



**Stefan Lachiewicz**

Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Zarządzania  
eslach@wp.pl

**Marek Matejun**

Politechnika Łódzka  
Wydział Organizacji i Zarządzania  
Katedra Zarządzania  
matejun@p.lodz.pl

## POTENCJAŁ OTOCZENIA W ROZWOJU INNOWACYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW – WYNIKI BADAŃ\*

**Streszczenie:** Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw determinowana jest przez szereg czynników, wśród których istotną grupę stanowią warunki środowiska zewnętrznego. Mogą być one rozpatrywane na różnych poziomach i wykorzystywane poprzez działania o charakterze podmiotowym, relacyjnym oraz reakcyjnym, tworzące kompleks wielowymiarowych interakcji między firmą a jej otoczeniem. Biorąc to pod uwagę jako cel artykułu przyjęto wyznaczenie modelowego zestawu kluczowych czynników potencjału otoczenia, kształtujących w istotny sposób poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Realizacji tego celu poświęcono własne badania ankietowe przeprowadzone na losowej próbie 300 firm sektora MSP z województwa łódzkiego.

**Słowa kluczowe:** otoczenie przedsiębiorstwa, innowacyjność, zarządzanie innowacjami, małe i średnie przedsiębiorstwa.

### Wprowadzenie

Otoczenie, poprzez swoje interaktywne oddziaływanie, wywiera istotny wpływ na funkcjonowanie współczesnych organizacji. Dotyczy to również małych i średnich przedsiębiorstw, które ze względu na swoją specyfikę są szczególnie wrażliwe na warunki środowiska zewnętrznego [Angowski, Jarosz-Angowska, 2014, s. 10]. Powoduje to, że czynniki makro-, mezo- oraz mikro-otoczenia silnie, wielowymiarowo i kompleksowo determinują procesy wzrostu

\* Projekt badawczy nr 2015/17/B/HS4/00988 został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki.

i rozwoju tej kategorii podmiotów [Lisowska, 2015, s. 120-123], a także zakres oraz kierunki podejmowanej przez nie działalności innowacyjnej [Madyda, Dudzik-Lewicka, 2014, s. 135-136].

Biorąc to pod uwagę, celem artykułu jest wyznaczenie modelowego zestawu kluczowych czynników potencjału otoczenia (w ujęciu podmiotowym, relacyjnym, a także reakcyjnym), w istotny sposób kształtujących poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. Realizacji tego celu poświęcono własne badania ankietowe przeprowadzone na próbie 300 firm sektora MSP z województwa łódzkiego.

## **1. Podstawowe kierunki interakcji z otoczeniem w procesie rozwoju innowacyjności firm sektora MSP**

W ujęciu ogólnym otoczenie firmy stanowi zewnętrzne środowisko jej działania. Obejmuje ogół warunków i wzajemnych zależności różnorodnych elementów: sfer, zjawisk, procesów, trendów, zdarzeń, sytuacji, zjawisk, obiektów, podmiotów (w tym innych organizacji i ludzi), które nie wchodzą w skład systemu organizacyjnego firmy i pozostają poza jej bezpośrednią kontrolą, ale są z nią związane, czyli wywierają wpływ na daną firmę oraz/lub podlegają jej oddziaływaniu poprzez określone zachowania, działania, decyzje, realizowane procesy zarządzania, przyjęte rozwiązania strukturalne czy przejawy rozwoju danego podmiotu [Matejun, Nowicki, 2013, s. 152-153]. Jego strukturalizacja może być rozpatrywana na poziomie makro, mezo i mikro [Skowronek-Mielczarek, 2013, s. 42], m.in. z uwzględnieniem dynamiki, złożoności, niepewności, zasobności oraz innych cech [Wach, 2008, s. 57-72].

Ważnym kierunkiem rozważań nad otoczeniem przedsiębiorstwa staje się ocena jego potencjału, czyli zdolności do stwarzania organizacji korzystnych możliwości trwania, działania funkcjonalnego, rozwoju i wzrostu. Potencjał ten, reprezentowany poprzez podstawowe funkcje: zasobową, mobilizacyjną, katalizacyjną, informacyjną, promocyjną oraz systemową [Matejun, Nowicki, 2013, s. 158-159] wpływa bardzo istotnie na funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw, co znajduje odzwierciedlenie w szeregu modeli wzrostu, a także rozwoju tej kategorii podmiotów gospodarczych [Wasilczuk, 2005, s. 39-51].

