

**Katarzyna Szopik-Depczyńska**

Uniwersytet Szczeciński

**Radosław Depczyński**

Adamus HT Sp. z o.o.

## **AKTYWNOŚĆ INNOWACYJNA SEKTORA MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW (MŚP) W ASPEKTCIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW**

### **STRESZCZENIE**

W artykule przedstawiono znaczenie działalności innowacyjnej wśród małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Ukazano niektóre ich zalety w porównaniu do dużych przedsiębiorstw, jak również wybrane endo- i egzogenne uwarunkowania działalności innowacyjnej. Przedstawiono kilka sposobów zwiększania innowacyjności w MŚP. Ukazano działania podejmowane w zaplanowany strategicznie sposób, mogące odnieść skutek zwiększenia konkurencyjności MŚP, zwłaszcza w kontekście integracji z Unią Europejską. Pokazano również funkcjonowanie proinnowacyjnych instytucji wsparcia oraz ich dużą zależność od źródeł finansowania, pochodzących głównie z funduszy publicznych, które nie pozwalają na wykorzystanie ich na dużą skalę. Dobrym przykładem stymulowania działalności innowacyjnej jest wykorzystanie funduszy strukturalnych i udział w krajowych i unijnych programach, który stanowi szansę na zwiększenie konkurencyjności MŚP oraz umożliwia wdrażanie innowacji w organizacji. Popularyzacja tych działań wymaga większej determinacji w zwiększaniu funduszy publicznych niezbędnych na ten cel oraz zachęcanie do podejmowania ryzyka poprzez stymulację ścisłej współpracy między przedsiębiorstwami w tym samym sektorze, jak również korzystania z pomocy proinnowacyjnych instytucji wsparcia. Wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań jest kluczowym czynnikiem w strategii rozwoju dla MŚP.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, konkurencyjność, MSP

## Wprowadzenie

Dynamiczne zmiany zachodzące na rynku wyrażające się w zmianie oczekiwań klientów, globalizacji rynków, a także integracja Polski z Unią Europejską oraz szybki postęp techniczny i technologiczny stanowią o potrzebie opracowywania i modyfikowania kierunków działania i strategii rozwoju przedsiębiorstw. Podstawowym warunkiem funkcjonowania i przetrwania przedsiębiorstw na globalnym rynku jest zdolność umiejętnego zarządzania poprzez kreowanie i efektywne wdrażanie innowacji, co może być efektem umiejętnego korzystania z posiadanych informacji uzyskanych na drodze prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej. Szeroko rozumiana konkurencja między przedsiębiorstwami, sektorami, regionami a krajami uważana jest za siłę napędową innowacji.

Celem pracy jest analiza powiązań pomiędzy kreowaniem i wykorzystywaniem potencjału innowacyjnego sektora MSP a walką konkurencyjną na otwartym rynku europejskim. Autorzy podjęli próbę przeanalizowania tezy, że koherentna, zamierzona i przemyślana strategia innowacyjna przedsiębiorstwa jest nie tylko sposobem na poprawę pozycji konkurencyjnej, ale warunkiem koniecznym, aby trwać i rozwijać się na wysoce konkurencyjnym rynku.

### 1. Konkurencyjność a innowacyjność

Zgodnie z definicją OECD:

[...] konkurencyjność oznacza zarówno zdolność firm, przemysłów, regionów, narodów lub ponadnarodowych ugrupowań do sprostania międzynarodowej konkurencji, jak i do zapewniania relatywnie wysokiej stopy zwrotu od zastosowanych czynników produkcji i relatywnie wysokiego zatrudnienia na trwałych podstawach<sup>1</sup>.

Konkurencyjność odnosi się również do podmiotów prowadzących działalność gospodarczą. W warunkach gospodarki rynkowej działalność gospodarcza ma sens ekonomiczny, gdy przyczynia się do wypracowania nadwyżki w stosunku do poniesionych nakładów. Podmioty niewypracowujące tej nadwyżki są eliminowane z rynku. Uwolnione zasoby produkcyjne, energia i przedsiębiorczość mogą wów-

<sup>1</sup> M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2005, s. 36.

czas zostać wykorzystane w innej działalności<sup>2</sup>. Za konkurencyjne uznaje się takie przedsiębiorstwo, które prowadząc swoją działalność w sposób sprawny i efektywny, zdolne jest do osiągania celów założonych w strategii działalności.

Tradycyjne podejście do konkurencyjności stanowią prace uwzględniające jakościowe determinanty konkurencyjności związane m.in. z korzyściami skali, jakością produktów, systemami zarządzania, stosunkami pracy, charakterem procesów wytwórczych, a także postępem technologicznym i innowacjami<sup>3</sup>.

Obserwacja życia gospodarczego w Polsce, jak również posiadane informacje statystyczne, pozwalają stwierdzić, że sektor małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) stanowi zdecydowaną większość zarejestrowanych firm w całej gospodarce. Funkcjonujące na rodzimym rynku MŚP mają znaczący wpływ na wzrost gospodarczy, a poprzez ekspansywną działalność przyczyniają się do znacznego ograniczenia bezrobocia.

Funkcjonowanie małych i średnich przedsiębiorstw na rynku UE, a zatem wkroczenie na niezwykle konkurencyjny rynek międzynarodowy, stawia przed przedsiębiorstwami sektora MŚP wysokie wymagania w zakresie wprowadzania innowacji. Dostosowywanie się do zmian oczekiwań klientów oraz szybki postęp techniczny i technologiczny stanowi podstawę osiągnięcia znaczącej pozycji na rynku. Jest to możliwe dzięki zwiększaniu aktywności innowacyjnej, która w rezultacie prowadzi do wzrostu efektywności i konkurencyjności ich funkcjonowania.

