

Danuta Janczewska

Spółeczna Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości
i Zarządzania w Łodzi

Kształtowanie łańcucha wartości innowacji firm MŚP w warunkach globalizacji

Innowacje są obecnie postrzegane jako odpowiedź na oczekiwania konsumentów oraz ciągle reagowanie na ich zmieniające się wymagania, zachowania i doświadczenia (Prahalad, Krishnan 2010, s. 12). Ten pogląd na innowacje można nazwać Nową Erą Innowacji, w której występują nowe zależności i nowe uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstw. Również innowacyjne procesy biznesowe występujące w przedsiębiorstwie podlegają zmianom uzależnionym od umiejętności menedżerów oraz ich postaw wobec oczekiwań konsumentów i zmieniającego otoczenia. Obszarem, na którym operują współczesne firmy innowacyjne, jest rynek globalny z różnorodnymi grupami nabywców oraz źródłami zasobów. Charakterystycznym elementem otoczenia rynkowego przedsiębiorstwa są obecnie zmiany typu turbulentnego, zatem umiejętność identyfikacji tych zmian w skali regionalnej i globalnej, a następnie wybór właściwej strategii jest jednym z ważniejszych problemów współczesnego przedsiębiorstwa.

Nowa wiedza umożliwia tworzenie innowacji. Innowacja to wprowadzanie zmian do układów gospodarczych i społecznych, których efektem są:

- wzrost użyteczności produktów/usług/procesów oraz systemów zarządzania,
- poprawa racjonalności gospodarowania,
- ochrona i poprawa środowiska przyrodniczego,
- lepsza komunikacja międzyludzka,
- poprawa jakości życia zawodowego i prywatnego społeczeństwa.

Innowacyjność jest stanem pożądanym we wszystkich typach współczesnych organizacji, ale jednocześnie nie jest jednorodna, ponieważ innowacje odpowiadają na zróżnicowane zapotrzebowanie przedsiębiorstw. Na kreatywność i wprowadzanie innowacji zwraca się także uwagę w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą, w szczególności – w kontekście kreacji wiedzy traktowanej dziś jako kluczowy zasób każdej organizacji, która pretenduje do miana bycia konkurencyjną. Zarządzanie procesami rozwijania nowej wiedzy powinno polegać na kształtowaniu odpowiedniego kontekstu innowacji, środowiska, a nie kontroli samego procesu. Należy przy tym podkreślić, że podmiotami wiedzy są ludzie, a dla przedsiębiorstw istotna jest umiejętność zastosowania zasobów informacji dla kreowania nowych pomysłów (innowacji). Wśród warunków, które sprzyjają kreowaniu innowacji można wymienić:

- swobodę w przedstawianiu pomysłów, czyli promowanie postaw sprzyjających eksperymentowaniu, i zachęcanie do wprowadzania zmian,
- zarezerwowanie czasu na czynności nierutynowe w godzinach pracy, możliwość brania przez pracowników urlopu naukowego,
- stworzenie odpowiedniej przestrzeni fizycznej, odizolowanej od codziennego miejsca pracy,

- godzenie interesów organizacji z osobistymi celami pracowników, np. częściowe finansowanie prac badawczo-rozwojowych bardzo ważnych dla pracownika, z których kierownictwo przedsiębiorstwa decyduje się wycofać,
- tolerowanie błędów w rozsądnym zakresie, ponieważ popełnianie ich jest nieodłączną cechą eksperymentowania – należy je traktować jako cenę płaconą za odkrycie lepszego rozwiązania, które przyniesie korzyść całej organizacji (Głuszek 2004, s. 89–90).

MŚP jako przedsiębiorstwa innowacyjne

Istnieje zależność pomiędzy wielkością firmy a jej innowacyjnością. Badania empiryczne (Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009) wykazały, że duże przedsiębiorstwa cechuje znacznie większa innowacyjność, niż ma to miejsce w przypadku firm z grupy MŚP. Korelację pomiędzy kategorią wielkości firmy a odsetkiem firm innowacyjnych można prześledzić na przykładzie polskiego przemysłu przetwórczego (tab. 1).

W latach 1998–2000 spośród ogólnej liczby przedsiębiorstw jedynie 17,1% stanowiły firmy innowacyjne. W tej grupie przeważającą liczbę – 58,3% – stanowiły firmy duże, zatrudniające powyżej 250 osób. Podobna tendencja wskaźnikowa występowała w kolejnych badanych okresach. Najniższy odsetek firm innowacyjnych wystąpił wśród przedsiębiorstw z grupy MŚP i to zjawisko również było trwałe.

Tab. 1. Przedsiębiorstwa innowacyjne w przemyśle przetwórczym (jako % ogółu) w latach 1998–2000 i 2002–2006

Kategoria wielkości przedsiębiorstwa	1998–2000	2002–2004	2004–2006
Małe	10,7	17,7	14,0
Średnie	31,0	18,5	20,5
Duże	58,3	67,5	65,5
Ogółem (odsetek firm innowacyjnych w ogólnej liczbie firm)	17,1	25,6	23,1

Źródło: *Nauka i technika w Polsce w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2007; *Nauka i technika w Polsce w 2008 roku*, GUS, Warszawa 2010.