Pomimo często niekorzystnego wpływu otoczenia [Lisowska, 2014a, s. 172-180], małe i średnie firmy pełnią istotną rolę w rozwoju społeczno-gospodarczym Polski [Borowiecki, Siuta-Tokarska, 2008, s. 116-177]. Ich specyficzne cechy jakościowe i ilościowe wskazują przy tym na wysoki potencjał tej kategorii

przedsiębiorstw we wprowadzaniu wynalazków, innowacji oraz pełnieniu funkcji katalitycznych dla postępu technicznego w gospodarce [Lachiewicz, Łuczka, Stawasz, 2010, s. 7]. Wyniki badań E. Stawasza [2013, s. 17-27] wskazują, iż zdolność do wdrażania innowacji pełni ważną rolę w kształtowaniu konkurencyjności najmniejszych podmiotów gospodarczych, przy czym potencjał ten jest często niewykorzystywany, głównie z powodu wewnętrznych niedoborów zasobowych firm sektora MSP [Kaczmarska-Krawczak, 2014, s. 99-111].

W tej sytuacji przebieg procesów innowacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach, charakteryzuje się określoną specyfiką [zob. Stawasz, 2011, s. 40-44; Kozioł-Nadolna, 2015, s. 313-322] i determinowany jest kompleksem czynników wewnętrznych i zewnętrznych [Grego-Planer, 2011, s. 31-43].

Szeroki oraz wielowymiarowy zakres i charakter oddziaływania otoczenia na firmy sektora MSP powoduje, iż na poziomie konkretnego podmiotu konieczne staje się podejmowanie określonych wyborów oraz selektywnych działań w zakresie wykorzystania potencjału otoczenia w prowadzeniu skutecznej aktywności innowacyjnej. Biorąc pod uwagę, iż kluczową rolę w tej sferze odgrywa otoczenie o zasięgu regionalnym [Francik, Kosła 2008, s. 13-23] oraz uwzględniając wyniki dotychczasowych badań przyjęto, iż podstawowych kierunków aktywności stymulującej rozwój innowacyjności, rozpatrywanych na poziomie konkretnej firmy, należy poszukiwać w trzech zasadniczych obszarach:

1. Podmiotowym, który wyraża instytucjonalny wymiar otoczenia małego biznesu [Olesiński, 2013, s. 121-136] i obejmuje, m.in. takie kategorie interesariuszy istotnych z punktu widzenia rozwoju innowacyjności jak [Żołnierski, 2005, s. 32-38, Markiewicz, 2007, s. 133-144]: państwowe i samorządowe instytucje regulacyjne, instytucje finansowe, jednostki zaplecza naukowo-badawczego, ośrodki wspierania przedsiębiorczości i innowacji, media, kontrahentów, a nawet konkurentów firmy.
2. Relacyjnym, wyrażającym związki pomiędzy firmami sektora MSP a elementami otoczenia [Kwiecień, 2014, s. 56-64], korzystne z punktu widzenia realizacji aktywności innowacyjnej. W literaturze szczególną uwagę zwrócono na różnego rodzaju związki współpracy [Bojar, Machnik-Słomka, 2014, s. 99-111; Klimas, 2014, s. 248-257; Urban, Michałowska, 2015, s. 9-26], obejmujące m.in.: relacje partnerskie, sieciowe, klastrowe czy rozwiązania outsourcingowe.
3. Reakcyjnym, związanym z orientacją firmy nastawioną na interpretację i podejmowanie określonych działań w sferze aktywności innowacyjnej w odniesieniu do charakterystyki otoczenia, wyrażającej się m.in. [Osbert-Pociecha, 2008, s. 23-41; Bąk, 2009, s. 29-38; Kmieciak, 2013, s. 135-136]: poziomem zmienności, możliwością przewidywania zachodzących zmian, zakresem elastyczności czy natężeniem konkurencji.

Wyznaczenie kluczowych czynników w każdym z tych obszarów powinno zatem przyczynić się do wzrostu zakresu wykorzystania potencjału otoczenia w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw.

## 2. Metodyka badań

Realizacji celu pracy poświęcono własne badania empiryczne przeprowadzone metodą badań ankietowych na losowej próbie 300 małych i średnich przedsiębiorstw z województwa łódzkiego. Jako technikę badawczą zastosowano technikę ankiety przekazywanej bezpośrednio respondentom w przedsiębiorstwach, a narzędziem badawczym był autorski kwestionariusz ankiety w wersji drukowanej<sup>1</sup>.

Wielkość badanych przedsiębiorstw została określona w oparciu o założenia formalnej, jednolitej definicji firm sektora MSP, obowiązującej w Unii Europejskiej [European Commission, 2015], przy czym jako jedyne kryterium przyjęto średnioroczną wielkość zatrudnienia. Na tej podstawie w próbie zidentyfikowano 201 firm małych (10-49 zatrudnionych) oraz 99 średnich (50-249 pracowników).

