

# Kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji w firmach produkcyjnych sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce

## Dorota Wolak

Uczelnia Warszawska im. Marii Skłodowskiej – Curie, Instytut Nauk Społecznych,  
Katedra Ekonomii  
e-mail: dorota.wolak@gmail.com

## Anna Żmijewska

Politechnika Warszawska, Wydział Inżynierii Produkcji  
e-mail: zmijewska-a@wp.pl

DOI: 10.12846/j.em.2014.02.05

## Streszczenie

W artykule przybliżono aktualne kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji w firmach produkcyjnych sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MSP). Zaproponowano także rozwiązania pozwalające na lepsze wykorzystanie posiadanych przez firmy zasobów i potencjału. Poddano analizie występujące w literaturze definicje przedsiębiorstwa innowacyjnego. Z praktyki wynika, że pojawienie się innowacji w przedsiębiorstwach sektora MSP przyczynia się do występowania różnego rodzaju problemów, które skutecznie zniechęcają dany podmiot do wprowadzania tego typu działań dlatego też, w publikacji wskazano na bariery uniemożliwiające dalszy rozwój firm. Omówione kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji stanowią perspektywę rozwoju polskich podmiotów gospodarczych sektora MSP, a więc również polskiej gospodarki.

## Słowa kluczowe

innowacje, przedsiębiorstwo produkcyjne, sektor MSP, konsolidacja

## Wstęp

Małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne sektora MSP na całym świecie odgrywają kluczową rolę w budowaniu wzrostu gospodarczego i innowacyjności. Jednym z głównych problemów polskich przedsiębiorstw produkcyjnych jest niski poziom ich innowacyjności mierzony niemal wszystkimi rodzajami wskaźników, jakie stosuje się w literaturze przedmiotu i polityce innowacyjnej. Niska innowacyjność producentów sektora MSP przekłada się na wolniejszy wzrost gospodarczy (Balcero-wicz i Wziątek-Kubiak, 2009). W rozwiniętych gospodarkach rynkowych panuje przekonanie, które również zaczyna docierać do świadomości krajowych przedsiębiorców, że zdolność przedsiębiorstw do wchłaniania innowacji świadczy o ich nowoczesności, efektywności i produktywności. Dlatego innowacje uznawane są obecnie za podstawowy czynnik rozwoju prowadzący do wzbogacenia rynku o nowe wyroby i usługi oraz przeobrażeń organizacyjnych wewnątrz przedsiębiorstwa i jego otoczenia. Innowacyjność należy postrzegać jako rozległy i wewnętrznie złożony zestaw środków do podnoszenia sprawności gospodarowania, budowania silnych pozycji konkurencyjnych i uzyskiwania korzyści ekonomicznych. Niewdrażanie innowacji może stanowić poważne zagrożenie dla bytu przedsiębiorstwa (Dudzik-Lewicka, 2007). W ostatnich latach polskie przedsiębiorstwa produkcyjne w coraz większym stopniu wykorzystują nowoczesne wyposażenie w zakresie technologii informacyjnych oraz specjalistyczną wiedzę. Wydaje się jednak, że stopień, w jakim działania te wpływają na implementowanie innowacji jest jednak niewystarczający (Żołnierski, 2005).

### 1. Przedsiębiorstwo innowacyjne

Aktywność innowacyjna małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych obejmuje działania wewnętrzne oraz zewnętrzne przedsiębiorstwa, a jej celem i rezultatem jest wprowadzenie nowych, lepszych produktów, procesów i organizacji, a także zdobycie nowych rynków (Mizgajska, 2002). Przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które w badanym okresie – najczęściej trzyletnim – wprowadziło co najmniej jedną innowację techniczną (technologiczną), czyli nowy lub ulepszony produkt albo proces, będące nowością przynajmniej z punktu widzenia tegoż przedsiębiorstwa (Stawasz, 2005). We współczesnym świecie przepływ informacji jest praktycznie nieograniczony, a firmy chcąc podnieść swoją konkurencyjność lub utrzymać ją na niezmiennym poziomie muszą stale dokonywać zmian technicznych. Innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany

czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług (Drucker, 1992). Wprowadzanie zmian jest zatem obowiązkiem każdego przedsiębiorstwa i nie ma potrzeby wyodrębniania szczególnej kategorii firmy innowacyjnej. Pojęcie to pojawia się jednak coraz częściej w literaturze, dlatego przedstawienie jego składowych prezentowanych przez różnych autorów wydaje się niezbędne. Zdaniem Jasińskiego przedsiębiorstwo innowacyjne to takie, które:

- prowadzi w szerokim zakresie prace badawczo – rozwojowe (lub dokonuje zakupów nowych produktów czy technologii) i przeznacza na tę działalność relatywnie wysokie nakłady finansowe;
- systematycznie wdraża nowe rozwiązania naukowo – techniczne;
- reprezentuje duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług;
- stale wprowadza innowacje na rynek (Jasiński, 1992).

