

Magdalena K. GAŚOWSKA
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Warszawski

ROLA INNOWACJI W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWEM W WARUNKACH WAHAŃ KONIUNKTURY NA PRZYKŁADZIE WYBRANYCH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie. Celem artykułu jest analiza i ocena roli innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Zaprezentowano w nim teoretyczne aspekty innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury. Opisano metodykę badań i dokonano skrótovej charakterystyki badanej populacji. Przedstawiono wyniki badań, dotyczące innowacji stosowanych w procesie zarządzania badanymi przedsiębiorstwami w okresie wahań koniunktury i podjęto próbę oceny wpływu realizowanych innowacji na konkurencyjność badanych firm.

Słowa kluczowe: innowacje, wahania koniunktury, przewaga konkurencyjna, konkurencyjność przedsiębiorstwa.

THE ROLE OF INNOVATION IN THE PROCESS OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN CONDITIONS OF ECONOMIC FLUCTUATIONS BASED ON THE EXAMPLE OF SELECTED ENTERPRISES

Summary. The aim of this article is to analyse and evaluate the role of innovation in the process of enterprise management in conditions of economic fluctuations on the example of selected manufacturing and trading enterprises. In this article, the theoretical aspects of innovation in enterprise management in conditions of economic fluctuations have been presented. The author described the research methodology and made a brief characterisation of the surveyed population. The author presented the results of the research on innovation in the process of managing the surveyed enterprises in times of economic fluctuations and undertook an attempt to evaluate their impact on competitiveness of the surveyed companies.

Keywords: innovation, economic fluctuations, competitive advantage, enterprise competitiveness.

1. Wprowadzenie

Przyspieszenie tempa zmian koniunktury stanowi ogromne wyzwanie dla współczesnych menadżerów. W procesie kształtowania strategii przedsiębiorstwa podstawowe znaczenie ma umiejętność dostosowania stopnia zgodności cech i właściwości oferowanych przez firmę produktów lub usług do preferencji nabywców. W okresie wahań koniunktury przedsiębiorstwa działają pod silną presją ekonomiczną, która zmusza je do permanentnego podnoszenia sprawności i efektywności wszystkich procesów realizowanych w przedsiębiorstwie, przy równoczesnym ograniczeniu kosztów funkcjonowania. Menedżerowie w krótkim czasie powinni zidentyfikować powstające lawinowo zagrożenia, możliwości redukcji kosztów, pojawiające się okazje i wdrożyć odpowiednie procesy dostosowawcze do gwałtownie zmieniających się warunków rynkowych.

Umiejętność osiągnięcia lub utrzymania przewagi konkurencyjnej definiowana jest w literaturze jako konkurencyjność¹. Szybko postępujące i głębokie zmiany preferencji klientów wynikające z działalności innowacyjnej konkurentów, postępu naukowo-technicznego, mody, czynników społeczno-kulturowych itp., powodują powstawanie i pogłębianie się niedostosowań produkt–rynek. Aby utrzymać atrakcyjność produktu w ocenie nabywców i nie dopuścić do zmniejszenia sprzedaży, producent staje przed koniecznością dokonywania zmian w samym produkcie lub poszukiwania nowych nabywców, skłonnych go zaakceptować². Dostęp przedsiębiorstwa do zasobów oraz sprawność i efektywność ich wykorzystania do kreatywnych działań, prowadzących do zmian w procesach realizowanych w firmie, decydują o konkurencyjności przedsiębiorstwa.

W warunkach gwałtownie zmieniającego się otoczenia przedsiębiorstwo musi być bardziej proaktywne, a menedżerowie powinni pełnić rolę architektów przyszłości³. Menedżerowie powinni podejmować szybkie działania, zapewniające przetrwanie i jednocześnie poszukiwać nowych, przyszłościowych rozwiązań, stanowiących szansę na kreowanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych przedsiębiorstw. Najbardziej skuteczni menedżerowie traktują innowacje, jako odpowiedź na trudne warunki rynkowe. Od kilku lat polskie przedsiębiorstwa coraz częściej dostrzegają kluczową rolę innowacji jako czynnika będącego źródłem budowania przewagi nad konkurencją. Należy jednak podkreślić, że mimo wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw (pod względem innowacyjności) Polskę dzieli olbrzymi dystans nie tylko w stosunku do największych rynków, ale i krajów naszego

¹ Gorynia M.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa - próba konceptualizacji i operacjonalizacji, [w:] Najlepszy E. (red.): Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 266.