Zgodnie z metodologią OSLO Manual, gospodarka oparta na wiedzy cechuje się dużą aktywnością innowacyjną, rozumianą jako wdrażanie ze znaczną intensywnością nowych produktów, technologii oraz innowacji organizacyjnych, zwłaszcza z zakresu zarządzania. Przedsiębiorstwem innowacyjnym jest przedsiębiorstwo, które w badanym okresie (najczęściej trzyletnim) wprowadziło na rynek nowy lub istotnie ulepszony produkt, bądź nowy lub istotnie ulepszony proces. W wypadku przedsiębiorstw z grupy MŚP (składających sprawozdania do GUS) najczęściej wskazują one na ulepszenia procesowe lub produktowe, składając sprawozdania statystyczne.

Elastyczność rynkowa, szybkość reagowania na zmiany turbulentne w otoczeniu i wprowadzania innowacji staje się cechą oczekiwaną współczesnego przedsiębiorstwa, zatem firmy z grupy MŚP mogą lepiej przystosować się do nowych warunków funkcjonowania na rynku.

Przedsiębiorstwo innowacyjne cechuje szereg działań i postaw, wśród nich należy wyróżnić:

- potencjał badawczy,
- pomysły kierownictwa i pracowników,

- postawa pracowników dotycząca innowacji,
- organizacja pracy,
- strategiczne zarządzanie innowacjami,
- atmosfera sprzyjająca zmianom w organizacji,
- nastawienie na pogłębianie wiedzy i umiejętności,
- kalkulacja ryzyka, niepewności, poszukiwań,
- demokratyzm w rozwiązywaniu problemów,
- akceptacja i wspieranie działań grupowych,
- system motywacyjny promujący innowatorów,
- program wspierający twórcze, wielokierunkowe i alternatywne sposoby myślenia oraz rozwiązywania problemów,
- świadomość potrzeby dokonywania zmian,
- system zapewniający łatwą i bezpośrednią wymianę poglądów,
- nieskrępowany dostęp do informacji.

Odnosząc wyżej wymienione kryteria do cech przedsiębiorstw z grupy MŚP, można zauważyć obszary rzadziej występujące w firmach MŚP (Janczewska 2009). Należą do nich: potencjał badawczy, strategiczne zarządzanie innowacjami, nastawienie na pogłębianie wiedzy, system motywacyjny wspierający motywatorów. Badania PARP prowadzone w roku 2007 wykazały, że innowacje produktowe wprowadzone przez MŚP były w 30% efektem nowych rozwiązań projektowanych i rozwijanych wewnątrz firmy (Pyciński 2008, s. 83). Sytuacja taka najczęściej występuje w firmach średnich, zatrudniających powyżej 50 pracowników oraz w przedsiębiorstwach przeznaczających na inwestycje ponad 10% przychodów ze sprzedaży, w których 25% innowacji jest wynikiem nowych technologii, standardów i regulacji obowiązujących w branży. Klienci stanowią inspirację dla ponad 20% rozwiązań i projektów innowacyjnych.

Jedną z metod analizy możliwości rynkowych i konstruowania innowacyjnych strategii MŚP w warunkach globalizacji może być analiza łańcucha wartości w odniesieniu do zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa oraz do źródeł idei innowacyjnych. Projektując strategię innowacji w MŚP w warunkach globalizacji, należy uwzględnić następujące elementy:

- wdrażanie nowych produktów, procesów i systemów organizacyjnych,
- wzrost racjonalności gospodarowania wyrażający się w poprawie efektywności, zmniejszeniu chłonności czynników produkcji i wzroście ich produktywności,
- prawa tożsamości, wizerunku i reputacji organizacji,
- poprawę klimatu innowacyjnego organizacji, a także pozyskiwanie potencjału intelektualnego – jego rozwój i doskonalenie,
- utrzymanie firmy na obecnych rynkach oraz poszerzanie rynków zbytu,
- pozyskiwanie funduszy na sfinansowanie programu innowacyjnego.

Uwarunkowania funkcjonowania MŚP na rynku globalnym

W ujęciu OECD (*OECD Science, Technology and Industry: Scoreboard 2007*) globalizacja przemysłu oznacza ewoluujący sposób prowadzenia międzynarodowej działalności przemysłowej przedsiębiorstw, obejmujący inwestycje, handel, porozumienia, które są wykorzystywane w celu wdrażania prac B+R, wytwarzania i poddostaw produktów oraz ich zbytu.

W warunkach globalizacji innowacje są transferowane od twórców do odbiorców, przy czym przepływ innowacji przyjmuje wymiar wewnątrzgałęziowy, krajowy oraz międzynarodowy (Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 17). Analizując transfer innowacji i nadając mu określone cechy dynamiczne, należy uwzględnić kanały transferu innowacji oraz relacje pomiędzy uczestnikami

procesu przepływu innowacji. Dla przedsiębiorstw z grupy MŚP podejmujących działalność w wymiarze międzynarodowym dochodzi do formułowania nowych procesów, takich jak:

- proces wymiany międzynarodowej – handlu międzynarodowego,
- proces przepływu siły roboczej,
- proces przepływu kapitału w postaci bezpośrednich inwestycji zagranicznych,
- procesy współpracy kooperacyjnej i podwykonawczej.

Przykładem wymiany międzynarodowej może być eksport realizowany przez przedsiębiorstwa MŚP. Wspieranie działalności proeksportowej firm z grupy MŚP w krajach Unii jest przedmiotem zainteresowania Unii Europejskiej oraz konkretnych działań wielu organizacji i rządu prowadzonych w ramach 7. Programu Ramowego¹. Do działań wspierających eksport MŚP można zaliczyć: szkolenia kadry, misje gospodarcze, targi, wystawy, spotkania handlowe, informacje o możliwościach rynkowych w krajach docelowych, organizowanie spotkań z handlowcami w kraju docelowym, porady i konsultacje, pomoc w krajach docelowych, współpracę biznesową i organizację sieci współpracy, programy sektorowe, wsparcie finansowe, gwarancje kredytowe, zachęty podatkowe, dotacje, granty etc.