Większość badanych podmiotów stanowiły firmy działające jako osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą (59%) oraz spółki z ograniczoną odpowiedzialnością (22%) lub spółki cywilne (11%). Większość z nich to przedsiębiorstwa ustabilizowane, o okresie aktywności rynkowej przekraczającej 10 lat (58%). Z drugiej strony, jedynie 2% analizowanych firm prowadziło działalność krócej niż trzy lata. W próbie dominowały podmioty działające w branżach tradycyjnych technologicznie (82%), najczęściej w sektorze usług i produkcji na rynku lokalnym (35%).

Respondentami w badaniach byli właściciele (66%) lub menedżerowie analizowanych podmiotów (34%). Byli to przede wszystkim mężczyźni (59%), osoby w wieku powyżej 40 lat (64%), z wyższym wykształceniem (55%), uzyskanym na kierunkach technicznym (58%) lub ekonomicznym (31%).

Analizę statystyczną uzyskanych wyników przeprowadzono z wykorzystaniem programu IBM SPSS Statistics [Elliott, Woodward, 2016]. W jej ramach zastosowano analizę licznosci odpowiedzi respondentów oraz wieloczynnikową analizę regresji liniowej do oceny wpływu zidentyfikowanych zmiennych niezależnych na kształtowanie się poziomu innowacyjności badanych podmiotów.

---

<sup>1</sup> Szerzej na temat metodyki przeprowadzonych badań: [Matejun, 2013, s. 103-114].

### 3. Wyniki przeprowadzonych badań

W pierwszej części analiz poddano ocenie poziom innowacyjności badanych firm. Wykorzystano do tego miernik wyrażony liczbą wdrożonych innowacji w okresie ostatnich pięciu lat, który jest często stosowany w praktyce badawczej [Kraśnicka, 2013, s. 172-173; Mikołajczyk, 2014, s. 287]. Wyniki wskazują, iż 104 badane firmy (35%) w podanym okresie wprowadziły przynajmniej jedną innowację, a łącznie wdrożono ich 305, z czego: 201 (66%) innowacji produktowych, 49 (16%) – procesowych, 28 (9%) – organizacyjno-zarządczych i 27 (9%) innowacji technologicznych. W grupie firm innowacyjnych w niewielkim zakresie przeważały firmy średnie (37%) nad małymi (33%) i zdecydowanie podmioty działające w obszarach zaawansowanych technologii (60%) nad firmami tradycyjnymi technologicznie (29%).

Kolejną część analiz nakierowano na wyznaczenie modelowego zestawu kluczowych czynników potencjału otoczenia, wpływających na poziom rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw. W tym celu, na podstawie rozważań teoretycznych, zidentyfikowano trzy grupy warunków zewnętrznych: podmiotowych, relacyjnych i reaktywnych, potencjalnie determinujących zakres wdrażania innowacji przez firmy sektora MSP, które przedstawiono w tab. 1.

**Tabela 1.** Relacyjne i podmiotowe czynniki potencjału otoczenia, kształtujące poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw

Czynniki podmiotowe	Czynniki relacyjne	Czynniki reaktywne
<ul style="list-style-type: none"> <li>- instytucje państwowe i samorządowe,</li> <li>- banki,</li> <li>- fundusze pożyczkowe,</li> <li>- fundusze poręczeń kredytowych,</li> <li>- aniołowie biznesu,</li> <li>- fundusze <i>venture capital</i>,</li> <li>- firmy ubezpieczeniowe,</li> <li>- uczelnie wyższe,</li> <li>- jednostki badawczo-rozwojowe,</li> <li>- stowarzyszenia naukowo-techniczne,</li> <li>- parki technologiczne,</li> <li>- inkubatory przedsiębiorczości,</li> <li>- centra transferu technologii,</li> <li>- agencje i fundacje przedsiębiorczości,</li> <li>- izby gospodarcze,</li> <li>- specjalne strefy ekonomiczne,</li> <li>- ośrodki szkoleniowo-doradcze i informacyjne,</li> <li>- media i prasa,</li> <li>- klienci firmy,</li> <li>- konkurenci firmy,</li> <li>- dostawcy i sojusznicy strategiczni.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- relacje kontraktowe,</li> <li>- relacje kapitałowe,</li> <li>- relacje sieciowe,</li> <li>- relacje klastrowe,</li> <li>- relacje partnerskie,</li> <li>- relacje transakcyjne,</li> <li>- spółki,</li> <li>- licencje,</li> <li>- outsourcing.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poziom zmienności otoczenia,</li> <li>- zakres przewidywalności zmian w otoczeniu,</li> <li>- zakres reakcji firmy na zmiany w otoczeniu,</li> <li>- poziom konkurencji w otoczeniu firmy.</li> </ul>

Źródło: Na podstawie: [Kurowska, Matejun, 2013, s. 121-138].

