

Korzyści osiągnięte poprzez realizację projektów innowacyjnych w podlaskich małych i średnich przedsiębiorstwach

Benefits achieved by the implementation of innovative projects in the Podlaskie small and medium enterprises

Krzysztof Dziekoński

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki Gospodarczej i Logistyki

Abstract

The main factor that determines the effective functioning of enterprises is their level of competitiveness. To achieve and maintain a desired position on the market the company is forced to continuous development and innovation. Small and medium enterprises have a significant influence on the economy therefore innovative projects can have crucial importance on the economic growth. In the paper the results of the survey on the aims and results of innovative projects in small and medium enterprises are presented.

Keywords: project management, small and medium enterprises, innovation

Wstęp

Głównym czynnikiem, który w znacznym stopniu decyduje o sprawnym oraz skutecznym funkcjonowaniu przedsiębiorstw, jest poziom ich konkurencyjności. Osiągnięcie i utrzymanie przez przedsiębiorstwo odpowiedniej pozycji na rynku wymusza jego ciągły rozwój. Zazwyczaj rozwój ten wymaga celowych i planowanych zmian sześciu sfer jego działalności: identyfikacji niszy rynkowej, rozwój produktów i usług dla wybranej niszy, pozyskanie i rozwój zasobów niezbędnych do działalności przedsiębiorstwa, dostosowanie działalności operacyjnej, dostoso-

wanie systemów zarządzania odpowiadających nowej sytuacji, zmiany w kulturze organizacyjnej¹. Obecnie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw są innowacje. Zmiany te oznaczają realizację projektów, których celem byłyby innowacje produktowe, procesowe, czy technologiczne. Uważa się, że dzięki innowacjom następuje poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie produktywności, wydajności i jakości pracy, wzrost jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania, udoskonalenie organizacji i metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, zastępowanie pracy ludzkiej oraz poprawa organizacji i zwiększenie wydajności opartej na bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym. Efektem tych zmian może być na przykład zwiększenie zdolności eksportowych². Artykuł jest wynikiem kontynuacji zainteresowań autora tematyką zarządzania projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach.

1. Innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach

Pomiędzy rokiem 2004 a 2009 udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB praktycznie się nie zmienił i pozostaje na poziomie około 50%³. Dane GUS wskazują na praktycznie niezmienną liczbę małych i średnich przedsiębiorstw oraz na zdecydowaną dominację mikro firm w gospodarce. Stanowiły one w 2009 roku około 96% wszystkich aktywnych w Polsce przedsiębiorstw, ich działalność ma bezpośredni wpływ na sytuację gospodarczą Polski⁴. Stąd też rozwój i wzrost konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw stać się może motorem napędowym polskiej gospodarki. Rozwój tego sektora jest szczególnie istotny w świetle trwającego w ostatnich latach w Polsce spowolnienia wzrostu gospodarczego. Rozwój ten możliwy będzie poprzez inwestycje i wdrażanie innowacyjnych rozwiązań⁵. W klasycznym ujęciu innowacje określane są jako nieciągłe

¹ Flamholtz E., Hua W., 2002. *Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence*, European Management Journal 20 (1), s. 72–81.

² Grudzewski W., Hejduk I., 2001. *Projektowanie systemów zarządzania*. Difin, Warszawa.

³ Łapiński J., 2011. *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. (w:) A. Brussa, A. Tarnawa (red.). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

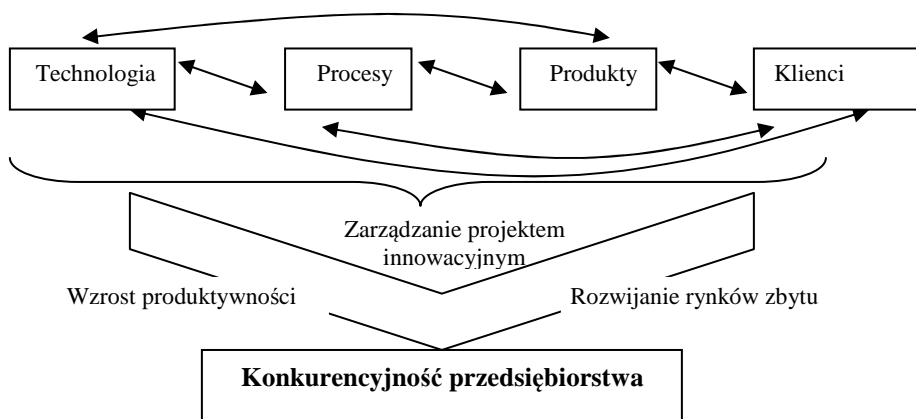
⁴ Dane GUS

⁵ Dziekoński K., 2010. *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*. *Ekonomia i Zarządzanie*, 2 (4) Białystok.