Kłopotek i inni jako firmę innowacyjną określają inteligentną organizację, permanentnie generującą i realizującą innowacje, znajdującą uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności, a sposób oraz struktura zarządzania są dostosowane do podstawowego zadania. Do najważniejszych cech firmy innowacyjnej, zalicza się:

- zdolności do permanentnego generowania innowacji, kreatywność;
- umiejętność wykorzystywania innowacyjnego potencjału firmy dla utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej, opartej o kluczowe kompetencje;
- zdolność przewidywania przyszłości, perspektywiczne myślenie, stała łączność z klientami firmy celem skutecznego poznania ich bieżących i przyszłych potrzeb;
- posiadanie zespołu twórców, gwarantujących wysoki poziom innowacyjności;
- odpowiedni zakres informacji pozwalających na właściwą ocenę;
- elastyczność działania (Kłopotek i in., 2000).

Wskazani autorzy wyróżniają kryteria jakościowe i ilościowe wyróżniające firmę innowacyjną (tab. 1). Kryteria ilościowe obejmują wszelkiego rodzaju mierzaliki obrazujące poziom innowacyjności firmy.

Tab. 1. Kryteria ilościowe i jakościowe wyróżniające firmę innowacyjną

Kryteria	
Ilościowe	Jakościowe
Udział nowych produktów i technologii w wartości rocznej sprzedaży przedsiębiorstwa	Produkty innowacyjne (trwałe i niezawodne, poprawnie funkcjonujące, ekonomiczne, naprawialne) możliwe do kupienia za realnie niską, akceptowalną cenę
Liczba nowych produktów wdrożonych w danym roku	Posiadanie własnej rozpoznawalnej marki oraz sieci dystrybucji, w tym możliwości zakupu przez Internet
Liczba wdrożonych nowych technologii w danym roku	Spełnianie wymagań rynku w zakresie jakości wyrobów i usług
Liczba uzyskanych patentów w danym roku	Posiadanie akceptowalnego przez rynek wizerunku firmy ( <i>public relations</i> )
Liczba realizowanych tematów badawczych	Dysponowanie odpowiednim potencjałem i uzyskiwanie dobrych wyników
Wartość patentów przyznanych na badania	Stosowanie technologii przyjaznych dla środowiska i przejrzystego łańcucha dostaw
Udział nakładów na badania przyznanych w danym roku do wartości sprzedaży	Uzyskiwanie w ocenie produktów wysokiego poziomu jakości w stosunku do konkurencji przy dobrych wynikach ekonomiczno-finansowych całej firmy
Udział podstawowych produktów w rynku światowym	Posiadanie kreatywnych, dysponujących stosowną wiedzą, umiejętnościami oraz doświadczeniem pracowników i racjonalnej polityki zarządzania zasobami ludzkimi
Liczba pracowników ze stopniem naukowym	Stosowanie nowinek techniczno-technologicznych, aktywność własna w tym zakresie oraz elastyczność, a także otwartość na zmiany
Udział pracowników z wykształceniem wyższym w relacji do innych grup zatrudnionych	
Udział nowych produktów i technologii w wartości rocznej sprzedaży firmy	
Liczba publikacji naukowych	
Liczba nagród uzyskanych na konkursach i wystawach za produkty firmy	
Liczba uzyskanych patentów w danym roku	
Liczba sprzedanych licencji oraz liczba kupionych i wykorzystanych licencji obcych	

Źródło: opracowanie własne na podstawie (Kłopotek i in., 2000).

