

# Katarzyna Szymańska

---

## Zaufanie, współpraca i partnerstwo w procesie kształtowania innowacyjności małych firm

---

Ekonomiczne Problemy Usług nr 63, 449-457

---

2011

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej [bazhum.muzhp.pl](http://bazhum.muzhp.pl), gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach  
dozwolonego użytku.

KATARZYNA SZYMAŃSKA

Politechnika Łódzka

**ZAUFANIE, WSPÓLPRACA I PARTNERSTWO  
W PROCESIE KSZTAŁTOWANIA INNOWACYJNOŚCI MAŁYCH FIRM**

**Wprowadzenie**

Jednym z podstawowych wyzwań gospodarczych współczesnego świata jest zwiększanie innowacyjności. Wyzwanie to powinno stać się wyznacznikiem sukcesu w funkcjonowaniu nie tylko dużych firm, ale i małych. Małe firmy bowiem stanowią bardzo ważny, często niedoceniany sektor gospodarki, a przecież to również one w dużym stopniu wyznaczają ramy rozwoju społeczno-gospodarczego państwa poprzez tworzenie miejsc pracy, zapewnienie zmian strukturalnych, generowanie innowacji oraz wnoszenie wkładu w proces integracji gospodarki narodowej z gospodarką światową<sup>1</sup>. Przyjmując, że głównym warunkiem przetrwania i rozwoju każdego przedsiębiorstwa jest generowanie innowacji – od zdolności bycia innowacyjnym i od umiejętności ciągłego podnoszenia jej poziomu zależy głównie, jak twierdzi M.E. Porter, przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa<sup>2</sup> – to kształtowanie innowacji powinno zajmować kluczowe miejsce również w strategiach małych przedsiębiorstw.

Rozwój małych firm w Polsce zależy od wielu czynników, można je podzielić na dwie grupy. Do pierwszej zalicza się uwarunkowania wewnętrzne, odnoszące się między innymi do opracowania własnej strategii rozwoju firmy, w której uwzględnia się takie elementy jak: podnoszenie innowacyjności własnego przedsiębiorstwa, poszukiwanie zewnętrznych źródeł finansowania i szeroko rozumiana współpraca

---

<sup>1</sup> H.H. Bass, *KMU in der deutschen Volkawirtschaft. Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft* nr 101, Universität Bremen 2006, s. 10–11.

<sup>2</sup> M.E. Porter, *Porter o konkurencyjności*, PWE, Warszawa 2001, s. 192.

z najbliższym otoczeniem. Do drugiej grupy zalicza się te czynniki, które z reguły mają charakter makroekonomiczny i bezpośrednio lub pośrednio są następstwem realizowanej przez rząd danego kraju polityki wspierania przedsiębiorczości<sup>3</sup>. W tym miejscu należy powiedzieć, że znaczenie małych firm uwzględnione zostało przez Unię Europejską w polityce spójności opracowanej na lata 2007–2020. Strategia ta wskazuje, że jednym z głównych celów dla programów realizowanych w ramach polityki spójności jest wspieranie innowacyjności i przedsiębiorczości oraz gospodarki opartej na wiedzy<sup>4</sup>.

Proces wspierania innowacyjności małych firm, by był skuteczny, powinien opierać się na wielu działaniach, między innymi na szeroko rozumianej współpracy z otoczeniem, zarówno z instytucjami, jak i uczelniami wyższymi, poprzez dostosowanie oferty jednostek naukowych dla potrzeb tych przedsiębiorstw, wzmocnienie sfery B+R (badania i rozwój) i nawiązanie stosunków partnerskich z innymi podmiotami gospodarczymi. Dzięki takiej współpracy nastąpi wymiana cennych doświadczeń. Jednak by działania te mogły zostać zrealizowane, wskazane jest zbudowanie odpowiednich, nowych relacji zachodzących między małymi firmami a otoczeniem.

Celem artykułu jest ukazanie potrzeby zbudowania odpowiednich relacji opartych na zaufaniu, współpracy i partnerstwie między małymi firmami a otoczeniem, które mogą przyczynić się do ukształtowania ich innowacyjności.