W celu identyfikacji zestawu czynników, w istotny sposób kształtujących poziom innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, przeprowadzono wieloczynnikową analizę regresji metodą eliminacji wstecznej. Jako zmienną zależną przyjęto wskaźnik liczby innowacji wdrożonych w okresie ostatnich pięciu lat, natomiast zmiennymi niezależnymi były wyznaczone, podmiotowe, relacyjne i reaktywne czynniki potencjału otoczenia badanych firm. Zostały one wyrażone w porządkowej, 5-cio stopniowej skali R. Likerta, oznaczającej:

- w przypadku czynników podmiotowych – zakres interakcji podejmowanych przez badane firmy w skali od 1 (brak interakcji) do 5 (bardzo częste interakcje),
- w przypadku czynników relacyjnych zakres ich wykorzystania przez badane firmy w skali od 1 (brak wykorzystania) do 5 (bardzo duży zakres wykorzystania).

W przypadku czynników reaktywnych zastosowano natomiast następujące skale pomiarowe:

- poziom zmienności otoczenia: 1 – stabilne, 2 – zmienne, 3 – burzliwe,
- zakres przewidywalności zmian w otoczeniu: 1 – możliwość prognozowania w oparciu o narzędzia statystyczne 2 – możliwość przewidzenia jedynie niektórych zmian w otoczeniu, 3 – w otoczeniu dominują nieprzewidywalne niespodzianki,
- zakres reakcji firmy na zmiany w otoczeniu: 1 – firma reaguje z opóźnieniem na zmiany w otoczeniu, 2 – firma reaguje w tempie porównywalnym do zmian zachodzących w otoczeniu, 3 – firma reaguje z wyprzedzeniem na zmiany zachodzące w otoczeniu,
- poziom konkurencji w otoczeniu firmy: 5-cio stopniowa skala w zakresie od 1 (bardzo silna konkurencja) do 5 (brak konkurencji).

Wszystkie czynniki rozpatrywane w ramach kategorii podmiotowych, relacyjnej oraz reaktywnej, w kwestionariuszu ankiety zostały opatrzone krótkim komentarzem w celu zwiększenia rzetelności i trafności odpowiedzi udzielanych przez respondentów.

W analizie regresji wykonano 24 iteracje, zmierzające do optymalizacji modelu badawczego, redukując liczbę zmiennych niezależnych z 34 w iteracji 1. ( $F = 5,24$ ,  $p < 0,01$ ,  $R^2_{(skoryg.)} = 0,33$ ) do 11 w iteracji 24. ( $F = 15,14$ ,  $p < 0,01$ ,  $R^2_{(skoryg.)} = 0,34$ ). W ramach analiz dodatkowych przeprowadzono diagnostykę współliniowości pomiędzy zmiennymi objaśniającymi, która wykazała wartość współczynnika VIF  $< 4$  dla każdego z przyjętych predyktorów w modelu zoptymalizowanym, co odpowiada warunkom metodycznym prowadzenia analizy regresji [Hoerl, Snee, 2012, s. 261-264]. W ten sposób zidentyfikowano zestaw kluczowych czynników w zakresie wykorzystania potencjału otoczenia w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, co przedstawiono w tab. 2.

**Tabela 2.** Zidentyfikowany zestaw czynników w zakresie wykorzystania potencjału otoczenia w rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw

Zmienna	Wyniki dla modelu zoptymalizowanego (iteracja 24.)			VIF
Inkubatory przedsiębiorczości	0,65**	(0,21)	[0,23]	2,60
Specjalne strefy ekonomiczne	0,86**	(0,19)	[0,38]	3,31
Media i prasa	0,57**	(0,17)	[0,21]	1,82
Konkurenci firmy	0,33*	(0,14)	[0,18]	2,55
Relacje kontraktowe	0,24	(0,14)	[0,14]	2,92
Relacje sieciowe	0,53**	(0,13)	[0,25]	1,75
Relacje partnerskie	0,29*	(0,12)	[0,17]	2,08
<i>Outsourcing</i>	0,53**	(0,14)	[0,23]	1,80
Zakres przewidywalności zmian w otoczeniu	0,34	(0,19)	[0,09]	1,14
Zakres reakcji firmy na zmiany w otoczeniu	0,55*	(0,25)	[-0,11]	1,08
Poziom konkurencji w otoczeniu firmy	-0,36*	(0,17)	[-0,10]	1,10
Stała	-3,23	(0,76)		
Liczba obserwacji	300			
R <sup>2</sup>	0,37			
R <sup>2</sup> skorygowane	0,34			
Statystyka F	15,14**			