² Taranko T.: Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010, s. 50-52.

³ Eisenhardt K.M., Brown S.L.: Podążanie z duchem czasu - konkurowanie w zmiennych warunkach rynkowych, [w:] Zarządzanie w warunkach niepewności. Helion, Gliwice 2006, s. 215.

regionu⁴. Celem artykułu jest analiza i ocena roli innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych.

2. Innowacje w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach permanentnej zmiany

W literaturze przedmiotu można spotkać wiele definicji innowacji. Coraz częściej innowacje określane są jako wszystko, co wiąże się z tworzeniem i aplikacją nowej wiedzy w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Innowacje dotyczą technologii, ekonomii, społeczeństwa oraz kultury⁵. Obecnie o innowacyjności decyduje stała umiejętność zorganizowanego tworzenia i wykorzystywania wiedzy w produkcji, dla dalszego tworzenia nowej wiedzy i szybkiego jej przenoszenia do procesów innowacyjnych. Przedsiębiorstwo innowacyjne stosuje rozwiązania innowacyjne w działalności wewnętrznej i na obsługiwanych rynkach, a także elastycznie dostosowuje swoją działalność do zmian i nowych wyzwań, które pojawiają się w otoczeniu rynkowym.

Współcześnie innowacje odgrywają istotną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwami. Stanowią podstawę utrzymywania się ich na rynku, poprawy konkurencyjności oraz efektywnej obsługi klientów. Jak wynika z badań ankietowych przeprowadzonych przez Boston Consulting Group, wśród 2700 członków zarządów przedsiębiorstw z całego świata, pomimo kryzysu, innowacyjność była jednym z trzech najważniejszych priorytetów w 2009 roku (potwierdziło to 64% respondentów). 58% uczestników badań planowało dalsze zwiększenie wydatków na innowacje. Przystosowanie się do zmiennych uwarunkowań rynkowych wymaga rozwoju kompetencji związanych z innowacyjnością⁶.

Innowacje jako produkty wiedzy stają się źródłem korzyści ekonomicznych oraz przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw na rynkach w kraju i za granicą oraz podstawą budowy gospodarki opartej na wiedzy. Innowacje należą do najistotniejszych czynników, warunkujących rozwój gospodarek poszczególnych krajów i przedsiębiorstw. Decydują nie tylko o tempie i kierunkach rozwoju gospodarczego, ale też w znacznym stopniu o formach i strukturze międzynarodowej współpracy przedsiębiorstw. Są czynnikiem determinującym

⁴ Innowacje: Recepta na rozwój polskich firm. Raport. „Harvard Business Review Polska”, nr 10, 2012, s. 3-5.

⁵ Nowicka-Skowron M., Pachura P.: Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej. „Acta Universitatis Lodzianis. Folia Oeconomica”, nr 226, 2009, s. 41.

⁶ Szymczak M., Możdżeń A.: Nowoczesna komunikacja: niewyczerpane źródło innowacji. „Harvard Business Review Polska”, nr 11, 2009, s. 104-105.

międzynarodową konkurencyjność⁷. Tempo i zakres kreowania oraz wdrażania innowacji w warunkach wahań koniunktury decydują o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Każda innowacja, szczególnie w okresie wahań koniunktury, wiąże się z ogromną niepewnością, co do rzeczywistych skutków. Innowacyjność wymaga od przedsiębiorstw zaangażowania odpowiednich nakładów finansowych, odpowiedniej kadry, wiedzy, umiejętności oraz właściwej kultury, wspierającej kreatywność i otwartość na nowe pomysły.

