

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii .....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze .....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych .....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji .....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwycięzeniu kryzysu kontroli – studium przypadku .....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) .....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka .....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych .....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloducho-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses.....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabała:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations .....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs) .....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard) .....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization? .....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations .....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Katarzyna Szymańska**

Politechnika Łódzka

e-mail: katarzyna.szymanska@p.lodz.pl

---

## OTWARTA KULTURA ORGANIZACYJNA A INNOWACYJNOŚĆ MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

---

**Streszczenie:** Znaczenie innowacyjności i sektora małych i średnich przedsiębiorstw należy przyjąć jako czynnik wzrostu konkurencyjności gospodarki europejskiej zgodny z dokumentem Unii Europejskiej – Europa 2020. Wśród licznych czynników determinujących innowacyjny rozwój sektora MŚP szczególne miejsce zajmuje kultura organizacyjna, która ma sprzyjać poszerzaniu wiedzy, elastyczności, kreatywności i przede wszystkim otwartości. W związku z tym można stwierdzić, że szczególnego znaczenia w podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw nabiera otwarta kultura organizacyjna. Celem teoretycznym niniejszego artykułu jest próba zdefiniowania otwartej kultury organizacyjnej, natomiast celem empirycznym jest ocena otwartości istniejącej kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw. Dążąc do realizacji tego celu, w artykule wykorzystano dane wtórne pochodzące z badań przeprowadzonych na próbie 300 przedsiębiorstw (w tym 201 małych firm i 99 średnich) z regionu łódzkiego w latach 2010-2013 w ramach projektu badawczego nr N N115 364839.

**Słowa kluczowe:** otwarta kultura organizacyjna, innowacyjność, sektora małych i średnich przedsiębiorstw.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.50

### 1. Wstęp

Szybki rozwój zaawansowanych technologii, przyczyniający się do wdrażania rozwiązań innowacyjnych, stanowi dzisiaj główne źródło rozwoju nie tylko dla dużych organizacji gospodarczych, lecz także dla małych i średnich przedsiębiorstw. Jednak rozwój potencjału innowacyjnego bez przełożenia na konkretne działania jest niemożliwy, co więcej w warunkach dynamicznych zmian otoczenia innowacyjność staje się koniecznością. Jest ona determinowana przez wewnętrzny potencjał innowacyjny (kadra, badania i rozwój, technologia), jak i dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji (uczelnie wyższe, jednostki badawczo-rozwojowe, ale także firmy konkurencyjne czy odbiorcy/dostawcy). Należy przy tym uwzględniać szereg kluczowych problemów, które tworzą wyzwania dla rozwoju innowacyjności w małych i śred-

nich przedsiębiorstwach, do których należy: problematyka tworzenia nowych pomysłów, problematyka zmiany procesów produkcyjnych, problematyka rozwoju produktu, problematyka zmiany procesów marketingowych, problematyka zarządzania wiedzą i technologią. Stopień wpływu podanych problemów na innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw zależy od charakteru zmian wprowadzanych w różnych obszarach ich funkcjonowania. Szczególnego znaczenia nabierają zmiany w kierunku tzw. otwartej kultury organizacyjnej, która zintegruje uczestników przedsiębiorstw z tego sektora, tj. właścicieli, kierowników i pracowników wokół działań innowacyjnych. Celem teoretycznym niniejszego artykułu jest próba zdefiniowania terminu otwartej kultury organizacyjnej, natomiast celem empirycznym jest ocena cech istniejącej kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw pod względem ich otwartości. Dążąc do realizacji tego celu, w artykule wykorzystano dane wtórne pochodzące z badań przeprowadzonych na próbie 300 przedsiębiorstw (w tym 201 małych firm i 99 średnich) z regionu łódzkiego w latach 2010-2013 w ramach projektu badawczego nr N N115 364839.