Przedsiębiorstwa funkcjonujące na rynku europejskim szczególną uwagę przywiązują do uzyskania najlepszych wyników poprzez pozyskiwanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, kształtowanie właściwej współpracy z otoczeniem, zarówno bliskim, jak i dalszym, konkurencyjnym, oraz wdrażanie efektywnych metod produkcji zgodnych z potrzebami rynku. Takie czynniki mogą stwarzać obraz przedsiębiorstw innowacyjnych i jednocześnie stanowić silne strony ich funkcjonowania. Przez innowacyjność podmiotów gospodarujących rozumie się ich zdolność i motywację do ciągłego poszukiwania i stosowania w praktyce wyników badań

---

<sup>2</sup> J.W. Bossak, W. Bieńkowski, *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2004, s. 17.

<sup>3</sup> *Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską*, red. A. Zielińska-Głębocka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000, s. 11.

naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych idei, pomysłów i wynalazków<sup>4</sup>. Działalność innowacyjna prowadzi do realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstwa, jak również sprzyja powstawaniu nowych dziedzin i sektorów działalności gospodarczej.

Innowacyjność gospodarki kraju zależy od szeregu czynników determinujących zakres oraz poziom jej działania, przy czym za główne czynniki innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstwa można uznać<sup>5</sup>:

- zdolność inwencji, kreowania i podejmowania innowacji;
- umiejętność chłonności innowacji;
- zdolności strukturalne wzmocnienia pozycji konkurencyjnej, czyli potencjalne możliwości powiększenia udziału w rynku, tkwiące w posiadanej infrastrukturze technicznej i organizacyjnej;
- kompetencje rozwoju innowacyjności produktowej oraz asortymentu na bazie posiadanego potencjału techniczno-technologicznego i finansowego;
- zdolności innowacyjne potencjału techniczno-technologicznego, oznaczające stopień atrakcyjności i innowacyjności posiadanej techniki i technologii;
- zdolność finansowania działań innowacyjnych i działań wspierających konkurencyjność rynkową.

Przedsiębiorstwa zmierzające do utrzymania stałej przewagi konkurencyjnej zmuszone są do usprawniania prowadzonej działalności oraz podejmowania działań zmierzających do jej doskonalenia. Można to osiągnąć właśnie dzięki prowadzeniu działalności innowacyjnej, która zmierza do realizacji celów rozwojowych przedsiębiorstwa, jak również sprzyja powstawaniu nowych dziedzin i sektorów działalności gospodarczej. W szczególności natomiast skutkują one<sup>6</sup>:

- odnowieniem i rozszerzeniem asortymentu produkcji i usług oraz związanym z nimi rynków;
- uruchomieniem nowych metod produkcji, zaopatrzenia i dystrybucji;
- zastosowaniem zmian w metodach zarządzania, organizacji pracy, warunkach pracy i kwalifikacjach pracowników.

---

<sup>4</sup> W. Janasz, K. Janasz, M. Prozorowicz, A. Świadek, J. Wiśniewska, *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002, s. 54.

<sup>5</sup> J. Pawłowski, *Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5, s. 29.

<sup>6</sup> J. Baruk, *Korzyści z innowacji w firmach zachodnich*, „Nowator” 2004, nr 10, s. 8.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa zależna jest z kolei od jego potencjału. Potencjał konkurencyjności definiowany jest jako system zasobów materialnych i niematerialnych umożliwiających przedsiębiorstwu zastosowanie optymalnych instrumentów skutecznego konkurowania na rynkach globalnych<sup>7</sup>. Można więc uznać, że ściśle wiąże się z posiadanymi przez niego zasobami czy też umiejętnościami. Nie wszystkie jednak elementy zasobowe przedsiębiorstwa mają jednakowe znaczenie przy budowaniu przewagi konkurencyjnej.

Podjmując tematykę innowacyjności MŚP nie sposób nie odnieść się do typologii małych przedsiębiorstw ze względu na innowacyjność przedstawionej przez Brendę Kirchoff, która sklasyfikowała je, wykorzystując dwa kryteria: stopę wzrostu przedsiębiorstwa oraz stopę dynamiki innowacyjnej<sup>8</sup>. Macierz tej typologii przedstawia rysunek 1.

Rysunek. 1. Typologia małych przedsiębiorstw o parta na dynamice ich wzrostu i innowacyjności

		Stopa wzrostu	
		Niska	Wysoka
Dynamika innowacyjna przedsiębiorstw	Wysoka	OGRANICZONEGO ROZWOJU	WSPANIAŁE
	Niska	EKONOMICZNY RDZEŃ	AMBITNE

Źródło: B.A. Kirchoff, *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, London 1994.

Firmy uważane za „ekonomiczny rdzeń” zwykle nie wykazują się wysoką aktywnością innowacyjną, a ich właściciele, chcąc samodzielnie sprawować nad nimi kontrolę, nie są zainteresowani powiększaniem ich rozmiarów. Ograniczają się oni do wprowadzania innowacji jedynie w momencie powstawania firmy, nie dążąc do ich wdrażania w późniejszym okresie działalności.

Przedsiębiorstwa „ambitne” również nie wprowadzają nowych rozwiązań innowacyjnych poza wprowadzonymi w początkowym etapie funkcjonowania. Pomimo tego osiągają rozwój poprzez zwiększanie obrotów i zatrudnienia, a także wyko-

<sup>7</sup> Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999, s. 78.

<sup>8</sup> B.A. Kirchoff, *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, London 1994.

rzystując pojawiające się szanse na rynku i odpowiednią współpracę kooperacyjną z innymi podmiotami.

