

---

**INNOVATIVE ABILITY OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES**

---

**Iva Bichurova**Department of "Economics of Food Industry" at the University of Food Technologies, Plovdiv, Bulgaria,  
iva78plovdiv@yahoo.com

**Abstract:** The paper highlights the main differences in the possibilities for introducing innovations depending on the size of the organization. A number of results of surveys and research of small and medium-sized enterprises (SMEs) are presented, considering their greater flexibility and adaptability to innovation. Big companies tend to be conservative, and their bureaucratic organizational structures may be an obstacle to the appearance and adoption of new ideas and, consequently, to hamper innovation. As a result of the innovations, big companies generate more substantial returns than smaller ones, and they have greater economies of scale that allow them to buy incoming resources at lower prices than small companies, which leads to a reduction in the prices of production activities. In big companies, research and development can be structurally positioned in a separate department or unit. In most small firms, this type of activity is typically more informal or case-specific. It has been empirically proven that small firms are much less dependent on internal research and development than big ones and much more dependent on external knowledge they acquire through alliances, partnerships and other formations in which they are involved. Existing SME Innovation Studies highlight the barriers to implementation and application, which are limited to financial resources, lack of multidisciplinary competencies, less networking and interaction. By integrating and commercializing knowledge, however, SMEs can benefit from open innovation, despite the limitation of resources.

**Keywords:** Innovation, Innovative Ability, Innovative Ability of SMEs, Barriers to Innovative Ability

**ИНОВАЦИОННА СПОСОБНОСТ НА МАЛКИ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ****Ива Бичурова**катедра „Икономика на хранителната индустрия“ в Университет по хранителни технологии,  
гр. Пловдив, България iva78plovdiv@yahoo.com

**Резюме:** В доклада се извеждат водещите различия във възможностите за въвеждане на иновации в зависимост от размера на организацията. Представени са редица резултати от наблюдения и изследвания в малки и средни предприятия (МСП), отчитайки по-голямата им гъвкавост и адаптивност към иновиране на дейността. Големите компании, обикновено, проявяват склонност да бъдат консервативни, а и бюрократичните им организационни структури могат да представляват препятствие пред появата и възприемането на нови идеи, вследствие на което да затрудняват и иновацията. В резултат на иновациите, големите фирми генерират по-съществена възвръщаемост на печалбите в сравнение с малките, както и притежават по-голяма икономия от мащаба, която им позволява да закупуват входящи ресурси на по-ниски цени, в сравнение с малките компании, което води до редуциране на цените на производствените дейности. В големите компании изследователската и развойната дейности могат да бъдат структурно позиционирани в самостоятелен отдел или звено. В повечето малки фирми този тип дейност обикновено е по-неформална или свързана с конкретен случай. Емпирично е доказано, че малките фирми са много по-малко зависими от вътрешна изследователска и развойна дейност в сравнение с големите и много по-зависими от външното знание, което придобиват благодарение на алиансите, партньорствата и прочее формирания, в които участват.

Съществуващите изследвания за иновациите при МСП акцентират основно на бариерите, във връзка с въвеждането и прилагането им, изразяващи се в ограниченост на финансовите ресурси, липса на мултидисциплинарни компетенции, по-малки възможности за установяване и поддържане на мрежи и взаимодействия. Чрез интеграция и комерсиализация на знанието, обаче, МСП могат да извлекат ползи от отворената иновация, въпреки ограничеността на ресурсите.

**Ключови думи:** Иновация, Иновационна способност, Иновационна способност на МСП, Бариери пред иновационната способност

## 1. УВОД

Несигурността на бизнес средата изисква прилагането на нови подходи за адаптация и повишаване на конкурентоспособността от страна на организацията, което включва активни взаимодействия с клиенти, доставчици, потребители, изследователски организации, конкуренти. Тези процеси могат да бъдат подпомогнати от отворената иновация. Малките и средни предприятия (МСП) се разглеждат като „двигателите“ на съвременната икономика, защото са динамични и гъвкави, притежават ориентация към иновацията, подпомагаща бързата им адаптация спрямо промяната. Иновациите се явяват съществен компонент, въвеждането на който е от значение за оцеляването и успешното развитие на малките фирми. При осъществяването на отворена иновация от МСП трябва да се имат предвид и управленските възможности, както и човешкият капитал, защото те са необходимо условие за осъществяването на процесите на отворена иновация, които са комплексни и многоизмерни.

