



### Wojciech Głód

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Przedsiębiorczości  
i Zarządzania Innowacyjnego  
e-mail: kpizi@ue.katowice.pl

### Tomasz Ingram

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Ekonomii  
Katedra Przedsiębiorczości  
i Zarządzania Innowacyjnego  
e-mail: tomasz.ingram@ue.katowice.pl

## PROCESY INNOWACYJNE W MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTWACH – STUDIA PRZYPADKÓW

**Streszczenie:** Innowacje i procesy innowacyjne skupiają obecnie uwagę badaczy. Literatura dostarcza wyjaśnień dla siły związków pomiędzy zmiennymi, jednak badania ilościowe nie wskazują jednoznacznie na przyczyny podejmowanych decyzji w procesie innowacyjnym. Celem niniejszego artykułu jest prezentacja procesów innowacyjnych w czterech wybranych organizacjach, ukierunkowana na identyfikację prawidłowości procesów innowacyjnych w MŚP. Wykorzystując metodę studium przypadku wykazano, że w badanych organizacjach procesy innowacyjne mają niewiele wspólnych cech, a zaliczyć do nich należy przede wszystkim: wykorzystanie ogólnodostępnych informacji, wprowadzanie rozwiązań nastawionych na optymalizację procesów wewnętrznych i finansowanie procesów przede wszystkim środkami własnymi.

**Słowa kluczowe:** procesy innowacyjne, małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), studium przypadku.

### Wprowadzenie

Nie ulega wątpliwości, że procesy innowacyjne współczesnych organizacji stanowią ważny element przyczyniający się do organizacyjnej efektywności, a w dłuższym okresie czasu do uzyskania i utrzymywania przewagi konkurencyjnej. Badania nad innowacyjnością ujawniają wiele związków występujących pomiędzy wzmiankowanym zjawiskiem a innymi zjawiskami poziomu organizacyjnego, zespołowego czy indywidualnego [Kraśnicka i Ingram, 2014]. O ile wiedza na temat tych związków jest szeroka, o tyle sam proces tworzenia innowacji

oraz przyczyny związków nie są tak obszernie potraktowane w literaturze przedmiotu. Problematyka innowacji jest szczególnie istotna na poziomie małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które zatrudniają znaczącą część osób zawodowo czynnych. Poznanie procesu, w którym innowacje są tworzone i komercjalizowane w MŚP, jest w świetle istniejącej wiedzy zasadne. W związku z powyższym celem niniejszego artykułu jest przedstawienie procesów innowacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz wskazanie prawidłowości (cech procesów innowacyjnych) we wzmiankowanym obszarze. Zamierzenie to jest realizowane poprzez studium przypadku przeprowadzone w czterech, określanych jako wysoce innowacyjne MŚP. W kolejnej części opracowania przedstawiono skrótowo stan wiedzy dotyczący procesów innowacyjnych ze szczególnym uwzględnieniem małych i średnich przedsiębiorstw.

## **1. Procesy innowacyjne w małych i średnich przedsiębiorstwach: aspekty teoretyczne**

Współczesne realia biznesowe charakteryzują się szybkością i istotnością wdrażanych zmian, wzrostem wymagań klientów oraz nasileniem się konkurencji międzynarodowej [Vanhaberbeke i Peeters, 2005]. W związku z tym wprowadzanie szeroko pojętych innowacji jest w stanie sprostać rosnącym wymaganiom klientów, stając się jednocześnie jednym z najważniejszych zagadnień współczesnych organizacji. Małe i średnie przedsiębiorstwa przyczyniają się do wdrażania istotnych innowacji odgrywając rolę innowatorów dla rozwoju gospodarczego. Innowacje odgrywają również ważną rolę w rozwoju gospodarki, w rozwijaniu i utrzymywaniu wysokiej wydajności firm, w tworzeniu konkurencyjności przemysłu, poprawy poziomu życia oraz w tworzeniu jakości życia. [Gopala-krishnan i Damanpour, 1998]. Istnieje wiele badań dotyczących znaczenia roli innowacji MŚP w świecie [Hyvarinen, 1990; McAdam, Armstrong i Kelly, 1998; Freel, 2005; Yap, Chai i Lemaire, 2005; Allocca i Kessler, 2006; de Jong i Vermuelen 2006; Varis i Littunen 2010, s. 147; Khanagha, Volberda, Sidhu i Oshri, 2013]

Zakres wprowadzanych innowacji na świecie zmienił się w wyniku pojawienia się nowych zjawisk, związanych przede wszystkim szybkością wymiany informacji i transferu technologii, postępem technologicznym, dyfuzją wiedzy, elektroniczną wymianą danych, tworzeniem rynku globalnego. Stąd też wiele firm zmieniło swój model innowacji. Schumpeter definiuje proces innowacyjny jako sekwencję zdarzeń: począwszy od pomysłu (wynałazku), realizacji innowacji i rozpowszechnianie (imitacja) [Schumpeter, 1960]. W. Janasz definiuje pro-

ces innowacji jako generowanie idei innowacyjnej (niezależnie od pomysłu), a następnie tworzenie, projektowanie i pierwsze wdrożenie. Głównym wynikiem tego rodzaju procesu jest wdrożenie nowego produktu lub usługi. Modele innowacji ewoluowały od prostych modeli liniowych [Janasz, Janasz, Świadek i Wiśniewska, 2001]. Identyfikacja struktury procesu innowacyjnego, znajduje swoje odzwierciedlenie w licznych modelach szeroko opisanych w literaturze przedmiotu. Do klasycznych modeli procesów innowacyjnych należy zaliczyć modele podażowe, popytowe i zintegrowane. Do najbardziej popularnych współcześnie modeli działalności innowacyjnej zalicza się następujące ich rodzaje: ogólny (szeroki), model innowacji pchanej przez naukę, model innowacji ciągniętej przez rynek, model interakcyjny (sprzężeniowy), zintegrowany i symultaniczny [Zastempowski, 2010].

Nawiązując do wspomnianych modeli należy zwrócić uwagę, iż współcześnie funkcjonuje także pojęcie „modelu otwartego” – *open innovation models* [Chesbrough, 2003]. Współcześnie wręcz jest mowa o nowej erze innowacji, której dominującą cechą stanowi współtworzenie innowacji z konsumentami oraz na podstawie zasobów pozyskiwanych z zewnątrz przedsiębiorstwa [Prahalad i Krishnan, 2010].

