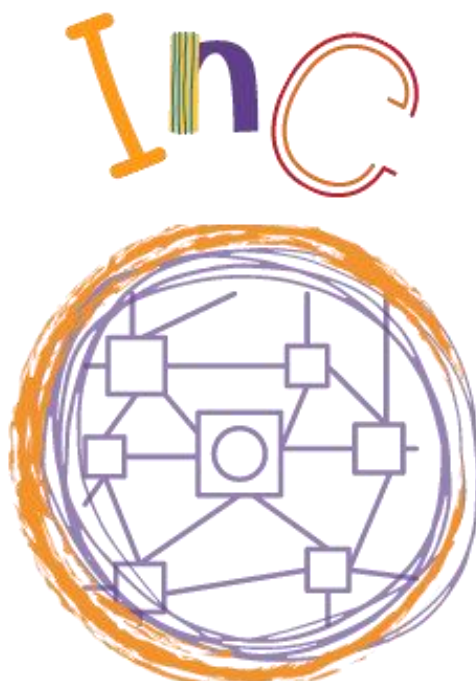




Dofinansowane przez
Unię Europejską

NR PROJEKTU:
2021-1-RO01-KA220-VET-000034674



INNOVATION CULTURE FOR SMEs

Przewodnik po najlepszych praktykach

Przygotowany przez C.N.I.P.M.M.R. ARAD





Spis treści

<i>I.</i>	<i>WPROWADZENIE</i>	<i>5</i>
<i>II.</i>	<i>ZNACZENIE WSPIERANIA MŚP W BUDOWANIU KOMPETENCJI W ZAKRESIE WDRAŻANIA KULTURY INNOWACJI WŚRÓD MENEDŻERÓW MŚP W SEKTORACH O NISKIM/ZEROWYM POZIOMIE ZAAWANSOWANIA TECHNOLOGICZNEGO.....</i>	<i>7</i>
<i>III.</i>	<i>NAJLEPSZE PRAKTYKI.....</i>	<i>9</i>
<i>IV.</i>	<i>WYCIĄGNIĘTE WNIOSKI</i>	<i>16</i>
	<i>KONKLUZJE I ZALECENIA</i>	<i>20</i>
	<i>Bibliografia.....</i>	<i>22</i>



KONTEKST

W dzisiejszym dynamicznym i szybko zmieniającym się krajobrazie biznesowym innowacje stanowią kamień węgielny wzrostu i zrównoważonego rozwoju. Małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) stanowią znaczną część światowej gospodarki i odgrywają kluczową rolę we wspieraniu innowacji. Jednak często stają one przed wyjątkowymi wyzwaniami związanymi z przyjęciem i wdrożeniem kultury innowacji. Projekt InC, wspólny wysiłek partnerów: Consiliul National al Intreprinderilor Private Mici si Mijlocii din Romania - filiala Arad (C.N.I.P.M.M.R.), Asociatia de Dezvoltare Economico-Sociala (ADES), Asociacion Valencia Inno Hub (Inno Hub), E&D KNOWEDGE CONSULTING, Arad. Arad), Asociatia de Dezvoltare Economico-Sociala (ADES), Asociacion Valencia Inno Hub (Inno Hub), E&D KNOWLEDGE CONSULTING, LDA (E&D) oraz Danmar Computers sp. z o.o. ukierunkowany jest na wzmocnienie pozycji MŚP poprzez budowanie świadomości wśród ich menedżerów na temat znaczenia wspierania kultury innowacji w ich organizacjach. Aby osiągnąć ten cel, ADES, C.N.I.P.M.M.R. Arad i Inno Hub zebrały bogactwo najlepszych praktyk i inspirujących przykładów. Praktyki te obejmują różne aspekty kultury innowacji, od zasad kierujących zaangażowaniem po modele, które odniosły sukces w różnych kontekstach. Niniejszy przewodnik po najlepszych praktykach służy jako kompleksowe źródło informacji dla menedżerów MŚP, organizacji i interesariuszy zainteresowanych wprowadzaniem innowacji w centrum ich działalności. Stanowi on syntezę cennych spostrzeżeń i doświadczeń zdobytych przez partnerów projektu InC i przedstawia je w ustrukturyzowanym i praktycznym formacie. Przewodnik ma na celu wyposażenie menedżerów MŚP w praktyczne strategie, narzędzia i podejścia do kultywowania kultury innowacji w ich firmach.



I. WPROWADZENIE

W dzisiejszym szybko zmieniającym się krajobrazie biznesowym innowacje stanowią kamień węgielny postępu, dobrobytu i konkurencyjności. Konieczność innowacji rozciąga się na małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP), które są integralną częścią strategii rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. MŚP, które wykorzystują innowacje, mogą zwiększać produktywność, podnosić płace i sprzyjać lepszym warunkom pracy, znacząco przyczyniając się do zmniejszania różnic gospodarczych (OECD, 2015a).

Dążąc do innowacji, OECD kategoryzuje różne działania, które obejmują spektrum innowacji, w tym badania i rozwój eksperymentalny, kreatywne projektowanie, marketing i branding, własność intelektualną, szkolenia pracowników, rozwój oprogramowania, nabywanie aktywów i zarządzanie innowacjami (OECD, 2018). Aby ocenić zdolność firmy do innowacji, koncepcja możliwości biznesowych wyłania się jako czynnik krytyczny. Możliwości biznesowe obejmują takie atrybuty, jak zdolności projektowe, umiejętności rozwiązywania problemów, wiedza techniczna, kompetencje cyfrowe, umiejętności w zakresie zasobów ludzkich i organizacyjne uczenie się, z których wszystkie umożliwiają firmom skuteczne angażowanie się w działania innowacyjne (OECD, Oslo Manual 2018). Niniejszy przewodnik ma na celu dostarczenie bezcennych spostrzeżeń i praktycznych zaleceń ułatwiających integrację kultury innowacji w MŚP. Treść tego przewodnika została skrupulatnie wyselekcjonowana poprzez badania źródeł wtórnych i wywiady z doświadczonymi ekspertami biznesowymi.

Podejście przyjęte przez ekspertów ADES podkreśla znaczenie kultywowania kultury innowacji w MŚP. Kultura innowacji charakteryzuje się takimi zasadami, jak budowanie zaufania, wykazywanie się wiedzą specjalistyczną, wspieranie otwartości, zachowanie poufności, proponowanie dostosowanych rozwiązań i zapobieganie konfliktom interesów. Eksperti ADES podkreślają, że menedżerowie MŚP powinni posiadać kompetencje niezbędne do zaszczepienia kultury innowacji w swoich organizacjach. Projekt InC ma na celu opracowanie programu, który wyposaży menedżerów MŚP w środowiskach o niskim lub zerowym poziomie technologii w narzędzia do pielęgnowania kultury innowacji, umożliwiając proinnowacyjne orientacje w ich zespołach.

