

Projekty w innowacyjnych małych i średnich przedsiębiorstwach

Projects in Innovative Small and Medium Enterprises

Krzysztof Dziekoński

Politechnika Białostocka, Wydział Zarządzania, Katedra Informatyki
Gospodarczej i Logistyki

Abstract

Small and medium enterprises play an important role in the economy in terms of employment and creating wealth. The development of SME is strongly connected with their innovative projects. The article presents the data relating to innovation in Polish innovative small and medium enterprises and discusses the role of the quality of innovation projects management.

Keywords: project management, small and medium enterprises

Wstęp

Aktywność ekonomiczna małych i średnich przedsiębiorstw stanowi o sile gospodarki. Ich udział w tworzeniu PKB Polski praktycznie nie zmienił się w okresie kilku ostatnich lat, zaś liczba wskazuje na dominującą pozycję w gospodarce. To te przedsiębiorstwa są pracodawcami większości osób aktywnych zawodowo w naszym kraju. Rozwój wszystkich firm, w tym małych i średnich przedsiębiorstw, jest związany z działalnością innowacyjną, poszukiwaniem nowych produktów i usług lub też nowego i bardziej satysfakcjonującego klienta, sposobu dostarczania wyrobów. Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach, w kontekście realizowanych przez nie projektów innowacyjnych, jest istotnym kluczowym zagadnieniem dla rozwoju tych firm, a co za tym idzie rozwoju gospodarczego Polski.

Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce

W 2008 roku wkład sektora małych i średnich przedsiębiorstw w tworzenie produktu krajowego brutto wyniósł - 46,9% (w tym przedsiębiorstwa mikro wytworzyły 29,8%, małe – 7,3%, zaś średnie – 9,8%)¹. W tabeli 1 przedstawiono udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB Polski w latach 2004-2008.

Tabela 1. Udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB w latach 2004-2008

	2004	2005	2006	2007	2008
MŚP ogółem	48,3%	47,6%	47,5%	47,0%	46,9%
Mikro	30,9%	31,4%	30,9%	30,2%	29,8%
Małe (bez mikro)	7,5%	7,3%	7,3%	7,1%	7,3%
Średnie	9,9%	8,8%	9,3%	9,7%	9,8%

Źródło: Zakrzewski R., 2010. *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB i wartości dodanej brutto*. (w:) A. Wilmańska (red.). Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.

Pomiędzy rokiem 2004 a 2008 udział małych i średnich przedsiębiorstw w tworzeniu PKB praktycznie się nie zmienił i pozostaje na poziomie około 50%. Obserwowane zmiany można tłumaczyć liczbą działających przedsiębiorstw. W tabeli 2 przedstawiono liczbę podmiotów gospodarki narodowej w latach 2004-2008.

Tabela 2. Podmioty gospodarki narodowej wg liczby pracujących w latach 2004-2008

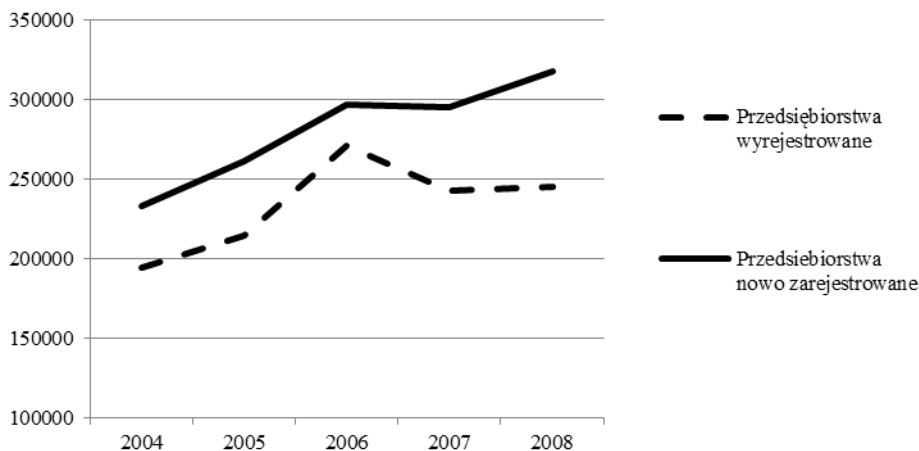
	2004	2005	2006	2007	2008
Ogółem	3576830	3615621	3636039	3685608	3757093
Mikro (1-9)	3402150	3436841	3455565	3502303	3568137
Małe (10-49)	141499	145745	147393	150128	154833
Średnie (50-249)	28309	28343	28406	28462	29323