Proces innowacyjny w przedsiębiorstwie może być tworzony, rozwijany i wspierany nie tylko poprzez własne zespoły B+R, ale także systemy pobudzania kreatywności pracowników czy poprzez pozyskiwanie wiedzy od klientów i dostawców. Coraz większą rolę odgrywa również tworzenie aliansów strategicznych w zakresie projektowania i rozwoju produktów czy wykorzystanie innych form organizacji sieciowej [Weerawardena i O’Cass, 2004].

Z analizy różnych ujęć źródeł innowacji wynika, że znacząca ich część jest traktowana jako czynniki determinujące procesy innowacyjne w organizacji. Do takich kluczowych czynników – na poziomie organizacji (przedsiębiorstwa w szczególności) – można zaliczyć posiadane zasoby (ludzkie, finansowe i materialne), strukturę organizacyjną, kulturę organizacyjną, styl przywództwa i cechy członków kierownictwa, system komunikowania i tworzenie więzi międzyorganizacyjnych, które dają wiele innych możliwości intensyfikowania innowacyjności, w tym dostępu do zasobów zewnętrznych [Pichlak, 2012, s. 33-36; Eisenhardt i Martin, 2000, s. 1106]. Istotny wpływ na budowanie innowacyjności przedsiębiorstw mają również czynniki zewnętrzne – zarówno makrootoczenia, jak i otoczenia sektorowego. Czynnikiem zewnętrznym poświęca się wiele miejsca w literaturze przedmiotu, a zalicza do nich politykę państwa, działalność instytucji naukowych, instytucji wspierających działalność innowacyjną zwłaszcza małych firm, dostęp do kapitału, koniunkturę gospodarczą, specyfikę branży itd. [Zastempowski, 2010].

Kluczową zmienną decydującą o innowacyjności przedsiębiorstwa uznaje się zmiany technologiczne [Avermaete i in., 2004]. Sfera badań i rozwoju jest

bezpośrednio związana z wprowadzaniem nowych lub udoskonalaniem dotychczasowych produktów lub procesów [Tang, 2006]. Wydatki na badania i rozwój [Arvanitis, 1997] i personel pracujący w dziale B+R [Huergo, 2006] są wskazywane przez niektórych badaczy jako dwa kluczowe zasoby decydujące o działalności innowacyjnej [Prajogo i Sohal 2006]. Wyniki badań przeprowadzonych przez Koschatzky'ego, Brossa i Stanovnika wykazały, że istnieją istotne różnice między innowatorami i „nie-inwatorami” pod względem personelu i budżetu działu badawczo-rozwojowego [Koschatzky, Bross i Stanovnik, 2001]. Prajogo i Ahmed stwierdzili, związek między wynikami innowacji i innowacyjności a zarządzaniem sferą B+R jest istotny i silny. Orientacja na klienta staje się współcześnie istotnym czynnikiem zewnętrznym pobudzającym i wspierającym proces innowacyjny. Zgodnie z wynikami badań przeprowadzonych w różnych krajach europejskich (Węgry, Słowenia i Wielka Brytania) istnieje znaczący związek pomiędzy czynnikiem orientacji na klienta i innowacyjnością przedsiębiorstw [Theoharakis i Hooley, 2008]. Weerawardena i O'Cass określają orientację na klienta czynnikiem – zdolnością „uczenia rynku”, która ma znaczący wpływ na innowacyjność organizacji [Weerawardena i O'Cass, 2004]. Podobnie empiryczne wyniki Paladino wykazały, że większa orientacja na klienta powoduje większy stopień sukcesu innowacji i nowych produktów [Paladino, 2008]. Ponadto w firmie, w której występuje silny nacisk na klienta, występuje chęć ciąglego dostosowywania się do klienta i jego potrzeb, co może doprowadzić do większej innowacyjności przedsiębiorstw, a tym samym poprawy ich konkurencyjności. Wśród istotnych czynników wewnętrznych wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw wymienia również się wsparcie naczelnego kierownictwa [Prajogo i Ahmed, 2006]. Liderzy wpływają na pracowników, wspierają innowacyjne zachowania, podejmują działania mające na celu stymulowanie pomysłu [de Jong i den Hartog, 2007]. Pozytywny związek między wsparciem top management a innowacjami wskazano w wielu badaniach empirycznych [de Jong, Vermuelen, 2006; Lee, Kelley, 2008]. Ponadto dla podnoszenia innowacyjności przedsiębiorstw są wymagane następujące postawy ze strony menedżerów: skłonność do podejmowania ryzyka, wspieranie wszystkich członków organizacji, stymulowanie kreatywności, ponoszenie pełnej odpowiedzialności [Llores-Montes, Moreno i Morales, 2005; Young, Charns i Shortell 2001, s. 945].

W zakresie wdrożenia innowacji, umiejętność kreatywnego myślenia jako kolejnego czynnika wewnętrznego w każdym wymiarze jest często ważnym elementem procesu innowacji. Carayannis i Gonzalez stwierdzili, że kreatywność (głównie na poziomie indywidualnym) jest koniecznym czynnikiem wspierającym innowacyjność na poziomie organizacyjnym [Carayannis i Gonzalez,

2003]. W literaturze przedmiotu występuje wiele modeli obejmujących relacje pomiędzy kreatywnością i innowacyjnością. Model innowacji CENTRIM opracowany przez Centrum Badania w Innovation Management (CENTRIM) na Uniwersytecie w Brighton określa następujące praktyki dla tworzenia innowacyjnych rozwiązań: kierowanie działalnością twórczą, rozwój kreatywności, budowania kreatywnej kultury oraz organizowanie dla kreatywności [Junarsin, 2010]. Współpraca międzyorganizacyjna staje się bardzo często kluczem do innowacji. Innowacyjność wynika w tym przypadku dzielenia się wewnątrz i na zewnątrz organizacji. Działanie innowacyjne musi zatem opierać się na komunikacji osób, grup, organizacji i podsystemów – w sferze wymiany wiedzy [Gumusluoglu i Ilsev, 2009].

Każdy proces innowacyjny charakteryzuje się specyficznymi cechami, które zostają uwypuklone w poszczególnych przyjętych modelach innowacji. Niezależnie jednak od przyjętego modelu wdrażania innowacji w organizacjach na każdym jej poziomie jest wymagane tworzenie umiejętności oraz relacji z otoczeniem. Skuteczność procesu innowacyjnego w organizacjach nierzadko jest wynikiem właściwej integracji czynników, celów i realizowanych zadań.