Innowacje podażowe są wynikiem badań podstawowych i zasobów wiedzy dysponowanej przez społeczeństwo, skierowane są na poszukiwanie nowych produktów lub technologii, związane są z bardzo wysokim ryzykiem. Innowacje popytowe są wynikiem indywidualnej przedsiębiorczości i wniosków wypływających z analiz zmian popytu na rynku. W warunkach kryzysu czy zastoju gospodarczego skuteczniejszą strategią wzrostu wartości przedsiębiorstwa jest strategia rozwoju innowacji popytowych. Przez innowacje popytowe rozumie się koncentrowanie procesu kreowania wartości dla klienta na zaspokajaniu najbardziej palących problemów i priorytetów aktualnych klientów firm. Podstawą innowacji popytowych są bliskie relacje klienta z firmą, które zapewniają wiedzę o kliencie. Strategie te wiążą innowacje w strumień, w którym dodawane są wartości dla klienta, składające się na coraz bardziej kompleksowe zaspokojenie ich potrzeb. Innowacje popytowe wiążą się z niższym ryzykiem i niższymi kosztami ich wprowadzania, co w warunkach wahań koniunktury może zapewnić przedsiębiorstwom rozwój i zatrzymanie klientów⁸.

W klasycznym ujęciu problemy były rozwiązywane na zasadzie strukturalizacji działań i zamierzeń organizacyjnych. Związana z tym koncepcja zamkniętych innowacji opiera się na przekonaniu, że podstawą działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie jest własny dział badawczo-rozwojowy i jego działalność. Tymczasem współczesna gospodarka staje się gospodarką sieciową, ponieważ struktura i jakość relacji w coraz większym stopniu wpływają zarówno na tworzenie, transfer, jak i wykorzystanie wiedzy w innowacjach. Sieci są budowane, by efektywnie transferować i rozwijać wiedzę, umiejętności innowacyjne partnerów oraz skutecznie reagować na zmieniające się uwarunkowania realizacji procesów innowacji w gospodarce. Należy tu podkreślić, że absorpcja wiedzy, jej efektywne wykorzystanie oraz uczenie się w procesach innowacji stały się konkurencyjną korzyścią dla wszystkich partnerów w sieci⁹. Tradycyjne podejście, związane z koncepcją zamkniętych innowacji, nie prowadzi do zdynamizowania procesów innowacyjnych w warunkach obecnych wahań koniunktury.

⁷ Poznańska K.: Innowacyjność przedsiębiorstw, [w:] Lichniak I. (red.): Nauka o przedsiębiorstwie. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 331.

⁸ Dobiegała-Korona B.: Innowacje popytowe jako źródło wartości przedsiębiorstwa w kryzysie. „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 3/2, 2009, s. 447-457.

⁹ Dolińska M.: Rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych na rynku międzynarodowym. „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2012, s.18.

Sieci innowacyjne są organizacyjną odpowiedzią na rosnącą złożoność i niepewność technologiczną oraz rynkową współczesnych gospodarek. Przejście do sieciowej formy koordynacji działań innowacyjnych jest szczególnie eksponowane w tzw. modelu otwartej innowacji, który zrywa z przekonaniem o konieczności koncentracji na wewnętrznym rozwoju, opartym na własnych badaniach i zasobach (kompetencjach) przedsiębiorstwa, bezpośredniej zależności między przywództwem technologicznym a sukcesem rynkowym oraz koniecznością bezwzględnej ochrony własności intelektualnej przedsiębiorstwa. Zwraca się w nim uwagę, że innowacja może pochodzić z zewnątrz, a źródłem wartości jest nie tyle sama innowacja, ile lepszy model biznesu, który ją wykorzystuje¹⁰. Obecnie coraz więcej firm stosuje model otwartej innowacji.