Przedsiębiorstwa o „ograniczonym wzroście” wprowadzają innowacje techniczne w całym okresie swojej działalności, co jednak nie powoduje powiększania ich rozmiarów. Leży to zwykle w preferencjach właścicieli, którzy przedkładają innowacyjność ponad wzrost przedsiębiorstwa.

Ostatnią grupą są firmy określane jako „wspaniałe”, które oprócz innowacji zastosowanych w momencie ich zakładania nieustannie pracują nad wdrażaniem nowych rozwiązań technicznych i produktowych, co prowadzi do stałego ich wzrostu i rozwoju.

Współczesne MŚP powinny być organizacjami innowacyjnymi, przy czym należy pamiętać, że za innowacyjne przedsiębiorstwo można uznać takie, które<sup>9</sup>:

1. W szerokim zakresie prowadzi prace badawczo-rozwojowe lub korzysta z wyników takich prac wykonanych poza przedsiębiorstwem;
2. Przeznacza na tę działalność względnie duże nakłady finansowe;
3. Systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne;
4. Dysponuje dużym udziałem nowości w realizowanej produkcji lub świadczonych usługach;
5. Systematycznie tworzy innowacje i wprowadza je do produkcji, organizacji pracy i na rynek.

Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że często aktywność innowacyjna firm z sektora MŚP nie opiera się tworzeniu nowych produktów czy technologii, jak ma to miejsce w dużych przedsiębiorstwach. Ze względu na ograniczenia finansowe nie prowadzą one badań naukowych na szeroką skalę. Ich działalność innowacyjna związana jest w większym stopniu z aktualnymi potrzebami rynku, potencjalnych klientów i użytkowników. Opiera się także na rozpowszechnianiu nowych rozwiązań produktowych i technologicznych powstałych w dużych przedsiębiorstwach oraz instytucjach naukowych, co przyczynia się do szybszego rozwoju gospodarczego.

Wprowadzanie innowacji w sektorze MŚP bez wątplenia pozwala osiągnąć korzystniejszą pozycję konkurencyjną. Firmy działające na rynku zachodnim ze znacznym wyprzedzeniem reagują na jego potrzeby, kładąc duży nacisk na sferę naukowo-badawczą i innowacyjną. MŚP funkcjonujące na rynku krajowym szczególnie uwagę powinny przywiązywać do uzyskiwania najlepszych wyników poprzez

<sup>9</sup> A. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, „Marketing i Rynek”, 1995, nr 3, s. 2.

pozyskiwanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, kształtowanie właściwej współpracy z otoczeniem oraz wdrażanie efektywnych metod produkcji zgodnych z potrzebami rynku. Takie czynniki mogą stwarzać obraz przedsiębiorstw innowacyjnych i jednocześnie stanowić o silnych stronach ich funkcjonowania. Za zalety MŚP w zakresie wdrażania innowacji można uznać<sup>10</sup>:

- prostą i efektywną organizację motywującą do rozwoju,
- elastyczność w przystosowywaniu się do zmieniającego się rynku i zmian technicznych,
- szybkie reagowanie na zmiany zachodzące na rynku i nowe możliwości,
- brak biurokracji, menedżerowie są gotowi do podejmowania ryzyka,
- nieformalną i efektywną komunikację wewnętrzną,
- nagradzanie za nieoczekiwane polepszenie wyników,
- kreatywność i przedsiębiorczość,
- zdolność do wykorzystywania nowych rynków o wysokim ryzyku.

Dzięki wymienionym cechom MŚP możliwa jest efektywna działalność innowacyjna. Nie bez znaczenia jednak pozostaje kwestia własności prawnej przedsiębiorstw. Stanowi to ważny czynnik determinujący aktywność innowacyjną.

W firmach nieprywatnych istnieją różne grupy nacisku, utrudniające realizację długofalowych przedsięwzięć innowacyjnych, dążące do maksymalizacji zysku w krótkim okresie. Są to grupy pracownicze zainteresowane wzrostem płac oraz kadra kierownicza, która w związku z kadencyjnością swoich funkcji wykazuje często niski poziom odpowiedzialności, naciskając na ograniczenie inwestowania oraz skracanie horyzontu czasowego decyzji ekonomicznych, co pozwala osiągnąć im zwiększone przychody w krótkim okresie<sup>11</sup>. Niewątpliwie najlepsze warunki do wzrostu innowacyjności stwarza własność prywatna, tj. spółki akcyjne, z o.o. lub firmy osób fizycznych prowadzących działalność gospodarczą, w których decydenci wykazują się świadomością efektów wynikających z wprowadzania innowacji.

Polskie przedsiębiorstwa napotykać nowe wyzwania w postaci wzrastającej międzynarodowej konkurencji, wyłaniania się nowych technologii, które czynią tradycyjne metody organizacji i zarządzania nieprzydatnymi, a jednocześnie po-

<sup>10</sup> H. Mizgajska, *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Prace Habilitacyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 4, Poznań 2002, s. 57.

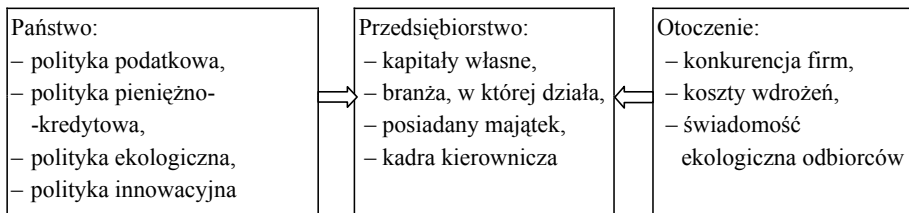
<sup>11</sup> I. Bielski, *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator”, 2005, nr 1, s. 10.

budzącą do zmiany postaw wobec szeroko pojętej innowacyjności przedsiębiorstw. Warunki te stanowią o istnieniu szeregu czynników warunkujących ich aktywność innowacyjną.