przedsiwzięcia nowych kombinacji czynników wytwórczych odnoszających się do pięciu przypadków:

- Wprowadzenia nowego produktu, którego konsumenci jeszcze nie znają.
- Wprowadzenia nowej metody produkcji, która nie została jeszcze wypróbowana w praktyce określonej gałęzi produkcji.
- Otwarcia nowego rynku, na którym określona gałąź produkcji nie była jeszcze obecna niezależnie od faktu, czy rynek taki już istniał czy też jest tworzony.
- Zdobywania nowego źródła surowców lub półfabrykatów niezależnie od tego, czy jest to źródło funkcjonujące wcześniej czy też jest dopiero tworzone.
- Stworzenie nowej organizacji procesów gospodarczych tak w produkcji, jak i dystrybucji wyrobów⁶.

Zmiany w produktach i procesach ich wytwarzania oraz dystrybucji powinny prowadzić do wzrostu jakości i/lub obniżenia kosztów ich wytwarzania i dostarczenia do odbiorcy. Jeżeli przedsiębiorstwo będzie liderem tych zmian na rynku, jego pozycja konkurencyjna wzrośnie. Na rysunku 1 przedstawiono innowacyjne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa.



Źródło: opracowanie własne na podstawie Papinniemi J., 1999. *Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing*. Int. J. Production Economics, s. 60-61; Adamkiewicz-Drwiłło H., 2002. *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.

Rys. 1. Innowacyjne uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa

Badania Eurostatu wykazują, że działalność badawczo rozwojowa prowadzona jest przez niewielki odsetek przedsiębiorstw w Polsce. Im mniejsza firma, tym

⁶ Szatkowski K., 2001. *Istota i rodzaje innowacji*. (w:) M. Brzeziński (red.). *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Difin, Warszawa.

rzadziej prowadzone są działania B+R. Jedynie 5,6% małych, 13,3% średnich oraz 31,3% dużych przedsiębiorstw podjęło wysiłek prowadzenia takich działań⁷.

Odsetek małych i średnich przedsiębiorstw prowadzących wewnętrzną działalność badawczo rozwojową jest bardzo niski. Jedynie duże firmy posiadają sformalizowane działy badawczo rozwojowe. Więcej projektów innowacyjnych jest prowadzonych dorywczo, a to oznacza, że wdrażanie innowacji nie przyjmuje kształtu zorganizowanego procesu. Niestety skuteczność tych wdrożeń jest bardzo niska. W latach 2006-2008 przedsiębiorstwa małe przerwały lub nie ukończyły 23% realizowanych przez siebie projektów innowacyjnych. Przedsiębiorstwa średnie przerwały w tym okresie 31% działań innowacyjnych⁸. W tabeli 1 przedstawiono rodzaje innowacji wprowadzanych przez przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce w latach 2006-2010.

Tabela 1. Rodzaje innowacji wprowadzanych na rynek przez przedsiębiorstwa przemysłowe w Polsce w latach 2006-2010

	2006	2007	2008	2009	2010
Nowe lub istotnie ulepszone produkty	16,14%	28,50%	15,57%	12,66%	12,10%
Nowe lub istotnie ulepszone procesy	19,70%	25,64%	17,18%	13,76%	12,86%

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, www.stat.gov.pl/bdl

Dane przedstawione w tabeli 1 wskazują na zmniejszającą się liczbę oferowanych na rynku innowacyjnych produktów, lub wdrażania innowacyjnych sposobów działania w latach 2006-2010. Zauważalny jest znaczący wzrost wdrożonych innowacji w 2007 roku. Wpływ zwiększonej podaży innowacyjnych produktów na rynku potwierdzają dane zawarte w tabeli 2. Daje się tu zauważyć zwiększony udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w 2008 roku i powrót do wartości zbliżonych do roku 2007 w latach kolejnych.

⁷ Łapiński J., 2010. *Źródła pochodzenia innowacji*. (w:) A. Wilmańska (red.). Innowacyjność 2010. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

⁸ Łapiński J., 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, (w:) A. Wilmańska (red.). Innowacyjność 2010. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Tabela 2. Udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach netto ze sprzedaży ogółem (%)