Zdając sobie sprawę z wielości badań i konkurujących teorii w obszarze organizacyjnej innowacyjności, przedstawiony przegląd nie miał w zamiarze charakteru wyczerpującego. Powyższe rozważania teoretyczne stanowią jednak podstawę dla przeprowadzonych studiów przypadków, których wyniki zaprezentowano poniżej.

## **2. Metodyka badań procesów innowacyjnych w MŚP**

Niniejszy artykuł podejmuje problematykę działalności innowacyjnej prowadzonej w małych i średnich przedsiębiorstwach. Badania empiryczne prowadzone na całym świecie za pomocą instrumentarium badań ilościowych dostarczają szerokiej wiedzy na temat związków pomiędzy innowacyjnością organizacji i jej uwarunkowaniami oraz wynikami. Nie wyjaśniają one jednak przyczyn powodujących istnienie związków. Zatem celem przedstawienia działalności innowacyjnej prowadzonej w małych i średnich przedsiębiorstwach zdecydowano się na wykorzystanie studium przypadków w wybranych 4 małych i średnich organizacjach – dwóch przedsiębiorstwach małych, zatrudniających do 49 pracowników (przypadek C i D) oraz w dwóch przedsiębiorstwach średnich, zatrudniających do 250 pracowników (przypadek A i B). Kryterium doboru firm była wysoka innowacyjność badanych podmiotów – postrzegana przez pryzmat produktów i procesów w nich przebiegających, znajdująca swoje odzwierciedlenie w relatywnie stabilnej pozycji na rynku. Organizacje poddane

badaniu mają swoją siedzibę na terenie Śląska, wszystkie prowadzą przede wszystkim działalność produkcyjną.

Metodą gromadzenia danych były wywiady ustrukturyzowane, prowadzone z właścicielami lub menedżerami przedsiębiorstwa wokół wybranych problemów innowacyjności w organizacji. Kwestionariusz zawierający zagadnienia do dyskusji był w każdym przypadku taki sam, co umożliwia porównywanie zebranych danych. Pytania miały charakter otwarty i były zadawane w sposób umożliwiający i zachęcający do udzielania wyjaśnień dotyczących przyczyn zjawisk oraz związków pomiędzy nimi. W ten sposób umożliwiono respondentom przedstawienie zjawisk w sposób kompleksowy. Wywiady były nagrywane lub dokładnie notowane (przypadki Gluck i Sunex), następnie dokonano transkrypcji do programu Word, w którym była prowadzona analiza mająca na celu odkrycie w każdym z przypadków elementów wypowiedzi (zmiennych) oraz łączących je relacji, a także przyczyn ich występowania. Zgromadzony w pierwszym etapie materiał empiryczny był po pierwszym opracowaniu (kodowaniu prostym i krzyżowym) analizowany, i w razie stwierdzenia braków informacji w interesujących obszarach uzupełniany w drodze ponownego kontaktu z respondentami (były prowadzone dodatkowe rozmowy, które były przede wszystkim skoncentrowane na wyjaśnianiu przyczyn zjawisk). W niniejszym artykule zaprezentowano tylko wycinek szeroko zakrojonych badań jakościowych – skupiono się jedynie na modelu działalności innowacyjnej realizowanej w badanych podmiotach. Dla opisu działalności innowacyjnej wybrano wyłącznie na problematykę źródeł innowacji, udział i rolę pracowników, podstawowe etapy wdrażania oraz sposoby finansowania. Taka struktura poszczególnych studiów powinna umożliwić wyciągnięcie wniosków w postaci elementów wspólnych, charakterystycznych dla badanych podmiotów, które jednak ze względu na naturę prowadzonych dociekań nie mogą stać się przedmiotem generalizacji. W dalszej części artykułu zostanie zaprezentowana krótka charakterystyka badanych podmiotów, a następnie zostaną opisane 4 przypadki w przedstawionej powyżej konwencji. W dalszym kroku przedstawiono wyniki krzyżowej analizy przypadków. Tym samym postępowanie będzie zgodne z zaleceniami dotyczącymi prowadzenia analizy treści przypadków (w pierwszej kolejności analizie poddano dane z każdego z case'ów pojedynczo, by następnie skoncentrować uwagę na poszukiwaniu modeli ogólniejszych, wspólnych dla dwóch lub większej liczby przypadków [por. Eisenhardt, 1989]).

### 3. Charakterystyka badanych organizacji

Przedsiębiorstwo A spółka akcyjna zostało założone w 1995 i początkowo prowadziło swoją działalność przede wszystkim w branży budowlanej. Firma ta, po szeregu przemian, została ostatecznie przekształcona w swoją obecną postać. W roku 2002 przystąpiono ostatecznie do utworzenia przedsiębiorstwa zajmującego się jedynie produkcją urządzeń i wyrobów techniki solarnej. Obecnie przedsiębiorstwo A trudni się przede wszystkim produkcją kolektorów słonecznych i od lat jest uznawane za przedsiębiorstwo wysoce innowacyjne, co ma swoje odzwierciedlenie we włączeniu go do grona „Gazel Biznesu”. Firma ta jest obecnie jednym z czołowych producentów kolektorów słonecznych w Europie i posiada największą pod względem zróżnicowania ofertę produktów solarnych na starym kontynencie. W momencie badania (2013 r.) firma zatrudniała 168 pracowników, a średnioroczne wzrosty zatrudnienia wynoszą 7%. W ciągu ostatnich trzech lat sprzedaż wzrosła o 5%, a dynamika udziału w rynku kształtowała się na poziomie ok. 6%. Średni poziom rentowności (ROS) wahał się w przedziale 10%-19%. W opinii respondenta firma jest nieco bardziej zyskowna niż inni konkurenci. W strukturze organizacyjnej istnieje dział technologiczny, którego podstawowym zadaniem jest opracowywanie nowoczesnych rozwiązań.