Mimo, iż kryteria ilościowe są bardzo pożyteczne w procesie wizualizacji poziomu innowacyjności, trudno jest określić poziom stanowiący granicę przynależności danej firmy do grupy innowacyjnej. Stąd bardziej pożyteczne wydają się kryteria jakościowe, opisujące daną firmę pod względem wielu czynników mających wpływ na poziom jej innowacyjności (Wojciechowski, 2013). Wyżej podane kryteria nie wyczerpują listy, ale są bardzo ważne dla oceny zjawiska.

## **2. Charakterystyka innowacji w przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora małych i średnich przedsiębiorstw**

Innowacje w przedsiębiorstwach produkcyjnych sektora MSP są zagadnieniem rzadziej omawianym w literaturze fachowej niż innowacje dotyczące większych podmiotów. Wynika to między innymi z faktu, że przedsiębiorstwa MSP w większym stopniu opierają się na nieformalnych, a więc trudno mierzalnych, działaniach badawczo-rozwojowych i rzadziej korzystają z zewnętrznych źródeł wiedzy (usług doradczych oraz licencji) niż ich większe odpowiedniki. Zjawisko to odzwierciedla mniejszą zdolność małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych do absorpcji wiedzy zewnętrznej (Perez-Bustamante, 1999). Tym niemniej, przedsiębiorstwa z tego sektora wprowadzają innowacje przede wszystkim przez nowe konkurencyjne produkty lub wyspecjalizowane technologie produkcyjne. Wykorzystują to jako element zdobywania oraz utrzymywania swojej pozycji na rynku (Oster i Zięba, 2011). Z punktu widzenia innowacyjności sektor MSP jest wysoce heterogeniczny (Bessant i Pavitt, 2005). Każde z przedsiębiorstw mają swoje własne specyficzne zachowania innowacyjne. Przedsiębiorstwa produkcyjne z sektora MSP stosują zarówno proste imitacje, jak i również zdarzają się w tych przedsiębiorstwach innowacje radykalne. Firmy te stosują zarówno wyizolowaną działalność innowacyjną, jak również skomplikowaną działalność w powiązaniu z innymi podmiotami (Mądra, 2014). Badania własne (ankietowe) przeprowadzone w 2014 roku wśród stu polskich firm produkcyjnych różnych branż wskazują, że 85% przedsiębiorstw deklaruje zainteresowanie wdrażaniem innowacji.

Poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw zdecydowanie odbiega od poziomu charakteryzującego stare kraje unijne. Niewiele także różni się od większości nowych krajów członkowskich Unii Europejskiej pochodzących z centralnej i południowej Europy. Pokonanie antyinnowacyjnego dziedzictwa gospodarki nakazowo-rozdzielczej w większości postsocjalistycznych krajów jest procesem trudniejszym niż oczekiwano (restrukturyzacja defensywna).

### 3. Bariery związane z wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwach sektora małych i średnich przedsiębiorstw

W momencie pojawienia się innowacji w przedsiębiorstwie występują różnego rodzaju problemy różnej natury, które skutecznie zniechęcają dany podmiot do wprowadzania tego typu działań (Raport ..., 2005). Przedsiębiorstwa z sektora MSP często nie prowadzą działalności innowacyjnej, gdyż nie posiadają na nią środków własnych, a nie mogą lub nie potrafią pozyskać kapitału obcego. Właściciel i często kadra zarządzająca nie mają wiedzy i kompetencji w tym zakresie; nie ma również wyodrębnionych komórek B+R w przedsiębiorstwach. Niepewny popyt również jest dużą barierą dla tego typu przedsiębiorstw, gdyż nietrafienie z produktem może skończyć się bankrutem. Na bariery instytucjonalne przedsiębiorstwo nie ma żadnego wpływu, a w polskiej gospodarce jest ich wiele. Przyczyn niskiej innowacyjności sektora MSP można doszukiwać się również w tym, że na wielu rynkach krajowych w Polsce nie istnieje tak znacząca konkurencja jak w krajach przodujących w innowacyjności, co może powodować, że w wielu firmach nie pojawia się motywacja do tworzenia bardziej innowacyjnych rozwiązań, gdyż na dotychczasowe produkty znajdują się klienci (Koczorega, 2011). Wszystkie podmioty gospodarcze muszą mieć wewnętrzną zdolność do tworzenia nowych produktów, technologii lub metod organizacji, jak również mieć zdolność do absorpcji i zastosowania wiedzy wytworzonej poza przedsiębiorstwami. Sektor MSP ma jednak większe problemy z wewnętrzną zdolnością innowacyjną niż duże przedsiębiorstwa, chociaż w dziedzinach niszowych firmy te mogą zdobyć przewagę techniczną oraz rynkową. Do czynników ograniczających innowacyjność sektora MSP można również zaliczyć (Larsen i Lewis, 2007): ograniczenia finansowe, niedostatek umiejętności marketingowych, nieprawidłowości w zarządzaniu, ograniczenia czasowe, utrudniony dostęp do zewnętrznych usług konsultingowych. Wiele badań pokazuje, że przedsiębiorstwa z sektora MSP mają problem z uzyskaniem zewnętrznych źródeł finansowania, zwłaszcza w początkowym stadium działalności. Często również osoba zarządzająca przedsiębiorstwem nie posiada dostatecznej wiedzy odnośnie procesów ekonomicznych, z tego też wynika niechęć do działań innowacyjnych. Przedsiębiorcy pomimo, że nie posiadają umiejętności prognozowania zjawisk ekonomicznych oraz umiejętności zarządzania bardzo rzadko decydują się również ze względu na oszczędności na korzystanie z usług doradczych firm zewnętrznych. Mimo, iż prowadzonych jest wiele działań zarówno na szczeblu europejskim, krajowym, a także regionalnym mających na celu wsparcie postaw proinnowacyjnych wśród przedsiębiorstw z sektora MSP można zaobserwować niekorzystne zjawisko utrudniające, a na pewno spowalniające proces wdrażania innowacji w MSP. W podręczniku Oslo