W ramach eksportu występuje też przepływ siły roboczej, w których biorą udział polscy pracownicy świadczący różnorodne usługi (np. budowlane czy montażowe).

Kolejnymi elementami wpływającymi na funkcjonowanie przedsiębiorstwa MŚP na rynku globalnym są umiejętność prawidłowej oceny zasobów, potrzeb odbiorców globalnych oraz zachowań pozostałych uczestników rynku globalnego w danej branży. Innowacja produktowa wywołuje efekt domina w wielu obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa produkcyjnego:

- w obszarze projektowania wyrobów – ze względu na konieczność tworzenia nowych receptur, technologii wytwarzania, doboru opakowań jednostkowych i zbiorczych,
- w obszarze marketingu – z powodu konieczności prowadzenia badań i testów rynkowych, dostosowania instrumentów marketingu do nowego wyrobu, segmentacji rynku, pojawienia się nowych rynków, nowych segmentów rynku, kreowania kolejnych nowych produktów,
- w obszarze techniki – ze względu na konieczność doboru maszyn i urządzeń do wytwarzania nowego wyrobu oraz dostosowania nowej maszyny do linii technologicznych zainstalowanych w przedsiębiorstwie,
- w obszarze technologii – z powodu konieczności doboru procesu technologicznego, ustalenia kolejności procesów technologicznych, dostosowania parametrów produkcji oraz metod monitorowania prawidłowości i efektów procesów technologicznych,
- w obszarze zarządzania – ze względu na konieczność zmiany struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa, często dostosowanie jej do sposobu wytwarzania i przygotowania produkcji nowego wyrobu,
- w obszarze logistyki – w sferze zakupów: ze względu na wymagania odnośnie surowców, materiałów, konieczności skoordynowania działań logistycznych w sferze zaopatrzenia i magazynowania, w sferze produkcji: ze względu na umiejętne zarządzanie procesami produkcji i zapewnienie prawidłowości przepływów materialnych i informacyjnych, w sferze dystrybucji: zapewnienie realizacji zadań logistycznych w sferze dostaw na rynek (organizacja kanałów dystrybucji nowego produktu).

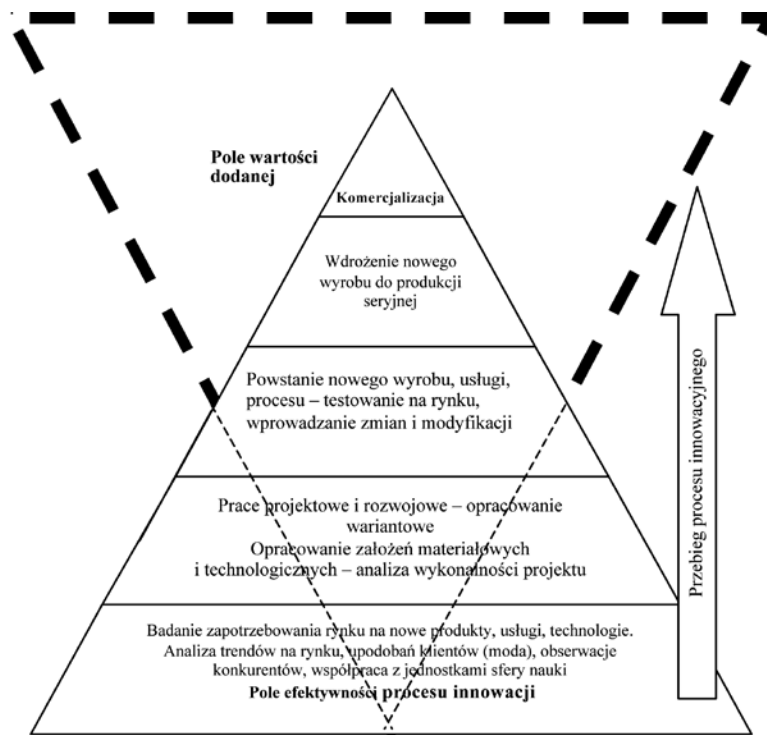
¹ Instrumenty wspierania działalności eksportowej firm MŚP w krajach Unii Europejskiej były badane przez Instytut EEDRI w Łodzi na zlecenie EIM Business Policy Research UE w ramach projektu „Internationalisation of EU SMEs to third countries” (Badania w ramach projektu „Internacjonalizacja unijnych małych i średnich firm na rynkach krajów trzecich”), w których to badaniach uczestniczyła autorka w roku 2010.

Proces innowacyjny w MŚP – analiza łańcucha wartości

Innowacja powstaje podczas realizacji procesu, który rozpoczyna się sformułowaniem idei innowacyjnej, a kończy – wdrożeniem i komercjalizacją nowego produktu lub usługi. W wypadku przedsiębiorstwa MŚP przebieg procesu innowacyjnego jest bardziej uproszczony, niż wskazuje literatura opisująca procesy innowacyjne w dużych firmach produkcyjnych (Dworczyk, Szlasa 2001, s. 89). Wynika to z braku dostępu do laboratoriów i ośrodków badawczych, niewielkich zasobów oraz uproszczonej struktury organizacyjnej firm MŚP. Natomiast sam proces innowacyjny w firmie MŚP jest sumą sekwencyjnych faz (ogniw) działań – co pokazuje ryc. 1.