Obecnie przedsiębiorstwa skutecznie konkurują również z łańcuchami dostaw, ściśle współpracując z wszystkim firmami uczestniczącymi w procesie dostarczania produktu lub usługi do klienta. Ścisła współpraca przedsiębiorstw tworzących łańcuch dostaw powala na: redukcję kosztów, wzrost przychodów ze sprzedaży, dzięki poprawie jakości obsługi klientów, redukcję i lepsze wykorzystanie wzdłuż całego łańcucha dostaw: zapasów, bieżących należności, gotówki i środków trwałych. Wymienione korzyści, osiągnane również dzięki innowacjom wdrażanym w procesie zarządzania łańcuchem dostaw, są szczególnie istotne w warunkach podwyższonego ryzyka związanego z wahaniami koniunktury.

Innowacje są coraz częściej realizowane w złożonych łańcuchach i sieciach współpracujących ze sobą przedsiębiorstw. W takim przypadku istotna jest analiza zmierzająca do określenia, które podmioty i w jakim stopniu przyczyniają się do tworzenia wartości oraz jak wytworzona wartość jest przez te podmioty przejmowana. W przeszłości, duże i silnie zintegrowane przedsiębiorstwa tworzyły i przejmowały większość wartości z innowacji. Obecnie w większości branż podział wytworzonej wartości następuje pomiędzy wieloma firmami. Firma wiodąca i jej udziałowcy są zazwyczaj głównymi beneficjentami innowacji, rozszerza się jednak liczba i rodzaj kategorii innych podmiotów przejmujących część wartości, takich jak podmioty oferujące dobra i/lub usługi komplementarne, klienci, lokalna społeczność¹¹.

W obecnych uwarunkowaniach rynkowych absorpcja i zastosowanie wiedzy pochodzącej spoza przedsiębiorstwa stają się kluczowym czynnikiem, zapewniającym organizacji długookresowy wzrost innowacyjności, ciągłe uczenie się oraz utrzymanie lub powiększenie przewagi konkurencyjnej¹². W miarę rosnącej zmienności i złożoności otoczenia,

¹⁰ Szymura-Tyc M.: Międzynarodowe sieci innowacyjne - geneza i funkcjonowanie, [w:] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.): Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 421-436.

¹¹ Rudny W.: Globalne łańcuchy wartości: kto kreuje i kto przejmuje wartość z innowacji. „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 3, 2013, s. 416.

¹² Anussornnitisarn P., Sanpanich S., Phusavat K., Kess P., Muhos M.: Sustaining Organizational Innovation and Learning through External Knowledge. „International Journal of Innovation and Learning”, No. 1, 2010, p. 85-99.

zaostrzającej się konkurencji oraz konieczności podnoszenia sprawności i efektywności procesów w przedsiębiorstwie, szczególnego znaczenia w zarządzaniu przedsiębiorstwem nabiera rynkowa orientacja.

W okresie wahań koniunktury przedsiębiorstwo, dzięki innowacjom produktowym, procesowym i organizacyjnym, może wypracować indywidualną kompozycję działań i rozwiązań niedostępną do skonfigurowania przez konkurencję i dostarczać na rynek produkty lub usługi, które we właściwym czasie i przy zachowaniu efektywności działania przedsiębiorstwa spełniają życzenia i oczekiwania klientów, co przekłada się na zdolność przedsiębiorstwa do kreowania, umacniania i poprawy przewagi konkurencyjnej.

3. Metodyka badań

Analizowane w artykule wyniki własnych badań empirycznych pochodzą z bardziej obszernych badań, dotyczących procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Wśród celów przeprowadzonych badań była analiza orientacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, realizowanych strategii, determinant konkurencyjności, innowacji wdrożonych w przedsiębiorstwie, sposobów zdobywania przewagi konkurencyjnej. Badania przeprowadzono w 2014 r. metodą wywiadu bezpośredniego z menedżerami odpowiedzialnymi za proces zarządzania w badanych firmach, opierając się na opracowanym kwestionariuszu ankietowym. Przeprowadzone badania dotyczyły lat 2011-2013.

