

mgr **Justyna CHLEBEK**

Zakład Szkoleń, Wydawnictw

i Współpracy Zewnętrznej

CNBOP - PIB

INNOWACYJNOŚĆ A KONKURENCYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW¹

Relationship between innovation and competitiveness of enterprises

Streszczenie

Artykuł poświęcony jest omówieniu zależności między innowacyjnością i konkurencyjnością przedsiębiorstw. Prześledzone zostało zjawisko konkurencyjności oraz czynników na nią wpływających. Scharakteryzowane zostało pojęcie „innowacji”, jej rodzaje i źródła. Przedstawiono stan innowacyjności polskich przedsiębiorstw oraz wskazano bariery wprowadzania innowacji w sektorze prywatnym.

Summary

The article is devoted to discussing the relationship between innovation and competitiveness of enterprises. There have been traced the phenomenon of a competitiveness and factors affecting it. In the article has been characterized the concept of “innovation”, its types and sources. It also presents the state of innovativeness of Polish enterprises and identifies barriers to innovation in the private sector.

Słowa kluczowe: innowacyjność, konkurencyjność, innowacje, przewaga konkurencyjna, pozycja konkurencyjna.

Key words: innovation, competitiveness, competitive advantage, competitive position.

Wprowadzenie

¹ Strony w druku: 25-38; pages in print: 25-38.

Konkurencja jest naturalnym zjawiskiem ekonomicznym, obecnym we wszystkich dziedzinach działalności gospodarczej. Stanowi atrybut gospodarki rynkowej. Żaden podmiot funkcjonujący na rynku nie może pozostawać wobec niej obojętny. Jej rola jest powszechnie doceniana i postrzegana jako źródło rozwoju organizacji i jednostek. Działalność przedsiębiorstw i jej efekty wpływają na funkcjonowanie całej gospodarki, a tym samym na warunki życia poszczególnych jednostek i całego społeczeństwa. Konkurencja stanowi siłę napędową innowacji technologicznych i wzrostu przedsiębiorczości, źródło mobilizacji i kreatywności.

Rywalizacja pomiędzy przedsiębiorstwami jest najważniejszym przejawem zjawiska konkurencyjności. To od zachowań przedsiębiorstw zależy w dużej mierze konkurencyjność narodowa, a co za tym idzie poziom życia społeczeństwa danego kraju. Skutkiem konkurencyjności przedsiębiorstw wewnątrz poszczególnych branż jest między innymi wymuszenie na przedsiębiorstwach postępu technicznego, proinnowacyjnego i organizacyjnego. Wiąże się to najczęściej z eliminowaniem z rynku najsłabszych przedsiębiorstw danej branży, które nie potrafią efektywnie funkcjonować. Proces ten jest ciągły, a postęp techniczny i innowacyjność wewnątrz poszczególnych branż przyczynia się do rozwoju i wzrostu konkurencyjności całej gospodarki danego kraju².

Pojęcie konkurencyjności

W teorii ekonomii pojęcie konkurencyjności przedsiębiorstw można zdefiniować jako „(...) proces selekcji, w którym przedsiębiorstwa rywalizują między sobą wdrożeniami nowych wyrobów, metodami produkcji, formami organizacyjnymi, a jedynym kryterium doboru jest sukces rynkowy”³.

Konkurencyjność przedsiębiorstwa można zdefiniować także jako jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji⁴, przy czym sprawność należy rozumieć jako „łączone występowanie trzech głównych postaci sprawnego działania: skuteczności, korzystności i ekonomiczności”⁵.

Konkurencyjność od zawsze była istotnym warunkiem powodzenia przedsiębiorstw. W dobie globalizacji staje się ona warunkiem koniecznym do ich przetrwania. Przedsiębiorstwa, chcąc utrzymać się na rynku muszą osiągnąć odpowiedni poziom konkurencyjności. Aby tak się stało powinna ona stać się przedmiotem zarządzania, czyli powinna być systematycznie planowana,

² Zob.: *Konkurencyjność polskich MSP w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003*, [red.] Tokaj-Krzewska A., Żołnierski A., PARP, Warszawa 2004, str. 175.