## 2. ПОНЯТИЕ ЗА ОТВОРЕНА ИНОВАЦИЯ

*Отворената иновация* се изразява в способността на организациите да превъзмогнат своите ограничения и да възприемат знания и технологии от обкръжаващата ги среда. Първоначално тя се дефинира от Хенри Чесброу като „използването на подходящи входящи и изходящи потоци знание за повишаване на вътрешната иновация и разширяването на пазарите за използване на иновацията“. На по-късен етап тя се приема като „процес на дистрибутирана иновация, основана на целенасочено управлявани потоци на познание, независими от границите на организацията, чрез използването на монетарни и немонетарни механизми, в съзвучие с организационния бизнес модел“<sup>112</sup>. Причина за прилагане на концепцията за отворената иновация е непрестанната промяна в динамиката на средата и невъзможността на фирмите да реализират вътрешна изследователска и развойна дейност със същия успех, който биха имали при използването на външно знание. По този начин парадигмата на отворената иновация може да бъде разглеждана като антитеза на модела на вертикалната интеграция. При отворената иновация вътрешните възможности, които притежава компанията се комбинират с външните, а не като в случая на вертикалната интеграция - чрез вътрешна изследователска и развойна дейност да се създават продукти, които впоследствие да се дистрибутират извън рамките на организацията. Концепцията за отворената иновация допълва ресурсно-базираната теория чрез възможността за интеграция между вътрешни и външни знания, ресурси и други. Компаниите, които разчитат на отворената иновация са по-открити в комуникацията и в различните взаимоотношения, които осъществяват със своите външни стейкхолдъри - клиенти, конкуренти, доставчици и други<sup>113</sup>.

При затворената иновация компанията разчита изцяло на собствените си ресурси и обикновено осъществява големи инвестиции в иновационните начинания. В контекста на концепцията за отворената иновация не е необходимо компанията, реализираща иновация да разполага с големи ресурси, тя се основава и на тези на партньорите си, като част от процеса на създаването на иновация, по този начин ресурсите - видими и невидими - се споделят и в сътрудничество се осъществяват иновации, от които всеки от партньорите може да се възползва<sup>114</sup>. Паралелът между концепциите за отворена и затворена иновация може да се представи в табличен вид (Таблица 1).

При създаването на партньорства, трябва да се вземат предвид и предизвикателствата пред подобно сътрудничество, които могат да бъдат сериозни по отношение на конкурентоспособността - например изборът на неподходящ стратегически партньор. Като бариера пред възприемане на концепцията за отворена иновация може да се разглежда страхът на фирмите да не загубят правата над своите патенти или търговски, производствени тайни, споделяйки информация и знание с други организации.

### ➤ **Отворената иновация и корпоративната култура**

Съвременните изследвания посочват корпоративната култура като едно от основните предизвикателства пред отворената иновация, защото корпоративната култура е факторът, подпомагащ процесите на адаптация спрямо непрестанните промени в обкръжаващата организация среда, като същевременно насърчава и процесите на интеграцията във вътрешноорганизационната среда. Когато културата на организацията не

<sup>112</sup> Chesbrough, H. and Bogers, M., (2014), Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation в Димитрова, Я., Култура на иновацията, С., УНСС, 2017

<sup>113</sup> Димитрова, Я., Култура на иновацията, С., УНСС, 2017

<sup>114</sup> Пак там

съответства на нейната стратегия, тя се превръща в препятствие и пред иновацията<sup>115</sup>. При отворената иновация знанието на служителите от организациите, които си партнират, трябва да бъде адаптирано към новия контекст с цел обмяна на идеи, стоки, услуги. Изисква се компетентно реализирана и отворена комуникация, която улеснява интеракциите между партньорите, като чрез непрекъснатата комуникация при наличие на постоянна обратна връзка се модифицират идеите и креативните решения, които водят към създаване на иновации.