Wieloczynnikowa analiza regresji liniowej metodą eliminacji wstecznej. Zmienna zależna: liczba innowacji wprowadzonych w okresie ostatnich pięciu lat. Błędy standardowe w nawiasach okrągłych. Współczynniki standaryzowane w nawiasach kwadratowych, \*  $p < 0,05$ , \*\*  $p < 0,01$ .

Źródło: Na podstawie wyników badań ankietowych.

W zoptymalizowanym modelu znalazło się 11 predyktorów, z których dziewięć okazało się istotnych statystycznie dla kształtowania poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw. Uzyskane wyniki wskazują, iż w obszarze czynników podmiotowych jako kluczowe zidentyfikowano oddziaływanie dwóch kategorii specyficznych instytucji, zaliczanych do segmentu wsparcia małego biznesu [Matejun, 2015, s. 48-49]: inkubatorów przedsiębiorczości oraz specjalnych stref ekonomicznych. Pierwsze z nich nakierowane są na wsparcie podmiotów w początkowej fazie funkcjonowania poprzez udostępnianie pomieszczeń i infrastruktury technicznej na preferencyjnych warunkach, obsługę administracyjną, a także świadczenie usług doradczych oraz informacyjnych [Lisowska, 2014b, s. 14]. Rola specjalnych stref ekonomicznych sprowadza się natomiast przede wszystkim do tworzenia korzystnych warunków systemowych dla firm sektora MSP w postaci zwolnienia z podatku dochodowego [Grycuk, Russe, 2014, s. 78-79], co może stanowić istotne wsparcie dla procesów inwestycyjnych, niezbędnych do prowadzenia działalności innowacyjnej.

W kategorii czynników podmiotowych istotną rolę odgrywają również media i prasa, które pozwalają na kształtowanie pozytywnego wizerunku w otoczeniu oraz podejmowanie inicjatyw, promujących wdrażane rozwiązania innowacyjne. Ważnym kierunkiem działań powinno być również prowadzenie aktywności

koopetycyjnej, oznaczającej równoczesne podejmowanie związków współpracy i konkurencji [Bubiak, 2013, s. 73-74]. Pozwala ona, m.in. na takie korzyści jak [Czakon, 2014, s. 87-91]: intensyfikacja procesów innowacyjnych i badawczo-rozwojowych, wzrost zakresu opracowywania oraz wprowadzania nowych produktów, rozwój rynku i wzrost sprzedaży dla aktywności innowacyjnej, a także poprawa trwałości branżowej i sektorowej prowadzonej działalności.

W grupie czynników relacyjnych kluczową rolę w rozwoju innowacyjności analizowanych firm odgrywają powiązania sieciowe oraz rozwiązania *outsourcingowe*. Znaczenie relacji sieciowych wiąże się silnie ze specyfiką firm sektora MSP, pozwalając m.in. na takie korzyści proinnowacyjne jak: uzupełnianie niedoborów zasobowych, w tym kompetencyjnych, dywersyfikację działalności, dostęp do efektów skali czy wzrost siły przetargowej wobec interesariuszy [Stańczyk-Hugiet, 2012, s. 165-168; Czerwińska-Lubszczyk, Michna, 2014, s. 65-72]. Z drugiej strony, wykorzystanie *outsourcingu* pozwala na nierozpraszczenie posiadanych zasobów i ich koncentrację na prowadzonej działalności innowacyjnej [Matejun, 2010, s. 86]. Istotne staje się również rozwijanie relacji partnerskich z elementami otoczenia. Interakcje te opierają się na wzajemnym zaufaniu [Wasiluk, 2013, s. 54-55] oraz symetrycznym zaangażowaniu w realizację wspólnych i wzajemnych korzyści synergicznych przez partnerów [Adamik, 2015, s. 115]. W takim ujęciu pozwalają na budowanie długotrwałych relacji, pozwalających na dzielenie się zarówno odpowiedzialnością, ryzykiem, jak i korzyściami z prowadzonej działalności innowacyjnej [Sudolska, 2011, s. 24-26].