## 1. Relacje zaufania, współpracy i partnerstwa w działalności małych firm

Przedsiębiorstwo innowacyjne jest definiowane jako inteligentna organizacja, permanentnie generująca innowacje i realizująca projekty innowacyjne w celu wytworzenia produktów i usług znajdujących uznanie odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności<sup>5</sup>. Innowacyjność należy łączyć z przedsiębiorczością, gdyż innowacyjność realizuje się w przedsiębiorczości, która

---

<sup>3</sup> R. Stanisławski, M. Greta, *European Union Support as a Prerequisite for innovation development of Polish small and medium – sized enterprises In term of in-house R&D activities*, w: R. Stanisławski, *Structural funds for the development of entrepreneurship and innovativeness of SMEs in Poland and the Łódź Region in the perspective of experiences of Polish regions*, monographs, Wyd. Politechniki Łódzkiej, Łódź, s. 13.

<sup>4</sup> Wyniki badań dotyczących innowacyjności krajów UE wskazują na poprawę stanu innowacyjności polskiej gospodarki, nadal jednak Polska musi nadrobić dystans do krajów Unii. Polska zajmuje piąte miejsce od końca pod względem wielkości sumarycznego wskaźnika innowacji. *European Innovation Scoreboard 2008, Comparative Analysis of Innovation Performance*, Maastricht Economic Research Institute on Innovation and Technology (UNU-MERIT) of the European Commission, s. 12.

<sup>5</sup> A. Sosnowska, S. Łobesko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s. 7.

jest niezbędnym warunkiem skuteczności w globalnej konkurencji. Rozwój małych przedsiębiorstw powinien być nakierowany na wdrażanie zmian i z nimi związanych innowacji. Ma to wyraz w umiejętności jednoczesnego dokonywania różnorodnych przemian, co prowadzi do określonej aktywności innowacyjnej (nowe produkty, nowe technologie, nowe rynki itd.). Również małe firmy funkcjonujące w warunkach zmiennego otoczenia powinny się wyróżniać wysokim natężeniem innowacji i odpowiadać na potrzeby rynku nowymi produktami i technologiami, innowacjami w sferze marketingowej itd. Przedsiębiorstwo zorientowane na innowacje to takie, które:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo-rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów albo technologii),
- przeznaczają na tę działalność stosunkowo wysokie nakłady finansowe,
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne,
- reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług,
- stale wprowadza innowacje na rynek<sup>6</sup>.

Powszechnie przyjmuje się, że jeśli w danej firmie brakuje innowacyjności, to znaczy, że coś musi je blokować.

Dotychczasowe doświadczenia wskazują na dużą niechęć do współpracy przedstawicieli małych firm z otoczeniem. Współpraca ta może dotyczyć różnych aspektów, między innymi relacji z sektorem nauki, sektorem publicznym lub innymi przedsiębiorstwami z danego sektora. Choć szeroko rozumiana współpraca jest jednym z najbardziej realnych narzędzi pozwalających na wdrażanie nowych innowacyjnych rozwiązań, to jednak ciągle nie jest ona w pełni wykorzystywana. Wynika to z niechęci do współpracy i kooperacji oraz braku utrwalonych w przeszłości wzorów takich relacji, a także nieufności między sektorami, co w istotny sposób blokuje rozwój innowacyjności nie tylko małych firm, ale i całej gospodarki. Badania postaw małych firm wobec działań innowacyjnych pokazują, że są one mało świadome potrzeby takich zmian oraz że bardzo powoli rośnie liczba podmiotów, które podejmują takie działania.

Wobec tego małe przedsiębiorstwa należy zachęcać do kreowania nowych relacji z otoczeniem. Konieczne jest promowanie wśród właścicieli małych firm postaw zaufania, współpracy i partnerstwa między sferą nauki, biznesu i sektora publicznego. Jest to warunek konieczny perspektywicznego rozwoju małych przedsiębiorstw. W procesie budowania wymienionych relacji należy dążyć do wykreowania wszelkich działań na rzecz konsolidacji wymienionych środowisk przez wzmocnienie relacji między nimi. Nie jest to łatwe, ponieważ wymaga od wszystkich przedsiębiorców, by zrozumieli, że kształtowanie właściwych relacji z otocze-

---

<sup>6</sup> W Jonasz, *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa 2009, s. 54.

niem stanowi klucz do sukcesu. Niezbędne w tym celu wydaje się zrozumienie istoty takiego działania i wypracowanie międzyorganizacyjnych postaw zaufania.