Przebieg procesu innowacyjnego trwa od pomysłu (idei innowacyjnej), przez realizację programu projektowania wyrobu, rozpoznawanie potrzeb nabywców i badania rynku, wprowadzanie modyfikacji i zmian do pierwotnego pomysłu, prace wdrożeniowe, aż po zastosowanie praktyczne, czyli komercjalizację². Realizacja każdej fazy procesu innowacyjnego wymaga odpowiedniej wiedzy, przy czym jednocześnie efektem tejże fazy jest uzyskanie nowej wiedzy. Tak więc nowa wiedza oraz nowe doświadczenia i umiejętności powstałe w toku realizacji procesu innowacyjnego tworzą nowe wartości oraz wpływają na kształtowanie umiejętności przedsiębiorstwa MŚP, a w dłuższej perspektywie – na budowanie społeczeństwa opartego na wiedzy.

Ryc. 1. Łańcuch tworzenia wartości w procesie innowacyjnym – dla przedsiębiorstwa MŚP

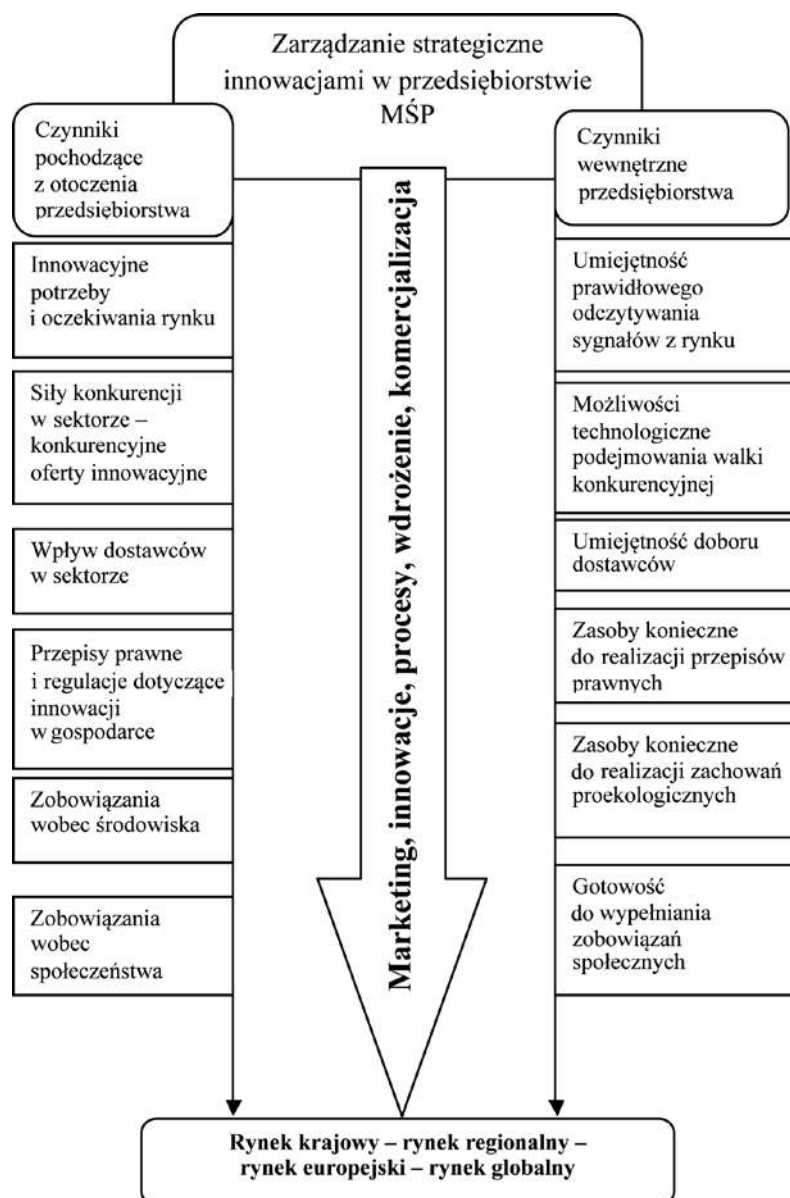


Źródło: opracowanie własne.

² Koncepcja łańcucha tworzenia wartości innowacji została zaprezentowana przez L. Białoń i D. Janczewską w publikacji pod red. A.H. Jasińskiego *Badania nad procesami transformacji wyników prac badawczo-rozwojowych w innowacje* („Studia i Materiały”, 25-7/2007, Uniwersytet Warszawski), w ramach programu badawczego PW-004/ITE/01.

Łańcuch tworzenia wartości umożliwia analizę i prognozowanie efektów każdego etapu procesu innowacyjnego oraz ocenę efektów doraźnych i długofalowych z tytułu wdrażania innowacji. Zastosowanie metody analizy łańcucha wartości pozwala na tworzenie strategii innowacji oraz zarządzania nimi w przedsiębiorstwie z grupy MŚP. Strategie innowacji są tworzone na podstawie indywidualnych możliwości zasobowych i umiejętności przedsiębiorstwa MŚP. Obrazuje to rycina 2.

Ryc. 2. Elementy wpływające na zarządzanie strategiczne innowacjami w przedsiębiorstwie MŚP



Źródło: opracowanie własne.

