

Sieci współpracy jako element transferu innowacji w MSP

W analizie zjawiska można wyodrębnić szereg znaczeń zjawiska innowacji, rozumianego jako określone dobro, usługę lub pomysł klasyfikowany jako nowy. W subiektywnym odbiorze innowację tworzy wszystko, co jest postrzegane jako nowe, niezależnie od rzeczywistego stopnia nowości idei lub rzeczy. Pomysł może funkcjonować w obiegu stosunkowo długo, ale jest innowacją dla jednostki, która postrzega go jako nowy. P. Drucker upatruje źródeł innowacji w śledzeniu procesów rynkowych, gdzie wprowadzenie innowacji stwarza sposobność do uzyskania przewagi konkurencyjnej.

Nie tyle rewolucyjne pojawienie się i wykorzystanie nowych technologii, (głównie technologii komunikowania się ludzi oraz informatyzacji procesów organizacji i między organizacjami) nie tyle nowe technologie wytwarzania i nowe materiały, nie tyle nowe technologiczno-organizacyjne rozwiązania (będące następstwem globalizowania się procesów gospodarowania), ale problemy o genezie społecznych i kulturowych zjawisk oraz nowych relacji społecznych stanowią o pojawieniu się, kluczowych wręcz dla rozwoju organizacji, „nowych” dylematów zarządzania i konieczności ich rozwiązywania. W zmieniającej się sytuacji problemowej zachodzi uświadomiona potrzeba stosowania nowego instrumentarium zarządzania. Stąd, starania o innowację zarządczą, jako źródło przełomu, upowszechnienia nowego „wzorca” rozumienia i postrzegania organizacji i jej rozwoju, będącego podstawą konstruowania metod racjonalizujących działalność menedżerską.

Małe przedsiębiorstwa napotykają znaczne trudności w możliwościach znajdowania i wdrażania innowacji poprzez ograniczenia własnych zasobów kapitałowych, brak należytej wiedzy oraz niepełne doświadczenie w tej materii. W XXI w. kluczowym elementem rozwoju małego przedsiębiorstwa staje się tworzenie i dyfuzja innowacji. Innowacja może opierać się jedynie na pozyskanej, zidentyfikowanej, przetworzonej i odpowiednio wykorzystanej wiedzy. Tak akumulacja wiedzy stwarza możliwości długookresowego kształtowania nowych wartości osadzonych w kulturze organizacyjnej i przekazywanych bezpośrednio pracownikom na różnych szczeblach organizacyjnych.

Linearne rozumienie walki konkurencyjnej w otoczeniu kształtującym wysoce zróżnicowaną architekturę powiązań, swoistą sieć relacji społecznych, nie może prowadzić do strategicznego sukcesu. Dotyczy to zarówno przedsiębiorstw dużych, jak i małych. Wyzwaniem jest szeroko rozumiana globalizacja. Globalizacja samoistnie wytwarza zestaw



barier napotykanych przez współczesne władze, przedsiębiorczych wizjonerów, czy też menedżerów nastawionych przede wszystkim na maksymalizację operacyjnych efektów.

Jednostkowo małej firmie trudno jest uaktywnić posiadane zasoby, aby zbudować lub przyswoić już istniejące rozwiązanie innowacyjne. Dlatego też dla wdrożenia innowacji celowym wydaje się być formalne zorganizowanie przedsiębiorstw w sieć i wynikająca z tego współpraca. Poprzez zintegrowanie zasobów współdziałających ze sobą firm pojawia się możliwość tworzenia i upowszechniania rozwiązań innowacyjnych, przy jednoczesnym skoncentrowaniu się na kluczowych umiejętnościach przedsiębiorstwa. Zalety takiego działania ogranicza jednak niski poziom zaufania wzajemnego, nie pozwalający kształtować kultury organizacyjnej opartej na kooperacji.