Według wielu badaczy działania odnoszące się do budowania postaw zaufania prowadzą do cennych, otwartych, innowacyjnych i spontanicznych czynności, które podnoszą poziom, mobilizują, intensyfikują interakcje, wzmacniają więzi społeczne, prowadzą do scalania wspólnot i w ten sposób rozwijają potencjał oraz podmiotowość społeczeństwa, jak i funkcjonujących w nim organizacji<sup>7</sup>. Dzięki czemu umożliwiają one współpracę, podejmowanie decyzji, tworzą atmosferę otwartości i przejrzystości, usprawniają komunikację oraz motywują i łączą ludzi<sup>8</sup>.

Wskazując na kwestię budowania postaw zaufania małych przedsiębiorstw względem otoczenia, stwierdza się, że powinien to być dla nich kluczowy wyznacznik sukcesu, który dzięki budowaniu międzyorganizacyjnych relacji społecznych pobudzi ich innowacyjność. W związku z czym do głównych zadań władz publicznych powinna należeć szeroka promocja (być może za pomocą kampanii) postawy zaufania. Następnie należy wzmocnić akcent na przedsięwzięcia partnerskie, oparte na współpracy sfery nauki, biznesu i sektora publicznego. Aby to się dokonało, należy tworzyć i wdrażać mechanizmy motywujące przedsiębiorców małych firm do współpracy z wymienionymi sferami, przez upowszechnianie i jednoczesne wymuszanie na nich konsultacji w trakcie realizowania projektów. Koniecznością jest upowszechnianie wiedzy o zasadach funkcjonowania i mechanizmach partnerstwa publiczno-prywatnego wśród wszystkich sfer współdziałających ze sobą i zaangażowanych w proces komercjalizacji wiedzy technologii. Do głównych efektów wymienionych działań można zaliczyć: wzmocnienie relacji między małymi przedsiębiorstwami a otoczeniem, podniesienie efektywności małych przedsiębiorstw w wykorzystywaniu innowacyjności, wzrost zaufania małych firm do sfery nauki i władz publicznych oraz otwartość wobec nich, rozwój współpracy między przedsiębiorstwami z danego regionu oraz wzrost poziomu wykorzystania przez małe firmy pomocy publicznej.

Aby wystąpiły powyższe efekty, należy zastosować odpowiednio dobrane narzędzia, do których można zaliczyć: kampanię promocyjną, której rolą będzie pobudzanie wśród przedsiębiorców małych firm chęci do współpracy z otoczeniem; szkolenia dla przedsiębiorców na temat technik rozwiązywania problemów, generowania oraz oceny i wyboru pomysłów, wykorzystania wiedzy eksperckiej czy mentoringu polegającego na indywidualnej współpracy przedsiębiorcy z ekspertami posiadającymi wiedzę z dziedziny rozwiązań innowacyjnych.

---

<sup>7</sup> P. Sztompka, *Socjologia. Analiza społeczeństwa*, Znak 2003, s. 324.

<sup>8</sup> A. Adamik, *Kultura zaufania jako determinanta efektywności procesów współpracy międzyorganizacyjnej*, w: *Zarządzanie relacjami międzyorganizacyjnymi. Doświadczenia i wyzwania*, red. A. Adamik, 100-lecie nauk o zarządzaniu – monografia Politechniki Łódzkiej, Łódź 2010, s. 154–155.