Przedsiębiorstwo B zostało założone w 2000 r. jako naturalna odpowiedź na rosnące potrzeby rynkowe w zakresie stolarki okiennej i drzwiowej na fundamencie wcześniejszych doświadczeń (pracy w charakterze przedstawiciela handlowego). Z małej, zatrudniającej początkowo 9 pracowników organizacji szybko, bo już dziesięć lat później, stało się średnią, dynamicznie rozwijającą się firmą zatrudniającą ponad 200 pracowników. Po dwóch, dużych kontraktach zawartych z nieuczciwymi kontrahentami utraciło płynność w 2012 r. i popadło w trudności finansowe. W chwili prowadzenia badań (2013 r.) firma zatrudniała 73 pracowników. Firma od 14 lat zajmuje się produkcją i kompleksowym montażem nowoczesnej, ekologicznej stolarki budowlanej, w tym bardzo nowoczesnych okien i drzwi do domów pasywnych (z bardzo niskim poziomem przenikalności cieplnej). W pełni zautomatyzowany park maszynowy, sterowany numerycznie, zapewnia najwyższą, powtarzalną jakość produktów. Są one sprzedawane w Europie, USA, a nawet w Australii. Firma posiada dział projektowy, którego podstawowym zadaniem jest projektowanie rozwiązań na indywidualne zapytania klientów oraz nowych rozwiązań produkcyjnych. Rentowność sprzedaży w ostatnich latach wynosiła 0%-4%, podobnie kształtowała się rentowność kapitału własnego. Zyskowność jest zbliżona do konkurencji.

Przedsiębiorstwo C zostało założone w 1983 r. jako zakład krawiecki, by po 10 latach przekształcić się w spółkę cywilną zatrudniającą 20 osób. Od sa-

mego początku firma zajmowała się produkcją artykułów dziecięcych. Firma oferuje pościel dziecięcą oraz inne elementy wyposażenia pokoju dziecięcego (pościel do wózka, lampy, firanki, materacyki do zabawy, przyborniki, rożki, torby, śpiworki, zestawy meblowe). Obecnie spółka zatrudnia łącznie 40 osób, a produkty firmy dostępne są głównie na rynku polskim, ale znajdują nabywców także na rynkach wschodnich i we Włoszech. Rentowność sprzedaży mieści się w granicach 5%-9%, podobnie kształtuje się także rentowność kapitału własnego. Zyskowność firmy jest, zdaniem właściciela, podobna do konkurencji.

Czwarta z badanych organizacji – przedsiębiorstwo D funkcjonuje na rynku od lat 90.; założona została przez trzech właścicieli z równym udziałem. W chwili rozpoczęcia działalności była to jedna z pierwszych firm w Polsce produkująca opakowania do substancji płynnych (olejów, smarów, soków, mleka itp.) w technologii „worek w pudełku” (ang. *bag-in-the-box*). Obecnie przedsiębiorstwo zajmuje się zarówno produkcją worków do systemów baginbox oraz sprzedażą opakowań zewnętrznych i maszyn lub linii pakujących. Firma zatrudnia 25 osób, z których znakomita większość to pracownicy produkcji. W ostatnim czasie firma znacząco zwiększyła moce wytwórcze zakupując w pełni zautomatyzowaną linię do produkcji worków. Produkty firmy są sprzedawane głównie w Polsce oraz w krajach Europy wschodniej. W planie jest dalsza rozbudowa działalności (zakup dodatkowych maszyn). Średnia rentowność sprzedaży waha się od 5%-7%, podobnie kształtuje się rentowność kapitału własnego. Zyskowność, w opinii właścicieli, jest nieznacznie wyższa od konkurencji.

#### 4. Wyniki badań

W przedsiębiorstwie A innowacje są przede wszystkim pochodną informacji ogólnodostępnych, choć menedżerowie aktywnie poszukują inspiracji także w procesach współpracy z instytucjami naukowo-badawczymi oraz uczelniami wyższymi spoza Polski. Menedżerowie i kierownicy czerpią inspiracje z tendencji na rynku, megatrendów czy zachowań klientów. Pomysły są tworzone wewnątrz przedsiębiorstwa, przez powołaną specjalnie do tego celu komórkę organizacyjną. Respondent zauważył, że przed powołaniem owej komórki możliwości innowacyjne firmy były silnie ograniczone i jej istnienie ocenia korzystnie. W procesie tworzenia nowej komórki położono nacisk na osoby posiadające odpowiednie wykształcenie związane z projektowaniem i budownictwem. Skutkiem powołania działu są nowe kolektory, zestawy montażowe czy sterowniki solarne, a także projekty pomp ciepła czy solarnego systemu chłodniczego. Poza



komórką zajmującą się tworzeniem pomysłów każdy z pracowników ma przydzielone zadania i cele oraz jest zachęcany do proponowania nowych rozwiązań. W przedsiębiorstwie opracowano plan rozwoju w formie strategii, której integralnym elementem są procesy innowacyjne i unowocześniania. Celami operacyjnymi są zazwyczaj obniżka kosztów, poprawa jakości produktów, zwiększanie wydajności, choć także dokonanie modernizacji w produkcie lub wprowadzenie nowego rozwiązania.

W finansowaniu działalności badawczo-rozwojowej spółka korzysta przede wszystkim ze środków własnych, lecz chętnie sięga także po fundusze zewnętrzne. Do tej pory zrealizowała przeszło 50 projektów, dotyczących badań i rozwoju, infrastruktury i wdrożeń nowych rozwiązań, które były współfinansowane ze środków UE. Do finansowania przedsięwzięć są także zaangażowane środki pochodzące z kredytów komercyjnych i technologicznych, a część parku maszynowego jest leasingowana. Do najważniejszych inwestycji firmy można zaliczyć budowę laboratorium w domu pokazowym oraz rozbudowę bazy badawczej – w tym doinwestowanie komórki projektowej. Wśród celów strategicznych na najbliższe lata wyszczególniono system grzewczy wykorzystujący przemianę fazową w procesie magazynowania i przetwarzania energii, stworzenie solarnego systemu hybrydowego do ogrzewania budynków charakteryzującego się m.in. samowystarczalnością, rozbudowę mocy produkcyjnych poprzez inwestycje w park maszynowy i nową halę oraz upowszechnianie wiedzy z zakresu ograniczenia niskiej emisji. Zdaniem prezesa pracownicy są umotywowani i spółka posiada niezbędne zasoby do realizacji przedstawionych zamierzeń.

W **przedsiębiorstwie B** informacje niezbędne do realizacji procesu innowacyjnego są pozyskiwane ze źródeł, ogólnodostępnych, ale znaczna część, zdaniem prezesa decydująca o innowacyjności firmy, jest pozyskiwana od dostawców technologii, którymi są firmy technicznie zaopatrujące przedsiębiorstwo w materiały: w tym profile okienne i drzwiowe oraz okucia. Same nowatorskie rozwiązania są jednak w przeważającej mierze pokłosiem twórczości pracowników (przede wszystkim kierowników). W spółce istnieje dział projektowy, jednak jego podstawowym zadaniem nie jest tworzenie nowych produktów czy usług, tylko dokonywanie obmiarów i projektowanie okna lub drzwi na konkretne zapytanie klienta. Opracowywanie nowych technologii jest jednym z pobocznych celów istnienia komórki projektowej. Wraz z trudnościami finansowymi przedsiębiorstwa liczba pracowników w dziale uległa znacznemu zmniejszeniu, co ukazuje jego jedynie pomocniczą rolę w organizacji. Nie przeszkadzało to jednak w stworzeniu w 2013 r. nowatorskiego rozwiązania – odmiennego połączenia rama-skrzydło, decydującego o lepszej wartości współczynnika K wskazującego na niższą niż u konkurencji przenikalność cieplną.