Eksperti C.N.I.P.M.R. Arad, wykorzystując badania źródeł wtórnych, podkreślają kluczową rolę kultury innowacji w MŚP. Podają przykłady organizacji publicznych z wiodących gospodarek, takich jak USA i Wielka Brytania, które aktywnie wspierają MŚP w przyjmowaniu kultury innowacji. W obliczu wyzwań gospodarczych spowodowanych



pandemią, wspieranie kultury innowacji stało się jeszcze bardziej istotne dla MŚP. Niniejszy przewodnik bada, w jaki sposób MŚP mogą radzić sobie z zakłóceniami i wykorzystywać nowe możliwości biznesowe dzięki solidnej kulturze innowacji.

Dążąc do zrozumienia dynamiki kultury innowacji, Inno Hub koncentruje się na hiszpańskich MŚP, uznanych za wzór kultury innowacji. Chociaż MŚP odgrywają kluczową rolę we wzroście gospodarczym, zmagają się również z wyjątkowymi wyzwaniami. Obejmują one ograniczony kapitał, przeszkody marketingowe, niestandardowe struktury organizacyjne, kwestie zarządzania jakością, ograniczenia zasobów ludzkich i złożoności prawne (Michael, Zainurossalamia, & Sri, 2017). Aby sprostać tym wyzwaniom, MŚP muszą nie tylko inwestować w innowacyjne produkty, ale także kultywować kulturę innowacji, charakteryzującą się kreatywnością, upodmiotowieniem i transformacyjną zmianą etosu organizacyjnego (Aksoy, 2017).

Zasadniczo, niniejszy przewodnik łączy w sobie globalne perspektywy, spostrzeżenia akademickie i rzeczywiste doświadczenia, aby zapewnić menedżerom MŚP kompleksową mapę drogową do wspierania kultury innowacji w ich organizacjach. Zagłębiając się w zasady, metodologie i studia przypadków przedstawione w tym przewodniku, MŚP mogą uwolnić swój potencjał jako motor innowacji, nie tylko przynosząc korzyści swoim wynikom finansowym, ale także przyczyniając się do szerszego postępu gospodarczego, społecznego i środowiskowego.



II. ZNACZENIE WSPIERANIA MŚP W BUDOWANIU KOMPETENCJI W ZAKRESIE WDRAŻANIA KULTURY INNOWACJI WŚRÓD MENEDŻERÓW MŚP W SEKTORACH O NISKIM/ZEROWYM POZIOMIE ZAAWANSOWANIA TECHNOLOGICZNEGO

Obecny krajobraz gospodarczy można trafnie opisać jako "skomplikowany" i "nieprzewidywalny", wymagający wysokiego stopnia zdolności adaptacyjnych, aby skutecznie poruszać się w ciągle zmieniającym się świecie. W tym kontekście liderzy i menedżerowie ponoszą odpowiedzialność za kierowanie swoimi organizacjami w stronę innowacji poprzez porzucanie przestarzałych praktyk na rzecz bardziej wydajnych, opartych na innowacjach podejść (Hashim, 2012).

Strategiczne skupienie się na innowacjach nie jest tylko opcją; to strategiczny imperatyw dla firm działających w dzisiejszej gospodarce rynkowej (Hardie, 2010). Symbiotyczny związek między innowacyjnością a wynikami firmy jest oczywisty; strategiczna orientacja firmy znacząco wpływa na jej innowacyjność, a innowacyjność z kolei napędza konkurencyjność i wyniki (Kumar, Boesso, Favotto i Menini, 2012). Szczególnie w przypadku MŚP, przetrwanie i rozwój zależą od ich zdolności do wspierania innowacyjnego sposobu myślenia (Demirbas, Hussain i Matlay, 2011).

Globalizacja przyniosła wyjątkowe wyzwania dla firm różnej wielkości. Podczas gdy większym firmom może być stosunkowo łatwiej dostosować się do nowych środowisk ze względu na większe zasoby finansowe i ludzkie (Acs, Audretsch, 2006), innowacyjność pozostaje podstawą konkurencyjności. Zdolność do dostosowania się do nieprzewidywanych zmian rynkowych i dostarczania lepszych produktów szybciej niż konkurenci jest najważniejsza (Porter, 1990).

Innowacyjność jest głęboko zakorzeniona w zasobach firmy, a współpraca i wsparcie ze strony partnerów odgrywają kluczową rolę w zwiększaniu możliwości technologicznych i innowacyjności produktów. W gospodarkach opartych na wiedzy innowacje nabierają szczególnego znaczenia zarówno na poziomie lokalnym, jak i regionalnym. Skuteczne przywództwo staje się kluczowym czynnikiem, a liderzy służą jako katalizator innowacyjnych pomysłów i technik wdrażania, umożliwiając MŚP utrzymanie globalnej konkurencyjności (Demirbas, Hussain i Matlay, 2011).



Zdolność do innowacji wyróżnia się jako najbardziej nieoceniony zasób niematerialny oparty na wiedzy dla przetrwania, konkurencyjności i długoterminowej stabilności MŚP. Zdolność ta przekłada wyraźną koncepcję na wartość, prowadząc do tworzenia dobrobytu i zrównoważonych MŚP, sektora znanego ze swojego wkładu w zatrudnienie, innowacje i dynamikę gospodarczą (Demirbas, Hussain i Matlay, 2011).

Na całym świecie menedżerowie MŚP, szczególnie w Austrii, dostrzegają transformacyjną moc innowacji. Austriackie MŚP, stanowiące 61% ogółu przedsiębiorstw w tym kraju, aktywnie angażują się w innowacje, zwłaszcza w transformację cyfrową i zrównoważony rozwój. Młodsze pokolenia, często przejmujące stery w rodzinnych MŚP, stoją na czele kultury innowacji, wspierając otwarte i zorientowane na innowacje środowisko. Taka kultura nie tylko napędza innowacje, ale także poprawia samopoczucie pracowników i przyciąga największe talenty, przeciwdziałając przewadze większych korporacji (Bouwman, Nikou, & Mark, 2019).

Wspieranie kultury innowacji to nie tylko wybór; to imperatyw dla MŚP, aby prosperować w erze zdefiniowanej przez szybkie zmiany technologiczne, globalne zmiany gospodarcze i zmieniające się preferencje konsumentów (Dyche, 2022). Kultura innowacji łączy się z autonomią, zdolnością adaptacji i różnorodnością w organizacjach (Price, 2022).

