*.

Badani podkreślali, że nie ma on szans na realizację bez wsparcia instytucjonalnego dla firm, w tym w ramach POKL i innych funduszy pomocowych UE. Za narzędzie, które może być wykorzystywane dla budowania kultury innowacyjnej w firmie, respondenci uznali Matrycę Potrzeb Marketingowych, która poprzez diagnozę przedsiębiorstwa pod względem innowacyjności może wskazać na jego mocne strony oraz na obszary, w których dostrzegalne są pewne braki. Wskazanie propozycji działań w Indywidualnej Ścieżce Rozwoju zmniejsza wśród przedsiębiorców i pracowników obawy dotyczące podejmowanych działań proinnowacyjnych. Wykorzystywanie tego narzędzia jest, według badanych, metodą na „oswojenie” ludzi z zagadnieniem innowacyjności.

W kontekście barier wprowadzania innowacji respondenci zwracali uwagę na korelację, jaka zachodzi pomiędzy postawą człowieka wobec zmian, na którą składa się również element

---

<sup>24</sup> Sosnowska A., Łobejko S.: Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji: pozytywy i trudności w rozwoju. PARP, Warszawa 2006, s. 8-10; Jasiński A.H.: Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku. KiW, Warszawa 1992.

jego wiedzy dotyczącej omawianego zagadnienia, a jego gotowością do wprowadzania innowacji. Wskazywano, że osoba posiadająca wiedzę na temat innowacji postrzega ją bardziej w kategoriach szansy a nie zagrożenia, a tym samym chętniej będzie się skłaniać ku jej wprowadzaniu.

Przedstawione powyżej werbalizowana wiedza, doświadczenia oraz intuicje poznawcze respondentów pokrywały się w dużym stopniu z założeniami teoretycznymi sześciu wymiarów innowacji, które przyjęte zostały przez twórców projektu<sup>25</sup>. Intersubiektywny obraz postrzegania innowacji czy innowacyjności przez uczestników badań fokusowych miał – podobnie jak w modelu Matrycy – charakter holistyczny, a więc opisywał całą złożoność zjawiska. Badani wskazywali na wymiar kapitału ludzkiego, który w modelu Matrycy odpowiada kategorii kompetencji. Kategoria ta została zdefiniowana w projekcie jako ogół wiedzy, umiejętności i postaw, obejmujących nie tylko wykształcenie i doświadczenie, ale również intuicję rynkową, kreatywność, pomysłowość, otwartość na zmiany, partycypację pracowników w tworzeniu innowacji, która będzie odpowiadała na potrzeby klientów. Mówiono też o innych kategoriach obecnych w Matrycy, które stwarzają firmie określone szanse i zagrożenia w konkurencyjnej przestrzeni rynkowej oraz o szczególnej roli w tej relacji klienta. Bez kluczowej roli klienta w strategii innowacyjnej nie ma sprzedaży towarów i usług na satysfakcjonującym poziomie. Istotną rolę odgrywa identyfikacja potrzeb, kreowanie wartości dla klienta. Podkreślano wagę jakości produktów/usług – ważnego składnika świadomego budowania marki, czyli zespołu działań prowadzących do utworzenia pozytywnego, zauważalnego i spójnego wizerunku, który pomaga stworzyć więzi z pracownikami i klientami, zbudować zaufanie do firmy. Badani wspominali o elementach procesów i strategii, czyli zbiorze procedur wprowadzonych w firmie w aspekcie innowacji, które mają być spójne i zintegrowane w wielu płaszczyznach. Jest to zespół powiązanych ze sobą działań o charakterze strategicznym, realizowanych według przyjętego planu.

#### 4. Wnioski

Innowacja jest postrzegana i definiowana przez badanych przedsiębiorców z sektora MŚP jako proces pozytywnej zmiany przedsiębiorstwa, dający szansę na rozwój (stopniowy lub radykalny), otwierający na nowe możliwości działania i pozwalający osiągnąć sukces finansowy. Powiązana jest z podjęciem przez firmę koniecznego ryzyka i roli samotnego lidera, wymogiem budowania klimatu zaufania między wszystkimi interesariuszami innowacji, stałego monitorowania mikro i makrootoczenia, podnoszenia kompetencji pracowników,

---

<sup>25</sup> Weryński P.: Uzasadnienie realizacji projektu, [w:] Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia. Difin, Warszawa 2012, s. 13.