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Dane przedstawione w tabeli 2 wskazują na praktycznie niezmienną liczbę małych i średnich przedsiębiorstw oraz na zdecydowaną dominację mikro firm w gospodarce. Stanowią one około 95% wszystkich zarejestrowanych w Polsce podmiotów gospodarki narodowej. Rozwój tych firm jest więc ściśle związany z rozwojem gospodarczym kraju.

¹ Zakrzewski R., 2010. *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB i wartości dodanej brutto*. (w:) A. Wilmańska (red.) Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Pomimo tego, że rocznie wyrejestrowywanych jest około 250 tysięcy przedsiębiorstw, nadal więcej jest tworzonych. Liczbę wyrejestrowanych i nowo rejestrowanych przedsiębiorstw za lata 2004-2008 przedstawia rys. 1.



Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Rys. 1. Liczba nowopowstałych i wyrejestrowanych przedsiębiorstw w latach 2004-2008

W latach 2004 – 2008 nie słabła aktywność gospodarcza Polaków. W rekordowym, pod względem rejestracji nowych przedsiębiorstw roku 2008, zarejestrowano około 320 tys. nowych podmiotów gospodarczych.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce

Zgodnie z definicją GUS, innowacyjność obejmuje szereg działań o charakterze badawczym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, których celem jest opracowanie i wdrożenie innowacji. Za innowację uznaje się wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego wyrobu, usługi lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w zakresie stosunków z otoczeniem².

Jednym z najczęściej stosowanych wskaźników do oceny innowacyjności przedsiębiorstw, jest odsetek podmiotów wdrażających innowacje produktowe lub procesowe. Polska znajduje się na jednym z ostatnich miejsc w rankingu krajów

² Pojęcia stosowane w badaniach statystycznych statystyki publicznej. Witryna internetowa. Tryb dostępu: www.stat.gov.pl, stan z dn. 10.10.2011r.

UE-27 pod względem udziału przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną w ogólnej liczbie firm. Według danych Eurostat za lata 2006–2008, wskaźnik ten odnoszący się do przedsiębiorstw o liczbie pracujących powyżej 9 osób dla Polski, ukształtował się na poziomie 22%, co stanowiło trzeci najniższy wynik w Unii Europejskiej. Najlepszy pod tym względem kraj w UE – Niemcy – zanotował odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych w populacji firm na poziomie 72%. Natomiast polskie małe firmy znalazły się na ostatnim miejscu w rankingu badanych krajów z wynikiem 15%. Firmy czeskie, słowackie i węgierskie osiągnęły odpowiednio 34%, 20% i 16%, a lider Niemcy – 68%.³ W tabeli 3 przedstawiono odsetek polskich firm które wdrożyły innowacje w latach 2006-2008.

Tabela 3. Firmy które wdrożyły innowacje w latach 2006-2008

	Odsetek firm innowacyjnych	W tym:	
		Innowacje produktowe	Innowacje procesowe
Ogółem	22%	73%	80%
Małe (10-49)	15%	70%	80%
Średnie (50-249)	33%	74%	77%
Duże (>249)	61%	78%	86%