Отворената иновация изисква осъществяването на интензивна комуникация вътре и извън организацията. Чрез взаимодействията с организациите-партньори в различни области, способността на компанията да повиши иновационните си възможности се увеличава чрез информацията и знанията, които тя получава. Отворената иновация подпомага използването на знанието на клиентите, доставчиците, партниращите компании и изследователските институти, с които взаимодейства организацията. Следователно тя изисква създаването и развитието на възможности за управление на разнообразните процеси, свързани с организационното знание - като откриването, използването, задържането му - които се осъществяват при взаимодействието между компанията и обкръжаващата ги среда<sup>116</sup>. Реално следствие от обмяната на знания между партниращите си организации е създаването и усъвършенстването на нови продукти, услуги и процеси.

Затворена иновация	Отворена иновация
Повечето от способните експерти в областта работят за фирмата.	Не много експерти в сферата работят за компанията, следователно трябва да се открие и включи знание и експертиза на способни хора извън организацията.
За да се генерира печалба от изследователската и развойната дейност трябва да се идентифицират, развият и подсигуряват резултати.	Външната изследователска и развойна дейност могат да създадат съществена ценност, докато вътрешната е необходимо да създаде само част от тази ценност.
В случай, че се цели създаване на иновация, компанията трябва да го представи първа на пазара.	Не е необходимо компанията да е създател на изследването или изобретението, за да се възползва от него.
Компанията трябва да е първата, комерсиализираща иновацията.	Създаването на по-добър бизнес модел е по-добър вариант от излизането на пазара преди всички.
Създаването на най-добрите идеи в съответната сфера гарантират печалба и конкурентно предимство.	Ако външните и вътрешните идеи бъдат използвани по подходящ начин, то печалбата и конкурентното предимство се повишават.
Необходимост от сериозен контрол спрямо интелектуалната собственост, за да не се възползват конкурентите от нея.	Компанията печели от използването на нейната интелектуална собственост от други компании, както е способна за да закупува такава с оглед на подобряването на своя бизнес модел.

**Таблица 1** Отворена и затворена иновация, Източник: Чесброу, 2012

➤ **Отворената иновация и корпоративната култура.**

Съвременните изследвания посочват корпоративната култура като едно от основните предизвикателства пред отворената иновация, защото корпоративната култура е факторът, подпомагащ процесите на адаптация спрямо непрестанните промени в обкръжаващата организация среда, като същевременно насърчава и процесите на интеграцията във вътрешноорганизационната среда. Когато културата на организацията не

<sup>115</sup> Lichtenthaler, U., Open onnovation: Past research, current debates and future directions. Academy of Management, February, 2011

<sup>116</sup> Foss, E. et al, Adolescent search roles. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 64(1), 2013

съответства на нейната стратегия, тя се превръща в препятствие и пред иновацията<sup>117</sup>. При отворената иновация знанието на служителите от организациите, които си партнират, трябва да бъде адаптирано към новия контекст с цел обмяна на идеи, стоки, услуги. Изисква се компетентно реализирана и отворена комуникация, която улеснява интеракциите между партньорите, като чрез непрекъснатата комуникация при наличие на постоянна обратна връзка се модифицират идеите и креативните решения, които водят към създаване на иновации<sup>118</sup>.