Zbadano 117 małych, średnich i dużych przedsiębiorstw z północno-wschodniej Polski. Małe przedsiębiorstwa stanowiły 34,2% badanej próby. Średnie przedsiębiorstwa miały zbliżony odsetek w badanej próbie (33,3%). Badaniami objęto 38 dużych przedsiębiorstw, co stanowiło 32,5% badanej populacji. Badania przeprowadzono wśród przedsiębiorstw produkcyjnych i handlowych. Przedsiębiorstwa produkcyjne stanowiły 45,3% badanych firm (12,0% małe przedsiębiorstwa produkcyjne, 17,9% średnie przedsiębiorstwa produkcyjne, 15,4% duże przedsiębiorstwa produkcyjne), natomiast przedsiębiorstwa handlowe stanowiły 54,7% badanej populacji (22,2% małe przedsiębiorstwa handlowe, 15,4% średnie przedsiębiorstwa handlowe, 17,1% duże przedsiębiorstwa handlowe).

Największą grupę badanych przedsiębiorstw stanowiły firmy osiągające przychody ze sprzedaży od 10 mln do 50 mln PLN (29,9%). Drugą, co do wielkości, badaną grupą były przedsiębiorstwa osiągające przychody ze sprzedaży do 10 mln PLN (27,4%). Przedsiębiorstwa osiągające przychody ze sprzedaży w przedziale powyżej od 100 mln do 500 mln PLN stanowiły 16,2% zbadanej populacji. 12,8% badanych firm stanowiły

przedsiębiorstwa osiągające przychody ze sprzedaży od 500 mln do 1 mld PLN. Najmniejszy udział w badanej populacji miały przedsiębiorstwa osiągające przychody od 50 mln do 100 mln PLN (7,7%) oraz firmy osiągające przychody ze sprzedaży powyżej 1 mld PLN (6,0%).

Prezentowane w artykule wyniki badań dotyczą wybranych aspektów innowacji wdrożonych w badanych przedsiębiorstwach w latach 2011-2013.

4. Innowacje wdrażane w badanych przedsiębiorstwach w okresie wahań koniunktury - wybrane aspekty

Respondenci zostali poproszeni o wskazanie rynkowych determinant konkurencyjności badanych przedsiębiorstw w latach 2011-2013. W badanym okresie przedsiębiorstwa funkcjonowały w warunkach permanentnych wahań koniunktury. Najwięcej uczestników badań wskazało, że determinantami konkurencyjności w latach 2011-2013 były: cena (62,3%), jakość (59,0%), terminowość dostaw/szybkość dostaw (56,4%), dobre relacje z klientami (54,7%), poziom obsługi klienta (53,0%), elastyczność przedsiębiorstwa (51,2%), wprowadzanie innowacji produktowych, procesowych i organizacyjnych (51,2%) oraz oferta produktowa/usług (50,4%). Przeprowadzone badania potwierdziły, że wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie w warunkach wahań koniunktury ma istotny wpływ na zdolność przedsiębiorstwa do umocnienia i poprawy pozycji na rynku.

Jak już wspomniano, jednym z celów przeprowadzonych badań była analiza orientacji zarządzania badanych przedsiębiorstw. Analiza wyników badań wskazała, że większość badanych przedsiębiorstw stosuje, obok rynkowej orientacji zarządzania (73,5%), orientację na wyniki (61,5%) oraz orientację na jakość (52,1%). Przedsiębiorstwa te dążą do zaspokajania życzeń i oczekiwań klientów, przy jak największej efektywności działania. Zmieniające się życzenia i oczekiwania klientów, presja klientów na obniżanie cen, oferowanie produktów o wysokiej jakości i wysoki poziom obsługi sprawiają, że współcześni menedżerowie są zmuszeni do poszukiwania sposobów kreowania długookresowej przewagi nad konkurentami, które zapewnią przedsiębiorstwu godziwe zyski.