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

Największy udział firm innowacyjnych zanotowano w populacji dużych firm (61%), następnie średnich (33%) i małych (15%). Raport nie przedstawia wyników badań mikro firm. Większe przedsiębiorstwa częściej prowadzą projekty innowacyjne. Dysponują bowiem większym potencjałem dla prowadzenia takich przedsięwzięć. Mają większy dostęp do lepiej wykształconej kadry pracowniczej, większe możliwości finansowe oraz bardziej profesjonalną kadrę menedżerską. Wynikiem działalności innowacyjnej prowadzonej przez przedsiębiorstwa przemysłowe jest wprowadzenie na rynek nowych lub istotnie zmodernizowanych wyrobów. Sukces na rynku staje się tym samym ostatecznym sprawdzianem, czy potrzeby klientów i popyt na nowe wyroby zostały trafnie przez firmę zdiagnozowane. W tabeli 4 przedstawiono dane o produkcji sprzedanej wyrobów innowacyjnych przedsiębiorstw w latach 2006-2008.

³ Łapiński J., 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*. (w:) A. Wilmańska (red.). *Innowacyjność 2010*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Tabela 4. Produkcja sprzedana wyrobów innowacyjnych w latach 2006-2008

	Udział przedsiębiorstw wykazujących produkcję sprzedaną wyrobów innowacyjnych	Wartość sprzedaży w tys. zł
Ogółem	14%	25293,1
Małe (10-49)	9%	1804,4
Średnie (50-249)	23%	9157,4
Duże (>249)	44%	127803,3

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

W latach 2006-2008 sprzedaż wyrobów nowych lub istotnie ulepszonych wprowadzonych na rynek została wykazana przez 14% wszystkich firm. W grupie tej, sprzedaż wyrobów innowacyjnych prowadzi 9% małych firm, 23% firm średnich i 44% dużych. Dane wskazują na to, że 8% firm, pomimo prowadzenia działalności innowacyjnej, nie wykazała sprzedaży wyrobów będących jej wynikiem.

Projekty innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce

Badania prowadzone nad wdrażaniem innowacji i projektów innowacyjnych w przedsiębiorstwach na zachodzie wykazują, że małe i średnie przedsiębiorstwa są zazwyczaj bardziej innowacyjne. Pozwala im to kompensować niedoskonałości pozycji konkurencyjnej związanej ze skalą działania. Presja na działalność innowacyjną jest tym większa, im większa jest dominacja w branży dużych firm⁴. Przedstawione powyżej wyniki badań wskazują, że niestety nie dotyczy to polskich przedsiębiorstw. Prowadzenie własnych prac badawczo- rozwojowych w latach 2006-2008 będących podstawą innowacji, deklaruje jedynie 7,1% przedsiębiorstw i jest to spadek o 2% w porównaniu z poprzednim okresem. W tabeli 5 przedstawiono odsetek przedsiębiorstw, które prowadziły projekty badawczo- rozwojowe w latach 2004-2008.

⁴ Audretsch D.B., Prince Y.M., Thurik R., 1998. *Do small firms compete with Large Firms?* Centre for Economic Policy Research and Georgia State University.

Tabela 5. Odsetek przedsiębiorstw które prowadziły działalność badawczo rozwojową w latach 2004-2008

	Prace badawczo rozwojowe wewnętrzne					
	ogółem		Prowadzone w sposób ciągły		Prowadzone dorywczo	
	2004-2006	2006-2008	2004-2006	2006-2008	2004-2006	2006-2008
Ogółem	9,2%	7,1%	4,0%	2,7%	5,2%	4,4%
Małe (10-49)	5,6%	3,7%	1,8%	1,0%	3,8%	2,7%
Średnie (50-249)	13,3%	12,2%	6,2%	4,7%	7,1%	7,5%
Duże (>249)	31,3%	30,5%	19,3%	16,0%	11,9%	14,5%