MŚP, szczególnie te z sektorów o niskim lub zerowym poziomie zaawansowania technologicznego, wymagają wsparcia społecznego w celu budowania zdolności i kompetencji niezbędnych do skutecznego przyjęcia kultury innowacji. W miarę jak poruszamy się po świecie charakteryzującym się globalizacją, cyfryzacją i ciągłymi zmianami, coraz więcej branż uznaje konieczność odporności i konkurencyjności.

Transformacja cyfrowa jest cechą charakterystyczną dzisiejszego krajobrazu biznesowego, wymagającą od menedżerów MŚP skutecznej transformacji ich modeli biznesowych (Unruh & Kiron, 2017). Jednak wiele małych firm pozostaje w tyle za swoimi większymi odpowiednikami w zakresie wdrażania nowych technologii (Michael, Zainurossalamia, & Sri, 2017). Aby wypełnić tę lukę, MŚP potrzebują wsparcia i najlepszych praktyk, aby ułatwić płynną i świadomą transformację.

Równie ważne jest utrzymanie kultury innowacji, co wymaga motywacji i edukacji w firmie (Aksoy, 2017). Budowanie, utrzymywanie i promowanie kultury innowacji ma kluczowe znaczenie dla firm, które chcą odnosić sukcesy i stale tworzyć nowe produkty (Aksoy, 2017).



III. NAJLEPSZE PRAKTYKI

A. Metody zwracania się do menedżerów MŚP z sektorów o niskim/zerowym poziomie zaawansowania technologicznego w odniesieniu do znaczenia rozwijania kultury innowacji w firmach

W dążeniu do wspierania kultury innowacyjności w MŚP działających w sektorach o niskim lub zerowym poziomie zaawansowania technologicznego, pojawiło się kilka metod i strategii mających na celu sprostanie wyjątkowym wyzwaniom, przed którymi stoją menedżerowie w tych domenach. Niniejszy rozdział analizuje te metody, ich podstawowe zasady i przykłady ich zastosowania w świecie rzeczywistym.

a.1. Bariery dla innowacji w MŚP

Podczas dyskusji na temat innowacji z menedżerami MŚP często napotyka się rozbieżność między ich uznaniem znaczenia innowacji a faktycznymi działaniami podejmowanymi w ich firmach. Pomimo uznania znaczenia innowacji, menedżerowie często mają do czynienia z kilkoma barierami, które utrudniają ich wdrożenie:

a.1.1. Wyzwania menedżerskie: Sami menedżerowie mogą tworzyć wyzwanie, ponieważ nie wszyscy pracownicy mają taką samą zdolność do innowacji. Menedżerowie muszą zidentyfikować osoby z potencjałem innowacyjnym i stworzyć środowisko sprzyjające ich kreatywności. Co więcej, codzienne wymagania związane z prowadzeniem firmy, w tym ścisłe terminy i wymagania klientów, często przesłaniają przestrzeń wymaganą do innowacyjnego myślenia i eksperymentowania.

a.1.2. Ograniczenia finansowe: MŚP, ograniczone ograniczonym kapitałem w porównaniu z większymi przedsiębiorstwami, napotykają przeszkody w przydzielaniu zasobów na inicjatywy innowacyjne.

a.1.3. Przyciąganie talentów: MŚP często mają trudności z przyciągnięciem pracowników o wysokim potencjale, którzy mogą preferować możliwości kariery i wyższe wynagrodzenie oferowane przez większe korporacje.

a.1.4. Brak metodologii: Procesom innowacyjnym w MŚP czasami brakuje ustrukturyzowanych metodologii, co skutkuje innowacjami ad hoc lub ukierunkowanymi na klienta, a nie systematycznymi podejściami (Aksoy, 2017).

a.2. Podejścia do pokonywania barier

Pokonanie tych barier wymaga strategicznego i spersonalizowanego podejścia, które odpowiada menedżerom MŚP:

a.2.1. Konsultacyjne podejście do sprzedaży: Zrozumienie, że odbiorcami



są osoby, a nie tylko firmy, jest niezbędne. Kluczowe jest budowanie relacji z menedżerami wyższego szczebla i właścicielami poprzez demonstrowanie głębokiego zrozumienia ich wyzwań biznesowych i aktywne słuchanie ich problemów. To podejście konsultacyjne przenosi punkt ciężkości z tradycyjnej sprzedaży skoncentrowanej na produkcie na zaangażowanie skoncentrowane na potencjalnych klientach, oferując niestandardowe rozwiązania dla długoterminowych relacji.

a.2.2. Proponowanie wartości: Menedżerowie często starają się zrozumieć wartość, jaką mogą zyskać dzięki wysiłkom na rzecz innowacji. Przedstawienie konkretnej propozycji wartości, która pokazuje oszczędność kosztów, efektywność czasową lub rozwój biznesu, może wzbudzić ich zainteresowanie. MŚP są bardziej skłonne do przyjęcia innowacji, gdy widzą namacalne korzyści, takie jak przyspieszenie czasu wprowadzenia produktu na rynek lub zwiększenie rentowności.

a.2.3. Współtworzenie innowacji: Bezpośrednie zaangażowanie menedżerów MŚP we wspólne tworzenie innowacji dla ich firm sprzyja osobistemu doświadczeniu, które głęboko rezonuje. To praktyczne podejście rozciąga się na pracowników, zapewniając, że środowisko pracy wspiera zaufanie, relaks i eksperymentowanie.

a.2.4. Dzielenie się historiami sukcesu: Podkreślanie historii sukcesu, zwłaszcza z tej samej branży, może być potężnym narzędziem motywującym menedżerów MŚP. Historie te pokazują, w jaki sposób innowacje mogą prowadzić do wzrostu i rentowności. Sukces nie ogranicza się do nowych produktów; może również obejmować nowe usługi, procesy lub modele biznesowe.

a.3. Edukacja i szkolenia

Menedżerowie MŚP mogą skorzystać z programów edukacyjnych i szkoleniowych zaprojektowanych w celu lepszego zrozumienia kultury innowacji i zarządzania nią. Programy te wyposażają menedżerów w techniki przywództwa i zarządzania potrzebne do wspierania kreatywnego rozwiązywania problemów i napędzania innowacji (Livescault, 2022).

a.4. Networking i współpraca

Tworzenie sieci i kanałów współpracy dla MŚP z innymi firmami może promować dzielenie się wiedzą, dostęp do nowych technologii i wzajemne wsparcie. Współpraca między MŚP może odgrywać kluczową rolę w wykorzystywaniu wzajemnych inwestycji w badania i rozwój oraz ułatwianiu innowacji (Almeida, Hohberger, & Parada, 2011).