### 3. ХАРАКТЕР НА ИНОВАЦИИТЕ В МСП

#### ➤ Особенности на иновационната дейност спрямо размера на организацията

Малките фирми не са умалени версии на големите и техните специфични характеристики могат да се разглеждат като предимства или като бариери пред осъществяването на иновации. За разлика от големите фирми, които се свързват с предимствата на притежаването на повече ресурси, малките фирми нямат съществени способности за осъществяване на изследвания и за откриването на нови технологии, продукти и услуги. Големите компании са свързани с повечето високостойности иновации, докато тези с ниска стойност се асоциират с малкия бизнес.

Големите компании се разглеждат като по-агресивни в реализирането на иновации. Те имат повече отдели и служители, които могат да се съсредоточат в изследователска и развойна дейност, в разработването на маркетингови стратегии и продуктови иновации/ иновации в услугите<sup>119</sup>.

Малките и средни предприятия са съществен елемент от икономиката в съвременния свят. Те се определят като динамични, гъвкави, иновативни, размерът им позволява флексибилност, бърза обратна връзка, разбиране и предоставяне на бърз отговор на потребностите на клиентите, което представлява незаменимо конкурентно предимство. Малките фирми са по-иновативни, прилагайки други методи за иновации, за разлика от големите - например в управлението - в малките фирми ръководителите имат по-често преки контакти, тип „лице-в-лице“ със служителите и по този начин могат да насърчат т. нар. „динамика на предприемачеството“<sup>120</sup>.

Иновацията при МСП до голяма степен се предопределя и от персоналните характеристики, както и от подхода на управление на собственика/ собствениците на фирмите. Собственикът / собствениците на МСП трябва да бъдат сензитивни спрямо непрестанните промени в бизнес средата, да са ориентирани към въвеждането на нови технологии, методи на работа и прилагане на модерни практики в управлението.

Примерните различия във възможностите на предприятията да осъществяват иновации спрямо размера им са показани в таблица 2.

#### ➤ Иновационен процес в МСП

Изследователската и развойната дейност в микро фирмите обикновено е по-неформална или свързана с конкретен случай. Подобно е положението и при МСП, където с изследователска и развойна дейност се занимават най-вече квалифицираните служители или мениджърите от високите нива на организационната йерархия. Емпирично е доказано, че малките фирми са много *по-малко зависими* от вътрешна изследователска и развойна дейност в сравнение с големите и много по-зависими от външното знание, което придобиват благодарение на алиансите, партньорствата и прочее формирания, в които участват<sup>121</sup> (Ganotakis and Love, 2011).

*Отворената иновация* подсигурава на МСП достъп до информация, технологии, лаборатории, които изискват значителни ресурси, ако трябва да бъдат осъществявани в условията на „затворена иновация“, непосилна за тях, поради горепосочените ресурсни ограничения. Не трябва да се забравя, че много малки фирми при прехода от предприемачество към мениджмънт променят управлението си - т.е. от по-неформално, базирано на ценностите на собственика, то трябва да се формализира и да се започне да се основава на правилата, детерминирани от корпоративната култура. Когато се създадат мрежи от МСП с цел осъществяване на съвместна дейност, управлението трябва да се формализира, да бъде извършвано от екип с

<sup>118</sup> Димитрова, Я., Култура на иновацията, С., УИСС, 2017

<sup>119</sup> Wakasugi, R. and F. Koyata, R&D, Firm Size and Innovation Outputs: Are Japanese Firms Efficient in Product Development?, The Journal of Product Innovation Management, 1997

<sup>120</sup> Singh, R., S. Garg & S. Deshmukh, Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A review of Benchmarking, An Intl., J. 15(5), 2008

<sup>121</sup> Ganotakis, P. and J. Love, R&D, product innovation and exporting: evidence from UK new technology based firms, Oxford Economic Papers, 2011

разнообразни умения и експертиза, за избягване на провал при осъществяване на практиките, свързани с отворената иновация между партниращите си организации. Същевременно трябва да се запазят и характеристиките, свързани с „предприемаческата култура” - например ориентацията към поемане на рискове, защото те се намират в основата на иновацията<sup>122</sup>.