Manual zaprezentowano wykaz czynników stanowiących potencjalne bariery dla działalności innowacyjnej, grupując je na pięć podkategorii (Oslo Manual, 2005): kosztowe, dotyczące wiedzy, rynkowe, instytucjonalne oraz inne powody nieprowadzenia działalności innowacyjnej. Jedną z najszerzych list barier w Polsce przedstawiła Okoń-Horodeńska między innymi wymieniając:

- brak woli politycznej oraz długookresowej strategii rozwoju gospodarki;
- brak zrozumienia dla priorytetowego znaczenia innowacyjności i brak aktywności państwa w strategicznych przedsięwzięciach;
- niskie nakłady na B+R i edukację, brak systemu finansowania innowacji oraz nieudolność w wykorzystywaniu funduszy pomocowych Unii Europejskiej;
- brak aktywności jednostek B+R w komercjalizacji wyników prac badawczych przy jednocześnie,
- niekomercyjnych wynagrodzeniach w najważniejszych dla innowacji obszarach;
- niedojrzałość instytucji finansowych i brak *venture capital*;
- słaby rynkowy popyt na innowacje technologiczne;
- niedostatki w edukacji innowacyjnej oraz niedoskonałe przepływy informacyjne;
- niedoskonałości infrastruktury telekomunikacyjnej i komunalnej (Okoń-Horodeńska, 2005).

Wszystkie te bariery znacząco wpływają na bardzo niską innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw produkcyjnych, doprowadzając do sytuacji, że na rynku globalnym firmy te nie są w stanie konkurować z innymi podmiotami oraz osiągać poprzez innowacje przewagi konkurencyjnej (Mądra, 2013).

#### **4. Kierunki działań poprawiające efektywność wdrażania innowacji**

Aktywność przedsiębiorstw w zakresie podejmowania przedsięwzięć innowacyjnych zdeterminowana jest wewnętrznymi i zewnętrznymi działaniami mającymi na celu poprawę efektywności wdrażania innowacji. Podział taki oparty jest na kryterium źródła ich powstawania. Działania zewnętrzne płyną z otoczenia krajowego oraz międzynarodowego, w którym działa przedsiębiorstwo i z którego zasobów korzysta. Działania te obejmują szeroko rozumiane działania instytucjonalne czyli prawodawstwo, politykę państwa i organów samorządowych, działania innych podmiotów w tym dostawców zagranicznych oraz firm z udziałem kapitału zagranicznego na obszarze i w dziedzinie, w której funkcjonuje przedsiębiorstwo oraz działania