Należy zaznaczyć, że na funkcjonowanie działu w sferze badawczej nie został stworzony osobny budżet, a plan rozwoju jest bardziej związany ze zwiększaniem mocy produkcyjnych niż wprowadzaniem nowych rozwiązań. Zdaniem prezesa branża ta funkcjonuje już tak długo, że ciężko jest zaproponować rozwiązania radykalnie lepsze i zupełnie odmienne od już istniejących, a postęp ma charakter inkrementalny. Stąd nacisk jest przede wszystkim kładziony na optymalizację technicznych aspektów wytwarzania tak, by przy niższych kosztach utrzymać jakość wytwarzanych produktów.

Tworzeniem nowych rozwiązań – innowacji wewnątrzorganizacyjnych – polegających głównie na racjonalizacji wykorzystania czasu pracy, zajmują się sami pracownicy. System motywowania polega na zachęcaniu do proponowania rozwiązań generujących oszczędności. Za oszczędności wynikłe z wprowadzenia nowego rozwiązania optymalizującego produkcję są wynagradzani wszyscy pracownicy w postaci premii za zwiększoną produktywność. Dział marketingu i sprzedaży jest wynagradzany za wzrost lub poprawę wyników firmy.

Główne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa to ograniczanie kosztów, rozbudowa mocy produkcyjnych i automatyzacja procesów produkcji tak, by ograniczać koszty osobowe. Działania inwestycyjne polegały w latach 2011-2013 na wymianie elementów linii produkcyjnych, zakupie nowej, w pełni skomputeryzowanej linii do produkcji stolarki aluminiowej. Działalność innowacyjna jest finansowana przede wszystkim środkami własnymi, a niezbędne w realizacji maszyny są w pojedynczych przypadkach finansowane leasingiem lub kredytem. Od 2012 r., ze względu na trudności finansowe wpływające na możliwości pozyskania dodatkowych środków, firma finansuje zakupy maszyn lub urządzeń oraz działania usprawniające wyłącznie środkami własnymi, a zakres tych zmian został znacząco ograniczony w porównaniu do lat 2008-2011.

Działalność innowacyjna w **przedsiębiorstwie C** jest inspirowana przede wszystkim informacjami, które właściciel określa mianem ogólnodostępnych. Ich źródłem są sygnały płynące z rynku, od klientów czy trendy w makrootoczeniu społecznym czy kulturalnym. Nowe rozwiązania powstają przede wszystkim wewnątrz firmy, na szczeblu zarządzania. Właściciele nie wydzielili oddzielnych struktur, których zadaniem byłoby projektowanie nowych rozwiązań, co ma swoje uzasadnienie w wielkości przedsiębiorstwa i relatywnie małej liczbie pracowników. Impulsy do poszukiwania nowych rozwiązań są głównie związane z szukaniem przewagi konkurencyjnej, poprawą jakości wyrobów i zwiększaniem wydajności. Nie bez znaczenia są także zagadnienia ograniczenia kosztów czy zmiany wizerunku na przedsiębiorstwo innowacyjne. Nowe produkty powstają w procesie twórczym inicjowanym i prowadzonym przez wyższy szczebel zarządzania, zaś

pracownicy nie są angażowani w jego przebieg. Najwięcej nowych rozwiązań, co wynika z charakteru działania firmy, jest związanych z tworzeniem nowych produktów (design) i wprowadzaniem usprawnień produkcyjnych. Nowe sposoby działania są zdaniem prezesa wspierane, jednak nie ma osobnego budżetu przeznaczanego na ten cel. Kierownicy nie stworzyli także dokumentu precyzującego jasne kierunki rozwoju przedsiębiorstwa, plan taki pozostaje jednak w postaci niesformalizowanej oraz jest znany i komunikowany pracownikom organizacji.

Do głównych zamierzeń na następne lata należy zaliczyć ciągły rozwój rynków zbytu, który wiąże się z koniecznością proponowania nowych, niewytwarzanych do tej pory produktów odzieży dziecięcej. Wśród zamierzeń jest także powołanie działu projektowego, którego podstawowym zadaniem byłoby projektowanie nowych wzorów. Sukcesy ostatnich lat, a w szczególności wprowadzenie produktów pokrytych substancją o działaniu bakteriostatycznym (Aloe Vera), uzyskanie atestu „Bezpieczny dla dziecka”, potwierdzają kompetencje twórcze kadry kierowniczej organizacji. Potwierdzeniem takim jest również skuteczna ekspansja na rynki europejskie, a w szczególności Ukrainy, Białorusi, Litwy, Łotwy czy Włoch. Przedsiębiorstwo finansuje działalność innowacyjną przede wszystkim środkami własnymi, a tylko niewielką część niezbędnych zasobów pozyskuje z funduszy celowych Unii Europejskiej.

Procesy innowacyjne oparte przede wszystkim na informacjach ze źródeł ogólnodostępnych w połączeniu z informacjami od dostawców, z którymi podjęto współpracę w latach 90., są wyróżnikiem **przedsiębiorstwa D**. W przedsiębiorstwie tym to właściciele są głównymi inicjatorami i realizatorami procesów innowacyjnych. Nie wydzielono w nim komórki organizacyjnej odpowiedzialnej za procesy realizacji zamierzeń innowacyjnych, co jest podyktowane niewielkim rozmiarem firmy (mierzonym liczbą pracowników). Właściciele nie przeznaczają także żadnych większych kwot na procesy badawczo rozwojowe, a głównym motywatorem do prowadzenia działań innowacyjnych jest potrzeba racjonalizacji kosztów działania i poszukiwania przewagi konkurencyjnej. Ze względu na wysoką odpadowość produkcji i dużą liczbę braków związanych z relatywnie niską jakością dostarczanych aktualnie do produkcji materiałów, w obszarze zainteresowań leży także poprawa odpadowości i jakości produktu finalnego. Nowe rozwiązania w zakresie poprawy procesów produkcyjnych zostały zrealizowane dzięki współpracy z instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość, a opracowane w Chinach przy współpracy z właścicielami organizacji (nowa, w pełni skomputeryzowana linia produkcyjna). Właściciele i menedżer nie angażują pracowników w procesy innowacyjne, wychodząc z założenia, że do ich głównych zadań należy sprawna realizacja procesu produkcyjnego, a odciąganie

od wykonywania zadań podstawowych w przypadku profilu produkcji skutkuje stratami i przestojami na liniach produkcyjnych.