## 2. Czynniki i bariery innowacyjności

Analizowanie innowacji z punktu widzenia sprzężonego procesu, obejmującego wiele działań od momentu powstania idei do jej skutecznego wdrożenia w działania i procesy organizacyjne oraz osiągnięcia wymiernych korzyści, wymaga szerszego spojrzenia na determinanty działalności innowacyjnej. Istnieje szereg klasyfikacji uwarunkowań aktywności innowacyjnej w przedsiębiorstwach. I tak na przykład, według Anny Kłopotek na możliwość, sposób i rodzaj prowadzenia działalności innowacyjnej w dużym stopniu wpływa otoczenie<sup>12</sup>. Klasyfikację owych czynników przedstawia rysunek 2.

Rysunek 2. Wpływ czynników wewnętrznych i zewnętrznych na działalność innowacyjną przedsiębiorstw



Źródło: A. Kłopotek, *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, red. S. Jurek-Stepień, IFGN, SGH, Warszawa 2002, s. 30.

Inna klasyfikacja dzieli czynniki na<sup>13</sup>:

- ekonomiczne – wysokie koszty innowacji, wysokie ryzyko ekonomiczne i trudności związane ze znalezieniem właściwych źródeł finansowania;

<sup>12</sup> A. Kłopotek, *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, red. S. Jurek-Stepień, IFGN, SGH, Warszawa 2002, s. 30.

<sup>13</sup> *Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2006, s. 339–340.



- wewnętrzne – stan zasobów przedsiębiorstwa i jego umiejętności, a zwłaszcza poziom i kwalifikacje kadr, „sztywność” organizacyjną, brak informacji na temat rynków i technologii;
- pozostałe – uregulowania prawne, normy, przepisy, procedury, brak relacji klientów na nowe produkty.

Z kolei Stefan Rychtowski do zewnętrznych uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw zalicza<sup>14</sup>:

- procesy usługowe obejmujące system badań naukowych, system informacji naukowo-technicznej, ekonomicznej i organizacyjnej;
- klimat społeczno-polityczny;
- normy prawne i nakazy administracyjne (polityka innowacyjna państwa);
- warunki ogólnorynkowe – mechanizm rynkowy, rachunek ekonomiczny, ceny;
- system edukacji i szkoleń;
- powiązania rynkowe i pozarynkowe z partnerami będącymi źródłem informacji i technologii;
- infrastrukturę techniczną.

W poniższej tabeli przedstawiono z kolei klasyfikację czynników warunkujących innowacyjność przedsiębiorstw obejmującą relacje otoczenia makro- i mikro-ekonomicznego z zasobami firmy.

Pozycja rynkowa przedsiębiorstwa oraz jej wpływ na skłonność do angażowania się w procesy innowacyjne jest bez wątpienia ważnym czynnikiem innowacyjności. Dlatego też warto w tym miejscu przedstawić jeszcze jeden zestaw uwarunkowań zaproponowanych przez Annę Francik i Aleksego Pochtowskiego. Podobnie jak inni autorzy, dzielą oni uwarunkowania innowacyjności na zewnętrzne i wewnętrzne. Do grupy czynników wewnętrznych (endogenicznych) zaliczają:

- siłę finansową przedsiębiorstwa,
- wycucie rynku,
- wielkość przedsiębiorstwa,
- ciągłość kierownictwa przedsiębiorstwa,
- gotowość i motywacja kadry kierowniczej do podejmowania ryzyka,
- wysokość prognozy wejścia na rynek.

<sup>14</sup> S. Rychtowski, *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności a sytuacja przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1045, Wrocław 2004, s. 589.

Tabela 1. Klasyfikacja czynników innowacyjności przedsiębiorstw

Nazwa czynnika	Znaczenie czynnika	Uwagi
Zasób wiedzy naukowej i technicznej, potencjał badawczo-rozwojowy	Określa podstawy działalności innowacyjnej, stanowi ważne źródło innowacji	Badania naukowe decydują o zasobach tej wiedzy
Strategia rozwoju nauki i techniki, polityka innowacyjna	Wytycza kierunki tego rozwoju, decyduje o wysokości nakładów na B + R, systemie kształcenia	Strategia ta podporządkowana jest realizacji celów społeczno-gospodarczych
Stadium rozwoju społeczno-ekonomicznego kraju, struktura gospodarki	Warunkuje ogólny kształt mechanizmu innowacyjnego i stopień uzależnienia danej gospodarki od importu myśli technicznej	Decyduje o roli państwa w kształtowaniu mechanizmu innowacyjnego
System funkcjonowania gospodarki	Decyduje o konkretnym obliczu mechanizmu innowacyjnego, o jego efektywności	Ważną rolę w kreowaniu tego mechanizmu odgrywa charakter rynku
Czynniki socjopsychologiczne i kulturowe	Zawierają ważne motywy działalności innowacyjne (ambicjonalne, prestiżowe)	Uwidaczniają niebezpieczeństwo asymetrii między szybkim rozwojem techniki a procesami adaptacyjnymi w sferze psychiki i kultury człowieka

Źródło: A. Pomykalski, *Zarządzanie innowacjami*, PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 81.

Do czynników zewnętrznych (egzogenicznych) zaliczają natomiast:

- konkurencję na rynku,
- tendencję wzrostową rynku,
- tempo postępu technicznego,
- koniunkturę,
- wpływ państwa na gospodarke,
- synergię branżową związaną z wyborem wprowadzania innowacji.