Uzyskane przez autorkę wyniki badań ujawniły, że w latach 2011-2013 zdecydowana większość badanych przedsiębiorstw (88,8%) wprowadziła innowacje. Najwięcej badanych firm wdrożyło innowacje mające na celu doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć poprawę poziomu obsługi klienta (43,6% w 2011 roku, 53,0% w 2012 roku, 65,8% w 2013 roku), doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę jakości (30,8% w 2011 roku, 41,0% w 2012 roku, 47,9% w 2013 roku), doskonalenie organizacji pracy (23,8% w 2011 roku, 36,7% w 2012 roku, 41,8% w 2013 roku), doskonalenie i rozwój procesów zaopatrzenia, aby zredukować koszty w obszarze gospodarki zapasami i gospodarki

magazynowej (25,6% w 2011 roku, 28,2% w 2012 roku, 29,9% w 2013 roku) oraz doskonalenie i rozwój procesów aby osiągnąć przewagę wynikającą z zaufania, poczucia bezpieczeństwa klientów (17,1% w 2011 roku, 23,9% w 2012 roku, 29,9% w 2013 roku). Szczegółowy wykaz innowacji wprowadzonych w badanych przedsiębiorstwach w latach 2011-2013 prezentuje tabela 1.

Analiza wyników badań dała podstawy do sformułowania wniosku, że małe przedsiębiorstwa najczęściej wdrażały innowacje mające na celu doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć poprawę poziomu obsługi klienta, przewagę jakości, przewagę kosztów oraz doskonalenie organizacji pracy. W średnich przedsiębiorstwach najczęściej wprowadzano innowacje mające na celu doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć poprawę poziomu obsługi klienta, doskonalenie organizacji pracy, doskonalenie i rozwój procesów zaopatrzenia, aby zredukować koszty w obszarze gospodarki zapasami i gospodarki magazynowej oraz doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę jakości. Duże przedsiębiorstwa najczęściej wprowadzały innowacje mające na celu doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć poprawę poziomu obsługi klienta, doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę jakości, doskonalenie organizacji pracy oraz doskonalenie i rozwój procesów zaopatrzenia, aby zredukować koszty w obszarze gospodarki zapasami i gospodarki magazynowej.

Tabela 1

Innowacje wprowadzone w badanych przedsiębiorstwach w latach 2011-2013

Wyszczególnienie	Lata		
	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)
Doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć poprawę obsługi klienta	43,6	53,0	65,8
Doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę jakości	30,8	41,0	47,9
Doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę czasu	11,1	17,1	20,5
Doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę kosztów	14,5	20,5	26,5
Doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę niezawodności	8,5	12,8	21,3
Doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę elastyczności	13,7	23,1	24,8
Doskonalenie i rozwój procesów, aby zmniejszyć zaangażowanie kapitału	4,2	7,7	12,0
Doskonalenie i rozwój procesów, aby osiągnąć przewagę wynikającą z zaufania, poczucia bezpieczeństwa klientów	17,1	23,9	29,9
Doskonalenie i rozwój procesów zaopatrzenia, aby zredukować koszty w obszarze gospodarki zapasami i gospodarki magazynowej	25,6	28,2	29,9
Doskonalenie i dalszy rozwój już wytwarzanych wyrobów	17,9	21,3	29,0
Doskonalenie i rozwój stosowanych procesów wytwórczych	12,0	15,4	23,0
Doskonalenie organizacji pracy	23,9	36,7	41,8

cd. tabeli 1

Wprowadzenie nowych wyrobów, lepiej zaspokajających zidentyfikowane potrzeby klientów	6,0	15,4	17,9
Wprowadzenie nowych metod wytwarzania wyrobów	7,7	7,7	9,4
Wdrożenie technologii informatycznych	19,7	25,6	23,0
Wykorzystanie nowych kanałów dystrybucji	16,2	8,5	15,5

Źródło: opracowanie własne.