Główne zadania na następne lata są związane z doskonaleniem kwestii związanych ze stratami materiałowymi, choć zagadnienie to zostało w znacznej mierze dopracowane – dalej problemem pozostaje odpadowość wynikająca przede wszystkim z „nietrafiania korka w folię”, rwania się folii czy „przeznaczonych zgrzewów” powodujących nieszczelność produktu. W najbliższych latach jest także konieczne zapewnienie technologii pozwalającej utrzymywanie stałej temperatury i wilgotności na nowo wybudowanej hali produkcyjnej, gdyż parametry te znacząco wpływają na odpadowość i jakość zgrzewów. Spadek lub wzrost temperatury w pomieszczeniu wymaga kalibrowania linii produkcyjnej, co zajmuje relatywnie dużo czasu. Inwestycje są pokrywane w badanym przedsiębiorstwie przede wszystkim z dopłat właścicieli oraz kredytami komercyjnymi, choć firma aktywnie poszukuje wsparcia w funduszach celowych Unii Europejskiej.

## **Podsumowanie**

W tabeli 1 przedstawiono porównanie przypadków w 8 obszarach: typów informacji wykorzystywanych w procesach tworzenia nowych rozwiązań (w tym produktów), źródeł pozyskiwania informacji dla potrzeb tworzenia rozwiązań, impulsów decydujących o podjęciu decyzji o wdrożeniu, roli pracowników oraz menedżerów lub właścicieli, struktur wspierających innowacyjność, procesów wdrażania rozwiązań oraz źródeł finansowania procesów wdrożeniowych.

Analiza przypadków prowadzi do stwierdzenia, że w badanych organizacjach nie istnieje jeden model przebiegu procesów innowacyjnych. Metodologia prowadzenia studiów przypadków sugeruje w takiej sytuacji opracowanie modeli procesów [Langley, 1999], jednak ze względu na dużą różnorodność możliwych modeli oraz zbyt małą liczbę przypadków (sugerowana minimalna liczba przypadków niezbędna do tworzenia modelu to 5) próba taka jest skazana na niepowodzenie. Zdecydowano się zatem, zgodnie z sugestiami Eisenhardt i Graebner [2007] na poszukiwanie podobieństw i różnic pomiędzy poszczególnymi przypadkami. Analizy prowadzą do następujących stwierdzeń, stanowiących część wspólną dla analizowanych przypadków. Zostały one określone mianem cech procesów innowacyjnych.

Tabela 1. Porównanie wybranych elementów procesów innowacyjnych w badanych przedsiębiorstwach

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwo A	Przedsiębiorstwo B	Przedsiębiorstwo C	Przypadek B
Typy informacji wykorzystywane w procesach tworzenia nowych rozwiązań	ogólnodostępne	ogólnodostępne i specyficzne, dostarczane przez dostawców i klientów	ogólnodostępne	ogólnodostępne i specyficzne, dostarczane przez dostawców i klientów
Źródła pozyskiwania informacji dla potrzeb tworzenia nowych rozwiązań	wewnętrzne	wewnętrzne i zewnętrzne	wewnętrzne	głównie zewnętrzne, w małym stopniu wewnętrzne
Impulsy decydujące o podjęciu decyzji o wdrożeniu nowych rozwiązań	ograniczenie kosztów, zwiększenie wydajności, budowa świadomości ekologicznej (czynnik zewnętrzny), wprowadzenie nowego rozwiązania	redukcja liczby pracowników, upraszczenie procesów, skracanie długości trwania cyklu produkcyjnego, poprawa jakości	tworzenie przewagi konkurencyjnej, ograniczenie kosztów, zmiana wizerunku firmy (elitarność), poprawa jakości, zwiększenie wydajności, opinie klientów	ograniczenie kosztów, opinie klientów, tworzenie przewagi konkurencyjnej, poprawa jakości, poprawa sprawności realizacji procesów produkcyjnych
Rola pracowników	każdy pracownik ma prawo i obowiązek zgłaszania nowych rozwiązań	każdy pracownik ma prawo zgłaszania nowych rozwiązań	każdy pracownik ma prawo zgłaszania nowych rozwiązań	pracownicy nie są zachęcani do zgłaszania nowych rozwiązań
Rola menedżerów lub właścicieli	tworzenie planu rozwoju, motywowanie	tworzenie nowych rozwiązań, tworzenie planu rozwoju, motywowanie	tworzenie nowych rozwiązań, zachęcanie	tworzenie nowych rozwiązań
Struktury wspierające tworzenie i wdrażanie nowych rozwiązań	komórka projektowa, której podstawowym zadaniem jest projektowanie nowych produktów, formalnie wydzielony budżet, istnieje plan rozwoju	komórka projektowa, której podstawowym zadaniem nie jest projektowanie nowych produktów, brak formalnie wydzielonego budżetu, istnieje plan rozwoju	brak komórki projektowej, brak formalnie wydzielonego budżetu, istnieje plan rozwoju	brak komórki projektowej, brak formalnie wydzielonego budżetu, brak sformalizowanego planu rozwoju
Rola współpracy międzyorganizacyjnej w procesach wdrażania nowych rozwiązań	nowe rozwiązania powstają i są wdrażane przy współpracy z instytucjami i uczelniami	nowe rozwiązania powstają i są wdrażane samodzielnie, niewielki udział instytucji zewnętrznych (głównie dostawców)	nowe rozwiązania powstają i są wdrażane samodzielnie	nowe rozwiązania powstają i są wdrażane samodzielnie oraz niektóre we współpracy z lokalnymi instytucjami wspierającymi przedsiębiorczość
Źródła finansowania procesów wdrożeniowych	procesy są finansowane środkami własnymi oraz kredytem, leasingiem i ze środków pozyskanych w ramach funduszy unijnych	procesy są finansowane środkami własnymi oraz częściowo kredytem i leasingiem	procesy są finansowane środkami własnymi oraz częściowo ze środków pozyskanych w ramach funduszy unijnych	procesy są finansowane środkami własnymi, „zastrzykami finansowymi” właścicieli oraz kredytami komercyjnymi