Drugą istotną postawą, która wpływa na kształtowanie innowacyjności małych firm, jest postawa współpracy z trzema wymienionymi sferami. Współpraca ta jest obarczona wieloma uprzedzeniami i barierami. Jest to spowodowane „luką komunikacyjną” występującą między małymi firmami a pozostałymi sferami. Jest ona następstwem różnych mentalności przedstawicieli tych środowisk, co w dużej mierze wpływa na brak identyfikacji realnych potrzeb i warunków w środowisku małych firm do rozwoju ich innowacyjności. W odniesieniu do sfery nauki sytuacja ta powoduje, że przedsiębiorcy małych firm nie widzą potrzeby zgłaszania popytu na badania naukowe, gdyż z góry zakładają, że prezentowane wyniki mają małą użyteczność rynkową. Z kolei współpraca z sektorem publicznym często z góry jest obciążona niepowodzeniem, spowodowanym dużą biurokracją i niezrozumieniem szeregu dokumentów potrzebnych do przeanalizowania przy takiej współpracy. Jeśli chodzi o samą współpracę w ramach sektora biznesu, to również ona nie przebiega bez trudności, które mogą być spowodowane nieuczciwym postępowaniem partnerów.

Taka postawa może być wynikiem różnych kultur organizacyjnych istniejących w sferze nauki, biznesu i sektora publicznego, które w specyficzny sposób blokują potrzebę współpracy między tymi sektorami<sup>9</sup>. Aby kultura organizacyjna stała się swoistym katalizatorem kreującym postawy współpracy między małymi przedsiębiorstwami a wymienionymi sferami, należy wypracować instrumenty pobudzające takie działania. Na przykład w sferze nauki dużą korzyść przynosi tworzenie tzw. rad biznesu przy uczelniach; w sektorze publicznym tworzone są punkty konsultacyjne, w których można uzyskać informacje na temat środków pomocowych; w sektorze biznesu należy stymulować kooperację między firmami. Dzięki tym działaniom możliwe jest wypracowanie oczekiwanych metod współpracy oraz lepsze zrozumienie funkcjonowania wszystkich specyficznych środowisk. Główną korzyścią będzie otworzenie się kultur organizacyjnych takich sfer na nowe postawy rozwijające cechy innowacyjności.

Jak wspomniano, współpraca małych przedsiębiorstw z sektorem publicznym wynika bezpośrednio ze Strategii Rozwoju Regionalnego na lata 2007–2013, która określa uwarunkowania rozwoju regionalnego Polski. Najważniejsze z nich to:

- utrzymanie wysokiej dynamiki wzrostu gospodarczego przy dokonywaniu korzystnych zmian strukturalnych w gospodarce, polegających na zwiększeniu udziału gałęzi i branż o wysokim poziomie zaawansowania technologicznego i konkurencyjności eksportowej;
- zwiększenie zatrudnienia poprzez tworzenie miejsc pracy i wykorzystywanie aktywnych form walki z bezrobociem;

---

<sup>9</sup> Szerzej na ten temat w raporcie: *Rekomendacje zmian w polskim systemie transferu technologii i komercjalizacji wiedzy*, red. K.B. Matusiak, J. Guliński, PARP, [www.pi.gov.pl](http://www.pi.gov.pl), s. 131–135.

- zwiększenie innowacyjności polskiej gospodarki w wyniku intensyfikacji i racjonalizacji badań naukowych oraz szerszego wykorzystywania przez przedsiębiorstwa;
- przygotowanie kadr dla gospodarki opartej na wiedzy i wysiłek edukacyjny na rzecz wzmocnienia społeczeństwa informacyjnego;
- zapewnienie większej spójności kraju na poziomach: międzynarodowym, ogólnokrajowym, wewnątrzregionalnym i lokalnym, przede wszystkim poprzez rozwijanie infrastruktury transportowej i telekomunikacyjnej.

Dokonując oceny powyższych warunków, należy podkreślić, że procesy, które określa się jako „rozwój” z jednej strony zależą od polityki rządu, a z drugiej są niemożliwe do wprowadzenia bez odpowiedniej współpracy małych przedsiębiorstw z sektorem publicznym. By właściciele i pracownicy polskich małych firm wykazali chęć współdziałania, muszą otworzyć się na zmiany odnoszące się do szeroko pojmowanej współpracy. W procesie zmian bowiem może pomóc, a nawet jest to jedna z jego głównych ról, sektor publiczny. Jest to istotne z punktu widzenia strategii państwa, w której należy wziąć pod uwagę, że innowacyjność jest esencją zysku przełożoną na podatki zarówno dziś, jutro, jak i w przyszłości. Sektorowi publicznemu powinno zależeć, żeby małe firmy były innowacyjne. Powinien on stwarzać odpowiedni klimat pobudzający cechy przedsiębiorcze i wskazywać dogodne warunki do rozwoju nowo powstających i już działających małych firm. Ma do tego wiele instrumentów: od stymulatorów wkomponowanych w system ekonomiczno-społeczny i ład prawny, poprzez programy i zadania podejmowane bezpośrednio przez administrację publiczną różnych szczebli, po wyspecjalizowane instytucje sektora publicznego.