a.5. Pozyskiwanie funduszy publicznych



Dostęp do publicznych zasobów finansowych nie tylko uwiarygodnia inicjatywy innowacyjne, ale także stanowi odpowiedź na ograniczenia finansowe, z którymi często borykają się MŚP. Nawiązanie kontaktów z instytucjami edukacyjnymi, takimi jak uniwersytety lub instytuty technologiczne, może pomóc MŚP w skutecznym wykorzystaniu funduszy publicznych. Przykładem jest utworzenie Centrów Dyfuzji Technologicznej w Madrycie, które działają jako pośrednicy innowacji i zapewniają MŚP wsparcie i zasoby (Díaz-Puente, 2009).

a.6. Studia przypadków: USA i Wielka Brytania

Stany Zjednoczone i Wielka Brytania oferują wgląd w to, w jaki sposób innowacyjne polityki i ekosystemy mogą wspierać MŚP. Istnieją różne programy, fundusze i inicjatywy mające na celu pomoc MŚP w działaniach związanych z innowacjami, w tym ulgi podatkowe na badania i rozwój, rozwój gospodarczy oparty na technologii i szkolenia w zakresie przedsiębiorczości (The International Network for SMEs, 2020). W Wielkiej Brytanii agencje krajowe aktywnie wspierają przedsiębiorstwa w rozwoju poprzez innowacje, wspierając środowisko, które zachęca do kreatywności i odpowiedzialnych innowacji (Department for Business, Energy & Industrial Strategy, 2019).

a.7. Kultura innowacji jako warunek wstępny

Ostatecznie edukacja jest najważniejsza, ponieważ menedżerowie muszą zrozumieć potencjał i korzyści płynące z innowacji. Kultywowanie kultury innowacji jest podstawą sukcesu organizacyjnego, marketingowego i menedżerskiego na konkurencyjnych rynkach (Aksoy, 2017).

Podsumowując, menedżerowie MŚP w sektorach o niskim lub zerowym poziomie zaawansowania technologicznego mogą przezwyciężyć bariery dla innowacji, przyjmując dostosowane podejścia, które uwzględniają ich unikalne wyzwania i cele. Metody te, wraz z finansowaniem publicznym, tworzeniem sieci kontaktów i edukacją, torują drogę dla MŚP do rozwoju w krajobrazie napędzanym innowacjami.



B. Zasady i modele angażowania menedżerów MŚP w kulturę innowacji

W dążeniu do wspierania kultury innowacji w MŚP konieczne jest zrozumienie podstawowych zasad i modeli, które kierują skutecznym zaangażowaniem menedżerów MŚP. Niniejszy rozdział zagłębia się w te zasady i przedstawia rzeczywiste modele, które stanowią przykład skutecznych strategii.

b.1 Zasady angażowania menedżerów MŚP w kulturę innowacji

Aby skutecznie zaangażować menedżerów MŚP w kulturę innowacji, należy wziąć pod uwagę kilka podstawowych zasad:

b.1.1 Zaufanie, doświadczenie i wiedza specjalistyczna:

Zaufanie, doświadczenie i wiedza specjalistyczna są najważniejsze przy angażowaniu menedżerów MŚP w kulturę innowacji. Budowanie zaufania jest podstawą każdego udanego partnerstwa. Wykazanie się doświadczeniem i wiedzą specjalistyczną wzbudza w MŚP zaufanie, zapewniając im możliwość wprowadzenia unikalnych i kreatywnych rozwiązań dostosowanych do ich potrzeb.

b.1.2 Otwartość i niedyskryminacja:

Otwartość jest kluczową zasadą, podkreślającą zgodność z zasadą niedyskryminacji i eliminację wszelkich form naruszania godności. Podejście inkluzywne zapewnia wszystkim MŚP dostęp do możliwości innowacji bez uprzedzeń.

b.1.3 Poufność:

Zachowanie poufności w relacjach z przedstawicielami MŚP ma kluczowe znaczenie. MŚP muszą czuć, że ich zastrzeżone informacje i pomysły są bezpieczne podczas angażowania się w inicjatywy innowacyjne.

b.1.4 Adekwatność:

Zasada adekwatności podkreśla znaczenie dostosowania wysiłków innowacyjnych do konkretnej sytuacji w regionie i do możliwości MŚP. Gwarantuje to, że interwencje są dostosowane do wyjątkowych okoliczności MŚP.

b.1.5 Zapobieganie konfliktom:

Zapobieganie konfliktom interesów ma zasadnicze znaczenie dla utrzymania zaufania i przejrzystości we współpracy w zakresie innowacji. Ustanowienie jasnych wytycznych i protokołów może pomóc złagodzić potencjalne konflikty.

b.2 Modele menedżerów MŚP zaangażowanych we wspieranie kultury innowacji



Kilka rzeczywistych przykładów pokazuje udane zaangażowanie menedżerów MŚP w kulturę innowacji:

b.2.1 NG Green Innovations:

NG Green Innovations, mała austriacka firma, jest przykładem innowacji poprzez współpracę między MŚP i ośrodkami badawczymi. Założona przez inżyniera ds. zrównoważonego rozwoju Hannę Gansch, firma zajęła się kwestią energochłonnego sprzętu rolniczego. Dzięki procesowi myślenia projektowego opracowali wielofunkcyjną maszynę, która może odśnieżać zimą, transportować materiały wiosną i jesienią oraz ładować plony latem. Model ten pokazuje innowacyjność wynikającą z innowacyjnego ducha, podejścia metodologicznego, otwartych innowacji i współpracy z ośrodkami badawczymi.

b.2.2 Hamburskie przedsiębiorstwo konstrukcji metalowych:

Firma ta przekształciła swoich dostawców i dystrybutorów w partnerów, oferując im szkolenia w zakresie nowych technologii i technik. Takie podejście sprzyja innowacjom, które przynoszą korzyści zarówno firmie, jak i jej partnerom.

b.2.3 Elastyczna organizacja pracy:

Firma budowlana z Hamburga wprowadziła elastyczną organizację pracy, która pozwala pracownikom decydować, kiedy chcą pracować. To innowacyjne podejście skutkuje wysoką satysfakcją pracowników i eliminuje potrzebę nadgodzin.

b.2.4 Współpracujące zespoły budowlane:

Inna firma budowlana z Hamburga przyjęła model współpracy, tworząc zespoły budowlane z architektami. Ten wysoki stopień koordynacji między partnerami prowadzi do oszczędności kosztów do 25% i konkurencyjnych cen.

b.2.5 Zarządzanie jakością przez doświadczonych pracowników:

Firma malarska z Hamburga wdrożyła unikalny system zarządzania jakością. Doświadczeni pracownicy, w tym osoby w wieku 75 lat, działają jako menedżerowie jakości, którzy wchodzi w interakcje z klientami, kontrolują pracę i omawiają wyniki wyłącznie z pracownikami. Takie podejście ma pozytywny wpływ na jakość i przyciąga nowe zamówienia.

b.2.6 Innowacje napędzane pandemią:

Pandemia COVID-19 wymusiła szybkie innowacje w różnych sektorach. Przykłady obejmują powszechne wprowadzenie telemedycyny, dostawy robotów, edukację online, narzędzia do wideokonferencji, takie jak Zoom, kody QR do menu i zdalne głosowanie.