Należy zwrócić uwagę, że niektóre z wymienionych uwarunkowań zewnętrznych mają charakter interwencjonizmu państwa. Może ono aktywizować przedsiębiorstwa do zwiększenia nakładów na nowoczesne technologie przez możliwy do zastosowania zestaw instrumentów oddziaływania. Wyraźnie widoczna jest zatem rola państwa – klimat społeczno-polityczny, polityka innowacyjna państwa jako podmiotu zewnętrznego warunkującego innowacyjność przedsiębiorstw<sup>15</sup>. Wobec dużych zmian zachodzących w otoczeniu przedsiębiorstwa istotnego znaczenia nabiera właśnie wspieranie przez państwo przedsiębiorstw wysokiej technologii oraz przejęcie większej odpowiedzialności za transfer technologii i finansowanie (kreo-

<sup>15</sup> S. Rychtowski, *op.cit.*, s. 589–591.

wanie) prac B + R. Państwo powinno bezpośrednio organizować badania, tworząc i finansując odpowiednie placówki badawcze, a także wspierać przedsiębiorstwa wdrażające postęp naukowo-techniczny. Bez znaczącego wsparcia państwa niewiele przedsiębiorstw ma możliwości odpowiedniego sfinansowania prac B + R. Dobra polityka gospodarcza państwa tworzy odpowiednie warunki dla innowacji, funkcjonowania przedsiębiorstw, zmniejsza ryzyko destabilizacji i sprzyja szybkiemu rozwojowi gospodarki<sup>16</sup>.

Mówiąc o wewnętrznych uwarunkowaniach innowacyjności należy zwrócić uwagę na fakt, że tworzenie korzystnych dla przedsiębiorstwa uwarunkowań często jest funkcją naczelnego kierownictwa oraz personelu technicznego, marketingowego i ekonomicznego. Jednym z uwarunkowań sprawnego przebiegu procesów badawczo-rozwojowych i innowacyjnych w przedsiębiorstwie są: kwalifikacje, umiejętności i pozycja osoby odpowiedzialnej za organizację oraz przebieg tego procesu, tzw. osoby kluczowej, która powinna odznaczać się wysokim autorytetem osobistym, dużą swobodą manewru w kierowaniu, określonymi predyspozycjami kierowniczymi, organizacyjnymi, umiejętnością kształtowania klimatu twórczej współpracy członków zespołu. Osoba kluczowa pełni określone zadania w procesach badawczo-rozwojowych i innowacyjnych:

- kształtuje proces i przedmiot innowacji,
- ustala lub udziela w formułowaniu celów i zadań zespołu,
- opracowuje plan pracy zespołu,
- dokonuje podziału zadań między członków zespołu,
- „buduje” komunikację między członkami zespołu i między grupami zawodowymi,
- planuje i analizuje działania w procesie innowacyjnym,
- ustala czynności i przygotowuje środki realizacji założonego celu w zakresie funkcji organizowania,
- koordynuje wykonanie zadań cząstkowych,
- organizuje narady robocze i przewodniczy zebraniom dyskusyjnym,
- zbiera pomysły pomocne w procesie innowacyjnym,
- konsultuje metody pracy, przy czym preferuje najbardziej efektywne metody pracy w zespole,

<sup>16</sup> F. Mroczo, *Wybrane uwarunkowania i problemy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004, s. 435.

- wyzwala inicjatywy pracowników,
- krytykuje oraz wyraża uznanie,
- załatwia sprawy administracyjne,
- reprezentuje zespół na zewnątrz,
- pełni funkcje wychowawcze.

Peter E. Drucker wyróżnia następujące uwarunkowania sprzyjające innowacyjności i postępowi technicznemu uzależnione od sfery zarządzania w przedsiębiorstwie<sup>17</sup>:

- wytworzenie przekonania, że powstawanie innowacji jest korzystne nie tylko dla kierownictwa, ale dla całej załogi i organizacji;
- rozpropagowanie idei i potrzeby innowacji oraz zapewnienie warunków do wzajemnego komunikowania się pracowników na wszystkich szczeblach, zwłaszcza personelu kierowniczego, co sprzyja poszukiwaniu okazji do innowacji;
- wyznaczenie konkretnych celów i planu realizacji innowacji oraz uwolnienie najbardziej efektywnych pracowników od innych zadań, aby mogli poświęcić się jej urzeczywistnieniu.

Pomyślność każdej innowacji, która jest istotnym warunkiem wstępnym rozwoju, utrzymania i wzrostu zatrudnienia oraz konkurencyjności podmiotów gospodarczych, zależy od umiejętności mobilizowania wszystkich zasobów i kwalifikacji, umiejętności integracji i koordynacji. W przeciwnym wypadku powodzenie innowacji jest mało prawdopodobne<sup>18</sup>.

Ważną rolę w kształtowaniu polityki innowacyjnej w przedsiębiorstwie odgrywa kadra kierownicza najwyższego szczebla. To ona określa warunki, w jakich przebiegają procesy innowacyjne, system informacji niezbędny do pozyskiwania danych do właściwej oceny sytuacji i ustalenia kierunku rozwoju. Jest odpowiedzialna za usuwanie barier między działami firmy i tworzenie warunków umożliwiających realizację oddolnych pomysłów pracowników. Nie bez znaczenia jest tworzenie przez kierownictwo najwyższego szczebla atmosfery sprzyjającej wyzwaniu innowacji twórczej. Należy pobudzać kreatywne zachowania wszystkich pracowników, porzucając tradycyjne postawy mówiące, że tylko kadra wyższego szczebla jest predysponowana do projektowania nowatorskich rozwiązań. Często z uwagi na bliższy kontakt z problemem lub wynikającymi potrzebami klientów to właśnie specjaliści

<sup>17</sup>P.E. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 10.