*Cecha 1: W procesach tworzenia nowych rozwiązań są wykorzystywane przede wszystkim ogólnodostępne, wewnętrzne informacje.*

*Cecha 2: Impulsem do wprowadzania nowych rozwiązań są zazwyczaj motywy ekonomiczne (ograniczenie kosztów, zwiększenie wydajności), związane z optymalizacją procesów.*

*Cecha 3: W średnich organizacjach menedżerowie są skoncentrowani bardziej na tworzeniu planu rozwoju, podczas gdy w mniejszych są przede wszystkim zaangażowani w tworzenie nowych rozwiązań.*

*Cecha 4: Procesy wdrożeniowe są przede wszystkim finansowane środkami własnymi.*

Obok zaprezentowanych podobieństw należy wskazać także na istotne w badaniach różnice. Przypadki różnią się w zakresie roli pracowników w procesach innowacyjnych, roli współpracy międzyorganizacyjnej oraz struktur wspierających tworzenie i wprowadzanie w życie wypracowanych rozwiązań. W badanych przypadkach procesy innowacyjne różniły się od siebie znacząco.

Różnice w zakresie roli pracowników wyjaśniają m.in. indywidualne charakterystyki menedżerów oraz ich stosunek do delegowania uprawnień [Bendor, Glazer i Hammond, 2001] oraz szerzej indywidualna percepcja kontroli przez menedżerów [Bisbe i Otley, 2004]. Różnej roli współpracy międzyorganizacyjnej można natomiast poszukiwać w indywidualnych zdolnościach do pozyskiwania partnerów. Pomocna w tym zakresie okazuje się np. teoria kapitału intelektualnego organizacji [Nahapiet i Ghoshal, 1998]. W znacznej mierze kwestie te wyjaśnia również Ruef [2002]. Różnice w zakresie organizacji wsparcia dla innowacji wynikać mogą m.in. z możliwości oraz wielkości organizacji – badane podmioty były pod tym względem zróżnicowane. Zagadnienia te szerzej omawia Damanpour i Gopalakrishnan [Damanpour i Gopalakrishnan, 1998].

Ograniczenia prowadzonych badań są przede wszystkim związane z problemem generalizacji. Ponieważ wnioski płynące z wywodów odnoszą się do poziomu procesów, nie może być mowy o ich generalizacji. Siłą rzeczy odnoszą się one jedynie do badanych czterech organizacji, co nie zaprzecza wykorzystaniu ich w przyszłych badaniach jako obszaru dociekań. Naturalnym ograniczeniem jest także metodyka celowego doboru przedsiębiorstw do badania. W tym zakresie skoncentrowano się jedynie na organizacjach postrzeganych na rynku jako innowacyjne, szybko rosnące lub rozwijające się. Ciekawe wnioski mogłyby płynąć z porównania organizacji innowacyjnych z takimi, które są przede wszystkim skoncentrowane na przetrwaniu i nie inwestują w sposób ciągły w działania prowadzące do nowatorskich i użytecznych rozwiązań.

Ograniczenia we wnioskowaniu są także pochodną czasu i formy realizacji badań. Badania przeprowadzono bowiem w jednym okresie czasu i następnie

uzupełniono. Tymczasem badania podłużne mogłyby doprowadzić do ciekawszych, dalej idących wniosków ukazujących związki przyczynowo-skutkowe [Podsakoff, MacKenzie, Lee i Podsakoff, 2003], czego doskonałym przykładem jest artykuł Ahuji [2000].

Na płaszczyźnie teoretycznej wyniki mogą stanowić interesujący zaczyn dla szerzej zakrojonych badań w precyzyjnie określonej próbie przedsiębiorstw (np. przedsiębiorstwa małe, branża IT), a zidentyfikowane obszary analizy mogą być dalej rozwijane lub same stanowić podstawę prowadzenia analiz. Interesującym nurtem mogą okazać się także badania porównawcze, pomiędzy dwoma grupami przedsiębiorstw z różnych branż lub o różnej specyfice, by odkryć prawa regulujące procesy innowacyjne i utworzyć mapy procesów [Eisenhardt, 1991].

Na płaszczyźnie praktycznej wyniki mogą posłużyć jako naturalne narzędzie porównania praktyk stosowanych w organizacji z wynikami. Zidentyfikowane przez nas wyróżniki i cechy rozbieżne zachęcić powinny do analizy porównawczej i wyciągania wniosków dotyczących doskonalenia procesów lub uzupełniania ich o wskazane elementy. Cechy te stanowią także, w przypadku badanych organizacji, naturalną informację o charakterze benchmarku, a praktyki stosowane przez liderów wzrostu (przypadek A czy C) mogą stanowić inspirację do podobnego kształtowania działalności innowacyjnej.

## Literatura

- Ahuja G. (2000), *Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study*, „Administrative Science Quarterly”, Vol. 45, No. 3, s. 425-455.
- Allocca M.A. i Kessler E.H. (2006), *Innovation speed in small and medium-sized enterprises*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 15 No. 3, s. 279-295.
- Arvanitis S. (1997), *The impact of firm size on innovative activity – an empirical analysis based on Swiss firm data*, „Small Business Economics”, Vol. 9, s. 473-490.
- Avermaete T., Viaene J., Morgan E.J., Pitts E., Crawford N. i Mohon D. (2004), *Determinants of product and process innovation in small food manufacturing firms*, „Trends in Food Science and Technology”, Vol. 15, s. 474-483.
- Bendor J., Glazer A., Hammond T. (2001), *Theories of delegation*, „Annual Review of Political Science”, Vol. 4, s. 235-269.
- Bisbe J., Otley D. (2004), *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*, „Accounting, Organizations and Society”, Vol. 29, No. 8, s. 709-737.
- Carayannis E.G. i Gonzalez E. (2003), *Creativity and innovation competitiveness? When, how, and why?* [w:] *The international handbook on innovation*, USA, Chapter 3, s. 587-606.