świadomego budowania marki i trwałej relacji z klientami. Wiedza badanych przedsiębiorców jest relatywnie duża, a reprezentowane postawy są proinnowacyjne. Tematyka innowacyjności według badanych powinna być stale obecna w działaniach instytucji wspierających sektor MŚP oraz odpowiednich uczelni wyższych, aby stymulować aktualnych oraz przyszłych przedsiębiorców do działań utrwalających wiedzę, postawy i zachowania proinnowacyjne, wskazywać na możliwości ich zastosowania.

## Bibliografia

1. Drucker P.: Innowacja i przedsiębiorczość. PWE, Warszawa 1992.
2. Haffer M., Karaszewski W. (red.): Czynniki wzrostu gospodarczego. Toruń 2004.
3. Hensel P., Glinka B.: Teoria ugruntowana, [w:] Jemielniak D. (red.): Badania jakościowe. Podejścia i teoria. PWN, Warszawa 2012.
4. Hilarowicz A., Lech A.: Procesy i strategie, [w:] Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia. Difin, Warszawa 2012.
5. [http://europa.eu/legislation\\_summaries/enterprise/business\\_environment/n26026\\_pl.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_pl.htm).
6. Jasiński A.H.: Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku. KiW, Warszawa 1992.
7. Kozusznik B.: Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i w stymulowaniu innowacyjności, [w:] Kozusznik B.: Psychologiczne uwarunkowania innowacyjności. Chowanna, Tom 2(35). Uniwersytet Śląski, Katowice 2010.
8. Mikosik S.: Teoria rozwoju gospodarczego Josepha A. Schumpetera. PWN, Warszawa 1993.
9. Nonaka I., Tateuchi H.: Kreowanie wiedzy w organizacji. PFPK, Warszawa 2000.
10. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Podręcznik Oslo, OECD, Eurostat. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju, Warszawa 2008.
11. Pałgan B.: Teoretyczne pobieranie próbek (theoretical sampling), [w:] Konecki K., Chomczyński P.: Słownik Socjologii Jakościowej. Difin, Warszawa 2012.
12. Portal Innowacji, <http://www.ppp.pi.gov.pl/parp/data/slownik/slownik.html>.
13. Porter M.E.: The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Ltd, London 1990.
14. Schumpeter J.A.: Teoria rozwoju gospodarczego. PWN, Warszawa 1960.
15. Sosnowska A., Łobejko S.: Małe i średnie polskie przedsiębiorstwa w Polsce w warunkach konkurencji: pozytywy i trudności w rozwoju. PARP, Warszawa 2006.
16. Stawasz E.: Innowacja, [w:] Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć. Matusiak K.B. (red.). PARP, Warszawa 2005.

17. Stawasz E.: Innowacje a mała firma. Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
18. Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb Marketingowych. Testowanie i upowszechnianie narzędzia. Difin, Warszawa 2013.
19. Weryński P., Dolińska-Weryńska D., Tokar J.: Zarządzanie innowacjami w sektorze MŚP. Difin, Warszawa 2014.
20. Weryński P.: Uzasadnienie realizacji projektu, [w:] Weryński P. (red.): Matryca Potrzeb marketingowych w sektorze MMŚP. Diagnoza problemu i konstrukcja narzędzia. Difin, Warszawa 2012.

### **Abstract**

Innovation is perceived and defined by the surveyed entrepreneurs from the SME sector as a process of positive change in the company, giving the opportunity for development (gradual or radical), opening to new possibilities for action and help to achieve financial success. Associated with the adoption by the necessary risk and the role of lone leader, the requirement of a climate of trust between all stakeholders, innovation, continuous monitoring of the micro and macro environment, skills development for workers, conscious brand building and sustainable relationships with customers. The subject innovation by respondents should be constantly present in the activities of institutions supporting the SME sector and the respective universities to stimulate current and future entrepreneurs to activities sustaining the knowledge, attitudes and behavior of pro-innovation, indicate the possibility of their use.