Pandemia pokazała konieczność innowacji w trudnych czasach.

b. 2.7 Zróżnicowane innowacje europejskie

W celu uzyskania dalszych inspiracji można zapoznać się z obszernym zbiorem szczegółowych przykładów z różnych krajów europejskich, w tym Rumunii, Hiszpanii, Portugalii, Polski, Finlandii i Austrii. Przykłady te zapewniają wgląd w innowacyjne praktyki w różnych sektorach i regionach. Dokument zamieszczony na stronie https://increase.erasmus.site/wp-content/uploads/2022/07/IO2_BEST-PRACTICES-GUIDE.pdf oferuje wiele cennych studiów przypadków i praktycznych przykładów, które mogą pomóc menedżerom i organizacjom MŚP w ich dążeniu do wspierania innowacji.

b.3 Innowacje w zakresie zaangażowania pracowników:

Zastosowanie innowacji często wymaga zmiany kultury organizacyjnej. Zachęcanie pracowników do dzielenia się swoimi umiejętnościami i wiedzą jest podstawowym aspektem kultury innowacji. Wartości, przekonania i zachowania podzielane przez członków organizacji budują kulturę innowacji, która umożliwia rozwój firmy i zdobywanie wiedzy (Aksoy, 2017).

Aby w pełni zaangażować pracowników w proces innowacji, niezbędna jest edukacja i szkolenia. Kursy szkoleniowe mogą wyposażyć pracowników w niezbędne umiejętności i narzędzia do analizowania, rozwijania i testowania innowacyjnych rozwiązań. Tworzenie środowiska współpracy, które zachęca do nowych pomysłów i modeli biznesowych, również przyczynia się do wspierania innowacji w MŚP (Kohnof, Papulař & Salajová, 2019).

b.4 Skuteczne ukierunkowanie na MŚP:

Organizacje dostarczające interwencje dla MŚP powinny wziąć pod uwagę różne zasady:

- Typologie MŚP różnią się w zależności od poziomu innowacyjności i stażu decydentów. Interwencje powinny być ukierunkowane na konkretne typologie, odpowiadając na ich unikalne potrzeby.
- Język i ton powinny być dostosowane do różnych typologii MŚP, ponieważ słowa takie jak "produktywność", "sukces" i "innowacja" mogą mieć różne znaczenie.
- MŚP często chętniej przyjmują nowe technologie niż praktyki zarządzania. Korzyści płynące z interwencji w zakresie praktyk zarządzania powinny być przekazywane za pomocą powiązanych studiów przypadków.
- Interwencje powinny koncentrować się na podkreślaniu integracyjnych korzyści płynących z wdrażania innowacji (Department for Business, Energy & Industrial



Strategy, 2019).

b.5 Ustanowienie hubu komunikacyjnego:

Aby promować współpracę i dzielenie się wiedzą między MŚP, utworzenie hubu komunikacyjnego, zgodnie z zaleceniami Komisji Europejskiej, może służyć jako platforma ułatwiająca integrację i promowanie ekosystemu przedsiębiorczości, start-upów i scale-upów w regionie (Komisja Europejska, 2017).

b.6 Promowanie kultury innowacji:

Wspieranie innowacyjnej kultury w MŚP wymaga od menedżerów priorytetowego traktowania edukacji i szkoleń związanych z technologią dla swoich pracowników. Kluczowe znaczenie ma stworzenie środowiska, które zachęca do innowacji, kreatywności, pracy zespołowej, otwartej komunikacji i pozytywnych relacji między pracownikami (Aksoy, 2017).

Zasady i modele angażowania menedżerów MŚP w kulturę innowacji obracają się wokół budowania zaufania, promowania współpracy, zapewniania adekwatności i zapobiegania konfliktom interesów. Przykłady z prawdziwego świata pokazują, jak innowacyjne myślenie może napędzać rozwój biznesu, usprawniać operacje i dostosowywać się do trudnych okoliczności. Aby osiągnąć kulturę innowacji, MŚP muszą nadać priorytet zaangażowaniu pracowników, edukacji i szkoleniom, jednocześnie skutecznie ukierunkowując interwencje i biorąc pod uwagę unikalne potrzeby różnych typów MŚP.



IV. WYCIĄGNIĘTE WNIOSKI

A. Skuteczne metody angażowania MŚP

a.1.1 Stawianie potrzeb MŚP na pierwszym miejscu:

Jednym z nadrzędnych tematów, który wyłonił się z dyskusji i badań, jest znaczenie dostosowania interwencji do konkretnych potrzeb MŚP. Takie podejście pozwala uniknąć narzucania uniwersalnych rozwiązań, uznając, że każde MŚP jest wyjątkowe.

a.1.2 Tworzenie strategii, innowacji i map drogowych wiedzy:

Tworzenie map drogowych opartych na trendach technologicznych i transformacji cyfrowej okazało się bardzo skuteczne. Te mapy drogowe dostarczają cennych informacji i pomagają MŚP patrzeć w przyszłość, dostosowując ich strategię do pojawiających się trendów.

a.1.3 Wdrożenie myślenia projektowego i zwinnego rozwoju innowacji:

Design Thinking i zwinne podejścia do rozwoju innowacji zyskały popularność i okazały się skuteczne. Metody te są popularne wśród MŚP ze względu na ich elastyczność i zdolność adaptacji, dzięki czemu są odpowiednie dla dynamicznego środowiska biznesowego.

a.1.4 Innowacje technologiczne i techniki kreatywności:

Techniki takie jak TRIZ (teoria rozwiązywania problemów wynalazczych) i biomimikra okazały się skuteczne w prowadzeniu inżynierów do odkrywania niekonwencjonalnych ścieżek rozwoju. Metody te zachęcają do innowacyjnego myślenia poprzez czerpanie inspiracji z różnych źródeł, w tym z natury.

a.2 Wyzwania związane z zaangażowaniem MŚP

a.2.1 Określenie grupy docelowej:

Jednym z wyzwań napotykanym przy angażowaniu MŚP jest zdefiniowanie odpowiedniej grupy docelowej. Niektóre pomysły interwencyjne mogą odpowiadać mniej innowacyjnym firmom, szczególnie tym sklasyfikowanym jako „zbuntowani obstrukcyjniści” lub „niechętni innowatorzy”.

a.2.2 Udoskonalanie interwencji:

Podczas gdy niektóre pomysły interwencyjne zostały dobrze przyjęte, MŚP często wymagały bardziej szczegółowych wyjaśnień podstawowych zasad i korzyści. Jasna i pozbawiona żargonu komunikacja jest niezbędna, aby pomóc MŚP w powiązaniu potencjalnych rozwiązań z ich codziennymi wyzwaniami.



a.2.3 Skuteczna realizacja działań marketingowych:

Język używany do opisywania interwencji i metod dostarczania znacząco wpływa na poziom zaangażowania. Jasny, zrozumiały i spersonalizowany język jest kluczowy, aby MŚP dostrzegły znaczenie interwencji. Materiały marketingowe online powinny być dostosowane do różnych technologii i praktyk zarządzania w oparciu o obecne poziomy innowacyjności MŚP, przy jednoczesnym uwzględnieniu kanałów offline dla określonych odbiorców.

a.3 Zaangażowanie kierownictwa i współpraca publiczna

a.3.1 Współpraca publiczna w Hiszpanii:

Hiszpańska inicjatywa z siedzibą w Madrycie jest doskonałym przykładem udanej współpracy publicznej z MŚP. W Madrycie MŚP stanowią znaczną część wszystkich przedsiębiorstw w Hiszpanii, co podkreśla kluczową rolę wsparcia publicznego w ich rozwoju.

a.3.2 Kanały networkingu dla menedżerów:

Promowanie kanałów networkingowych dla menedżerów okazało się skuteczne, szczególnie w kontekście start-upów i środowisk coworkingowych. Takie inicjatywy zachęcają do współpracy i dzielenia się wiedzą między MŚP i zyskały na popularności.

a.3.3 Hub komunikacyjny w Rumunii:

Hub komunikacyjny dla start-upów w Rumunii odniósł sukces, łącząc ludzi, pomysły i procesy. Służy jako wielopłaszczyznowa struktura, która wspiera firmy i zapewnia dostęp do możliwości. Model ten demonstruje znaczenie tworzenia ekosystemów wspierających MŚP.

a.3.4 Edukacja i nagradzanie pracowników:

Inwestowanie w edukację pracowników przynosi pozytywne rezultaty. Wyrazy uznania, takie jak nagroda rządu hiszpańskiego dla innowacyjnych MŚP, podkreślają znaczenie udostępniania informacji i edukowania pracowników. Praktyki te przyczyniają się do rozwoju kultury innowacji.

Wnioski wyciągnięte z różnych metod i podejść podkreślają znaczenie dostosowania interwencji do potrzeb MŚP, stosowania elastycznych i innowacyjnych metodologii oraz zapewnienia jasnej i zrozumiałej komunikacji. Udana przykłady współpracy publicznej, tworzenia sieci kontaktów i edukacji pracowników podkreślają wartość holistycznego podejścia do rozwoju i innowacji MŚP.



B. Nieskuteczne metody angażowania MŚP

b.1.1 Opór wobec polityki publicznej:

Jedną z godnych uwagi metod, która napotkała opór, jest stosowanie polityk publicznych na dużą skalę. Menedżerowie MŚP, którzy są zwykle zorientowani na wyniki i praktyczni, często mają trudności z przyjęciem inicjatyw działających na szerszym poziomie rządowym. Niezgodność między skalą tych polityk a preferencjami menedżerów MŚP może utrudniać ich skuteczność.

b.1.2 Długie instrukcje i szczegółowe wyjaśnienia:

Obszerne instrukcje i szczegółowe wyjaśnienia dotyczące korzyści i wytycznych nie okazały się skuteczne w angażowaniu menedżerów MŚP. Ci odbiorcy preferują bardziej ukierunkowane podejście, które nie narzuca odpowiedzi, ale zachęca do krytycznego myślenia poprzez zadawanie właściwych pytań. Próby dyktowania, co i jak należy robić, często spotykają się z oporem.

b.1.3 Podejścia uniwersalne:

Narzucenie uniwersalnych ram lub podejścia przyniosło efekt przeciwny do zamierzonego. MŚP, biorąc pod uwagę ich różnorodność i unikalne cechy, nie reagują dobrze na ustandaryzowane rozwiązania. Elastyczność i zdolność adaptacji mają kluczowe znaczenie przy współpracy z MŚP, ponieważ ich potrzeby są bardzo zróżnicowane.

b.1.4 Brak przejrzystości i uczciwości:

Brak szczerości i uczciwości w wyjaśnianiu tego, co MŚP mogą zyskać dzięki wspieraniu kultury innowacji, ograniczył skuteczność niektórych metod. Przejrzystość i jasność w komunikowaniu potencjalnych korzyści są niezbędne do budowania zaufania i zaangażowania. MŚP są bardziej skłonne do uczestnictwa, gdy rozumieją wartość, jaką mogą uzyskać.

b.2 Konceptyjny związek między eksperymentowaniem a uczeniem się

b.2.1 Eksperymentowanie jako wymiar uczenia się:

Kluczowe jest rozpoznanie konceptualnego związku między wymiarem uczenia się w innowacyjności a aktem eksperymentowania. Działania eksperymentalne, nawet jeśli są mniej produktywnie niż oczekiwano, dostarczają cennych lekcji na temat tego, co działa. Ten proces uczenia się przyczynia się nie tylko do odkrywania udanych modeli biznesowych, ale także zwiększa zdolność firmy do wprowadzania innowacji.

b.2.2 Wartość eksperymentowania:

Eksperymentowanie jest nieodłącznie związane z uczeniem się i innowacjami. Nawet jeśli



eksperymenty nie przynoszą pożądanych rezultatów, oferują wgląd w to, co działa, a co nie. Ten iteracyjny proces prób i błędów może prowadzić do rozwoju bardziej skutecznych podejść i strategii.

Istnieją również metody, które, nawet jeśli są powszechnie stosowane jako stymulatory kreatywności / innowacji, są zbyt uniwersalne:

- Klasyczne techniki kreatywności, zwłaszcza burza mózgów, zwykle nie prowadzą do naprawdę nowych podejść ("więcej tego samego").
- Narzędzia innowacyjne oparte na oprogramowaniu, ponieważ często są one zbyt skomplikowane dla użytkowników w MŚP.



KONKLUZJE I ZALECENIA

W tym końcowym rozdziale opieramy się na spostrzeżeniach zebranych w trakcie tego badania i przedstawiamy zalecenia dotyczące wspierania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach (MŚP). Podkreślamy znaczenie promowania kultury innowacji w MŚP i oferujemy wskazówki zarówno dla menedżerów MŚP, jak i organizacji mających na celu wspieranie ich w tym przedsięwzięciu.