Źródło: opracowanie na podstawie: Wojnicka E., Klimczak P., 2010. *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*. (w:) A. Żołnierski (red.). Innowacyjność 2008. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa; Łapiński J., 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*. (w:) A. Wilmańska (red.). Innowacyjność 2010. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Odsetek małych i średnich przedsiębiorstw, prowadzących wewnętrzną działalność badawczo-rozwojową, jest bardzo niski. Jedyne duże firmy posiadają sformalizowane działy badawczo-rozwojowe. Więcej projektów innowacyjnych jest prowadzonych dorywczo, a to oznacza, że wdrażanie innowacji nie przyjmuje kształtu zorganizowanego procesu. Innowacje wdrażane są, i słusznie, na zasadzie projektów. Niestety, jak pokazują dane przedstawione w tabeli 6, skuteczność tych wdrożeń jest bardzo niska. Skuteczność realizacji tych projektów przedstawiono w tabeli 6.

Tabela 6. Odsetek przedsiębiorstw, które realizowały projekt przerwany lub nieukończony w latach 2004-2006

	Projekty innowacyjne przerwane lub nieukończone 2004-2006	Projekty innowacyjne przerwane lub nieukończone 2006-2008
Ogółem	15%	29%
Małe (10-49)	9%	23%
Średnie (50-249)	28%	31%
Duże (>249)	b.d.	44%

Źródło: opracowanie na podstawie: Wojnicka E., Klimczak P., 2010. *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*. (w:) A. Żołnierski (red.). Innowacyjność 2008. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa; Łapiński J., 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*. (w:) A. Wilmańska (red.). Innowacyjność 2010. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

Dane przedstawione w tabeli 6 wskazują na to, że prawie 1/3 projektów, z niewielkiej liczby przedsięwzięć innowacyjnych realizowanych w 22% polskich przedsiębiorstwach przemysłowych w latach 2006-2008, jest zarzucana lub nieukończona. Przy przeciętnych nakładach na innowacyjność w 2008 roku, na jedną firmę w wysokości 4615 tys. zł⁵ generuje to poważne straty. To co dodatkowo budzi zaniepokojenie, to fakt iż liczba ta zwiększyła się w porównaniu z poprzednim okresem. Autor uważa, że jedną z przyczyn niewielkiej innowacyjności polskich przedsiębiorców, jest brak umiejętności prowadzenia projektów. Innowacje powinny być zarządzane, jak projekty, są bowiem projektami⁶. Małe i średnie przedsiębiorstwa posiadają ograniczenia w swojej działalności innowacyjnej. Są nimi: brak środków czy możliwości technologicznych. Jednak, w opinii autora, ograniczenia te związane są także z brakiem *kultury projektowej* w większej części polskich przedsiębiorstw. Aby efektywnie wdrażać nowe inicjatywy w przedsiębiorstwie, należy zbudować w niej kulturę projektową, co obejmuje: metodykę, standardy i narzędzia zarządzania projektami, ale również motywowanie zespołów, orientację na cele i przywództwo w organizacji. O braku tej kultury świadczą wyniki przedstawione w raporcie *Innowacyjność 2010 Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*⁷ oraz wyniki badań przeprowadzonych przez autora w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr NN115 214735⁸, których celem było określenie, które etapy cyklu zarządzania projektem wymagają wsparcia ze strony instytucji zewnętrznych.