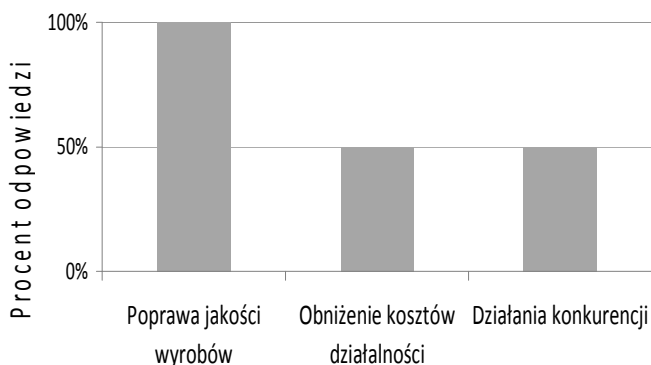
	2006	2007	2008	2009	2010
Ogółem	13,47	11,89	12,43	10,56	11,34
Małe (10 - 49)	3,50	b.d.	4,20	3,87	2,39
Średnie (50 - 249)	8,75	7,32	7,95	5,55	7,78
Duże (>249)	16,39	13,49	15,23	13,04	13,82

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS, www.stat.gov.pl/bdl

2. Efekty realizacji projektów innowacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach na Podlasiu

Przeprowadzone w latach ubiegłych przez autora badania, wskazują na niewielkie kompetencje małych i średnich przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami, w tym projektami innowacyjnymi. Przedsiębiorstwa deklarują największe kompetencje na etapie określania celów projektu, posiadają więc świadomość potrzeb tego, do czego realizacja przedsięwzięcia powinna doprowadzić. Pozostałe etapy cyklu zarządzania projektem związane z jego planowaniem, sterowaniem i wdrożeniem wymagają wsparcia⁹. Celem kolejnych badań była ocena skuteczności definiowania celów i zestawienie ich z korzyściami, jakie osiągają przedsiębiorcy poprzez realizację projektów innowacyjnych. Badanie miało charakter pilotażowy i obejmowało sześć przedsiębiorstw przemysłowych, które w ostatnich pięciu latach wdrażały innowacje. Próba obejmowała trzy przedsiębiorstwa małe i trzy średnie. Realizowane projekty obejmowały wdrażanie innowacyjnych procesów technologicznych (83% przedsiębiorstw) oraz procesów organizacyjnych (17% przedsiębiorstw). Głównym powodem realizacji projektów innowacyjnych była poprawa jakości, działania konkurentów i potrzeba obniżenia kosztów. Na rysunku 2 przedstawiono powody/cele realizacji projektów innowacyjnych.

⁹ Dziekoński K., 2011. *Projekty w innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach*. *Ekonomia i Zarządzanie* 3 (4), Oficyna Wydawnicza Politechniki Białostockiej, Białystok 2011.

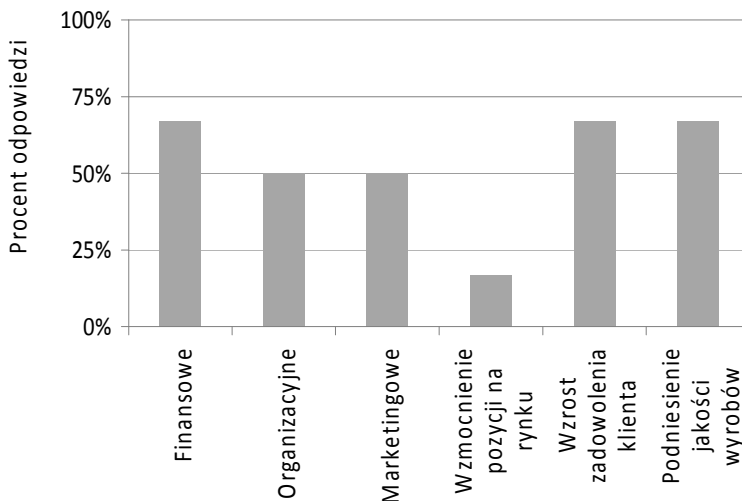


Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dragun Ł., 2012. *Zarządzanie projektami innowacyjnymi w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Praca dyplomowa napisana pod kierunkiem K. Dziekońskiego, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, Białystok.

Rys. 2. Przyczyny realizacji projektów innowacyjnych w podlaskich przedsiębiorstwach produkcyjnych

Podstawowym celem i zadaniem zarządzania projektami jest transformacja potrzeby biznesowej w korzyści, jakie osiągnąć są poprzez realizację przedsięwzięcia. Każdy projekt ma swoje uzasadnienie biznesowe i w celu realizacji korzyści opisanych w uzasadnieniu swojej realizacji jest podejmowany. Zdecydowana większość ankietowanych przedsiębiorstw podejmowała projekty technologiczne (83% przedsiębiorstw), których celem była przede wszystkim poprawa jakości wyrobów i obniżenie kosztów działalności.

Na rysunku 3 przedstawiono rezultaty osiągnięte przez realizację projektów innowacyjnych przez podlaskie małe i średnie przedsiębiorstwa.



Źródło: Opracowanie własne na podstawie Dragun Ł., 2012. *Zarządzanie projektami innowacyjnymi w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Praca dyplomowa napisana pod kierunkiem K. Dziekońskiego, Wydział Zarządzania Politechniki Białostockiej, Białystok.