## **2. Od innowacyjności do otwartej kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw**

Od ponad 20 lat innowacje i innowacyjność zaczęto postrzegać jako kluczowe źródło rozwoju przedsiębiorstw nie tylko dla dużych organizacji gospodarczych, lecz także dla małych i średnich przedsiębiorstw. Przez wprowadzenie innowacji w różnych obszarach swojej działalności przedsiębiorstwa te mogą dynamicznie reagować na zmiany zachodzące w zmieniającym się otoczeniu. Znaczenie innowacyjności i sektora małych i średnich przedsiębiorstw należy więc przyjąć jako czynnik wzrostu konkurencyjności gospodarki europejskiej zgodny z dokumentem Unii Europejskiej – Europa 2020. Jeden z jej trzech głównych fundamentów – inteligentny rozwój (*smart growth*) wskazuje na ważność polityki innowacyjnej również dla tego sektora. Innowacje [Schumpeter 1960, s. 40; Podręcznik Oslo 2008, s. 48; Pomykałski 2001, s. 17; Kotler 1994, s. 321; Janasz, Koziół-Nadolna 2011, s. 20] należy postrzegać jako złożony i długi proces, na który składa się ciągle generowanie dobrych pomysłów i ich przemiana na produkty/usługi, które będą zaspokajać potrzeby kreowane na zmieniającym się rynku (tj. klientów, dostawców itp.). Procesy te mogą dotyczyć np. wytworzenia i dystrybucji produktu/usługi, obszaru marketingu lub rozwiązań organizacyjnych. Również w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw proces ten można zdefiniować jako logiczną sekwencję działań występujących w ramach procesu biznesowego, którego głównym zadaniem jest tworzenie wartości dla przedsiębiorstwa, ich właścicieli oraz klientów. Dodatkowo proces ten dzieli się na procesy podstawowe (w ich wyniku powstają produkty/usługi), procesy wspierające (tj. zaopatrzenie, technologia, zasoby ludzkie itp.) i obligatoryjne (np. sprawozdawczość finansowa itp.), które nie tworzą wartości dodanej, ale tworzą warunek *sine qua non* realizacji procesów podstawowych [Lewandowska (red.) 2011,

s. 201]. W myśl tego innowacyjność uznaje się za proces podstawowy każdego przedsiębiorstwa, który powinien obejmować następujące działania:

- tworzenie nowych pomysłów, co bezpośrednio odnosi się do ciągłego rozpoznawania potrzeb klientów (zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych), motywowania, sprzyjania i kreowania wśród pracowników możliwości do tworzenia nowych pomysłów itp.,
- zmianę procesów produkcyjnych, będących następstwem wprowadzania nowych technologii i metod zarządzania,
- rozwój produktu, który obejmuje szeroką koordynację we wszystkich fazach cyklu życia produktu od jego powstania do wejścia na rynek,
- zmianę procesów marketingowych, prowadzących do zwiększenia wartości istniejących lub nowo powstałych produktów/usług,
- zarządzanie wiedzą i technologią, które musi mieć przełożenie na konkretne działania zachodzące zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa, prowadzące do zdobycia przewagi strategicznej przedsiębiorstwa.

Wymienione wyżej działania można uznać za mierniki (wskaźniki) oceny zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw [Albors-Garrigos, Barbera 2012; Baldwin, Gellletly 2003]. W związku z tym zauważa się, że wdrażanie podanych działań pozwoli na wzrost stopnia innowacyjności danego przedsiębiorstwa. W przypadku małych i średnich przedsiębiorstw stopień ten zależy od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Na wewnętrzny potencjał innowacyjny przedsiębiorstw ma wpływ [Janczewska 2012, s. 17-17]:

- kadra (jej wiedza doświadczenia, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją) – w przypadku mikroprzedsiębiorstw kadra ta jest ograniczona i najczęściej stanowią ją właściciele i osoby z nimi współpracujące,
- badania i rozwój (komórki B+R, prowadzone prace B+R itp.) – w przypadku mikroprzedsiębiorstw działania w obszarze B+R należą do rzadkości,
- technologia (komputery i technologia ICT) – w przypadku mikroprzedsiębiorstw obszar ten jest również dostępny,
- posiadane maszyny i urządzenia i stopień ich nowoczesności – w przypadku mikroprzedsiębiorstw zasób ten występuje.

Z kolei do zewnętrznych źródeł innowacji należą głównie: wyższe uczelnie, jednostki badawczo-rozwojowe, firmy konkurencyjne oraz odbiorcy i dostawcy.