<sup>18</sup> J. Baruk, *Innowacje a rozwój gospodarczy*, „Problemy Jakości” 2004, nr 7, s. 29.

niższego szczebla są autorami innowacyjnych pomysłów<sup>19</sup>. Ważną zatem rolę do spełnienia ma kierownictwo przedsiębiorstwa, które powinno<sup>20</sup>:

- a) mieć głębokie przekonanie, że innowacje są absolutnie niezbędne; na sukces mogą liczyć tylko dynamiczni;
- b) popierać dążenie do postępu poprzez stymulowanie postaw twórczych i aktywnych, tworzenie klimatu kultury organizacyjnej pobudzającej do zmian, tworzenie warunków i systemów motywacyjnych sprzyjających innowacjom;
- c) prezentować postawy otwarte na wszystkie propozycje usprawnień (technicznych, technologicznych, społecznych);
- d) oceniać pomysłowość i inwencję twórczą pracowników oraz pozbywać się ludzi biernych i konserwatywnych, torpedujących zmiany;
- e) popierać i wspomagać moralnie i materialnie pracowników, którzy tworzą i wdrażają zmiany;
- f) troszczyć się o szkolenie i rozwój pracowników – tylko wysokie kwalifikacje są źródłem postępu;
- g) sprzyjać tworzeniu modelu organizacji „uczącej się”, reagującej na zmiany otoczenia.

Rozpoznanie zewnętrznego i wewnętrznego zagrożenia ma pozytywny efekt skupienia poszczególnych struktur i kadry firmy wokół zarządzania innowacjami i stwarzania poczucia właściwego kierunku działania i dynamizmu firmy. Na ogół jednym z tradycyjnych problemów procesu zarządzania innowacjami w państwowych firmach, a zwłaszcza w jednostkach badawczo-rozwojowych, jest posiadanie przez ich pracowników silnego poczucia nietykalności i nieuznawania zewnętrznych uzgodnień dla ich funkcjonowania w tych firmach. Istniejące niezadowolenie pracowników z obowiązujących w firmie sposobów działania nie wystarcza jednak, by przewyciężyć bezwład i zapewnić rozmach niezbędny do realizacji m.in. procesów zarządzania innowacjami. Dlatego dla osiągnięcia sprawności i konkurencyjności w funkcjonowaniu firm należy dokonać zmian w płaszczyźnie: organizacji, techniki i technologii oraz ekonomii<sup>21</sup>:

<sup>19</sup> S. Rychtowski, *op.cit.*, s. 588.

<sup>20</sup> H. Bieniok, *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 2001, s. 201.

<sup>21</sup> Z. Piątkowski, M. Sankowski, *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2001, s. 37.

- a) w płaszczyźnie organizacji – spłaszczenie struktury firm (mniej pionów organizacyjnych, dyrektorów i kierowników, więcej struktur bezwydźiałowych). W firmach powinna być oferowana i rozwijana:
  - rynkowa orientacja na klienta – wzmocnienie służb handlowych i marketingowych,
  - kapitałowa integracja z innymi jednostkami, czyli powstawanie struktur korporacyjnych;
- b) w dziedzinie techniki i technologii tempo zmian i usprawnień będzie zależęć od warunków ekonomicznych;
- c) w *plaszczyźnie ekonomii* najistotniejsze znaczenie mają rozwiązania ekonomiczno-finansowe stosowane przez otoczenie wobec firm, jak np. banki i urzędy skarbowe.

Zaprezentowana powyżej lista uwarunkowań działalności innowacyjnej przedsiębiorstw z pewnością nie wyczerpuje tematu. Wyraźnie zarysowany jest podział na czynniki zewnętrzne wobec przedsiębiorstwa i zależące od jego potencjału wewnętrznego. O ile przedsiębiorstwo może mieć (i często ma) wpływ na kształtowanie wewnętrznego potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa, o tyle ten wpływ w odniesieniu do zewnętrznych uwarunkowań jest znikomym lub wręcz żaden. Przedstawione syntetycznie czynniki pokazują ich obfitość i wielokierunkowość oddziaływania.

Przy określanii poziomu konkurencyjności przedsiębiorstw w kontekście innowacyjności, szczególne znaczenie mają wskaźniki dotyczące nauki, techniki i innowacji, prezentujące poziom konkurencyjności technologicznej i innowacyjnej krajów. Za najczęściej używane uznaje się<sup>22</sup>:

- całkowite wydatki na B + R jako procent PKB;
- struktura wydatków na B + R w podziale na: wydatki rządowe, wydatki wyższych uczelni, wydatki sektora przedsiębiorstw;
- bilans płatniczy technologii;
- zgłoszenia patentowe wewnętrzne i zewnętrzne;
- udział kraju w patentach zgłoszonych przez Stany Zjednoczone;
- liczba pracowników naukowo-badawczych na 10 tys. zatrudnionych;

---

<sup>22</sup> *Potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu w warunkach integracji europejskiej*, red. A. Zielińska-Głębocka, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003, s. 36.

- liczba publikacji naukowych, intensywność prac badawczo-rozwojowych w przemyśle (wydatki na B + R w przedsiębiorstwach jako procent wartości dodanej);
- import technologii (technologie zawarte w towarach importowanych);
- wydatki na innowacje (wprowadzenie nowego produktu, wyrobu zmodernizowanego lub nowego procesu wytwórczego) jako procent całkowitego obrotu.

W odniesieniu do źródeł finansowania działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach przemysłowych zdecydowanie dominuje kapitał własny, kredyty bankowe natomiast mają drugorzędne znaczenie. Przedsiębiorstwa w niewielkim stopniu korzystają z funduszy budżetu państwa oraz bezzwrotnych środków pozyskanych z zagranicy.