Według A.P. Wiatraka (2004), małe i średnie przedsiębiorstwa mają najlepsze możliwości rozwoju w sektorach, w których nie występuje efekt skali produkcji. Należą do nich dziedziny, gdzie:

- produkcja wyrobów jest uzależniona od popytu sezonowego,
- koszty produkcji mają charakter zmienny i trudny do przewidzenia,
- produkcja odbywa się na mniejszą skalę i w wąskim asortymencie,
- wytwarzane są wyroby ściśle wyspecjalizowane i rzadko poszukiwane,
- produkuje się wyroby zapełniające określone nisze rynkowe, omijane przez dużych producentów,
- rozwija się kooperacja lub integracja pionowa czy pozioma,
- możliwe jest działanie w formie organizacji wirtualnej i zarządzanie poprzez projekty,
- możliwe jest odchudzenie firm – *Lean management* i *outsourcing*.

Szczególne efekty marketingowe oraz wartość dodaną dla przedsiębiorstwa MŚP – jako skutek wprowadzenia innowacji produktowej – można wskazać na przykładzie sektora cukierniczego (tab. 2). Firmy zagraniczne działające w sektorze wyrobów cukierniczych w Polsce prezentują innowacje produktowe jako zauważalny dla klientów przejaw rozwoju i dbałości o rynek. Stwarza to sytuację, w której pozostali producenci wyrobów cukierniczych (firmy z grupy MŚP) podejmują starania o wytworzenie podobnie atrakcyjnych wyrobów, interesujących dla nabywców.

Tab. 2. Wpływ innowacji produktowych wprowadzanych przez firmy zagraniczne w sektorze wyrobów cukierniczych na rozwój sektora cukierniczego w Polsce

Rodzaj innowacji	Przykład wdrożenia innowacji produktowej przez firmę zagraniczną na polskim rynku	Wartość dodana w MŚP jako efekt wprowadzenia innowacji produktowej
Innowacje produktowe	<p>Nowe wyroby lub technologie całkowicie zastępujące dotychczasowe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • czekolada napowietrzana (Stollwerck, Terravita) • czekolada z „crispy”, „łaciata” (Kraft Foods), czekolada z herbatnikiem (Stollwerck) • czekolada marcepanowa (Stollwerck) • seria czekolad nadziewanych galaretką (Nestlé, Stollwerck) • zmiana projektu, kolorystyki, formatu opakowań na czekolady (np. Wedel, Goplana, Fazer, Wawel, Union Chocolate i in.) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rozszerzenie asortymentu czekolad 2. Wprowadzenie nowych opakowań 3. Identyfikacja nowych trendów na rynku 4. Wprowadzenie żywności funkcjonalnej 5. Wymuszenie na konkurencji swoistego wyścigu asortymentowego 6. Efekt naśladownictwa wśród firm polskich 7. Możliwość konkurowania na rynkach zagranicznych 8. Wzrost kreatywności działów projektowania i rozwoju w polskich firmach 9. Implementacja nowych technik i technologii wytwarzania czekolady

Źródło: opracowanie własne na podstawie *Nauka i technika w Polsce w 2006 roku*, GUS, Warszawa 2007.

Innowacje stają się czynnikiem stymulującym wzrost konkurencyjności MŚP – w miarę ich możliwości i w danym sektorze. Wzrost zdolności konkurencyjnej tych firm przejawia się w: obniżaniu kosztów działalności, obniżaniu cen produktów czy też świadczonych usług, wprowadzaniu na rynek nowych bądź zmodernizowanych produktów i usług, poprawie ich jakości.

Aktywność innowacyjna organizacji może być przedmiotem analiz i pomiarów poprzez monitorowanie intensywności wdrażania nowych produktów, technologii, innowacji organizacyjnych, marketingowych i ekologicznych³.

Sposób wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwie zależy od zasobów i umiejętności MŚP, zwłaszcza od zasobów finansowych, które pozwolą na przygotowanie innowacji w fazie koncepcji, co zostało pokazane na rycinie 1.

W literaturze wymieniane są jeszcze inne dziedziny, w których małe i średnie firmy funkcjonujące w warunkach globalizacji mogą szukać swoich szans rozwojowych. Są to w szczególności:

- wstępne przetwórstwo surowców,
- produkcja wyrobów będących specjalnościami regionalnymi,
- produkcja wyrobów oparta na tradycyjnych technologiach,
- produkty ekologiczne,
- produkcja na bezpośrednie zamówienie dużych sieci handlowych.

Efekty dyfuzji wiedzy na przykładzie sektora cukierniczego obrazuje tabela 3.

Tab. 3. Wpływ dyfuzji wiedzy na rozwój MŚP – na przykładzie sektora cukierniczego

Przykład działania w przedsiębiorstwie zagranicznym	Przejaw wiedzy – nowe formy zarządzania wiedzą	Efekt dyfuzji wiedzy do polskiej firmy podwykonawczej (MŚP)
<p>Wspólne narady z kierownictwem holdingu, w których biorą udział przedstawiciele wszystkich firm-córek, w tym również zagranicznych</p> <p>Możliwość wymiany poglądów między pracownikami wszystkich przedsiębiorstw w holdingu</p>	<p>Wymiana poglądów</p>	<p>Podjęcie wspólnych decyzji, ustalanie działań jednolitych w skali grupy – również w ramach całego holdingu – w firmach zagranicznych oraz polskich</p> <p>Wymiana informacji między pracownikami – prowadzi do przyspieszenia procesów innowacyjnych w skali przedsiębiorstwa</p>
<p>Specjaliści z zakresu technologii dzielą się swoimi umiejętnościami z zakładami polskimi w zakresie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • technologii, • organizacji, • zarządzania. <p>Forma: narady, szkolenia, warsztaty, pokazy</p>	<p>Wymiana umiejętności</p>	<p>Przyspieszenie wdrożeń technicznych i technologicznych w wyniku wymiany umiejętności.</p> <p>Możliwość szybkiego wdrożenia zasad nowoczesnego marketingu i planowania strategicznego jako efekt wymiany umiejętności z zakresu organizacji i zarządzania</p>
<p>Zapoznanie polskich menedżerów z doświadczeniami zagranicznymi dotyczącymi produkcji, kierowania sprzedażą, marketingu – podczas wyjazdów do filii za granicą</p>	<p>Wymiana doświadczeń</p>	<p>Możliwość udziału we wszystkich działaniach – od unowocześniania produkcji aż do międzynarodowych targów słodczy</p>

³ Wydaje się, że niskie wskaźniki dotyczące innowacyjności polskich MŚP wynikają z niedokładnego definiowania innowacji, istotnego ulepszenia etc. Nie wszyscy przedsiębiorcy zaliczają do działań innowacyjnych ulepszenia produktów czy procesów.