Rys. 3. Efekty uzyskiwane poprzez realizację projektów innowacyjnych w podlaskich przedsiębiorstwach produkcyjnych

Dane przedstawione na rysunku 3 wskazują na dość znaczny stopień realizacji celów, jakie miały przynieść projekty innowacyjne. Ankietowani w 2/3 wskazują na osiągnięcie korzyści finansowych, wzrost zadowolenia klienta i podniesienie jakości wyrobów. Wyniki te wskazują jednak, że 1/3 projektów, których celem była poprawa jakości, nie osiągnęła swojego celu. Autor uważa, że o wiele ciekawszym rezultatem badań jest wskazanie jedynie przez 16% badanych firm, jako efektu realizacji projektu innowacyjnego, wzmocnienie pozycji na rynku. Przedsiębiorstwa nie realizują więc projektów w celach prorozwojowych. Nie jest więc realizowany proces rozwoju związany z transformacją funkcjonowania przedsiębiorstwa.

Wydaje się, że projekty innowacyjne realizowane są w celu przetrwania i ewentualnego dostosowywania się do konkurencji, czy oczekiwanych przez klientów poziomów cenowych. Inicjatywy projektowe nie były podejmowane z myślą o rozwoju. Mając na uwadze udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB Polski, wydaje się, że konieczne są działania stymulujące inicjatywy służące

rozwojowi tych przedsiębiorstw. Może to być efektywnym sposobem na wzrost PKB i przewyżczenie spowolnienia gospodarczego.

Zakończenie

Innowacyjność jest motorem rozwoju przedsiębiorstw. Wyniki badań wskazują, że wdrożenie innowacji procesowych może prowadzić do wzrostu produktywności przedsiębiorstwa o 14% w ciągu 3 lat¹⁰. Sprawna realizacja projektów innowacyjnych powinna więc służyć podnoszeniu konkurencyjności, wzrostowi produktywności i rozwojowi przedsiębiorstw. Potrzeba takiego podejścia do realizacji projektów innowacyjnych, wydaje się być szczególnie potrzebna w sytuacji poszukiwania możliwości wyjścia gospodarki z kryzysu.

Wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa, realizując projekty mające na celu wdrożenie innowacji technologicznych czy organizacyjnych, nie postrzegają tych działań jako sposobu na rozwój. Jest to działalność mająca na celu przetrwanie. Przedsiębiorstwa te generują około 50% PKB Polski i mogą stanowić skuteczną „tarczę” chroniącą gospodarkę przed skutkami spowolnienia i kryzysu gospodarczego. Warunkiem koniecznym owej „ochrony” jest jednak wzmocnienie ich działalności badawczo rozwojowej ukierunkowanej na rozwój. Niezbędne jest stworzenie mechanizmów i kreowanie polityki gospodarczej państwa tak, by zachęcać małe i średnie przedsiębiorstwa do innowacyjnych działań rozwojowych.

Piśmiennictwo

1. Adamkiewicz-Drwiłło H., 2002. *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa.
2. Dziekoński K., 2010. *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*. *Ekonomia i Zarządzanie* 2 (4), s. 97-104.
3. Dziekoński K., 2011. *Projekty w innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach*. *Ekonomia i Zarządzanie* 3 (4), s. 125-134.
4. Flamholtz E., Hua W., 2002. *Strategic Organizational Development and the Bottom Line: Further Empirical Evidence*. *European Management Journal* 20(1), s. 72–81.
5. Grudzewski W., Hejduk I., 2001. *Projektowanie systemów zarządzania*, Difin, Warszawa.

¹⁰ Parisi M. L., Schiantarelli F., Sembenelli A., 2006. *Productivity, innovation and R&D: Micro evidence for Italy*. *European Economic Review* 50, s. 2037–2061.

6. Łapiński J., 2010. *Źródła pochodzenia innowacji*. (w:) A. Wilmańska (red.). Innowacyjność 2010. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
7. Łapiński J., 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*. (w:) A. Wilmańska (red.). Innowacyjność 2010. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
8. Łapiński J., 2011. *Stan sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*. (w:) A. Brussa, A. Tarnawa (red.). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
9. Papinniemi J., 1999. *Creating a model of process innovation for reengineering of business and manufacturing*. Int. J. Production Economics, s. 60-61.
10. Parisi M.L., Schiantarelli F., Sembenelli A., 2006. *Productivity, innovation and R&D: Micro evidence for Italy*. European Economic Review 50, s. 2037–2061.
11. Szatkowski K., 2001. *Istota i rodzaje innowacji*. (w:) M. Brzeziński (red.). Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi. Difin, Warszawa.