z zakresu współpracy przedsiębiorstw MSP z podmiotami rynku (przedsiębiorstwami, instytucjami naukowo-badawczymi, instytucjami państwowymi, prywatnymi, lokalnymi, działania konsumentów i innych podmiotów rynku. W 2013 roku Ministerstwo Gospodarki przeprowadziło badania, mające na celu wskazanie najistotniejszych barier i problemów przedsiębiorstw sektora MSP związanych z wdrażaniem innowacji. Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki (SIEG), stanowiąca załącznik do uchwały nr 7 Rady Ministrów z dnia 15 stycznia 2013 roku, obejmuje działania publiczne do roku 2020, które będą miały na celu poprawę efektywności wdrażania innowacji w polskich przedsiębiorstwach. Strategia ta obejmuje kierunki działań mające na celu zahamowanie występującej tendencji do ograniczania przez małe i średnie przedsiębiorstwa produkcyjne wydatków na działalność innowacyjną. Stworzenie wysoce konkurencyjnej gospodarki (innowacyjnej i efektywnej) opartej na wiedzy i współpracy to cel główny strategii. Będzie on realizowany na podstawie czterech celów szczegółowych, czyli:

- dostosowanie otoczenia regulacyjnego i finansowego do potrzeb gospodarki;
- stymulowanie innowacyjności poprzez wzrost efektywności wiedzy i pracy;
- wzrost efektywności wykorzystania zasobów naturalnych i surowców;
- wzrost umiędzynarodowienia polskiej gospodarki.

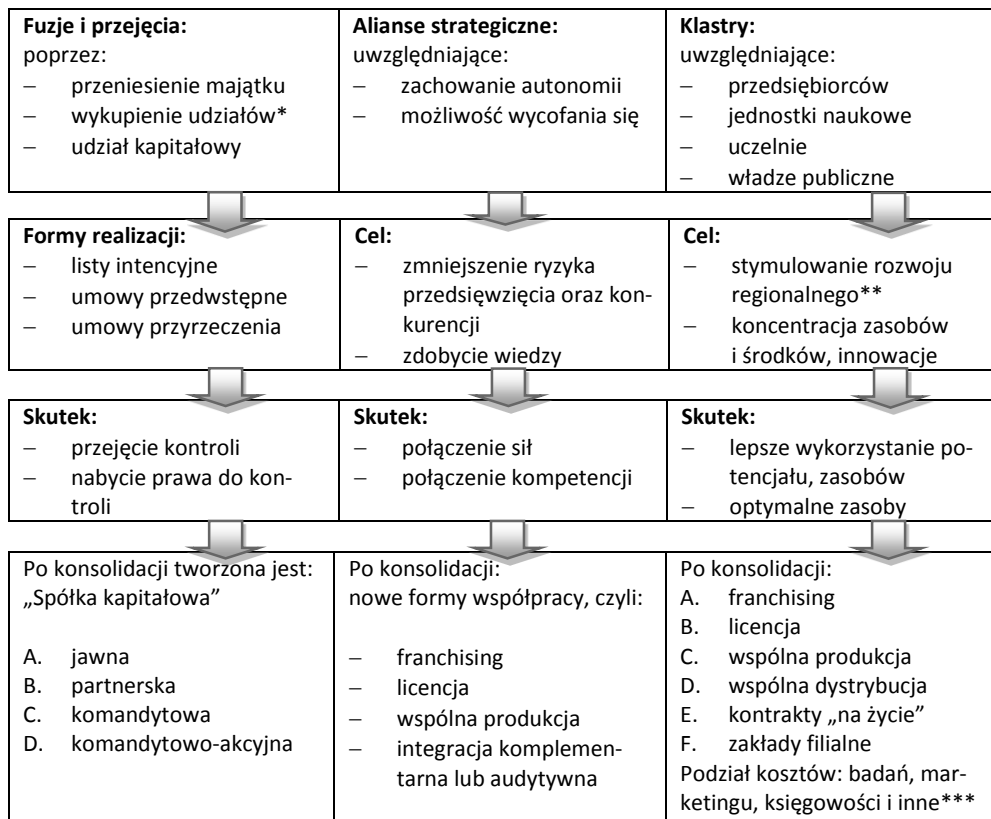
Wychodząc od znaczenia warunków ramowych dla prowadzenia wszelkiej działalności biznesowej (w tym innowacyjnej), strategia kładzie nacisk na dalszą eliminację zbędnych obciążeń i barier dla przedsiębiorczości. Chodzi między innymi o działania deregulacyjne, czy o ułatwienie przedsiębiorstwom dostępu do kapitału we wszystkich fazach ich rozwoju, ze szczególnym uwzględnieniem kapitału wysokiego ryzyka i sektora MSP. Dostrzegając zbyt niski poziom jakości powiązań pomiędzy sferą nauki a biznesem, zaakcentowano rolę współpracy, uznając ją za newralgiczną dla rozwoju gospodarki wiedzy w Polsce. W tym zakresie planuje się między innymi stworzenie systemu brokerów technologii, promowanie praktyk zawodowych w przedsiębiorstwach dla kadry naukowej oraz włączanie praktyków biznesowych w projekty badawcze lub proces dydaktyczny. Postuluje się częściowe przesunięcie premiowania z pojedynczych podmiotów na wspólne przedsięwzięcia grupy podmiotów, czy wspieranie dyfuzji na MSP procesów innowacyjnych prowadzonych przez duże przedsiębiorstwa. Strategia zakłada szersze niż do tej pory wykorzystywanie instrumentów rewolwingowych. Osiąganą w ten sposób większej mobilizacji kapitału prywatnego towarzyszyć będą działania na rzecz poprawy efektywności wydatkowania środków publicznych przeznaczonych na finansowanie B+R+I. Jako nieodzowne uzupełnienie horyzontalnego podejścia do polityki inno-