<p>Wdrożenie nowych rozwiązań technicznych w sferze produkcji czekolad oraz utworzenie międzynarodowego systemu zarządzania w sferze zaopatrzenia w surowce i opakowania</p>	<p>Tworzenie nowych koncepcji rozwiązań technicznych</p>	<p>Możliwość szybkiego dostosowania procesów produkcji i zarządzania do wymagań europejskich i światowych</p>
<p>Ustanowienie centralnego i macierzego systemu zarządzania – z włączeniem polskich filii do struktury holdingu</p> <p>Wprowadzanie nowych metod zarządzania – zarządzanie przez jakość</p> <p>Utworzenie wspólnego systemu dystrybucji o zasięgu krajowym</p> <p>Utworzenie wspólnego systemu dystrybucji grupowej o zasięgu globalnym</p>	<p>Tworzenie nowych rozwiązań organizacyjnych</p>	<p>Możliwość włączenia polskich firm do systemu zarządzania obowiązującego w zagranicznych filiach podległych centrali. Utworzenie jednej sieci dystrybucji dla grupy polskich filii poprzez budowę jednolitego systemu sieci hurtowni regionalnych</p> <p>Rozpoczęcie wdrażania ISO i HACCP w branży produkcji czekolady w Polsce na początku lat 90. XX w. wraz z rozpoczęciem inwestycji zagranicznych w branży. Wdrażanie szczególnych wymagań w zakresie bezpieczeństwa produkcji żywności</p> <p>Dystrybucja słodczy w Polsce w firmach zagranicznych realizowana poprzez Regionalne Centra Dystrybucji z włączeniem logistyki i dystrybucji w zakresie sprzedaży krajowej oraz wprowadzaniem na rynek krajowy wyrobów przedsiębiorstw z grupy innych krajów</p> <p>Dystrybucją wyrobów cukierniczych grupy na rynki międzynarodowe zajmują się wyspecjalizowane firmy handlowe, współpracujące ze wszystkimi przedsiębiorstwami z grupy.</p>
<p>Organizowanie spotkań i narad z uczestnikami sieci dystrybucji, kooperantami, dostawcami surowców, producentami maszyn – zarówno w kraju, jak i za granicą</p>	<p>Przekazywanie wiedzy poza organizację</p>	<p>Możliwość powstawania sieci kooperacyjnych, wzajemnie współpracujących firm podwykonawczych i dostawczych. Możliwość powstania efektu synergii</p>

Źródło: opracowanie własne.

Małe i średnie przedsiębiorstwa mają szansę na osiągnięcie sukcesów rynkowych na rynkach lokalnych, oferując wyroby dostosowane do specyfiki tych rynków oraz produkując tanie wyroby masowe, adresowane do określonego segmentu rynku. Chłonność tych segmentów będzie się jednak zmniejszać. MŚP mają również szansę na występowanie w roli dostawców i kooperantów przedsiębiorstw zagranicznych funkcjonujących na danych rynkach lokalnych poprzez dostosowanie swoich możliwości produkcyjnych do określonych wymagań technicznych, technologicznych, surowcowych i logistycznych. Przykładem wykorzystania tego typu powiązań jest sektor cukierniczy, w którym duże firmy zagraniczne budują relacje kooperacyjne i podwykonawcze z firmami z grupy MŚP: dostawcami usług, opakowań, surowców, części maszyn etc. W tab. 4 przedstawione zostały działania firm zagranicznych w sektorze cukierniczym

w zakresie transferu wiedzy oraz efekty tego transferu zauważalne w firmach MŚP w tym sektorze. Przed MŚP – oprócz podnoszenia konkurencyjności na rynkach krajowych – jawi się zatem perspektywa poszukiwania rynków zagranicznych poprzez powiązania kooperacyjne np. z międzynarodowymi sieciami handlowymi, poprzez budowanie relacji partnerskich z klientami globalnymi.