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w największym stopniu wiąże się z zakupem nowych maszyn i urządzeń technicznych. W następnej kolejności wydatki związane z poziomem innowacyjności przedsiębiorstw dotyczą nakładów inwestycyjnych na budynki i budowle oraz grunty. Istotna jest również wielkość nakładów na działalność B + R jako jednego z głównych źródeł innowacji. W najmniejszym stopniu inwestuje się w zakup nowych technologii w postaci dokumentacji i praw oraz działania marketingowe dotyczące nowych i zmodernizowanych wyrobów oraz szkolenia personelu związanego z działalnością innowacyjną.

Innowacyjność polskiego przemysłu była w ostatnim okresie ograniczana przez szereg czynników<sup>23</sup>:

- bariera akumulacji i popytu,
- presja konkurencyjnego importu,
- wysokie ryzyko innowacyjne,
- niedobór wykwalifikowanych kadr,
- polityka zachowawcza inwestorów strategicznych,
- niestabilność regulatorów ekonomiczno-finansowych,
- słaba kondycja finansowa odbiorców przy wciąż znacznym popycie na towary tradycyjne.

Bariery innowacyjności występujące wewnątrz polskich przedsiębiorstw, jak i w ich otoczeniu wskazują na konieczność prowadzenia odpowiednio ukierunkowanej polityki gospodarczej, zwłaszcza przemysłowej i proinnowacyjnej, przyjaznej

<sup>23</sup> J. Bogdanienko, *Innowacyjność przedsiębiorstw*, TNOiK, Toruń 2004, s. 24.

dla przedsiębiorstw poszukujących i wdrażających innowacje<sup>24</sup>. Można wymienić bowiem następujące przeszkody we wdrażaniu innowacji<sup>25</sup>:

- zbyt wysokie oprocentowanie kredytów,
- brak własnych środków finansowych,
- brak bazy rozwojowej,
- wysoki stopień niepewności zbytu,
- akty prawne, normy i przepisy,
- brak rozpoznania potrzeb rynkowych,
- brak informacji na temat technologii,
- brak możliwości współpracy z innymi instytucjami.

Polska powinna jak najszybciej restrukturyzować strategię gospodarczą w zakresie działalności badawczo-rozwojowej, by w przyszłości starać się o finansowanie ze środków unijnych. W celu umożliwienia takiego rozwoju tej działalności należy<sup>26</sup>:

- ukierunkować odpowiednie środki budżetowe na stworzenie infrastruktury do prowadzenia takiej działalności oraz stymulować tworzenie zasobów ludzkich niezbędnych do prowadzenia badań (dofinansowanie jednostek badawczo-rozwojowych);
- opracować konkretne obszary badawcze skorelowane ze strategią, a część środków powinna zostać przeznaczona na stałe badania nad przyszłymi obszarami badań oraz zwiększenie ich efektywności.

Szczególne znaczenie we wspieraniu działalności innowacyjnej, co w rezultacie ma być sposobem na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw, ma polityka konkurencji realizowana przez państwo. Ma ona na celu m.in. promocję innowacji, finansowanie sfery badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw, rozwój technologiczny i innowacyjny poprzez wspieranie instytucji proinnowacyjnych.

Sukces przedsiębiorstw rodzimej gospodarki w zakresie działalności innowacyjnej w dużym stopniu zależy może od pomocy instytucji proinnowacyjnych. Odpowiadają one za wykorzystywanie pojawiających się korzyści i sprawny przepływ

---

<sup>24</sup> J. Poznańska, *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. LXXXII, SGH, Warszawa 2002, s. 77.

<sup>25</sup> K. Poznańska, *Konkurencyjność a innowacyjność polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 951, Wrocław 2002, s. 209.

<sup>26</sup> A. Pomykański, *Stymulowanie działalności badawczo-rozwojowej w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1025, Wrocław 2004, s. 69.



wiedzy oraz innowacji między przedsiębiorstwami. Instytucje proinnowacyjne to przede wszystkim centra transferu technologii i innowacji, parki technologiczne oraz inkubatory przedsiębiorczości o profilu technologicznym. Cel ich działalności to przede wszystkim wspieranie nowych firm technologicznych, pomoc przedsiębiorstwom w realizacji innowacyjnych projektów technologicznych oraz w transferze nowoczesnych, zaawansowanych technologii do przemysłu, w szczególności do MŚP, jak również tworzenie warunków do rozwoju procesów transferu technologii i komercjalizacji rezultatów prac naukowo-badawczych z instytucji naukowych do praktyki gospodarczej.

Funkcjonowanie instytucji proinnowacyjnych oraz realizacja powyższych celów wymaga dużych nakładów finansowych. Powszechnie znanym czynnikiem utrudniającym działalność badawczo-rozwojową prowadzącą w konsekwencji do powstawania nowych, innowacyjnych rozwiązań jest niedostateczna wielkość zasobów finansowych. Możliwości finansowe przedsiębiorstw są mocno ograniczone, dlatego dużą szansą jest korzystanie z funduszy strukturalnych oraz uczestnictwo w programach krajowych i unijnych.

Współczesne przedsiębiorstwa powinny być organizacjami innowacyjnymi, przy czym za innowacyjne przedsiębiorstwo można uznać przedsiębiorstwa, które<sup>27</sup>:

1. W szerokim zakresie prowadzi prace badawczo-rozwojowe lub korzysta z wyników takich prac wykonanych poza przedsiębiorstwem;
2. Przeznacza na tę działalność względnie duże nakłady finansowe;
3. Systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo-techniczne;
4. Dysponuje dużym udziałem nowości w realizowanej produkcji lub świadczonych usługach;
5. Systematycznie tworzy innowacje i wprowadza je do produkcji, organizacji pracy i na rynek.