W obszarze czynników reaktywnych istotna staje się proaktywna postawa badanych podmiotów, wyrażająca się podejmowaniem działań, nakierowanych na wyprzedzanie trendów rynkowych oraz zmian zachodzących w otoczeniu firmy. Ich aplikacyjność sprzyja z pewnością relatywnie wysoka elastyczność małych i średnich przedsiębiorstw, związana z dynamicznym podejściem do otoczenia, szybką reakcją na powstające potrzeby i preferencje klientów oraz mobilnością w angażowaniu środków finansowych w opłacalne przedsięwzięcia inwestycyjne czy innowacyjne [Skowronek-Mielczarek, 2003, s. 6-7]. Wysoki poziom tych działań pozwala na osiągnięcie przewagi rynkowej, opartej na elastyczności wyprzedzającej, która pozwala na rozpoznawanie impulsów otoczenia z wykorzystaniem reguł organizacji uczącej się i inteligentnej oraz koncentracją zasobów na wdrażaniu zmian wyprzedzających w stosunku do antycypowanych impulsów [Grajewski, 2012, s. 13]. Rozwojowi innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw sprzyja jednocześnie relatywnie wysoka konkurencja rynkowa, która w tym aspekcie pełnić może funkcję mobilizującą do podejmowania inwestycji, działań oraz wysiłków zmierzających do wdrażania innowacji. Z drugiej



strony wysoka konkurencja może jednak skutkować szeregiem działań imitacyjnych, prowadzących do erozji przewagi konkurencyjnej, opartej na eksploatacji wiedzy, a wręcz do jej skokowej utraty w wyniku wdrażania innowacji przez konkurentów [Czakon, 2012, s. 7-8].

Dopasowanie zoptymalizowanego modelu mierzone współczynnikiem determinacji  $R^2$  wskazuje, iż ok. 33% zmienności poziomu innowacyjności badanych przedsiębiorstw jest wyjaśnianie przez zidentyfikowane czynniki potencjału otoczenia. Wobec złożoności konstruktów, rozpatrywanych w ramach niniejszego badania i ich kształtowaniu przez wiele zmiennych niemierzalnych lub trudno mierzalnych, dopasowanie uzyskanego modelu można uznać za satysfakcjonujące.

## Podsumowanie

Wielowymiarowość i wieloaspektowość otoczenia współczesnych organizacji, wobec jednoczesnych niedoborów zasobowych firm sektora MSP, implikuje konieczność koncentracji tych podmiotów na określonych czynnikach, pozwalających w pełni wykorzystać potencjał środowiska zewnętrznego dla osiągnięcia określonych celów przedsiębiorstwa. Poszukiwania tych kluczowych czynników można dokonywać w ramach trzech zasadniczych kategorii determinant: relacyjnych, podmiotowych oraz reaktywnych.

Potwierdzają to wyniki badań przedstawionych w niniejszym artykule. Wskazują, iż dla rozwoju innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw kluczowego znaczenia nabiera:

- zaangażowanie w rozwój relacji sieciowych oraz partnerskich z otoczeniem, a także podejmowanie działań outsourcingowych,
- nakierowanie na relacje współdziałania z instytucjami pomocowymi oraz mediami i prasą, a także rozwój relacji kooperacyjnych z konkurentami,
- rozwój elastyczności, pozwalający na zwiększenie szybkości reakcji firmy na zmiany w otoczeniu i prowadzenie proaktywnych działań rynkowych.

Rozwojowi innowacyjności firm sektora MSP sprzyja również podwyższony poziom konkurencji rynkowej, co wpływa mobilizująco na pomysłowość i kreatywność przedsiębiorców we wdrażaniu nowych rozwiązań produktowych, technicznych i procesowych.

Przedstawione wyniki mogą być szczególnie przydatne dla małych i średnich przedsiębiorstw o wysokich aspiracjach w zakresie działalności innowacyjnej i nastawienia na rozwój z wykorzystaniem potencjału środowiska zewnętrznego. Należy bowiem oczekiwać, iż koncentracja na zidentyfikowanych czynnikach powinna

przyczynić się do wzrostu liczby wdrażanych innowacji i zapewnieniu dzięki nim trwałej przewagi konkurencyjnej firm sektora MSP. Implementując przedstawione rozwiązania należy jednak brać pod uwagę ograniczenia przeprowadzonych badań. Należy do nich zaliczyć przede wszystkim:

- brak bezpośredniego ujęcia w modelu czynników o charakterze ogólnym, wynikających głównie z makroekonomicznych uwarunkowań prowadzonej działalności,
- brak reprezentatywności wyników z uwagi na ograniczony zasięg terytorialny i podmiotowy próby,
- wysoki subiektywizm ocen respondentów, co wynika z przyjętych skal pomiarowych,
- wielowymiarowy i trudny do jednoznacznej identyfikacji wpływ szeregu czynników dodatkowych, które w istotny sposób mogą determinować rozwój innowacyjności firm sektora MSP w zależności od kontekstowych uwarunkowań funkcjonowania konkretnego przedsiębiorstwa.