Trzecią postawą istotną z punktu widzenia kształtowania innowacyjności małych firm jest partnerstwo. Nowego podejścia należy upatrywać w możliwości kształtowania rozwoju małych firm poprzez wchodzenie w nowe relacje opierające się na współdziałaniu głównie z dostawcami, nabywcami, jak i konkurencją. Takie podejście zmienia charakter zarządzania małą firmą: z zarządzania opartego na rywalizacji i walce na zarządzanie, gdzie wyznacznikiem sukcesu jest współpraca i partnerstwo. Przyjmuje się, że w odniesieniu do zarządzania przedsiębiorstwem (również małym) konkurencyjność powinna być rozumiana jako system (lub zdolność do tworzenia) stanów, obiektów, zdarzeń, procesów i działań, poprzez które przedsiębiorstwo skutecznie dąży do osiągnięcia swych celów rynkowych<sup>10</sup>. A działaniami, które nabierają szczególnego znaczenia, są wszelkie działania polegające na partnerstwie, to jest<sup>11</sup>: stowarzyszenie się, zakładanie firm (których udziałowcami jest duża liczba małych firm) powołanych do działań zapewniających udziałow-

---

<sup>10</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowa konkurencyjności w warunkach globalizacji*, Tonik, Toruń 2002, s. 33.

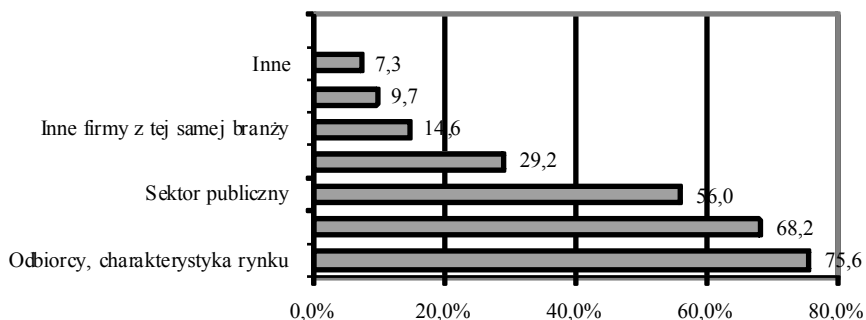
<sup>11</sup> *Ibidem*, s. 36.

com wspólne korzyści (przedsiębiorstwo sieć), fuzje, w wyniku których tworzone są sieci małych zakładów, zintegrowana średnia lub duża firma, tworzenie układów integracji terytorialnej (klastry), połączenie się z dużą firmą (dostawca kooperant, podwykonawstwo, *franchising*), inne alianse.

Należy stwierdzić, że małe przedsiębiorstwa powinny nauczyć się współdziałać z otoczeniem biznesu i powinny zrozumieć, że partnerstwo może przynieść nowe korzyści. By proces zdobywania niezbędnych informacji na temat innowacyjności był skuteczny, działania te powinny zostać poprzedzone budowaniem odpowiednich relacji między wchodzącymi w taki układ organizacjami. Relacje te należy oprzeć głównie na postawach zaufania, partnerstwa i współpracy. Dzięki takiemu działaniu małe firmy mogą nabywać i wdrażać nową innowacyjną wiedzę. W tym celu przedsiębiorcy powinni sami zbierać, a także dostawać z otoczenia niezbędne informacje potrzebne do rozwoju innowacyjności.