³ Za: tamże.

⁴ Zob.: Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Dom organizatora”, Toruń 2005, str. 36.

⁵ Tamże.

wdrażana i kontrolowana. Konkurencyjność należy traktować jako pewien system. Wpływa na nią otoczenie przedsiębiorstwa – definiowane jako wszystkie zdarzenia, obiekty, sytuacje, zjawiska i podmioty, wpływające na konkurencyjność przedsiębiorstwa, lecz nie będące jego elementami składowymi⁶.

Przedsiębiorstwo istnieje, aby produkować dobra. „(...) Aby produkować, przedsiębiorstwo musi istnieć; aby istnieć, musi przetrwać; aby przetrwać, musi być dostatecznie silne i sprostać konkurencji; aby sprostać regułom walki konkurencyjnej musi postępować racjonalnie”⁷. Głównym celem przedsiębiorstwa jest generowanie zysku, gdyż rentowność jest warunkiem niezbędnym do jego przetrwania.

Elementami strukturalnymi systemu „konkurencyjność przedsiębiorstwa”, które są poddawane wpływom otoczenia ogólnego i wchodzącymi w interakcje z otoczeniem konkurencyjnym, są⁸:

- *potencjał konkurencyjności* – ogół zasobów materialnych i niematerialnych przedsiębiorstwa, niezbędnych do jego funkcjonowania na arenie konkurencji;
- *przewaga konkurencyjna* – efekt takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwia efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania;
- *instrumenty konkurowania* – środki świadomie kreowane przez przedsiębiorstwo celem pozyskania nabywców dla przedstawionej (lub projektowanej) oferty; bezpośrednie narzędzia służące osiągnięciu przez przedsiębiorstwo przewagi konkurencyjnej na określonym rynku, czego skutkiem jest pożądana pozycja konkurencyjna. Przedsiębiorstwa świadomie wykorzystują owe instrumenty w celu osiągnięcia rynkowych celów strategicznych⁹.
- *pozycja konkurencyjna* – osiągnięty przez przedsiębiorstwo wynik konkurowania w danym sektorze, rozpatrywany na tle wyników osiągniętych przez konkurentów.

Zarządzanie konkurencyjnością to ciągłe, celowe, przemyślane i zaplanowane oddziaływanie na poszczególne jej podsystemy, które uwzględnia istnienie sprzężeń zwrotnych między nimi.

Potencjał konkurencyjności przedsiębiorstwa to podstawowy, wewnątrzorganizacyjny zasób źródeł przewagi konkurencyjnej, dlatego też uzależnione są od niego jej główne wymiary, czyli: rodzaj, wielkość i trwałość. Posiadany przez przedsiębiorstwo potencjał warunkuje uzyskanie

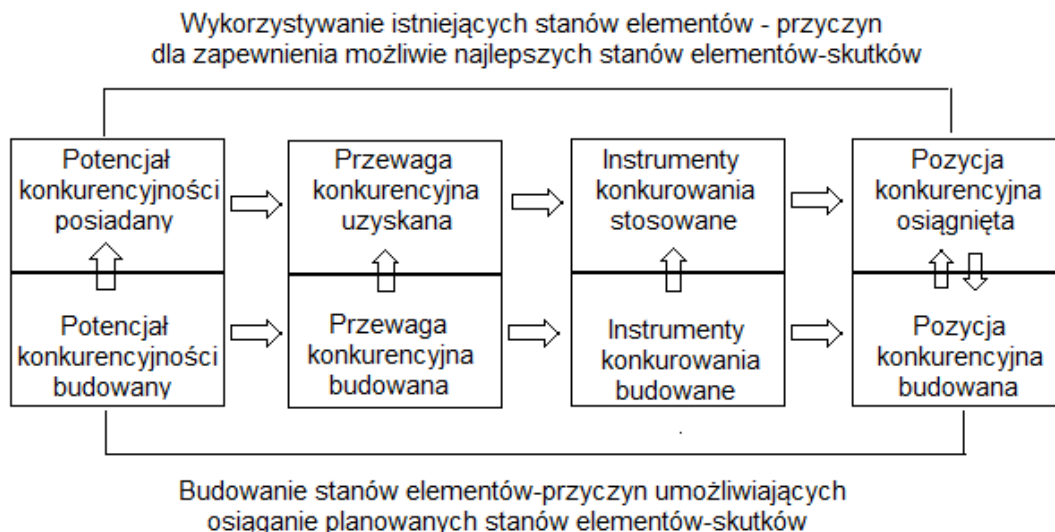
⁶ Zob.: tamże, str. 86.