Decydujący głos, w jakim stopniu zostaną wykorzystane podane czynniki, które mają bezpośredni wpływ na wzrost potencjału innowacyjnego, zależy głównie od świadomości właściciela i kadry zarządzającej. W związku z tym, aby małe i średnie przedsiębiorstwa były innowacyjne, muszą na stałe udoskonalać swój potencjał innowacyjny, co oznacza trwale wprowadzanie zmian w różnych obszarach ich funkcjonowania [Szymańska 2013, s. 135]. Dodatkowo proces ten wymaga od przedsiębiorców pokonania wielu barier (finansowych, technologicznych, organizacyjnych, administracyjnych, prawnych itp.), które w zasadniczy sposób blokują ich rozwój

i powodują, że innowacyjność polskich przedsiębiorstw jest oceniana na dość niskim poziomie. Dlatego więc małe i średnie przedsiębiorstwa muszą się uczyć, jak efektywnie zarządzać procesami innowacyjnymi, jak i kiedy je zmieniać, jak pokonywać bariery, które je blokują, oraz jakie mechanizmy wybrać, aby zrealizować te procesy zgodnie z planowaną strategią.

Wśród licznych czynników determinujących innowacyjny rozwój sektora MŚP szczególne miejsce zajmuje kultura organizacyjna<sup>1</sup>, która ma sprzyjać poszerzeniu wiedzy, elastyczności, kreatywności i przede wszystkim otwartości. Na takie cechy wskazują liczni badawcy norm kulturowych wspierających innowacyjność przedsiębiorstw [Paliszkievicz 2007, s. 43-50; Arad, Hanson, Schneider 1997, s. 42-58; Matejuk 2005, s. 14; Purcarea, Benavides, Maria del Mar; Apetrei 2013, s. 1096-1107].

Takie podejście jest zgodne z nurtem badawczym określonym przez Smircicha (*corporate culture*). Według autora, kultura organizacyjna wpływa na funkcjonowanie przedsiębiorstw [Smircich 1983]. W związku z tym można stwierdzić, że szczególnego znaczenia w podnoszeniu innowacyjności przedsiębiorstw nabiera otwarta kultura organizacyjna. Dla potrzeb artykułu podjęto się próby zdefiniowania tego terminu i przyjęto, że otwarta kultura organizacyjna to taka, która charakteryzuje się tzw. otwartością na przestrzeń (*open space*), co odnosi się do dużej gotowości na zmiany (*open innovation*), wysoką tolerancją niepewności oraz elastycznością. Tego typu kultura jest kreowana przez różnorodne działania i inicjatywy ze strony właścicieli, jak i współpracowników MŚP oraz determinowana przez liczne uwarunkowania wewnętrzne i zewnętrzne. Do czynników wewnętrznych zalicza się [Sikorski 2002, s. 76]:

- cechy osobowościowe osób, które tworzą daną firmę;
- tradycje kulturowe wynikające z jej historii;
- istniejące rozwiązania organizacyjne;
- wpływ kadry kierowniczej.

Podane czynniki wewnętrzne działają na zasadzie wspólnych zależności, wpływając na otwartość kulturową małych i średnich przedsiębiorstw. Natomiast skupienie czynników zewnętrznych jest następstwem oddziaływań całego otoczenia, w którym funkcjonują przedsiębiorstwa z tego sektora. Aby zatem przedsiębiorstwo było innowacyjne, musi cechować się otwartością kulturową, co wyraża się w zdolności i odwadze do wprowadzania zmian, gotowości do ponoszenia ryzyka, kooperacji z podmiotami otoczenia i umiejętności przewyższania wielu istotnych barier. Implementacja procesu innowacyjnego wywołuje wiele zmian w przedsiębiorstwie, m.in. w sposobach komunikacji, realizacji zadań, metodach rozwiązywania problemów, praktykach personalnych, strukturze organizacyjnej itp. [Janasz, Kozioł-Na-

---

<sup>1</sup> Jeżeli organizacja szuka wzrostu efektywności, chce przygotować i przejść przez proces zmiany, należy przyjrzeć się firmie przez pryzmat dominującej w niej kultury organizacyjnej. Następnie określić, jaki profil kultury byłby najbardziej pożądany i zaplanować działania, których wprowadzenie może ją zmodyfikować.

dolna 2011, s. 20]. Niezbędne są zatem zmiany kulturowe, gdyż system przekonań, wartości i opinii pracowników wpływa na ich postawy i zachowania. Kulturową otwartość w małych i średnich przedsiębiorstwach wymuszają nie tylko zmiany wewnętrzne wynikające z implementacji procesu innowacyjnego, ale przede wszystkim zmiany w otoczeniu, jak np. szybkie tempo rozwoju techniki i technologii i konieczność absorpcji, wielokierunkowość rozwoju wiedzy, zmieniające się wymagania klientów, intensywność konkurencji, warunki socjokulturowe (wykształcenie społeczeństwa, wartości i postawy sprzyjające budowaniu gospodarki opartej na wiedzy), coraz szersza współpraca MŚP, zwłaszcza w ramach sieci międzyorganizacyjnych, i inne. Porównanie podstawowych cech otwartej i klasycznej kultury organizacyjnej prezentuje tab. 1.