Съществуват емпирични изследвания, при които е ясно проследима връзката между отворената иновация, прилагана от МСП и позитивните резултати за тях. Доказано е, че ефектът на практиките, свързани с прилагане на отворената иновация е различен за МСП и за големите фирми МСП са по-ефективни при едновременното използване на различни практики, свързани с въвеждането на **нови** продукти на пазара, което не е сред приоритетите на големите компании Възвръщаемостта от новите продукти, при МСП, се асоциира с механизмите за защита на интелектуалната собственост, докато при големите - със стратегиите за търсене<sup>123</sup>.

<b>Позитиви</b>	
<b>Големи фирми</b>	<b>МСП</b>
Притежават значителни ресурси - позитив за осъществяване на изследвания, откриване на нови технологии	Хетерогенни, флексибилни и адаптивни - бързо вземане и осъществяване на решения, ефективни комуникации и обратна връзка
Осъществяване на процесна иновация	Осъществяване на продуктови и маркетингови иновации
Възможност за въвеждане на т нар вътрешно предприемачество	Разнообразни възможности за организационно учене, преформулиране на стратегии и процедури
Генериране на съществена възвръщаемост от печалбите	Опростена организационна структура
По-голяма икономия от мащаба	Възможности за по-бързи иновации в управлението
<b>Негативи</b>	
<b>Големи фирми</b>	<b>МСП</b>
Склонност към придържане към „изминатия път”	Ограниченост на ресурсите
Бюрокрация	Непостоянство в иновационните дейности
<b>Съвместна дейност - Големи компании и МСП</b>	
Прилагане на концепцията за отворена иновация - за МСП - достъп до ресурси - информационни, технологични, до лаборатории и до резултати от изследвания, интеграция и комерсиализация на знанието, професионално управление, За големите фирми - „освежаване” на културата,	

**Таблица 2** Предимства и недостатъци на МСП и големи предприятия за внедряване на иновации, Източник: Димитрова, Я., Култура на иновацията, С. УНСС, стр.133

Малките фирми са склонни да изследват в по-голяма степен оригинални технологии и да акцентират на

<sup>122</sup>Chesbrough, H. and Bogers, M., (2014), Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation в Димитрова, Я., Култура на иновацията, С., УНСС, 2017

<sup>123</sup> Singh, R., S. Garg & S. Deshmukh, Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A review of Benchmarking, An Intl., J. 15(5), 2008

продуктови иновации. Продуктовата иновация, разглежда като по-често приложима от МСП, се асоциира с предоставянето на подходящи отговори на клиентските или с маркетинговите потребности, към които МСП са силно ориентирани. При малките фирми се отбелязва, че прилагането на иновации не е системно. Понякога осъществяват непрекъснато иновационни проекти, понякога работят едновременно по няколко проекта, друг път - нито по един.

В условията на ограниченост на ресурсите, МСП могат да възприемат концепцията за т нар пестелива иновация, която им позволява да използват наличните ресурси, както и да прилагат ефективни инструменти, процеси и техники в тези ограничения, които да ги подпомагат в успешно разрешаване на проблеми, както и при генериране и въвеждане на иновативни решения. В рамките на тази концепция желаният иновативен резултат се появява в резултат на нескъпоструващи методи, програми и неголеми инвестиции<sup>124</sup>.

Съществуващите изследвания при МСП акцентират основно на бариерите, във връзка с въвеждането и прилагането им, изразяващи се в ограниченост на финансовите ресурси, липса на мултидисциплинарни компетенции, по-малки възможности за установяване и поддържане на мрежи и взаимодействия. Чрез интеграция и комерсиализация на знанието, обаче, МСП могат да извлекат ползи от отворената иновация, въпреки ограничеността на ресурсите. Добра възможност за реализиране на процеси на отворена иновация са уеб базираните платформи, които МСП могат да създават и поддържат с цел улесняване и подпомагане на генерирането и разпространението на знание. Новите информационни и комуникационни технологии могат успешно да компенсират възможните, свързани с големината на компанията, ограничения<sup>125</sup>.