Tab. 4. Wartość dodana w procesie budowania marketingu partnerskiego

Elementy marketingu partnerskiego	Przykłady realizacji w branży czekolad	Wartość dodana
Tworzenie nowych wartości i ich podział między producenta a klienta	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie nowych, trwałych marek czekolad w Polsce, np. Stollwerck, Cadbury • współpraca w promocjach czekolad, przynosząca korzyści obu stronom, np. promocja czekolady Milka 	<ul style="list-style-type: none"> • powstanie nowych marek, budowanie nowych relacji pomiędzy producentami a rynkiem, powstawanie nowych wyrobów
Główna rola indywidualnego klienta , określanie rodzaju korzyści dla klienta	<ul style="list-style-type: none"> • dostosowanie opakowań czekolad do wymagań klientów (np. dostosowanie rozmiaru kartonika do wymagań supermarketów – tak, by mieścił się na półce) • zwiększanie asortymentu czekolad, zgodnie z oczekiwaniami klientów indywidualnych, którzy osiągają korzyści z bogatszej oferty 	<ul style="list-style-type: none"> • wzrost zadowolenia i satysfakcji klientów • wzrost sprzedaży • wzrost zysków przedsiębiorstw • możliwość poszerzenia rynków, również o rynki międzynarodowe
Projektowanie procesów, narzędzi komunikacji, technologii – do tworzenia wartości oczekiwanych przez klientów	<ul style="list-style-type: none"> • wprowadzanie nowoczesnych technologii, gwarantujących np. pakowanie różnych gatunków czekolad do jednego opakowania zbiorczego – co ma znaczenie np. w akcjach promocyjnych • wprowadzanie nowych kanałów komunikacyjnych – np. internetowe witryny producentów czekolad, dające bezpośredni dostęp do działu marketingu, sprzedaży i skracające czas komunikacji 	<ul style="list-style-type: none"> • unowocześnienie produkcji, przyspieszenie dystrybucji • wykorzystywanie współczesnych kanałów dystrybucji • rozwój nowych kanałów dystrybucji globalnej • przyspieszenie przepływu towarów • lepsza komunikacja pomiędzy producentami a nabywcami
Trwała współpraca między nabywcą a sprzedawcą ⁴	<ul style="list-style-type: none"> • bezpośrednie kontakty z klientami, ankietowanie celem uzyskania informacji o oczekiwaniach klientów • przeprowadzanie degustacji, akcji promocyjnych celem uzyskania opinii klientów • badanie satysfakcji klientów 	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie trwałych relacji, przywiązanie klienta do marki, budowanie lojalności klientów globalnych

⁴ W branży czekolad można obserwować rozwój nowoczesnych koncepcji zarządzania – m.in. interfuzji, której istotą są wartości, a celem – budowanie wspólnej świadomości konsumentów. Szerzej na ten temat w: Bogusław Imbs, *Niektóre strategiczne problemy rozwoju rolnictwa i obrotu żywnością*, „Przemysł Spożywczy” 1/2003, s. 16.

Ocena klienta w całym okresie aktywności nabywczej	<ul style="list-style-type: none"> • monitorowanie parametrów dostaw czekolad, analiza • indywidualnych klientów • reagowanie na zmieniające się potrzeby i oczekiwania • odbiorców czekolad 	<ul style="list-style-type: none"> • wzmacnianie relacji z klientami, wzrost roli klienta globalnego w tworzeniu nowych wyrobów, wzrost satysfakcji klientów
Tworzenie łańcucha partnerstwa wewnątrz przedsiębiorstwa oraz z partnerami zewnętrznymi	<ul style="list-style-type: none"> • budowanie trwałych więzi i zaufania u klientów • tworzenie łańcucha partnerstwa wewnątrz firmy – prawidłowa komunikacja wszystkich działów w firmie produkujących czekoladę • tworzenie łańcucha partnerstwa z kooperantami – dostawcami surowców, opakowań, firmami reklamowymi etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • wykorzystywanie efektu synergii poprzez łańcuchy partnerstwa, obniżanie kosztów, możliwość realizowania wspólnych projektów innowacyjnych w dziedzinie wyrobów, technologii, procesów

Źródło: opracowanie własne.

Efekty działalności MŚP w poszczególnych ogniwach procesu innowacyjnego, a przede wszystkim fazy wdrażania i dyfuzji innowacji, znajdują wyraz:

- we wzroście udziału MŚP w sektorach nowoczesnych,
- w zmianie proporcji w MŚP pomiędzy wyrobami tradycyjnymi a nowoczesnymi (*high-tech*, *super high-tech*, *easy-tech*),
- w pojawieniu się nowych czynników produkcji w różnych dziedzinach i branżach przemysłu oraz usług,
- w większym zainteresowaniu MŚP zmianą proporcji pomiędzy technologiami tradycyjnymi a nowoczesnymi (ekologicznymi, bezodpadowymi),
- w możliwościach wzrostu w MŚP udziału wyrobów nowoczesnych w dotychczasowych rynkach i segmentach klientów,
- w powstawaniu nowych segmentów klientów – nabywców wyrobów i usług MŚP,
- w monitorowaniu struktury konsumpcji i jej zmian,
- w zmniejszeniu stref zdegradowanych ekologicznie,
- w rozwoju różnych form kształcenia i szkolenia.

Do przejawów wartości dodanej powstałych na skutek wdrożenia innowacji oraz jej upowszechnienia, a występujących na poziomie przedsiębiorstw z grupy MŚP zaliczyć można:

- poprawę struktury asortymentowej wyrobów,
- poprawę jakości wyrobów poprzez wprowadzenie standaryzacji, normalizacji i certyfikacji,
- oszczędności w zużyciu czynników produkcji (surowców, materiałów, energii, przestrzeni, czasu pracy),
- wprowadzenie nowych, czystszych technologii, nowych systemów sterowania produkcją,
- wprowadzanie nowych systemów zarządzania procesowego w MŚP (produkcją, jakością, innowacjami, zasobami ludzkimi, logistyką, wiedzą),
- możliwości poszerzania rynków zbytu, wchodzenia przez MŚP na rynki globalne, dążenie do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej, możliwość szybkiego reagowania na zmienne potrzeby rynku,
- wzrost wiedzy pracowników firm MŚP, stosowanie nowych systemów organizacji pracy, w tym pracę zespołową,

- wzrost częstotliwości i zakresu szkoleń pracowników, a także konsumentów,
- wzrost powiązań merytorycznych z instytucjami otoczenia biznesowego, bankowego, naukowego, a także z klientami, wzrost powiązań instytucjonalnych z UE.