**Tabela 1.** Cechy klasycznej i otwartej kultury organizacyjnej

Kultura klasyczna	Kultura otwarta
Brak nastawienia na innowacje	Innowacyjność
Stołość w działaniu	Kreatywność w działaniu
Mały dynamizm	Nastawienie na szybkość i jakość działania
Introwertyzm	Ekstrawertyzm (otwartość na świat)
Zachowawczość	Gotowość do podejmowania ryzyka
Zamknięcie na zmiany	Otwartość na zmiany
Egalitaryzm	Unikalność rynkowa (elitaryzm)
Duży dystans władzy	Mały dystans władzy
Indywidualizm	Kolektywizm
Mała tolerancja niepewności	Duża tolerancja niepewności
Brak współpracy z otoczeniem	Nastawienie na współpracę
Nastawienie na teraźniejszość	Nastawienie na przyszłość
Motywacja wewnętrzna	Motywacja zewnętrzna (silny wpływ partnerów zewnętrznych na innowacyjność firmy)
Powściągliwość	Ekspresyjność
Brak komunikacji z otoczeniem	Otwartość na współpracę z otoczeniem
Brak szkoleń	Ciągły rozwój
Ceremonialność	Partnerstwo
Monochronizm	Polichronizm (nastawienie na relacje międzyludzkie)
Słabe kanały komunikacyjne	Sprawne kanały komunikacyjne

Źródło: opracowanie własne.

Zasygnalizowane powyżej cechy pozwalają dostrzec zależność zachodząca między otwartą kulturą organizacyjną a innowacyjnością małych i średnich firm. Świadomość tych relacji wydaje się niezmiernie istotna, gdyż ich efektem jest wzrost innowacyjności przedsiębiorstw, który z kolei wpływa na rozwój całego sektora MŚP. Podstawowym zagadnieniem jest więc kształtowanie odpowiednich relacji zachodzących między innowacyjnością a otwartą kulturą organizacyjną, którą należy

potraktować jako strategiczny czynnik rozwoju przedsiębiorstw. Podsumowując, otwartą kulturę organizacyjną należy uznać za fundament wielu interakcji umożliwiających realizację nowych działań innowacyjnych w przedsiębiorstwach z tego sektora.

### **3. Otwarta kultura organizacyjna małych i średnich przedsiębiorstw – w świetle badań**

W analizach wykorzystano dane zebrane podczas badań ankietowych realizowanych przez pracowników Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej w latach 2010-2013 w ramach projektu badawczego N N115 364839. Badania oparto na losowym doborze 300 elementowej próby, a operat udostępniony był przez zewnętrzną firmę i ograniczony do sektora MŚP oraz siedziby na terenie województwa łódzkiego. Wielkość podmiotów została wyznaczona na podstawie średniorocznego zatrudnienia w przeliczeniu na pełne etaty. W analizowanej zbiorowości znalazło się 201 (67%) firm małych – o średniorocznym poziomie zatrudnienia w przedziale 10-49 osób oraz 99 (33%) firm średniej wielkości (50-49 pracowników). 88% badanych przedsiębiorstw to przedsięwzięcia gospodarcze działające na rynku dłużej jak 5 lat. 50% badanych przedsiębiorstw działała w sektorze usług, 49% to działalność produkcyjna, a tylko 1% to sfera handlowa. Respondentami w przeprowadzonych badaniach byli właściciele lub menedżerowie zarządzający analizowanymi podmiotami. W badaniu zastosowano technikę ankiety rozdawanej bezpośrednio w firmie, a narzędziem badawczym był specjalnie przygotowany kwestionariusz. W prezentowanych analizach wykorzystano część kwestionariusza mierzącego wewnętrzne czynniki innowacyjnego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem środowiska wewnętrznego i ich kultury organizacyjnej. W ramach zawartych w ankiecie pytań starano się ocenić stopień występowania cech otwartej kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach. Rozkład uzyskanych odpowiedzi prezentuje tab. 2.