Badania z pewnością wymagają kontynuacji, w tym podjęcia badań o większym zasięgu geograficznym (obszar wybranych krajów Unii Europejskiej), a także wykorzystania metod triangulacji metodologicznej w celu zwiększenia trafności i rzetelności wnioskowania.

## Literatura

- Adamik A. (2015), *Partnerstwo strategiczne a konkurencyjność przedsiębiorstw. Perspektywa MSP*, Zeszyty Naukowe nr 1199, Rozprawy Naukowe z. 484, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Angowski M., Jarosz-Angowska A. (2014), *Zmiany uwarunkowań działalności sektora małych i średnich przedsiębiorstw na obszarach wiejskich województwa lubelskiego*, Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu, Vol. 16, nr 1.
- Bąk J. (2009), *Etapy w koncepcjach wczesnego rozpoznania zmian w otoczeniu organizacji* [w:] A. Nalepka, A. Ujwary-Gil, *Organizacje komercyjne i niekomercyjne wobec wzmożonej konkurencji oraz wzrastających wymagań konsumentów*, Wyższa Szkoła Biznesu – National-Louis University, Nowy Sącz.
- Bojar M., Machnik-Słomka J. (2014), *Model potrójnej i poczwórnej helisy w budowaniu współpracy sieciowej dla rozwoju innowacyjnych projektów regionalnych*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 1923. Seria: Organizacja i Zarządzanie, nr 76.
- Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (2008), *Problemy funkcjonowania i rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, Difin, Warszawa.

- Bubiak B. (2013), *Koopetycja jako strategia budowania przewagi konkurencyjnej*, „Zarządzanie i Finanse”, Vol. 11, nr 1, cz. 1.
- Czakon W. (2012), *Równowaga a wzrost – relacja odwróconego U w naukach o zarządzaniu*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
- Czakon W. (2014), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech* [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Koopetycja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Czerwińska-Lubszczyk A., Michna A. (2014), *Relacje pomiędzy sieciami współpracy a funkcjonowaniem MŚP w dotychczasowych badaniach empirycznych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 359.
- Elliott A.C., Woodward W.A. (2016), *IBM SPSS by Example: A Practical Guide to Statistical Data Analysis*, 2nd ed., SAGE Publications, Thousand Oaks.
- European Commission (2015), *User Guide to the SME Definition*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Francik A., Kosala M. (2008), *Kreowanie otoczenia innowacyjnego dla małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 769.
- Grajewski P. (2012), *Procesowe zarządzanie organizacją*, PWE, Warszawa.
- Grego-Planer D. (2011), *Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw makroregionu grudziądzkiego*, Acta Universitatis Nicolai Copernici – Zarządzanie XXXVIII, nr 404.
- Grycuk A., Russe P. (2014), *Zaangażowanie jednostek samorządu terytorialnego w Polsce w tworzenie instytucji wspierających przedsiębiorczość*, „Studia BAS”, nr 1(37).
- Hoerl R., Snee R. (2012), *Statistical Thinking: Improving Business Performance*, John Wiley & Sons, Hoboken.
- Kaczmarska-Krawczak J. (2014), *Analiza częstości stosowania innowacji oraz czynników warunkujących ich zastosowanie w MSP w regionie łódzkim*, Studia Ekonomiczne Regionu Łódzkiego, nr 12.
- Klimas P. (2014), *Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 36.
- Kmieciak R. (2013), *Wpływ otoczenia na funkcjonowanie śląskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej nr 1894. Seria: Organizacja i Zarządzanie, z. 64.
- Kozioł-Nadolna K. (2015), *Zarządzanie innowacjami w małych i dużych przedsiębiorstwach (analiza porównawcza)*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 848. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 116.
- Kraśnicka T. (2013), *Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne*, Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, nr 136.