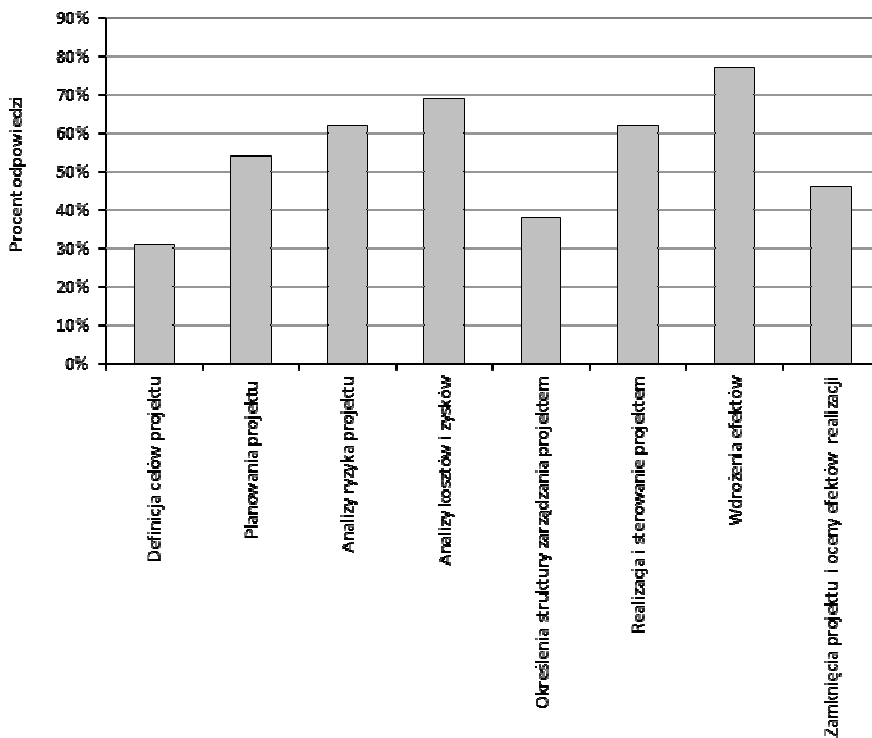
Wyniki badań przedstawiono na rys. 2.

⁵ Łapiński J., 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*. (w:) A. Wilmańska (red.). *Innowacyjność 2010*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

⁶ Project Management Institute definiuje projekt jako określone w czasie przedsięwzięcie którego celem jest stworzenie unikalnego produktu lub usługi. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Fourth Edition, Project Management Institute, 2009.

⁷ Łapiński J., 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*. (w:) A. Wilmańska (red.). *Innowacyjność 2010*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

⁸ Dziekoński K., 2010. *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Kwartalnik Wydziału Zarządzania Ekonomia i Zarządzanie 2(4), s. 97-104.



Źródło: badania własne w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr NN115 214735.

Rys.2. Etapy cyklu zarządzania projektem wymagające wsparcia w MŚP

Przedstawione na rysunku 2 dane wskazują na niewielkie kompetencje małych i średnich przedsiębiorstw w zarządzaniu projektami. Przedsiębiorstwa deklarują największe kompetencje na etapie określania celów projektu, posiadają więc świadomość potrzeb tego, do czego realizacja przedsięwzięcia powinna doprowadzić⁹.

Pozostałe etapy cyklu zarządzania projektem, związane z jego planowaniem, sterowaniem i wdrożeniem, wymagają wsparcia w opinii ankietowanych przedsiębiorstw. Małe i średnie przedsiębiorstwa nie stosują więc w praktyce zarządzania swoimi projektami dostępnych metod i narzędzi lub ich nie rozumieją. Przez co

⁹ Raport PARP podobnie wskazuje, iż źródłem innowacji jest zazwyczaj przedsiębiorstwo. Dotyczy to około 74% innowacyjnych projektów produktowych i 60% innowacyjnych projektów procesowych.

projekty są źle definiowane i realizowane. Wskazuje na to odsetek projektów zarzuconych wykazany w raporcie PARP.

Zakończenie

Podstawowe różnice w podejściu do zarządzania projektami pomiędzy małymi i średnimi przedsiębiorstwami a dużymi firmami można podzielić na:

- Procesy. Małe i średnie przedsiębiorstwa potrzebują prostych narzędzi planowania i kontroli realizacji projektów oraz mniej sformalizowanych metod oceny i raportowania. Występuje tu też niewielki stopień standaryzacji.
- Struktura. Zespoły projektowe funkcjonujące w małych i średnich firmach charakteryzują się niewielkim stopień specjalizacji, ze znacznym naciskiem na wielozadaniowość przy dużym stopniu innowacyjności.
- Ludzie. Z uwagi na większe konsekwencje niepowodzeń, ludzie preferują sprawdzone metody i techniki zarządzania¹⁰.