wacyjności zakłada się – zgodnie z koncepcją inteligentnej specjalizacji – wspieranie rozwoju obszarów i technologii o największym potencjale wzrostu. Ich identyfikacja będzie oparta między innymi na wynikach projektów typu foresight. Wdrażanie inteligentnych specjalizacji będzie oparte na zasadzie partnerstwa, a więc będzie zakładać zaangażowanie wszystkich interesariuszy, między innymi przedsiębiorców, platform technologicznych lub klastrów. W strategii zaplanowano również działania na rzecz umiędzynarodowienia gospodarki. W tym zakresie zakłada się wzmocnienie systemu promocji gospodarki, rozbudowę instrumentów wsparcia dostosowanych do etapu rozwoju przedsiębiorstwa, czy wspieranie procesu umiędzynarodowienia innowacyjnych przedsiębiorstw. Dokument zwraca też uwagę na potrzebę pozyskiwania inwestycji zgodnych z krajowymi priorytetami rozwoju naukowo-technologicznego. Programem wykonawczym do strategii będzie Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 roku (PRP), (<http://www.ms.gov.pl>).

Do działań zewnętrznych z zakresu współpracy przedsiębiorstw MSP należy zaliczyć również działania konsolidacyjne. Są to działania przedsiębiorstw polegające na umocnieniu pozycji firm poprzez połączenie potencjałów i współpracę. Działania konsolidacyjne pozwalają między innymi na uzyskanie wzrostu konkurencyjności poprzez działania innowacyjno-wdrożeniowe, wzrost produktów innowacyjnych w produkcji ogółem, pozyskanie nowych rynków zbytu. Skonsolidowane firmy mają większą szansę wprowadzenia na rynek produktów innowacyjnych. Zamiast konkurowania jest możliwa owocna współpraca i lepsze wykorzystanie potencjalnych możliwości. Połączone firmy produkując taniej wyroby na wysokim poziomie jakości mają większe szanse sprzedaży. Warianty procesów konsolidacji przedstawiono na rys. 1.

Konsolidacja pozwala, oprócz wymiernych efektów ekonomiczno-finansowych, które odgrywają kluczową rolę w efektywnym wdrażaniu innowacji, na uzyskanie silniejszej pozycji na rynku. Dzięki tym działaniom wzrasta konkurencyjność podmiotów, a współpraca pomiędzy różnymi podmiotami jest jedną z kluczowych form transferu wiedzy międzynarodowej i krajowej oraz ważnym czynnikiem sprzyjającym wdrażaniu innowacji. Konsolidacja jednak ma wtedy sens, gdy samodzielne działanie jest mniej skuteczne od działania w grupie na przykład w klastrze. Podmioty działające w ramach klastra konkurują między sobą, wchodzą we wzajemne interakcje (formalne i nieformalne), ale przede wszystkim znajdują pewne obszary do współpracy. Współpraca ta może mieć charakter trwały lub okresowy, może być otwarta na nowe podmioty lub bardziej zamknięta. Klastr jest więc strukturą łączącą korzyści specjalizacji, elastyczności i rywalizacji niezależnych podmiotów z korzyściami skali wynikającymi z istnienia współpracy i rozbudowanego łańcucha wartości.