## 2. Wyniki badań

Zaprezentowane dane są częścią badań własnych przeprowadzonych w roku 2009 wśród 107 firm sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) funkcjonujących na terenie województwa łódzkiego. Dobór firm do badań ankietowych miał charakter losowy. W badanej grupie dominowały małe firmy, stanowiąc 89% badanych podmiotów, w tym 76% to mikrofirmy. Struktura tych przedsiębiorstw ze względu na sektor gospodarki ukształtowała się następująco: 42,9% firm prowadziło działalność produkcyjną, 17,3% – handlową, 39,8% – usługową. Na rysunku 1 przedstawiono relacje małych przedsiębiorstw z otoczeniem przydatne w procesie kształtowania innowacji.



\*Respondenci mogli wskazać trzy odpowiedzi.

Rys. 1. Relacje małych przedsiębiorstw z otoczeniem przydatne w procesie kształtowania innowacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.



Budując relacje oparte na zaufaniu, współpracy i partnerstwie, które są przydatne we wdrażaniu innowacji, badani przedsiębiorcy stwierdzają, że muszą one zachodzić kolejno z: odbiorcami, co pozwoli im na charakterystykę rynku (75,6% wskazań, na pierwszym miejscu 51,2%), organizacjami wspierającymi biznes (68,2% wskazań, na pierwszym miejscu 14,75%), sektorem publicznym (56% wskazań, na pierwszym miejscu 9,8%) oraz z konkurencją (29,9% wskazań, w tym na pierwszym miejscu 12,2%), z innymi firmami z tej samej branży (14,6% wskazań, w tym na pierwszym miejscu 10,3%), uczelniami wyższymi i centrami badawczymi (9,7 wskazań, na pierwszym miejscu 7,4%) i innymi (rysunek 1). Rozkład tych odpowiedzi potwierdza dużą świadomość przedsiębiorców co do konieczności kreowania nowych relacji z organizacjami z różnych sfer.

Jak wynika z odpowiedzi, uczelnie wyższe i centra badawcze znalazły się dopiero na przedostatnim miejscu, co jest potwierdzeniem niskiego poziomu współpracy między małymi firmami a tym sektorem.

Aby proces nawiązywania nowych relacji małych przedsiębiorstw z otoczeniem przyniósł pozytywny efekt, musi zaistnieć między nimi harmonia działania oparta na współpracy, partnerstwie i zaufaniu. Natomiast sam proces budowania tych postaw wskazuje na konieczność podjęcia działań zmierzających do zbudowania nowej kultury organizacyjnej, w której staną się jej głównymi elementami.

## Podsumowanie

Na podstawie wyników badań można stwierdzić, że warunkiem koniecznym kształtowania innowacyjności małych firm jest współpraca z szeroko pojętym otoczeniem. Jest to kluczowy element funkcjonowania małego przedsiębiorstwa we współczesnej konkurencyjnej gospodarce, gdyż to otoczenie dostarcza małym firmom niezbędnych do ich rozwoju informacji. Należy przyjąć, że innowacyjność jest istotnym czynnikiem rozwoju małych przedsiębiorstw, a ich działalność jest tylko częścią szerokiego wachlarza relacji gospodarczych i pozagospodarczych, w które firmy te są włączone<sup>12</sup>. Dlatego też konieczne jest promowanie wśród nich postaw zaufania, współpracy i partnerstwa w relacjach z różnymi sferami (biznes, nauka, sektor publiczny), jako nowych elementów ich kultury organizacyjnej. Efektem tego będzie rozwój innowacyjności małych firm, oparty na trwałej budowie sieci powiązań między wymienionymi sektorami. Dzięki temu możliwy będzie transfer wiedzy do tych firm z otoczenia.

---

<sup>12</sup> J. Curran, R. Blackburn, *Small Firms and Local Economic Networks. The Death of the Local Economy?*, Paul Chapman Publishing Ltd., London 1994, s. 2.

**TRUST, COOPERATION AND PARTNERSHIP  
AS FACTORS SHAPING INNOVATIVENESS OF SMALL COMPANIES**

**Summary**

The purpose of his paper Has a cognitive character. The subject of study of this study is the identification of attitudes focusing on trust, cooperation and partnership as elements shaping innovativeness of small companies.

*Translated by Katarzyna Szymańska*