- Chesbrough H.W. (2003), *The era of open innovation*, „Sloan Management Review”, Vol. 14, No. 3, s. 35-41.
- Damanpour F. i Gopalakrishnan S. (1998), *Theories of organizational structure and innovation adoption: The environmental change*, „Journal of Engineering and Technology Management”, Vol. 15, No. 1, s. 1-24.
- Eisenhardt K. i Martin J. (2000), *Dynamic capabilities: what are they?* „Strategic Management Journal”, Vol. 21, No. 10/11, s. 1105-1121.
- Eisenhardt K.E. (1989), *Building theories from case study research*, „The Academy of Management Review”, Vol. 14, No. 4, s. 532-550.
- Eisenhardt K.E. (1991), *Better stories and better constructs: the case for rigor and comparative logic*, „Academy of Management Review”, Vol. 16, No. 3, s. 620-627.
- Eisenhardt K.E. i Graebner M.E. (2007), *Theory building from cases: opportunities and challenges*, „Academy of Management Journal”, Vol. 50, No. 1, s. 25-32.
- Freel M.S. (2005), *Patterns of innovation and skills in small firms*, „Technovation”, Vol. 25, No. 2, s. 123-134.
- Gumusluoglu L. i Ilsev A. (2009), *Transformational leadership and organizational innovation: the roles of internal and external support for innovation*, „The Journal of Product Innovation Management”, No. 24, s. 264-277.
- Huergo E. (2006), *The role of technological management as a source of innovation: evidence from Spanish manufacturing firms*, „Research Policy”, Vol. 35, s. 1377-1388.
- Hyvarinen L. (1990), *Innovativeness and its indicators in small- and medium-sized industrial enterprises*, „International Small Business Journal”, Vol. 9, No. 1, s. 64-79.
- Janasz W., Janasz K., Świadek A. i Wiśniewska J. (2001), *Strategie innowacyjne przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Jang J.P.J. de, Hartog D.N. den (2007), *How leaders influence employees' innovative behavior*, „European Journal of Innovation”, Vol. 10, No. 1, s. 41-64.
- Jong J.P.J. de i Vermuelen P.A.M. (2006), *Determinants of product innovation in small firms: a comparison across industries*, „International Small Business Journal”, Vol. 24, No. 6, s. 587-609.
- Junarsin E. (2010), *Issues in the innovation service product process: a managerial perspective*, „International Journal of Management”, Vol. 27, No. 3, s. 616-627.
- Khanagha S., Volberda H., Sidhu J. i Oshri I. (2013), *Management innovation and adoption of emerging technologies: The case of cloud computing*, „European Management Review”, Vol. 10, s. 51-67.
- Koschatzky K., Bross U. i Stanovnik, P. (2001), *Development and innovation potential in the Slovene manufacturing industry: Analysis of an industrial innovation survey*, „Technovation”, Vol. 21, No. 5, s. 311-324.
- Kraśnicka T. i Ingram T., red. (2014), *Innowacyjność przedsiębiorstw – koncepcje, uwarunkowania i pomiar*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice.



- Langley A. (1999), *Strategies for theorizing from process data*, „The Academy of Management Review”, Vol. 24, No. 4, s. 691-710.
- Lee H. i Kelley D. (2008), *Building dynamic capabilities for innovation: An exploratory study of key management practices*, „R&D Management”, Vol. 38, No. 2, s. 155-168.
- Llores-Montes F.J., Moreno A.R. i Morales V.G. (2005), *Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination*, „Technovation”, Vol. 25, No.10, s. 1159-1172.
- McAdam R., Armstrong G. i Kelly, B. (1998), *Investigation of the relationship between total quality and innovation: A research study involving small organizations*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 1, No. 3, s. 139-147.
- Nahapiet J. i Ghoshal S. (1998), *Social capital, intellectual capital and competitive advantage*, „The Academy of Management Review”, Vol. 23, No. 2, s. 242-266.
- Paladino A. (2008), *Analyzing the effects of market and resource orientations on innovative outcomes in timer of turbulence*, „Journal of Product Innovation Management”, Vol. 25, No. 6, s. 577-592.
- Pichlak M. (2012), *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań*, Difin, Warszawa, s. 33-36.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.-Y. i Podsakoff N.P. (2003), *Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies*, „Journal of Applied Psychology”, Vol. 88, No. 5, s. 879-903.
- Prahalad C.K., Krishnan M.S. (2010), *Nowa era innowacji*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Prajogo D.I., Ahmed P.K. (2006), *Relationship between innovation stimulus, innovation capacity and innovation performance*, „R&D Management”, Vol. 36, No. 5, s. 499-515.
- Prajogo D.I. i Sohal A.S. (2006), *The integration of TQM and technology*, „R&D Management in Determining Quality and Innovation Performance”, Omega, Vol. 34, No. 3, s. 296-312.
- Ruef M. (2002), *Strong ties, weak ties and islands: structural and cultural predictors of organizational innovation*, „Industrial and Corporate Change”, Vol. 11, No. 3, s. 427-449.
- Schumpeter J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Tang J. (2006), *Competition and innovation behavior*, „Research Policy”, Vol. 35, No. 1, s. 68-82.
- Theoharakis V. i Hooley G. (2008), *Customer orientation and innovativeness: differing roles in new and old europe*, „International Journal of Research in Marketing”, Vol. 25, s. 69-79.
- Vanhaverbeke W., Peeters N. (2005), *Embracing innovation as strategy: corporate venturing, competence building and corporate strategy making*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 14, No. 3, s. 246-257.
- Varis M., Littunen H. (2010), *Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs*, „European Journal of Innovation Management”, Vol. 13, No. 2, s. 128-154.

- Weerawardena J. i O'Cass A. (2004), *Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage*, „Industrial Marketing Management”, Vol. 33, No. 5, s. 419-428.
- Yap C.-M., Chai K.-H. i Lemaire P. (2005), *An empirical study on functional diversity and innovation in SMEs*, „Creativity and Innovation Management”, Vol. 14, No. 2, s. 176-190.
- Young G.J., Charns M.P. i Shortell S.M. (2001), *Top management and network effects on the adoption of innovative management practices: a study of TQM in a public hospital system*, „Strategic Management Journal”, Vol. 22, s. 935-951.
- Zastempowski M. (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 91-107.

#### INNOVATION PROCESSES IN SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES – CASE STUDY RESULTS

**Summary:** Nowadays innovation and innovation processes focus significant research attention. Literature provides empirical support for relationships between contingencies, innovations and its outcomes, however, quantitative researches do not reveal the reasons and characteristics of innovation processes. The main aim of the paper is the presentation of innovation processes in four, chosen organizations, which is directed towards identification of innovation process characteristics in SMEs. Using case study methodology we conclude that in chosen organizations innovation processes has few common characteristics. In particular, organizations choose general, commonly accessible information for innovation purposes, they introduce new solutions to optimize internal processes and finance their innovative activity with own resources.

**Keywords:** innovation processes, small and medium enterprises (SMEs), case study.