\*udziały/akcje w spółce kapitałowej \*\*dyfuzja know-how i rotacja kadr, zwiększenie produktywności

\*\*\* kształtowanie rynku, rozwój infrastruktury naukowej, stymulowanie przepływu wiedzy, rozwój rozbudowanych sieci produkcyjnych zwiększanie atrakcyjności lokalizacyjnej dla zagranicy

#### Rys. 1. Konsolidacja firm

Źródło: opracowanie własne.

W ramach klastrów są generowane wyspecjalizowane i dostępne lokalnie zasoby pozwalające na osiągnięcie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej. Doświadczenia krajów rozwiniętych wskazują, iż poprzez współpracę konkurujące w danej lokalizacji przedsiębiorstwa mogą odnosić szereg korzyści. W szczególności mogą realizować przedsięwzięcia i inwestycje, których nie byłyby w stanie podjąć samodzielnie lub których wspólna realizacja pozwala na obniżenie kosztów lub ryzyka. Do wewnętrznych działań mających na celu poprawę efektywności wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach możemy zaliczyć wszelkie czynności jakie może podjąć przedsiębiorstwo w ramach własnej struktury organizacyjnej.

## **Podsumowanie**

Wdrażanie innowacji nie jest procesem łatwym i wymaga dużej wiedzy oraz przede wszystkim wytrwałości i cierpliwości ze strony przedsiębiorców. Proces ich wprowadzania składa się z:

- identyfikacji innowacji (między innymi: wyszczególnienie potrzeb przedsiębiorstwa oraz jego klientów, a także technologii, dzięki której można te potrzeby zaspokoić);
- planowania wdrożenia innowacji (między innymi: selekcja i wybór technologii, negocjacje związane z zakupem technologii, zlecenie przygotowania innowacji, przygotowanie planu wdrożenia technologii);
- wdrożenia (między innymi: model, zmiany organizacji i procesów, finansowanie wdrożenia);
- monitoringu i modyfikacji innowacji (między innymi: monitoring produkcji, monitoring sprzedaży, badanie opinii klientów, wprowadzanie zmian organizacyjnych, procesowych lub marketingowych, modyfikacja produktu usługi).

Każda z faz procesu musi zostać przeprowadzona sumiennie i uczciwie; każda powinna zostać zakończona oceną i decyzją, czy proces należy kontynuować, czy może lepiej go zakończyć, aby nie narażać przedsiębiorstwa na straty finansowe. Wprowadzanie innowacji, nawet tych organizacyjnych, nie odbywa się z dnia na dzień; proces ten trwa kilka miesięcy, a nawet lat. Nie ma faz procesu mniej lub bardziej ważnych, każda jest najważniejsza. (<http://www.pi.gov.pl>). Istotnym ogniwem w procesie są błyskotliwi, zmotywowani i doświadczeni pracownicy. Według Disselkampa znaczące są następujące filary innowacyjnej kultury organizacyjnej: chęć wprowadzania innowacji, swoboda ich wprowadzania, zdolność do wprowadzania innowacji oraz podejmowanie działań. Terwiesch oraz Urlich wskazują następujące sposoby ciekawych działań mających na celu pozyskiwanie innowacji na zewnątrz firmy: import innowacji odizolowanych geograficznie, poszukiwanie inspiracji

w działalności dużych firm, identyfikacja kluczowych użytkowników, współpraca z niezależnymi wynalazcami, kooperacja z ośrodkami akademickimi. Jednak nawet doskonały pomysł na innowację nie będzie efektywny, jeśli nie zostanie umiejętnie wdrożony i wspierany przez osoby zarządzające przedsiębiorstwem. Problematyka związana z poprawą efektywności wdrażania innowacji jest ważna, potrzebna i aktualna, a zajmowanie się nią jest technicznie, ekonomicznie i organizacyjnie uzasadnione.