Zespół wartości generowanych wewnątrz kultury organizacyjnej małych przedsiębiorstw, które powstają przy umacnianiu się zaufania może być różnorodny, zależy to od sytuacji przedsiębiorstwa, dotychczasowego podejścia do zarządzania, preferencji kadry kierowniczej, bezpośredniego zaangażowania pracowników oraz cech osobowościowych uczestników organizacji. Deficytowość posiadanych zasobów i silne oddziaływanie wszystkich grup konkurentów rodzi konieczność zastanowienia się nad takimi formami współdziałania, które zwiększą efektywność małych i średnich przedsiębiorstw.

Już w raporcie OECD Knowledge-Based Economy z 1996 roku podkreśla się rolę współpracy wielu podmiotów w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw i gospodarek. Współczesne nauki o zarządzaniu również akcentują konieczność sieciowej współpracy organizacji z jego otoczeniem.

Założenia współpracy sieciowej są inne od założeń klasycznego kształtowania relacji biznesowych i społecznych. Trzeba zauważyć, że sieci:

- W swoich wielokierunkowych relacjach aktywizują różnych interesariuszy, tj.: przedstawicieli nauki, reprezentantów władz różnego szczebla, podmioty gospodarcze,
- Pozwalają na budowanie dodatkowego potencjału wewnętrznego przedsiębiorstw, umożliwiającego poprawę wypracowanej pozycji konkurencyjnej,
- Podlegają procesom ewolucyjnego samodoskonalenia, w których występuje zrjonalizowane dopasowywanie przyjętej wcześniej strategii do zamierzeń innych uczestników sieci, w procesach koordynacji wzajemnych działań,
- Wykorzystują zaufanie jako wartość osiową dającą szansę na zbudowanie odpowiedniego poziomu kapitału społecznego w ramach istniejących struktur, a czasami w



przeciwieństwie do dysfunkcyjnych powiązań formalnych. Kapitał społeczny w dobie dynamicznych zmian w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem oraz przy wzrastającej turbulencji otoczenia staje się jednym z istotnych wymiarów kapitału intelektualnego, decydującego o konfiguracjach strukturalnych w organizacji, o jakości stosunków międzyludzkich, osadzonych w kulturze organizacyjnej oraz wpływającego na tworzenie spójnej, opartej na kluczowych kompetencjach wizji rozwojowej przedsiębiorstwa.

Wydaje się, iż jedynym sposobem na wypracowanie zestawu nowych umiejętności dla budowania strategicznej przewagi opartej o wzorce innowacyjności jest tworzenie takiego poziomu kapitału społecznego, który doprowadzi do szerszego wykorzystywania procesów kooperacji, tj. jednoczesnej współpracy oraz konkurencji. Współpracy w tych obszarach, gdzie samodzielna aktywność nie będzie dawać żadnych rezultatów, ze względu na konieczność tworzenia złożonego wizerunku produktu, wykorzystania efektu skali, czy też niwelowania skutków niedostatku kapitału własnego. Tradycyjny model innowacji lokalizuje poszukiwanie i znalezienie nowatorskiego rozwiązania w obszarach badań i rozwoju, marketingu lub procesu wytwórczego i związanej z nim technologii. Coraz więcej jednak źródeł innowacji związanych jest z postrzeganiem wartości dla klienta w obszarach „nietechnologicznych”. Generowanie innowacji w układzie sieciowym umożliwia każdemu uczestnikowi sieci określenie i zajęcie własnego pola kompetencji oraz wypracowanie innowacji na tym polu we współpracy z pozostałymi uczestnikami sieci. Wartość powstająca w ten sposób opiera się na synergii kompetencji uczestników sieci współpracy.

Wyjątkowość sieciowego charakteru firm tworzących innowacje polega na jednoczesnym istnieniu wielu zróżnicowanych struktur sieciowych. Formalna konstrukcja tych sieci przenikana jest różnymi relacjami społecznymi, częstokroć opartymi na zaufaniu, kształtującym w wielu przypadkach trwalsze powiązania, aniżeli stanowione umowy biznesowe. Taki system powiązań i relacji trudny jest do analitycznego poznania i jednoznacznej interpretacji. Przedsiębiorstwa mogą jednocześnie uczestniczyć w klastrach, platformach technologicznych, budować nowe powiązania kapitałowe i współpracować z ośrodkami naukowymi lub centrami zaawansowanych technologii. Tego typu powiązania są charakterystyczne coraz częściej także dla przedsiębiorstw – uczestników sektora MSP.