⁷ Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, str. 57.

⁸ Zob.: Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, dz. cyt., str. 89.

⁹ Zob.: tamże.

określonej **przewagi konkurencyjnej**. Ona z kolei stanowi podstawę do przygotowania oferty oraz zastosowania określonych **instrumentów konkurowania**, pozwalających na osiągnięcie określonej **pozycji konkurencyjnej**. Każde przedsiębiorstwo, formułując swoje cele strategiczne, musi jednocześnie planować przyszłą pozycję konkurencyjną, która ilustruje atrakcyjność przedsiębiorstwa oraz wpływa na przyszłe warunki jego funkcjonowania.



Ryc. 1. Model procesu zarządzania konkurencyjnością przedsiębiorstwa uwzględniający związki przyczynowo-skutkowe między jej elementami strukturalnymi

Źródło: Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność...*, dz.cyt., str. 90.

Planowanie przyszłej pozycji konkurencyjnej, wymaga normatywnego określenia instrumentów konkurowania, koniecznych dla osiągnięcia zaplanowanej pozycji. Skuteczność instrumentów to funkcja przewagi konkurencyjnej, dlatego też niezbędne jest również określenie pożądanych jej charakterystyk. Ich uzyskanie jest uzależnione od potencjału konkurencyjności, dlatego też i on musi być zaplanowany i budowany. Posiadany już potencjał szybko traci na „ważności” ze względu na zmienność otoczenia. Dlatego też należy budować „nowy”, wystarczający do osiągnięcia planowanej przewagi konkurencyjnej, która z kolei pozwoli budować pożądane instrumenty konkurowania, jakich zastosowanie będzie niezbędne do uzyskania planowanej pozycji konkurencyjnej. Zarządzanie konkurencyjnością to ciągłe oddziaływanie (planowanie, budowanie, wykorzystywanie i osiągnięcie) w zakresie czterech podsystemów: potencjału konkurencyjności, przewagi konkurencyjnej, instrumentów konkurowania i pozycji konkurencyjnej, które łącznie stanowią o konkurencyjności przedsiębiorstwa¹⁰.

¹⁰ Zob.: Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, dz.cyt., str. 90-91.

Przedsiębiorstwo ma szansę utrzymać się na rynku jedynie pod warunkiem dysponowania określoną przewagą konkurencyjną. Przewaga ta jest określana na podstawie czterech parametrów: jakości produktu, ceny, jakości systemu obsługi, renomy firmy¹¹. Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa może być zdefiniowana jako „zdolność do takiego wykorzystywania potencjału konkurencyjności, jakie umożliwia na tyle efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania, że zapewnia to powstawanie wartości dodanej”¹².

W wyniku zaostżenia się konkurencji nie tylko na rynkach lokalnych, ale również międzynarodowych, przedsiębiorstwa zmuszone są coraz intensywniej walczyć z innymi o swoje pozycje konkurencyjne. Konkurowanie dokonuje się w poszczególnych segmentach rynku. Jego istotą jest rywalizacja przedsiębiorstw o względy klientów, stanowiących te segmenty rynku, za pomocą świadomie kreowanych i uruchamianych zbiorów instrumentów konkurowania, składających się w sumie na ich oferty rynkowe¹³.

Pozycję konkurencyjną każdego przedsiębiorstwa mierzy się jego udziałem w rynku oraz osiągniętą sytuacją finansową. Im lepsza pozycja konkurencyjna od rynkowych rywali, im większy od nich udział w danym rynku oraz lepsza sytuacja finansowa przedsiębiorstwa, tym lepsza pozycja konkurencyjna. Jej utrzymywanie i poprawianie stanowi ważny cel strategiczny firmy ze względu na to, iż świadczy ona o sile rynkowej i finansowej współczesnych przedsiębiorstw.