## Literatura

1. Balcerowicz E., Wziątek-Kubiak A. (2009), *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia Pracowników*, CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa
2. Drucker P. (1992), *Innowacja i przedsiębiorczość, praktyka i zasady*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa
3. Dudzik-Lewińska I. (2007), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych regionu bielsko bialskiego w świetle badań własnych*, <http://www.institut.info/Vkonf/site/6.pdf> [30.01.2014]
4. Jasiński A. H. (1992), *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*, Książka i Wiedza, Warszawa
5. Jasiński A. H. (1997), *Innowacje i polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok
6. Kłopotek A., Łobejko A., Sosnowska S. (2000), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa
7. Koczerga M. (2011), *Innowacje w przedsiębiorstwie*, w: Mruk H., Nestorowicz R. (red.), *Uwarunkowania sprawności innowacyjnej przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Poznań
8. Larsen P., Lewis A. (2007), *How Award-Winning SMEs Manage the Barriers to Innovation*, *Creativity and Innovation Management* 16 (2), s. 142-151
9. Mądra J., *Bariery innowacyjności przedsiębiorstw z sektora MSP*, <http://www.ptzp.org.pl> [30.01.2014]
10. Mizgajaska H. (2002), *Aktywność innowacyjna polskich małych i średnich przedsiębiorstw w procesie integracji z Unią Europejską*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Poznań
11. Mizgajaska H., Wściubiak Ł., *Czynniki wpływające na aktywność innowacyjną zaawansowanych technologicznie firm produkcyjnych sektora MSP w Polsce*, <http://www.institut.info/Vkonf/site/24.pdf> [30.01.2014]
12. OECD (2008), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, Warszawa
13. Okoń-Horodeńska E. (2004), *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa
14. Oslo Manual (2005), *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD and Eurostat, 3rd edition
15. Oster P., Zięba M. (2011), *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, *E-mentor* 3 (40)

16. Perez-Bustamante G. (1999), *Knowledge management in agile innovative organizations*, Journal of Knowledge Management 3 (1), s. 6-17
17. *Procesy innowacyjne w polskiej gospodarce* (2005), Rada Strategii Społeczno-Gospodarczej przy Radzie Ministrów, raport nr 26, Warszawa
18. Stawasz E. (2005), *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, w: Matusiak K. B. (red.), *Innowacje i transfer technologii – Słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, s. 239
19. Stawasz E. (2011), *Polityka innowacyjna wobec MSP*, w: Niedzielski P., Stanisławski R., Stawasz E. (red.), *Polityka innowacyjna państwa wobec sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce – analiza uwarunkowań i ocena realizacji*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin, s. 37-58
20. *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki*, <http://www.ms.gov.pl> [30.01.2014]
21. *Teoria klastra*, <http://www.wmarr.olsztyn.pl> [30.01.2014]
22. Tidd J., Bessant J., Pavitt K. (2005), *Managing innovation. Integrating technological, market and organizational change*, J.Wiley& Sons, Ltd., New York
23. Wojciechowski A. (2013), *Przedsiębiorstwo innowacyjne*, Warmińsko-Mazurska Agencja Rozwoju Regionalnego S.A. w Olsztynie, Olsztyn
24. Wolak D. (2014), *Metody oceny konsolidacji przemysłu odzieżowego w Polsce*, Wydział Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej, Łódź
25. Żołąński A. (2005), *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, [http://www.e-msp.pl/file/74/75/76/potencjal\\_innowacyjny.pdf](http://www.e-msp.pl/file/74/75/76/potencjal_innowacyjny.pdf) [30.01 2014]

## **Directions of activities to improve the effectiveness of the implementation of innovation in manufacturing small and medium enterprises in Poland**

### **Abstract**

The article aims to present current directions of activities improving the effectiveness of innovation implementation in manufacturing enterprises of SME sector and propose solutions for the enhanced use of the company's resources and potential. The authors have analyzed the definitions of innovative enterprises present in reference books. Practice implies that the occurrence of innovation in the SME sector causes various problems, which effectively discourage a particular entity from introducing this type of activity. Thus, this

publication indicates in detail the barriers preventing further development of the companies connected with innovation implementation. The discussed objectives improving the effectiveness of innovation implementation create development prospects for Polish SME entities as well as Polish economy.

## **Keywords**

innovation, manufacturing company, the SME sector, consolidation

## **Author information**

### **Dorota Wolak**

Maria Curie-Skłodowska University  
Łabiszyńska 25, 05-077 Warszawa, Poland  
e-mail: dorota.wolak@gmail.com

### **Anna Żmijewska**

Warsaw University of Technology  
Plac Politechniki 1, 00-661 Warszawa, Poland  
e-mail: zmijewska-a@wp.pl