Oznacza to większe nastawienie właścicieli i zarządzających tymi firmami na własną przenikliwość w myśleniu o biznesie, elastyczne zasilanie się wypracowanymi atutami i



doświadczeniem oraz dostrzeganie nowego instrumentarium w zakresie wspierania innowacyjności.

Można założyć, że każde współcześnie funkcjonujące przedsiębiorstwo działa w otoczeniu rynkowym, w którym ma okazję do przetworzenia i wykorzystania wiedzy innych uczestników rynku. Permanentny proces dopasowywania się do szybko zmieniających się warunków otoczenia „odsuwa” stare struktury i rodzi nowe zależności pomiędzy podmiotami rynkowymi. Sieć tworzy formę organizacyjną, która daje szansę na wzrost elastyczności reakcji, pozwala na kontrolę całości wydarzeń na rynku, przy jednoczesnym utrzymaniu zdefiniowanych wcześniej celów własnych i strategicznie określonego profilu działalności. W takim rozumieniu sieć dotyczy interpretacji zdarzeń w otoczeniu firmy. Inicjuje ona taki rodzaj współpracy, który zdynamizuje zdolności do konkurowania na coraz bardziej wymagających rynkach.

Dla wsparcia tego procesu nieodzowna jest współpraca z instytucjami i organizacjami wspierającymi przedsiębiorczość, współpraca przemysłu z nauką oraz transfer technologii. Tego rodzaju współpraca w jakiejś części eliminuje cztery podstawowe braki identyfikowalne przy transferze innowacji do małych i średnich przedsiębiorstw:

- brak wiedzy biznesowej innowatora;
- brak kontaktu badacze – rynek;
- brak kapitału;
- brak popytu na innowacje;

Do organizacji wsparcia innowacyjności możemy zaliczyć:

- Centrum Transferu Technologii (CTT) – jako nie nastawioną na zysk jednostkę świadcząca usługi doradcze, szkoleniowe i informacyjne, realizującą programy wsparcia transferu i komercjalizacji technologii i wszystkich towarzyszących temu procesowi zadań.
- Park Technologiczny to organizacja realizująca zadania wspomaganie młodych innowacyjnych przedsiębiorstw nastawionych na rozwój produktów i metod wytwarzania w technologicznie zaawansowanych branżach oraz optymalizacji warunków transferu technologii i komercjalizacji rezultatów badań z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej.
- Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (AIP) – to jednostka związana z uczelnią, której celem jest wspieranie przedsiębiorczości akademickiej poprzez działalność doradczą, szkoleniową, informacyjną i promocyjną, a także udostępnianie powierzchni do prowadzenia



działalności gospodarczej przez środowiska akademickie: studentów, doktorantów, pracowników naukowych.

- Inkubator technologiczny – to ośrodek umożliwiający tworzenie przedsiębiorstw opartych o innowacyjne technologie i oferującą pomoc organizacyjną, informacyjną i finansową w ich zakładaniu.

Możliwe powiązania w ramach sieci umożliwiającej transfer innowacji współpracy przedstawia poniższy schemat:

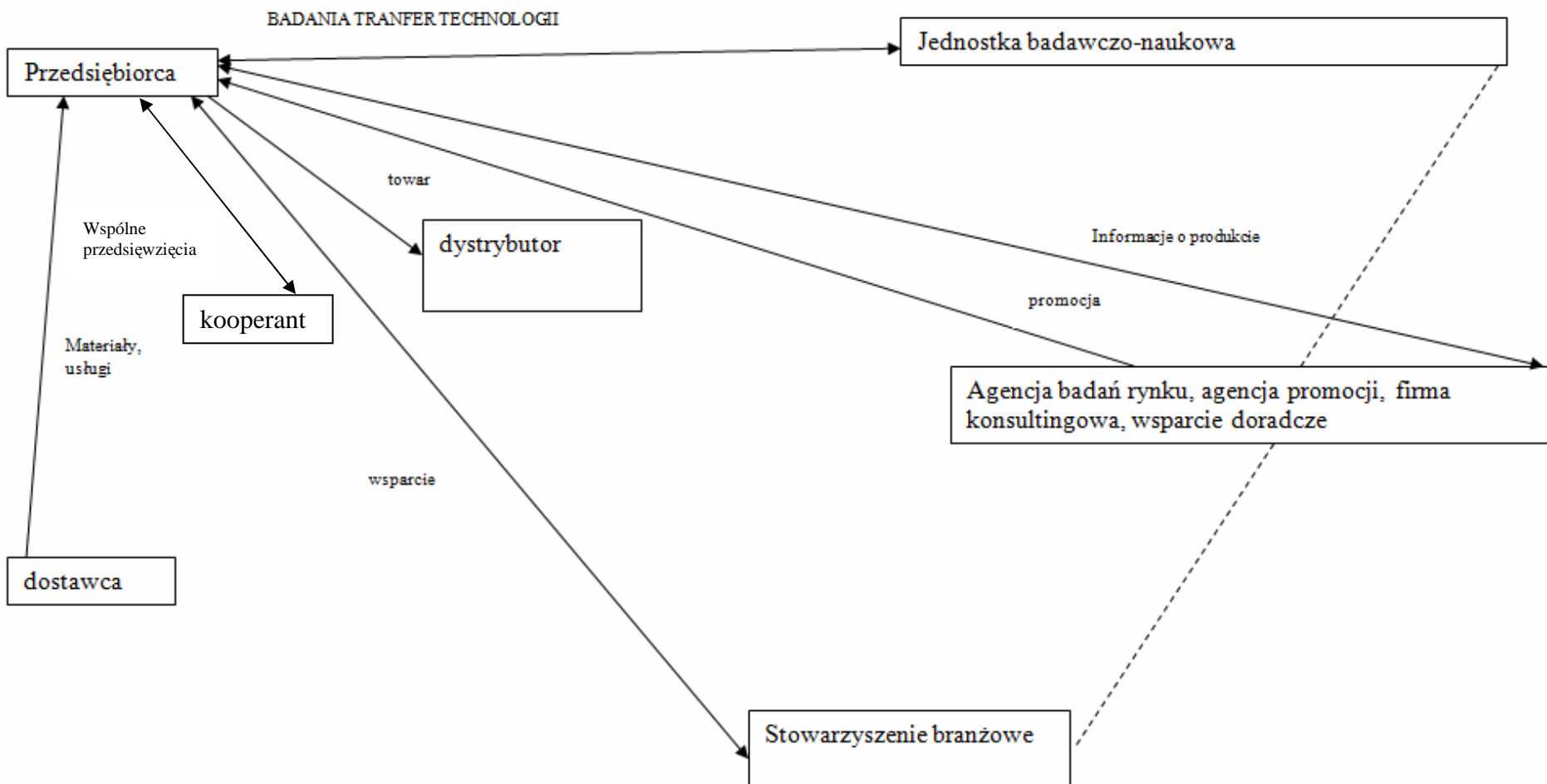


KAPITAŁ LUDZKI
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI

Projekt współfinansowany przez Unię Europejską i
środki Europejskiego Funduszu Społecznego

EUROPEJSKI
FUNDUSZ SPOŁECZNY





Projektując sieć współpracy wykorzystującą transfer innowacji, należy znaleźć odpowiedzi na pytania:

- Jaka będzie wartość wspólna podmiotów zaangażowanych w sieć?
- Jaki kształt relacji należy wypracować w sieci?
- Kto będzie funkcjonował jako animator sieci współpracy?
- Czy będzie istniał wyodrębniony lider sieciowy, wskazujący strategiczne kierunki współpracy innym podmiotom?
- Jakie działania przedsiębiorstw - kooperantów powinny mieć charakter kontraktowy?
- Jakie działania podmiotów współdziałających powinny opierać się na wzajemnym zaufaniu międzyorganizacyjnym zamiast na formalizowaniu przedsięwzięć biznesowych?
- Jaką strukturę organizacyjną będzie miała jednostka zarządzająca siecią?
- Jakie będą uregulowania przepływów pieniężnych w ramach sieci?
- Jaka będzie struktura, dostępność i treść zgromadzonych przez sieć informacji?
- Jak będzie skonstruowane zaplecze informatyczne sieci?

Udzielenie odpowiedzi na te pytania pozwoli uniknąć błędów, prowadzących do woluntaryzacji działań, przedkładania partykularyzmów osobistych nad interesy wspólne uczestników sieci oraz błędy wynikające z braku koordynacji działań wewnątrz sieci.

Współpraca sieciowa napotyka również na szereg barier o kulturowo-mentalno-proceduralnym charakterze. Można do nich zaliczyć przede wszystkim:

- wstępnie ugruntowane przekonanie - stereotyp, głoszący, że wzajemna współpraca potencjalnych konkurentów jest mało prawdopodobna i musi mieć charakter gry o sumie zerowej, czyli wykorzystania ograniczonego popytu rynkowego przez nielicznych kosztem innych,
- wyobrażenie, że tworzenie współpracy sieciowej pochłania dużo czasu i energii, jest kosztowne, a przy tym mało efektywne,
- pogląd o niemożliwości – w warunkach polskiego rynku – podejmowania działań kooperacyjnych ze względu na niedobre przeszłe doświadczenia we współpracy z innymi przedsiębiorstwami,

- przeświadczenie, że w ramach współpracy sieciowej silniejsi uczestnicy kooperacji zawsze zdołają zrealizować swoje partykularne interesy, a ukształtowana struktura powiązań sieciowych będzie temu jeszcze sprzyjała,
- koncentracja na efektach doraźnych i przekonanie, że jeśli sukces może powstawać w długiej perspektywie skoordynowanych z innymi podmiotami działań, to jest on mało realny dla pojedynczego MSP,
- zakorzeniony osąd pierwszych lat transformacji systemowej, gdzie zjawiska patologiczne – takie jak zatory płatnicze, urzędnicze preferencje dla niektórych podmiotów rynkowych czy też praktyki monopolistyczne skłaniały do izolowania się w kręgu swojego biznesu, traktowania znacznej części konkurentów jako potencjalnie nieuczciwych oraz regulowania każdej relacji na rynku tylko poprzez formalne kontrakty, a nie przez pryzmat znajdowania wspólnie występujących szans,
- przeświadczenie o niestabilności makroekonomicznej w otoczeniu, co implikuje z kolei przekonanie o braku konieczności tworzenia wizji planistycznej swojego miejsca w biznesie na dłużej niż kilkanaście najbliższych miesięcy,
- podejście do traktowania przedsiębiorczości wyłącznie jako „worka” bieżących problemów do rozwiązania, a nie jako zbioru szans, których wartość rośnie również w wyniku nabywania umiejętności wzajemnej współpracy,
- wyobrażenie, że innowacje to skomplikowany proces prawdopodobny do wdrożenia tylko w dużych podmiotach gospodarczych, połączone z przekonaniem, że podmioty z sektora MSP mogą co najwyżej skutecznie realizować naśladownictwo technologiczne i organizacyjne,
- ukształtowany pogląd, że „mały” niezależnie czy samodzielnie, czy we współpracy z innymi podmiotami może niewiele i nie istnieją żadne sposoby, aby skutecznie przejmować nawet te nisze rynkowe, gdzie ekonomiczna aktywność dużych firm jest mało efektywna,
- wciąż niedostateczny poziom wiedzy o jednostkach, z którymi można podejmować współpracę oraz o formach wsparcia dla sektora MSP,
- Wizję instytucji naukowo-wdrożeniowych oraz ośrodków badawczych jako podmiotów oderwanych od rzeczywistości biznesowej, z którymi współpraca to przysłowiowa „strata czasu” i biurokratyczna mitręga.