Najczęściej wskazywanym, przez respondentów z małych przedsiębiorstw źródłami innowacji byli klienci (55,0% badanych małych przedsiębiorstw), pomysły pracowników i zasoby własne przedsiębiorstwa (47,5% badanych małych przedsiębiorstw), monitorowanie konkurencyjnych produktów na rynku (45,0% badanych małych przedsiębiorstw) oraz reakcja na nieoczekiwane zdarzenie w otoczeniu (25,0% badanych małych przedsiębiorstw). Menedżerowie z średnich przedsiębiorstw najczęściej wymieniali następujące źródła innowacji: pomysły pracowników i zasoby własne przedsiębiorstwa (61,5% badanych średnich przedsiębiorstw), klienci (58,9% badanych średnich przedsiębiorstw), monitorowanie konkurencyjnych produktów na rynku (43,6% badanych średnich przedsiębiorstw) oraz pomoc konsultantów i doradców zewnętrznych (25,6% badanych średnich przedsiębiorstw). W dużych przedsiębiorstwach źródłami innowacji były: monitorowanie konkurencyjnych produktów na rynku (86,8% badanych dużych przedsiębiorstw), pomysły pracowników i zasoby własne przedsiębiorstwa (76,3% badanych dużych przedsiębiorstw), klienci (44,7% badanych dużych przedsiębiorstw) oraz pomoc konsultantów i doradców zewnętrznych (42,1% badanych dużych przedsiębiorstw).

Z badań wynika, że w okresie turbulencji rynkowych w większości przedsiębiorstw podstawą innowacji są bliskie relacje klienta z firmą, które zapewniają wiedzę o kliencie oraz pomysły pracowników i zasoby własne przedsiębiorstwa, zapewniające coraz bardziej kompleksowe zaspokojenie potrzeb. W zdecydowanej większości badanych dużych przedsiębiorstw źródłem innowacji jest monitorowanie konkurencyjnych produktów na rynku. W badanym okresie najbardziej zyskiwały na znaczeniu następujące źródła innowacji: klienci, pomysły pracowników i zasoby własne przedsiębiorstwa oraz pomoc konsultantów i doradców zewnętrznych.

Najczęściej wymienianymi przez respondentów barierami innowacji w latach 2011-2013 były wysokie koszty (60,0% wskazań). Wahania koniunktury to czas, kiedy zarządy wykazują dużą niechęć do ryzyka. Skracają horyzonty czasowe do liczenia zwrotu z inwestycji. Drugą w kolejności barierę stanowił brak środków finansowych (31,6% wskazań). Kolejnymi, najczęściej wskazywanymi, barierami innowacji były: przepisy prawne (24,8%) oraz niepewny popyt (23,1%), kompetencje innowacyjne pracowników (15,4% wskazań), postawa pracowników (14,5%).

Wyniki przeprowadzonych badań dają podstawę do stwierdzenia, że najczęściej występującymi efektami innowacji w badanych przedsiębiorstwach w latach 2011-2013 były: poprawa poziomu obsługi klientów, zmniejszenie kosztów, poprawa organizacji pracy,

zmniejszenie zapasów, wzrost elastyczności, poprawa efektywności, produkty lepiej zaspokajające potrzeby klientów, usprawnienie przepływu informacji. Innowacje wdrożone w badanych przedsiębiorstwach korzystnie wpływały na proces kreowania przewagi konkurencyjnej.

Jedynie 23,9% badanych przedsiębiorstw w latach 2011-2013 osiągnęło przewagę konkurencyjną. W warunkach wahań koniunktury w badanych firmach wzrosła świadomość znaczenia innowacji w dążeniu do wzrostu sprawności, efektywności i elastyczności działania przedsiębiorstwa. Menadżerowie z przedsiębiorstw mających przewagę konkurencyjną wskazywali, że czynnikami, które istotnie, korzystnie wpływają na proces kreowania przewagi konkurencyjnej badanych przedsiębiorstw były: odpowiednie doświadczenie menadżerów w kształtowaniu procesów biznesowych, konkurowanie łańcuchem dostaw, kalkulacja kosztów w całym przedsiębiorstwie, zacieśnianie współpracy z partnerami handlowymi, wdrożenie nowoczesnych technologii informatycznych, wprowadzanie innowacji, koordynacja łańcucha dostaw oraz koncentracja na kluczowych kompetencjach.