W świetle przeprowadzonych analiz należy stwierdzić, że badane przedsiębiorstwa odznaczają się pewnym zamknięciem kulturowym. Świadczą o tym wskazania respondentów, którzy na niskim poziomie ocenili obecność w ich kulturze organizacyjnej firmy cech odnoszących się do działań związanych z: innowacyjnością (6% małych i 14% średnich firm), kreatywnością w działaniu (9% małych i 18% średnich firm), nastawieniem na szybkość i jakość działania (21% małych i 34% średnich firm), unikatowością rynkową (8% małych i 12% średnich firm), ukierunkowaniem na przyszłość (7% małych i 23% średnich firm), ekstrawertyzmem (15% małych i 23% średnich firm), partnerstwem (8% małych i 17% średnich firm) oraz motywacją zewnętrzną (7% małych i 25% średnich firm) i polichronizmem (24% małych i 33% średnich firm). Niski stopień kreowania wskazanych cech potwierdziły badania głębsze, według których w ciągu ostatnich 5 lat ponad połowa nie wprowadzała



**Tabela 2.** Cechy otwartej kultury organizacyjnej

Cechy otwartej kultury organizacyjnej	Firmy małe (%)	Firmy średnie (%)
Innowacyjność	6	14
Kreatywność w działaniu	9	18
Nastawienie na szybkość i jakość działania	21	34
Ekstrawertyzm	15	23
Gotowość do podejmowania ryzyka	34	41
Otwartość na zmiany	48	59
Unikatowość rynkowa (elitaryzm)	8	12
Mały dystans władzy	57	48
Kolektywizm	63	37
Duża tolerancja niepewności	56	58
Nastawienie na współpracę	38	42
Nastawienie na przyszłość	7	23
Motywacja zewnętrzna (silny wpływ partnerów zewnętrznych na innowacyjność firmy)	14	25
Ekspresyjność	73	84
Partnerstwo	8	17
Polichronizm (wielostronne relacje)	24	33
Sprawne kanały komunikacyjne	61	79

Źródło: opracowanie własne.

do swoich działalności innowacji produktowych, procesowych oraz zarządzania wiedzą i technologią [Szymańska 2013, s. 137].

Z drugiej jednak strony badane firmy z listy cech otwartej kultury organizacyjnej wskazywały trochę wyższy stopień istnienia innych cech świadczących o otwartości kulturowej. Gotowość do podejmowania ryzyka wskazało 34% małych i 41% średnich firm. Tym samym 48% małych 59% średnich przedsiębiorstw jest otwartych na zmiany i cechuje się małym dystansem władzy (57% małych i 48% średnich firm), kolektywizmem w działaniu (63% małych i 37 średnich firm), nastawieniem na współpracę (38% małych i 42% średnich firm). Wskazania te sygnalizują, że im mniejsza firma, tym stosunki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne są mniej formalne i częściej ma miejsce grupowe rozwiązywanie problemów. Dość wysoko w badanych firmach respondenci ocenili po pierwsze: ekspresyjność, wskazując, że taką cechą posiada aż 73% małych i 84% średnich firm, oraz posiadanie sprawnych kanałów komunikacyjnych (61% małych i 79% średnich firm deklarowało taką cechę).

Uzyskane wyniki nie wyczerpują w całości zagadnienia, jednak motywują do dalszych rozważań w tym temacie. W następnych badaniach należy skupić się zatem na pogłębieniu oceny wpływu uwarunkowań rozwoju kulturotwórczej otwartości na innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw.



## 4. Podsumowanie

Przeprowadzone badania potwierdziły założenie, że dla rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw ważne są relacje zachodzące między otwartą kulturą organizacyjną a innowacyjnością. Innowacyjność przedsiębiorstw wynika ze sposobu myślenia, z odwagi zmieniania otoczenia, sięgania po nowe pomysły, podpatrywania najlepszych i wykorzystywania nowych rozwiązań wszędzie tam, gdzie ich nie było. Takie działania muszą kreować właściciele lub liderzy firm. To oni bowiem, obserwując otoczenie, współpracując z partnerami biznesowymi, sferą nauki, administracją publiczną, pracownikami itp., tworzą najcenniejsze wartości, cechy i strategie firmy. W związku z tym, aby w przedsiębiorstwie mogła istnieć otwarta kultura organizacyjna, kreująca innowacyjność, musi istnieć otwarta komunikacja (firma – otoczenie i otoczenie – firma). Najczęściej bowiem przyczynami niskiej innowacyjności małych i średnich firm są niedoceniane i niedostrzegane uwarunkowania kulturowe w tym obszarze. Należy więc dążyć do inicjowania wszelkich działań pobudzających tworzenie otwartej kultury organizacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw, która może stać się strategicznym czynnikiem ich sukcesu.