Trudno przedstawić wszystkie korzyści wynikające z przynależności do sieci. Jednym z głównych elementów poprawy pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa pozostaje szeroko rozumiana innowacyjność. Syntetycznie podsumowując analizowane zagadnienie można stwierdzić, że przynależność do sieci tworzy:

- ułatwiony transfer technologii,
- absorpcję i dyfuzję innowacji w szerokim rozumieniu tego pojęcia,
- możliwość podejmowania wspólnych, większych przedsięwzięć (np. dużych zleceń, których pojedyncza firma nie mogłaby realizować),
- większe spectrum odbiorców oraz niższy jednostkowy koszt reklamy,
- szybszy i tańszy dostęp do surowców,
- wyższą produktywność zaangażowanych podmiotów,
- szybszy i łatwiejszy dostęp do usług specjalistycznych,
- wzrost wzajemnego zaufania pomiędzy kooperującymi przedsiębiorcami.

Sieci współpracy pozwalają lepiej wykorzystywać wiedzę gromadzoną w przedsiębiorstwach oraz skuteczniej wdrażać konkurencyjne strategie rynkowe. Mogą one również być katalizatorem innowacji dla wielu rodzajów działań przedsiębiorczych. Należy przy tym pamiętać, że innowacyjność własna to pewnego rodzaju „zadanie domowe” dla małych i średnich przedsiębiorców, zważywszy na fakt, iż globalizacja jako zjawisko będzie raczej intensywniej postępować, aniżeli się cofać. Dla przedsiębiorców z sektora MSP znaczy to także, że nawet jeśli sami nie dystrybuują swojej oferty na międzynarodowych rynkach, to jednak światowe korporacje o globalnym charakterze wchodzą coraz intensywniej na polski rynek dysponując dużymi kapitałami, znajomością inżynierii finansowej, zapleczem badawczym i wypracowanymi technikami organizacyjnego uczenia się, którym bez prób konsolidacji działań coraz trudniej będzie przeciwstawić samodzielność funkcjonowania w małej skali na lokalnych i regionalnych rynkach.

Literatura:

1. P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość*. Praktyka i zasady, PWE, Warszawa 1992.
2. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, (pod red. K. Matusiaka) PARP, Warszawa, 2005



3. A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa-Łódź 2001.
4. J. Stachowicz: „*Modele procesów rozwoju współczesnego przedsiębiorstwa; geneza, praktyczna użyteczność*”, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, seria Organizacja i Zarządzanie, zeszyt 37, Gliwice, 2005
5. E. Stawasz, *Innowacje a mała firma*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1999.

Marek Krannich

*Marek Krannich - Dr nauk ekonomicznych – specjalność nauki o zarządzaniu – Tytuł rozprawy doktorskiej: „Zaufanie interpersonalne a orientacje kulturowe przedsiębiorstw”, obroniona w 2002 r. na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej. Pracownik Wydziału Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej, Katedry Podstaw Zarządzania i Marketingu. Absolwent Politechniki Śląskiej, praca magisterska obroniona w 1993 r. Tytuł pracy: *Badanie rynku na potrzeby budowy strategii marketingowej wybranego przedsiębiorstwa montażowego*”. Główne zainteresowania naukowe: zarządzanie przedsiębiorstwem, zarządzanie strategiczne, zarządzanie zasobami ludzkimi, zarządzanie małą firmą, przedsiębiorczość, negocjacje. Członek Zarządu Oddziału Katowickiego Towarzystwa Naukowego Organizacji i Kierownictwa (TNOiK), sekretarz Komisji Nauk Organizacji i Zarządzania Polskiej Akademii Nauk Oddział w Katowicach. Kierownik Studiów Podyplomowych „Przedsiębiorczość” na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Śląskiej.*