Szczepaniak (2007) zauważa, że dla polskiego przemysłu spożywczego wraz z poprawą pozycji polskich producentów żywności na rynku Wspólnoty pojawiły się nowe uwarunkowania, które w najbliższym czasie wpłyną na dalsze zmiany struktur podmiotowych tego przemysłu. Zmiany te będą jednak przebiegać w nieco innym kierunku niż w poprzedniej dekadzie, gdyż restrukturyzacja prowadzona przez grupy kapitałowe i liderów poszczególnych sektorów zwiększy zdolności ekspansji rynkowej tych podmiotów. Funkcjonowanie na rynku globalnym poprzez osiąganie standardów wymaganych np. przez UE osiągnęły głównie duże i średnie przedsiębiorstwa, a zatem to te grupy przedsiębiorstw mają największe szanse wejścia na rynek unijny i umocnienia swojej pozycji na tym rynku. Przykładem osiągania celów internacjonalizacji działalności przedsiębiorstwa są duże firmy transnarodowe, grupy kapitałowe lub organizacje typu sieciowego wprowadzające systemy zarządzania i zapewnienia jakości w oparciu o kapitał intelektualny, traktowany na równi z wartością kapitału rzeczowego i finansowego. W branży czekolad podobne postępowanie i procedury wdrażania innowacji i zarządzania wiedzą można odnaleźć w koncernach Kraft Jacobs Suchard, Nestlé, Ferrero. Stały się one przykładem dla wielu firm MŚP, wdrażających innowacje oraz naśladujących sposoby zarządzania wiedzą – w rozwoju konkurencyjności w warunkach globalizacji.

Wyżej wymienione efekty na poziomie przedsiębiorstw z grupy MŚP mogą również uwidoczniać się w przyszłości, stanowiąc wartość dodaną w dłuższej perspektywie. Funkcjonowanie MŚP na rynku globalnym może doprowadzić w ostateczności do zmniejszenia luki technologicznej, organizacyjnej etc., przejawiającej się w inicjowaniu i dynamice podczas realizacji procesów innowacyjnych, a nade wszystko do zmniejszenia luki świadomościowej w zakresie roli wiedzy w kształtowaniu poziomu życia społeczeństwa.

Łańcuch wartości może stać się jedną z metod analizy aktywności innowacyjnej MŚP. Nie wielki wymiar działalności innowacyjnej firm z tej grupy wynika z ograniczonych zasobów i wówczas właściwym kierunkiem rozwijania innowacyjności MŚP w warunkach globalizacji może stać się działalność eksportowa, wymiana handlowa oraz działania podwykonawcze, polegające na współpracy z zaawansowanymi technologicznie firmami zagranicznymi w kraju bądź na świadczeniu usług podwykonawczych za granicą. Przewidywanie przyszłych efektów działalności innowacyjnej MŚP, tzw. odłożonych w czasie, wywołuje konieczność wspierania działań innowacyjnych MŚP przez instytucje do tego powołane, w tym Unię Europejską.

Literatura

1. Czaja I., 2006, *Procesy globalizacji i ich wpływ na innowacyjność sektora MŚP*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, Nr 730.
2. Dworczyk M., Szlasa R., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
3. Głuszek E., 2004, *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. O. Langego, Wrocław.
4. Imbs B., *Niektóre strategiczne problemy rozwoju rolnictwa i obrotu żywnością*, „Przemysł Spożywczy” 1/2003.

5. Jasiński A.H. (red.), 2007, *Badania nad procesami transformacji wyników prac badawczo-rozwojowych w innowacje*, „Studia i Materiały”, nr 25-7, Uniwersytet Warszawski.
6. Janczewska D., 2009, *Model zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie jako efekt transferu wiedzy ze sfery nauki do przemysłu* [w:] *Szkoły wyższe kreatorem innowacji w gospodarce*, Marcinkowski R. (red.), Wyd. Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
7. *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2004.
8. *Nauka i technika w Polsce w 2006 roku*, GUS, Warszawa, 2007.
9. *Nauka i technika w Polsce w 2008 roku*, GUS, Warszawa, 2010.
10. Piasecki B., Rogut A., Smallbone R., 2000, *Wpływ integracji Polski z Unią Europejską na sektor MŚP*, Polska Fundacja Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Warszawa.
11. Pyciński S., 2008, *Ocena innowacyjności sektora MŚP w świetle badań PARP* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność w Polsce w kontekście europejskim – ocena dystansu*, Fundacja Rozwoju Przedsiębiorczości, Łódź.
12. Szczepaniak I., 2008, *Wpływ procesów globalizacji i integracji z UE na sektor MŚP na przykładzie małych i średnich firm spożywczych*, „Zeszyty Naukowe”, Nr 7, Uniwersytet Rzeszowski.
13. Wiatrak A.P., 2004, *Małe i średnie przedsiębiorstwa – istota i uwarunkowania ich działalności* [w:] *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*, A. Kaleta, K. Moszkowicz, L. Woźniak (red.), Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.

Forming the Value Chain of Innovation of SMEs in Conditions of Globalization

Definition and analysis of value chain of innovation in SMEs working in conditions of globalization can be explained on the ground of the eksport area and trade exchange and works as subcontractors, cooperating with foreign companies in country or realized the services abroad. Supporting and development of innovative activity can bring the effective advantages in future, too – as distance effect. One of the main effect can be growth of competitiveness of SMEs and reduction of technological gap.