Badania Owensa wskazują, że większość działających w Wielkiej Brytanii małych i średnich przedsiębiorstw, nie stosuje żadnych standardów i narzędzi zarządzania projektami. Nie funkcjonują żadne systemy monitoringu i sterowania projektami, a role i struktury organizacyjne związane z realizacją przedsięwzięć, o ile występują, są niejasno określone¹¹.

Badanie przeprowadzone przez autora, których celem było określenie które etapy cyklu zarządzania projektem wymagają wsparcia ze strony instytucji zewnętrznych oraz dane opublikowane przez PARP wskazują, że polskie przedsiębiorstwa produkcyjne w niewielkim stopniu różnią się od przedsiębiorstw brytyjskich. Przyczyną braku stosowania standardów i technik w procesie zarządzania projektami w MŚP, należy upatrywać w braku kultury projektowej w tych przedsiębiorstwach. Małe przedsiębiorstwa nie zatrudniają kierowników projektów i nie tworzą sformalizowanych zespołów projektowych. Przedsięwzięcia realizowane w małych i średnich firmach są więc planowane i organizowane przez pracowników, jako ich dodatkowe zadania, zazwyczaj nie wykorzystując żadnych narzędzi i metod. Zarządzanie przedsięwzięciami odbywa się intuicyjnie. Świadczy o tym liczba projektów przerwanych i nieukończonych. Projekt przerwany lub zaniechany zazwyczaj oznacza błąd bądź to na etapie inicjatywy projektu lub jego też definicji.

¹⁰ Ghobadian A., Gallea D., 1997. *TQM and organization size*. International Journal of Operations and Production Management 17(2), s.121-163.

¹¹ Owens J.D., 2006. *Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematic? An explanatory investigation*. Management Decision 45(2), s. 235-251.

Oznacza to potrzebę wytworzenia kultury projektowej, edukacji i opracowania mniej biurokratycznych standardów zarządzania przedsięwzięciami. Standardy te powinny wykorzystywać uproszczone wersje tradycyjnie stosowanych narzędzi dostosowanych do specyfiki funkcjonowania firm z sektora małych i średnich przedsiębiorstw. Rozwój polskiej gospodarki jest związany z rozwojem małych i średnich firm. O tempie rozwoju tych firm, decydować będzie ich działalność innowacyjna. Zarządzanie projektami musi więc odgrywać kluczową rolę w zarządzaniu przedsięwzięciami innowacyjnymi. O wartości i konieczności wdrożenia kultury projektowej i skuteczności zarządzania projektami, świadczy liczba obecnie zarzucanych i przerwanych projektów. Zmniejszenie tej liczby jest krytyczne, z punktu widzenia rozwoju polskich przedsiębiorstw i możliwości ich funkcjonowania na konkurencyjnym rynku europejskim.

Piśmiennictwo

1. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, Fourth Edition, Project Management Institute, 2009.
2. Audretsch D.B., Prince Y.M., Thurik R., 1998. *Do small firms compete with Large Firms?* Centre for Economic Policy Research and Georgia State University, January.
3. Dziekoński K., 2010. *Zarządzanie projektami w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Kwartalnik Wydziału Zarządzania *Ekonomia i Zarządzanie* 2(4), s. 97-104.
4. Ghobadian A., Gallear D., 1997. *TQM and organization size*, *International Journal of Operations and Production Management* 17(2), s.121-163.
5. Łapiński J., 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce*, (w:) A. Wilmańska (red.). *Innowacyjność 2010*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
6. Owens J.D., 2006. *Why do some UK SMEs still find the implementation of a new product development process problematic? An explanatory investigation*. *Management Decision* 45(2), s. 235-251.
7. Wojnicka E., Klimczak P., 2008. *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*. (w:) A. Żoźniński (red.). *Innowacyjność 2008*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2008;
8. Zakrzewski R., 2010. *Udział małych i średnich przedsiębiorstw w wytwarzaniu PKB i wartości dodanej brutto*. (w:) A. Wilmańska (red.). *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2008–2009*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.