Чанди дава препоръки на малките фирми и на стартиращите фирми, които те могат да следват в начина си за генериране на иновации. Едната от тях е да търсят съдружие с компании - партньори - с по-големи финансови възможности и технологичен капацитет. Другата е да ползват резултати от проучвания в иновационен аспект, проведени от големи компании и да ги прилагат в контекста на тяхната организационна среда.

#### ➤ **Иновационен процес в големи предприятия.**

Според Клавер и др. (1998) въвеждането на технологичната иновация също е пряко свързано с размера на компанията. Големите компании, обикновено, проявяват склонност да бъдат консервативни, а и бюрократичните им организационни структури могат да представляват препятствие пред появата и възприемането на нови идеи, вследствие на което да препятстват и иновацията. За да могат големите фирми да създават среда, подходяща за иновации, топ мениджмънтът трябва да предоставя подходящи условия за това. Компаниите, които създават малки, автономни бизнес единици в рамките на големи организации, са способни да комбинират предимствата на малката фирма с ресурсите, притежавани от голямата.

Големите компании<sup>126</sup> по-често са асоциирани с позитивна корпоративна репутация и потребителите считат, че закупуването на иновативни продукти и услуги от тях съдържа в себе си далеч по-малко рискове. В резултат на иновациите, големите фирми генерират по-съществена възвръщаемост на печалбите в сравнение с малките, както и притежават по-голяма икономия от мащаба, която им позволява да закупуват входящи ресурси на по-ниски цени, в сравнение с малките компании, което води до редуциране на цените на производствените дейности. В големите компании изследователската и развойната дейности могат да бъдат структурно позиционирани в самостоятелен отдел или звено

## **4. ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Възможностите при отворената иновация са реализирането на нововъведения, които в по-голяма степен удовлетворяват пазарните тенденции, отговарят на потребностите на клиентите, а в много от случаите и ги преформулират. Изграждат и по-сериозни системи, които им подсигурират взаимодействия и обмен на информация и знание. Концепцията за отворена иновация се превръща във все по-приложима и повишаваща конкурентните предимства на малките и средни предприятия, а не основно на големите компании.

Иновацията на малките и на големите компании се различава, защото малките компании са в състояние да се адаптират по-бързо към промените на пазара, в сравнение с големите. Малките компании имат и по-олекотена йерархична структура, в сравнение с големите. Последните притежават по-съществени ресурси, но по-бавно реагират на промените на обкръжаващата организацията среда.

<sup>124</sup> Димитрова, Я., Култура на иновацията, С., УНСС, 2017

<sup>125</sup> Пак там

<sup>126</sup> Ganotakis, P. and J. Love, R&D, product innovation and exporting: evidence from UK new technology based firms, Oxford Economic Papers, 2011



**ЛИТЕРАТУРА**

Димитрова, Я., (2017), Култура на иновацията, , С., УНСС, 65-76

Chesbrough, H. and Bogers, M., (2014), Explicating open innovation: clarifying an emerging paradigm for understanding innovation в Димитрова, Я., Култура на иновацията, (2017), С., УНСС, с.65

Ganotakis, P. and J. Love, (2011), R&D, product innovation and exporting: evidence from UK new technology based firms, Oxford Economic Papers.

Foss, E. et al, (2013), Adolescent search roles. Journal of the American Society for Information Science and Technology, 64(1), 173-189

Lichtenthaler, U., (2011), Open onnovation: Past research, current debates and future directions. Academy of Management, February, 75-92

Singh, R., S. Garg & S. Deshmukh, (2008), Strategy Development by SMEs for Competitiveness: A review of Benchmarking, An Intl., J. 15(5): 525-54

Wakasugi, R. and F. Koyata, (1997), R&D, Firm Size and Innovation Outputs: Are Japanese Firms Efficient in Product Development?, The Journal of Product innovation Management, 14: 383-92