- Kurowska M., Matejun M. (2013), *Zjawisko przedsiębiorczości technologicznej w praktyce funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- Kwiecień A. (2014), *Efektywność relacji warunkiem sukcesu współczesnych przedsiębiorstw*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 202.
- Lachiewicz S., Łuczka T., Stawasz E. (2010), *Znaczenie i obszary badań nad innowacyjnością i konkurencyjnością małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, *Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1091 – Organizacja i Zarządzanie*, nr 46.
- Lisowska R. (2014a), *Wpływ otoczenia regionalnego na rozwój małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach rozwiniętych i zmarginalizowanych*, *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, nr 348.
- Lisowska R. (2014b), *Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez instytucje otoczenia biznesu na przykładzie usługodawców logistycznych w województwie łódzkim*, „*Ekonomia i Zarządzanie*”, nr 2.
- Lisowska R. (2015), *External Determinants of the Development of Small and Medium-sized Enterprises – Empirical Analysis*, “*Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*”, Vol. 11, No. 4.
- Madyda A., Dudzik-Lewicka I. (2014), *Innowacyjność a rozwój małych i średnich przedsiębiorstw*, *Zarządzanie – Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas*, nr 1.
- Markiewicz J. (2007), *Wpływ instytucji wsparcia na rozwój kooperencji i innowacyjności przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim*, *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 453. Ekonomiczne Problemy Usług*, nr 8.
- Matejun M. (2010), *Application of the Outsourcing Concept in Managing Small and Medium-sized Enterprises*, “*Management*”, Vol. 14, No. 2.
- Matejun M. (2013), *Metody i zakres prowadzonych badań empirycznych* [w:] S. Lachiewicz, M. Matejun, A. Walecka (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach. Czynniki rozwoju*, Wydawnictwo WNT, Warszawa.
- Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne*, *Zeszyty Naukowe*, nr 1194, *Rozprawy Naukowe*, z. 483, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Matejun M., Nowicki M. (2013), *Organizacja w otoczeniu – od analizy otoczenia do dynamicznej lokalizacji* [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Mikołajczyk B. (2014), *Mierniki monitorowania innowacyjności w skali makro w krajach Unii Europejskiej*, *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, nr 186, cz. 1.
- Olesiński Z. (2013), *Instytucjonalizacja otoczenia biznesu*, „*Przedsiębiorczość i Zarządzanie*”, Vol. XIV, nr 12, cz. I.

- Osbert-Pociecha G. (2008), *Proaktywne zarządzanie elastycznością organizacji*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 3(133).
- Skowronek-Mielczarek A. (2003), *Małe i średnie przedsiębiorstwa. Źródła finansowania*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Skowronek-Mielczarek A. (2013), *Wpływ czynników regionalnych na funkcjonowanie małych przedsiębiorstw*, Nauki Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe PWSZ w Płocku, t. XVII.
- Stańczyk-Hugiet E. (2012), *Paradygmat relacji – czy to nowa jakość w zarządzaniu?* Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów SGH, nr 116.
- Stawasz E. (2011), *Polityka innowacyjna wobec MSP*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 654. Ekonomiczne Problemy Usług, nr 70.
- Stawasz E. (2013), *Innowacje a konkurencyjność małych przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Politechniki Łódzkiej nr 1148 – Organizacja i Zarządzanie, nr 53.
- Sudolska A. (2011), *Uwarunkowania budowania relacji proinnowacyjnych przez przedsiębiorstwa w Polsce*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
- Urban S., Michałowska M. (2015), *Wpływ relacji z otoczeniem na ekonomiczno-społeczny wymiar funkcjonowania małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubuskim*, „Ekonomia”, Vol. 5, nr 1.
- Wach K. (2008), *Identyfikacja i strukturalizacja cech otoczenia przedsiębiorstw*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(131).
- Wasilczuk J.E. (2005), *Wzrost małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Wydawnictwo Politechniki Gdańskiej, Gdańsk.
- Wasiluk A. (2013), *Zaufanie i współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami w perspektywie budowy i rozwoju struktur klastrowych*, „Ekonomia i Zarządzanie”, nr 4.
- Żołnierski A. (2005), *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

#### ENVIRONMENT POTENTIAL IN THE INNOVATIVENESS DEVELOPMENT OF SMALL- AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES – RESEARCH RESULTS

**Summary:** Innovativeness of small- and medium-sized enterprises is determined by a number of factors, among which an important group are the conditions of their external environment. These can be considered at different levels and used through the activities of a relational, subjective and reaction nature forming a complex of multi-dimensional interactions between a company and its environment. Taking this into account, the aim selected for the article, was to determine a model set of environment potential key factors significantly affecting the level of innovativeness in small- and medium-sized enterprises. In order to achieve this aim, a survey was performed among a random sample of 300 SME sector companies from the lodzkie province.

**Keywords:** business environment, innovativeness, innovation management, small- and medium-sized enterprises.