5. Podsumowanie

W okresie permanentnych zmian koniunktury przedsiębiorstwa dokonują usprawnień przy jak najmniejszych kosztach, takich które nie powodują ryzyka przejściowych strat czy chwilowego spadku przychodów. Dokonują zmian w zależności od sytuacji gospodarczej i wymagań klientów. Badane przedsiębiorstwa starały się zwiększać przychody i satysfakcję klientów, próbując jednocześnie minimalizować koszty. Przeprowadzone badania potwierdziły, że innowacje w przedsiębiorstwie mogą przyczynić się do wzrostu sprawności, efektywności i skuteczności procesów oraz lepszej organizacji pracy, co w konsekwencji przyczynia się do lepszego dopasowywania się firmy do zmieniających się okoliczności.

Dzięki innowacjom procesowym, organizacyjnym i produktowym przedsiębiorstwo może wypracować indywidualną kompozycję działań i rozwiązań, niedostępną do skonfigurowania przez konkurencję i dostarczać na rynek produkty, które we właściwym czasie i przy zachowaniu efektywności działania przedsiębiorstwa spełniają życzenia i oczekiwania klientów, co przekłada się na zdolność przedsiębiorstwa do kreowania, umacniania i poprawy przewagi konkurencyjnej. Badania potwierdziły, że innowacje pełnią istotną rolę w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w okresie wahań koniunktury i przyczyniają się do wzrostu jego konkurencyjności.

Bibliografia

1. Anussornnitisarn P., Sanpanisch S., Phusavat K., Kess P., Muhos M.: Sustaining Organizational Innovation and Learning through External Knowledge. „International Journal of Innovation and Learning”, No. 1, 2010.
2. Dobiegała-Korona B.: Innowacje popytowe jako źródło wartości przedsiębiorstwa w kryzysie. „Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego”, nr 3/2, 2009.
3. Dolińska M.: Rozwój przedsiębiorstw innowacyjnych na rynku międzynarodowym. „Przegląd Organizacji”, nr 5, 2012.
4. Gorynia M.: Konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba konceptualizacji i operacjonalizacji, [w:] Najlepszy E. (red.): Strategia przedsiębiorstw w warunkach konkurencji międzynarodowej. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
5. Taranko T.: Procesy konkurencyjne a strategie produktowo-rynkowe przedsiębiorstw produkcyjnych. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2010.
6. Eisenhardt K.M., Brown S.L.: Podążanie z duchem czasu - konkurowanie w zmiennych warunkach rynkowych, [w:] Zarządzanie w warunkach niepewności. Helion, Gliwice 2006.
7. Innowacje: Recepta na rozwój polskich firm. Raport. „Harvard Business Review Polska”, nr 10, 2012.
8. Nowicka-Skowron M., Pachura P.: Strategie innowacyjne przedsiębiorstw wobec wyzwań gospodarki sieciowej. „Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica”, nr 226, 2009.
9. Poznańska K.: Innowacyjność przedsiębiorstw, [w:] Lichniak I. (red.): Nauka o przedsiębiorstwie. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.
10. Rudny W.: Globalne łańcuchy wartości: kto kreuje i kto przejmuje wartość z innowacji. „Zarządzanie i Finanse”, nr 4, cz. 3, 2013.
11. Szymczak M., Możdżeń A.: Nowoczesna komunikacja: niewyczerpane źródło innowacji. „Harvard Business Review Polska”, nr 11, 2009.
12. Szymura-Tyc M.: Międzynarodowe sieci innowacyjne - geneza i funkcjonowanie, [w:] Brdulak H., Duliniec E., Gołębiowski T. (red.): Współpraca w łańcuchach dostaw a konkurencyjność przedsiębiorstw i kooperujących sieci, Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009.

Abstract

The aim of this article is to analyse and evaluate the role of innovation in the process of enterprise management in conditions of economic fluctuations on the example of selected enterprises of north-eastern Poland. Results presented in this study come from a more extensive empirical research conducted in 2014 through direct interview concerning the process of enterprise management in years 2011-2013. The study was conducted among 117 small, medium and large manufacturing and trading enterprises of north-eastern Poland. A questionnaire was used for implementation of the study.