## Literatura

- Albors-Garrigos J., Rodriguez Barbera R., 2012, *Impact of public funding on firms innovation performance. Analysis of internal and external moderating factors*, International Journal of Innovation Management.
- Arad S., Hanson A.A., Schneider R., 1997, *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*, The Journal of Creative Behaviour, Vol. 31, nr 1.
- Baldwin J., Gelletly G., 2003, *Innovation Strategies and Performance in Small Firms*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Drucker P.F., 1992, *Innowacje i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa.
- Edward T., Delbridge R., Munday M., 2005, *Understanding innovation in small and medium-sized enterprises: a process manifest*, Technovation, no. 25, Cardiff 2005.
- Janasz W., Kozioł-Nadolna K., 2011, *Innowacje w organizacji*, PWE, Warszawa.
- Janczewska D., 2012, *Zarządzanie działalnością innowacyjną w mikroprzedsiębiorstwach w aspekcie wsparcia marketingowego*, [w:] K. Szymańska, A. Walecka, (red.), *Studia ekonomiczne regionu łódzkiego. Wybrane aspekty zarządzania nowoczesną organizacją*, PTE oddział w Łodzi, Łódź.
- Kotler P.H., 1994, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i Ska, Warszawa.
- Lewandowska L. (red.), 2011, *Innowatorzy, innowacje a konkurencyjność regionu łódzkiego*, PTE, Łódź.
- Martins E.C., Terblanche F., 2003, *Building organizational culture that stimulates creativity and innovation*, European Journal of Innovation Management, Vol. 6, nr 1.
- Matejuk J., 2005, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Zarządzanie Zmianami nr 2, Warszawa.
- Paliszkievicz J., 2007, *Kultura organizacyjna wspierająca innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Acta Oeconomia, 6(1).
- Podręcznik Oslo, 2008, wyd III, MNiSW, *Departament Strategii i Rozwoju Nauki*, Warszawa.

- Pomykański A., 2001, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa.
- Purcarea I., Benavides E., del Mar M., Apetrei A., 2013, *Innovation and knowledge creation: perspectives on the SMEs sector*; Management Decision., Vol. 51, Issue 5.
- Schumpeter J., 1960, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa.
- Sikorski Cz., 2002, *Kultura organizacyjna*, C.H. Beck, Warszawa.
- Smircich L., 1983, *Concepts of culture and organizational analysis*, Administrative Science Quarterly, no 28.
- Szymańska K., 2013, *Kulturowe uwarunkowania innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska, S. Flaszewska (red.), *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

## OPEN ORGANIZATIONAL CULTURE VS. INNOVATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES

**Summary:** Innovativeness of the sector of small and medium-sized enterprises is a key factor in increasing the competitiveness of the European economy, as illustrated by the provisions of the EU document “Europe 2020” and earlier provisions of the Lisbon Strategy. Small and medium-sized enterprises have to, therefore, learn how to effectively manage innovation processes, how and when to change these processes and what mechanisms to choose to implement them in accordance with the adopted strategy. Among numerous factors that determine the innovative development of the SME sector, organisational culture which should facilitate the expansion of knowledge, flexibility, creativity and, above all, openness occupies a special place. Thus, an open organisational culture becomes especially important in enhancing innovativeness of enterprises. The purpose of this paper is a theoretical attempt to define an open organizational culture, and the objective is to assess the empirical openness of the existing organizational culture of small and medium-sized enterprises. In order to achieve this objective in the article there are used secondary data from studies carried out on a sample of 300 companies (including 201 small businesses and 99 schools) of the Łódź region in 2010-2013 within the framework of the research project No. N N115 364839.

**Keywords:** open organisational culture, innovation, sector of small and medium-sized enterprises.