5.1 Znaczenie innowacji w MŚP

Innowacje są kluczowym czynnikiem napędzającym produktywność i długoterminowy wzrost gospodarczy. Stanowią one sposób na sprostanie wyzwaniom społecznym w opłacalny sposób (OECD, 2015a). Strategie wzrostu sprzyjające włączeniu społecznemu opierają się na innowacjach w MŚP, które mogą zwiększyć ich produktywność, umożliwiając im zapewnienie lepszych płac i lepszych warunków pracy. To z kolei przyczynia się do zmniejszenia nierówności w społeczeństwie.

Podczas gdy MŚP średnio pozostają w tyle za większymi przedsiębiorstwami pod względem innowacyjności, istnieją wyjątki. Niektóre małe firmy wykazują się niezwykle wysokimi zdolnościami innowacyjnymi, osiągając poziomy produktywności przewyższające ich większe odpowiedniki. Efektywne wykorzystanie zasobów wewnętrznych, w tym umiejętności menedżerskich i pracowniczych, technologii informacyjno-komunikacyjnych oraz badań i rozwoju, wraz ze współpracą w ramach ekosystemu innowacji, znacząco wpływa na innowacyjność MŚP.

5.2 Konieczność budowania potencjału innowacyjnego

Konieczne jest zwiększenie świadomości wśród menedżerów MŚP na temat kluczowego znaczenia pielęgnowania zdolności innowacyjnych w ich firmach. Wyposażenie tych menedżerów w narzędzia i wiedzę, które pozwolą im zintegrować innowacje z ich procesami i wykorzystać innowacyjny potencjał ich pracowników, jest sprawą najwyższej wagi.

Program opracowany w ramach projektu InC stara się zaspokoić tę potrzebę, oferując rozwiązania mające na celu rozwój kompetencji wśród menedżerów MŚP w sektorach niskiej/zerowej technologii. Jego głównym celem jest wspieranie kultury innowacji w MŚP, zachęcanie do proinnowacyjnej orientacji wśród ich zespołów i ułatwianie wykorzystania indywidualnych kompetencji pracowników w MŚP. Zasady angażowania menedżerów MŚP, takie jak budowanie zaufania, wykazywanie się wiedzą specjalistyczną,



otwartość, poufność, proponowanie odpowiednich rozwiązań i zapobieganie konfliktom interesów, będą kierować wdrażaniem projektu i rozwojem programu.

5.3 Dostosowanie komunikacji i interwencji

MŚP nie są jednorodną grupą, jeśli chodzi o innowacje (Gaskell, 2022). Chociaż mogą być postrzegane jako przeważnie nisko zaawansowane technologicznie, aktywnie uczestniczące w otwartych partnerstwach innowacyjnych z różnymi interesariuszami. Skuteczne wsparcie dla MŚP i ich menedżerów ma kluczowe znaczenie dla poprawy wdrażania innowacji.

Nasze badania podkreślają potrzebę dostosowania komunikacji i interwencji do konkretnych postaw i potrzeb MŚP i ich menedżerów. Niezbędne jest zapewnienie zasad przewodnich związanych z finansowaniem badań, tworzeniem konsorcjów, transferem wiedzy na rynek, kulturą przedsiębiorczości, źródłami kapitału i wykwalifikowaną siłą roboczą. Takie dostosowane podejścia umożliwiają MŚP skuteczne poruszanie się po złożoności innowacji.

5.4 Promowanie najlepszych praktyk w przechodzeniu do kultury innowacji

Podsumowując, promowanie i zachęcanie menedżerów MŚP do przyjmowania najlepszych praktyk w przechodzeniu na kulturę innowacji, szczególnie w środowiskach o niskim/zerowym poziomie zaawansowania technologicznego, ma kluczowe znaczenie. Zmiana ta przynosi korzyści nie tylko poszczególnym menedżerom, ale także poprawia ogólne wyniki firmy. Oferuje korzyści ekonomiczne, społeczne, środowiskowe i wydajnościowe.

Aby skutecznie wdrożyć te praktyki, należy rozważyć strategie, takie jak ułatwianie dostępu do finansowania publicznego, zapewnianie możliwości nawiązywania kontaktów dla wszystkich MŚP, organizowanie wydarzeń takich jak targi i konferencje oraz wspieranie środowiska współpracy między menedżerami i pracownikami.

Wspieranie kultury innowacji w MŚP to wieloaspektowe przedsięwzięcie, które wymaga zaangażowania, wskazówek i dostosowanego wsparcia. Wdrażając zalecenia przedstawione w tym rozdziale, organizacje i menedżerowie MŚP mogą odegrać kluczową rolę w napędzaniu innowacji, przyczyniając się do wzrostu gospodarczego i osiągnięcia bardziej inkluzywnego i sprawiedliwego społeczeństwa.



Bibliografia

(2021) *Learn from the best innovation culture examples today*. Dostępne na:

<https://www.acceptmission.com/blog/innovation-culture-examples/>.

24ACC55D71955611D8245600F8600E81B40100F8EF3&originRegion=e

Aksoy, H. (16 sierpnia 2017). *How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)?*

Pobrano z: Technology in Society: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2017.08.005>

Aspects of Innovation and Leadership in Small and Medium Enterprises,

<https://www.rmci.ase.ro/no21vol5/03.pdf>

Bouwman, H., Nikou, S., & Mark, D. (październik 2019). *Digitalization, business models, and SMEs: How do business model innovation practices improve performance of digitalizing SMEs?*

Pobrano z: Telecommunications Policy. Elsevier. Nr 43 z. 9. :

<https://doi.org/10.1016/j.telpol.2019.101828>

Building an innovation culture (2018). Dostępne na:

<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2018/06/building-an-innovation-culture-fs.html>

Chen, S., Bu, M., Wu, S., & Liang, X. (26 grudnia 2014). *How does TMT attention to innovation of Chinese firms influence firm innovation activities? A study on the moderating role of corporate governance*. Pobrano z: Journal of Business Research:

[https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296314003452?token=](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296314003452?token=34E8A06ED584BD82843D50E29367A0AD750F88F4FB8CF044DF18F)

[34E8A06ED584BD82843D50E29367A0AD750F88F4FB8CF044DF18F](https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0148296314003452?token=34E8A06ED584BD82843D50E29367A0AD750F88F4FB8CF044DF18F)

Clear Peaks. *Corporate Training*. Pobrano z: Clear Peaks Official Website:

<https://www.clearpeaks.com/bi-services/bi-training-courses/>

Department for Business, Energy & Industrial Strategy (2019) *Small and medium sized business (SME): attitudes towards adopting best practice*. Dostępne na:

Department for Business, Energy & Industrial Strategy (2022) *UK Innovation Survey*. Dostępne na:

Díaz-Puente, J. M. (17 lutego 2009). *Policy Support for the Diffusion of Innovation among SMEs: An Evaluation Study in the Spanish Region of Madrid*. Pobrano z: European Planning Studies. Issue 3: <https://doi.org/10.1080/09654310802618028>

Dyché, J. (2015) *innovation culture*. Dostępne na:

[https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-culture.](https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-culture.-engines-of-innovation/?sh=2do293661ec2)

[-engines-of-innovation/?sh=2do293661ec2](https://www.techtarget.com/searchcio/definition/innovation-culture.-engines-of-innovation/?sh=2do293661ec2).