Wprowadzanie innowacji w sektorze MŚP pozwala osiągnąć korzystniejszą pozycję konkurencyjną. Firmy działające na rynku zachodnim ze znacznym wyprzedzeniem reagują na jego potrzeby, kładąc duży nacisk na sferę naukowo-badawczą i innowacyjną. MŚP funkcjonujące na rynku krajowym szczególną uwagę powinny przywiązywać do uzyskiwania najlepszych wyników poprzez pozyskiwanie odpowiednio wykwalifikowanej kadry, kształtowanie właściwej współpracy z otoczeniem oraz wdrażanie efektywnych metod produkcji zgodnych z potrzebami rynku.

<sup>27</sup> A. Jasiński, *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 3, s. 2.

Takie czynniki mogą stwarzać obraz przedsiębiorstw innowacyjnych i jednocześnie stanowić o silnych stronach ich funkcjonowania.

## Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika, że szansą na zwiększenie konkurencyjności MŚP jest aktywna działalność innowacyjna. Wymaga to jednak większej determinacji w pozyskiwaniu potrzebnych na ten cel środków, skłonności do podejmowania ryzyka, dążenie do poszerzenia współpracy między przedsiębiorstwami działającymi w tym samym sektorze, jak również korzystanie z pomocy instytucji proinnowacyjnych. Wprowadzanie innowacyjnych rozwiązań stanowi główny czynnik w strategii wzrostu MŚP.

## Literatura

- Baruk J., *Korzyści z innowacji w firmach zachodnich*, „Nowator” 2004, nr 10.
- Bielski I., *Czynniki wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw*, „Nowator” 2005, nr 1.
- Bieniok H., *Metody sprawnego zarządzania*, Placet, Warszawa 2001.
- Bogdanienko J., *Innowacyjność przedsiębiorstw*, TNOiK, Toruń 2004.
- Bossak J.W., Bieńkowski W., *Międzynarodowa zdolność konkurencyjna kraju i przedsiębiorstw*, SGH, Warszawa 2004.
- Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, red. M.J. Stankiewicz, TNOiK, Toruń 1999.
- Drucker P.E., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 1998–2000*, GUS, Warszawa 2002.
- Janasz W., Janasz K., Prozorowicz M., Świadek A., Wiśniewska J., *Determinanty innowacyjności przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2002.
- Jasiński A., *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, „Marketing i Rynek” 1995, nr 3.
- Kirchhoff B.A., *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism. The Economics of Business Firm Formation and Growth*, London 1994.
- Kłopotek A., *Polityka proinnowacyjna jako warunek wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Konkurencyjność – Marketing – Informacja*, red. S. Jurek-Stępień, IFGN, SGH, Warszawa 2002.

- Konkurencyjność przemysłowa Polski w procesie integracji z Unią Europejską*, red. A. Zielińska-Głębocka, Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2000.
- Mizgajka H., *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Prace Habilitacyjne Akademii Ekonomicznej w Poznaniu nr 4, Poznań 2002.
- Mroczo F., *Wybrane uwarunkowania i problemy zarządzania innowacjami w przedsiębiorstwie*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1014, Wrocław 2004.
- Pawłowski J., *Diagnoza potencjału innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2005, nr 5.
- Piątkowski Z., Sankowski M., *Procesy innowacyjne i polityka naukowo-techniczna państwa*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekologii i Zarządzania w Warszawie, Warszawa 2001.
- Pomykański A., *Stymulowanie działalności badawczo-rozwojowej w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1025, Wrocław 2004.
- Potencjał konkurencyjny polskiego przemysłu w warunkach integracji europejskiej*, red. A. Zielińska-Głębocka, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2003.
- Poznańska J., *Innowacyjność jako źródło przewagi konkurencyjnej polskich przedsiębiorstw*, Materiały i Prace Instytutu Funkcjonowania Gospodarki Narodowej, t. LXXXII, SGH, Warszawa 2002.
- Poznańska K., *Konkurencyjność a innowacyjność polskich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 951, Wrocław 2002.
- Rychtowski S., *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności a sytuacja przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu nr 1045, Wrocław 2004.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń 2005.
- Stawasz E., *Innowacje a mała firma*, Uniwersytet Łódzki, Łódź 1999.
- Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. W. Janasz, Difin, Warszawa 2006.

## INNOVATIVE ACTIVITY IN SMALL AND MEDIUM-SIZE ENTERPRISES IN THE ASPECT OF COMPETITIVENESS

### Summary

The article presents the importance of innovative activity in small and medium-size enterprises (SMEs). It shows some of the advantages that they have in comparison to large

enterprises as well as selected endogenous and exogenous determinants of innovation activity. It also presents several ways of increasing innovativeness in SMEs. It tells that such activity is the only strategic way to be taken in order to increase competitiveness of SMEs especially in the context of integration with the EU. The functioning of the pro-innovation institutions depends largely on the financial resources. They are derived mainly from public funds, which do not allow the inclusion of a wide range of business activity. A great opportunity to stimulate innovative activity is the use of structural funds and participation in national and EU programs. An opportunity to increase the competitiveness of small and medium enterprises is enabling business innovation. However, this requires more determination in raising the necessary funds for this purpose, willingness to take risks, striving for greater cooperation between firms in the same sector as well as the use of the assistance of pro-innovation. Introducing innovative solutions is a key factor in our growth strategy for small and medium enterprises.

*Translated by Radosław Depczyński*

**Keywords:** innovativeness, competitiveness, SMEs