European Commission, Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises, (2021)



Building stronger intellectual property strategy capabilities: supporting SMEs to succeed with open innovation. Publikacje

Fernández-Esquinas, M. (19 września 2017). *Key issues on innovation, culture and institutions: implications for SMEs and micro firms.* Pobrano z:

<https://doi.org/10.1080/09654313.2017.1364770>

Hermans, J. (2022) *The Top Four Culture of Innovation Best Practices.* Dostępne na:

How small and medium-sized enterprises can foster a culture of innovation | Enterprise Europe Network (brak daty). Dostępne na: <https://een.ec.europa.eu/blog/how-small-and-medium-sized-enterprises-can-foster-culture-innovation>

<https://doi.org/10.1080/14778238.2018.1538601>

<https://een.ec.europa.eu/blog/how-small-and-medium-sized-enterprises-can-foster-culture-innovation>

<https://innovationmanagement.se>

<https://www.atlassian.com/blog/inside-atlassian/how-to-build-culture-of-innovation-every-day>.

https://www.economics-sociology.eu/files/10_MOD_Innovation%20in%20Romanian%20SMEs%20-%20revised%20february%202013.pdf

<https://www.gov.uk/government/collections/uk-innovation-survey>.

<https://www.gov.uk/government/publications/small-and-medium-sized-business-sme-attitudes-towards-adopting-best-practice>.

<https://www.officeevolution.com/locations/folsom/blog/inspiring-examples-of-small-business-innovation-in-the-covid-19-era/>

<https://www.politico.com/news/2021/12/10/17-ways-covid-hit-fast-forward>

<https://www.qmarkets.net/blog/4-innovation-culture-best-practices-from-the-worlds-most-successful-companies/>.

<https://www.quora.com/How-do-I-convince-companies-to-be-their-business-consultant>

Innovation in SMES – Findings from Romania,

KALIMANTAN TIMUR. Pobrano z: Faculty of Economy and Business, Mulawarman University, Indonesia:DOI<https://doi.org/10.18551/rjoas.2017-09.21>

Komisja Europejska (październik 2017). *Specific Support to Romania. Start-ups, Scale-ups and Entrepreneurship in Romania. Horizon 2020 Policy Support Facility.* Pobrano z: <https://ec.europa.eu/research-and-innovation/sites/default/files/rio/report/KI-AX-18-008-EN-N.pdf>

KOHNÓVÁ, L., PAPULÁ, J., & SALAJOVÁ, N. (21 lutego 2019). *INTERNAL FACTORS*

SUPPORTING BUSINESS AND TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT



OF INDUSTRY 4.0. Pobrano z: VERSLAS: TEORIJA IR PRAKTIKA / BUSINESS: THEORY AND PRACTICE

Livescault, J. (2022) *18 Reasons to Develop a Culture of Innovation in your Company - Braineet*. Dostępne na: <https://www.braineet.com/blog/innovation-culture-benefits>.

Martínez-Costa, M., Jiménez-Jiménez, D., & Ahmed Dine Rabeh, H. (26 października 2018). *The effect of organisational learning on interorganisational collaborations in innovation: an empirical study in SMEs*. Pobrano z: Knowledge Management Research & Practice. Volume 17, 2019. Issue 2:

Martinez-Roman, J. A., Gamero, J., & A. Tamayo, J. (2011). *Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain)*. Pobrano z: Technovation 31 459–475. Elsevier: <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2011.05.005>

Michael, H., Zainurossalamia, Z., & Sri, W. (2017, September). *CAPABILITY ASSESSMENT OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES IN*

Nieminen, J. (2022) *Innovation Culture – The Ultimate Guide*. Dostępne na: <https://www.viima.com/blog/innovation-culture>.

Office of the European Union. <https://data.europa.eu/doi/10.2826/527592> Gaskell, A. (2022) *Are small and medium enterprises the overlooked engines of Innovation?* Forbes Magazine.

Dostępne na: <https://www.forbes.com/sites/adigaskell/2022/11/01/are-smes-the-overlooked>

OHNOVÁ, L. K. (brak daty). *INTERNAL FACTORS SUPPORTING BUSINESS AND TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION IN THE CONTEXT OF INDUSTRY 4.0. -on-the-future-523845*

PRACTICE: <https://doi.org/10.3846/btp.2019.13>

Price, D. (2022) *What does a culture of innovation really look like?* Dostępne na: Promoting innovation in established SMEs

<https://www.oecd.org/cfe/smes/ministerial/documents/2018-SME-Ministerial-Conference-Parallel-Session-4.pdf>

Romanian Start-UpS. (brak daty). *Connect Hub*. Pobrano z: Romanian Start-ups: <https://www.romanianstartups.com/coworking/connect-hub/>

Salvador E., El Asraoui H., Akbaraly M. (2019), “The difficult relationship between the consultancy market and SMEs: inspiring insights from the case of Drôme”, *Revue de l’Entrepreneuriat*, t. 18, nr 4, s. 127-157

The Role of Innovation Capability in Enhancing Sustainability in SMEs,



<https://www.mdpi.com/2071-1050/14/17/10832/htm>

Unit A.4 — Analysis and monitoring of national research and innovation policies. Directorate A — Policy Development and Coordination. Directorate-General for Research and Innovation.

World Intellectual Property Organization (WIPO) (2022). Global Innovation Index 2022: What is the future of innovation-driven growth? Geneva: WIPO. DOI 10.34667/tind.46596

Xiaobao, P., Wei, S., & Yuzhen, D. (2013). *Framework of open innovation in SMEs in an emerging economy: firm characteristics, network openness, and network information*.

Pobrano z: School of Public Affairs, University of Science and Technology of China: https://www.researchgate.net/profile/Peng-Xiaobao/publication/264821066_Framework_of_open_innovation_in_SMEs_in_an_emerging_economy_Firm_characteristics_network_openness_and_network_information/links/547c2e650cf205d16881d54f/Framework-of-open-innovation-i

1066_Framework_of_open_innovation_in_SMEs_in_an_emerging_economy_Firm_characteristics_network_openness_and_network_information/links/547c2e650cf205d16881d54f/Framework-of-open-innovation-i



Dofinansowane przez
Unię Europejską

NR PROJEKTU:
2021-1-RO01-KA220-VET-000034674