Aby przedsiębiorstwo mogło uzyskać pożądaną pozycję konkurencyjną, w tym oczekiwany udział w rynku i pożądaną sytuację finansową, musi uzyskać przewagę konkurencyjną w wybranym segmencie rynku. Staje się tak w momencie, gdy jego oferty są częściej wybierane i kupowane przez określonych nabywców niż oferty konkurentów¹⁴.

Aby przedsiębiorstwo mogło skutecznie realizować cele na konkurencyjnym rynku, nie może się ograniczać do jednego czy kilku instrumentów konkurowania. Szereg owych instrumentów musi posiadać określoną strukturę, którą tworzą następujące elementy¹⁵:

- *element podstawowy*, czyli sama oferta (produkt/usługa) stanowiąca przedmiot konkurencji;
- *elementy bezpośrednio związane z ofertą* (nie możliwe do kształtowania bez ingerencji w „substancję” oferty, tkwiące w walorach użytkowych i emocjonalnych produktu);
- *elementy pośrednio związane z ofertą* (dotyczące konkretnej oferty, ale możliwe do kształtowania bez zmian w substancji tej oferty, np.: aspekty cenowe oferty);

¹¹ Zob.: Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998, str. 179.

¹² Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, dz. cyt., str. 172

¹³ Zob.: Stankiewicz M.J., *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Dom organizatora”, Toruń 1999, str. 50

¹⁴ Zob.: tamże, str. 49-50

¹⁵ Zob.: Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, dz. cyt., str. 252

- *elementy pozornie nie związane z konkretną ofertą, ale konieczne dla uruchomienia wcześniejszych rodzajów elementów (czyli instrumenty komunikacji z rynkiem, promocji i budowania lojalności klientów).*

„Wiązka instrumentów, dobrana na zasadzie: oferta + odpowiednie do jej charakteru i specyfiki sektora rynku konkretne instrumenty, reprezentujące wszystkie, poza ofertą, elementy strukturalne modelowej wiązki instrumentów konkurowania, jest „nakierowana” na dwa obiekty: potencjalnych nabywców (klientów) oraz ofertę i instrumenty konkurowania konkurentów”¹⁶. Aby przekonać potencjalnych nabywców do zawarcia transakcji korzystnej dla przedsiębiorstwa, należy „osłabić” skuteczność instrumentów konkurowania stosowanych przez rywali.

Głównym czynnikiem decydującym o sprawnym i skutecznym funkcjonowaniu przedsiębiorstw jest poziom ich konkurencyjności. Natomiast jednym z podstawowych czynników wpływających na konkurencyjność jest działalność innowacyjna – uważana za jeden z głównych czynników tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa.

Innowacje, ich rodzaje i klasyfikacja

„Każde przedsiębiorstwo, aby mogło się rozwijać efektywnie i dynamicznie potrzebuje nie tylko zmian, potrzebuje innowacji: nowych produktów, nowych technologii, nowych systemów organizacji i zarządzania itp.”¹⁷.

Przyjmuje się, iż innowacje to twórcze zmiany w systemie społecznym, w strukturze gospodarczej, w technice oraz w przyrodzie. Są to rozwiązania problemów, zmieniające dotychczasowy stan rzeczy i wprowadzające nowości, czyli przyczyniające się do postępu w danej dziedzinie (np. techniki, organizacji, ekologii itp.)¹⁸.

„Innowacje” oznaczają zmianę, jednakże nie każda zmiana może być określana mianem innowacji. Dzieje się tak w sytuacji, gdy powieła ona już istniejące rozwiązania, przekształca je bądź lepiej przystosowuje do wymagań otoczenia¹⁹.

Z różnych definicji nie wynika jednoznaczność w pojmowaniu innowacji; zarówno teoretycy jak i praktycy posługują się terminami „innowacja” i „zmiana”, różnie je interpretując. Rozbieżności wynikające z formułowania obu terminów biorą swój początek w definiowaniu zmiany bądź jako procesu, bądź jako wyniku procesu, a także z powiązania ich z terminem

¹⁶ Tamże.

¹⁷ Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, str. 141.

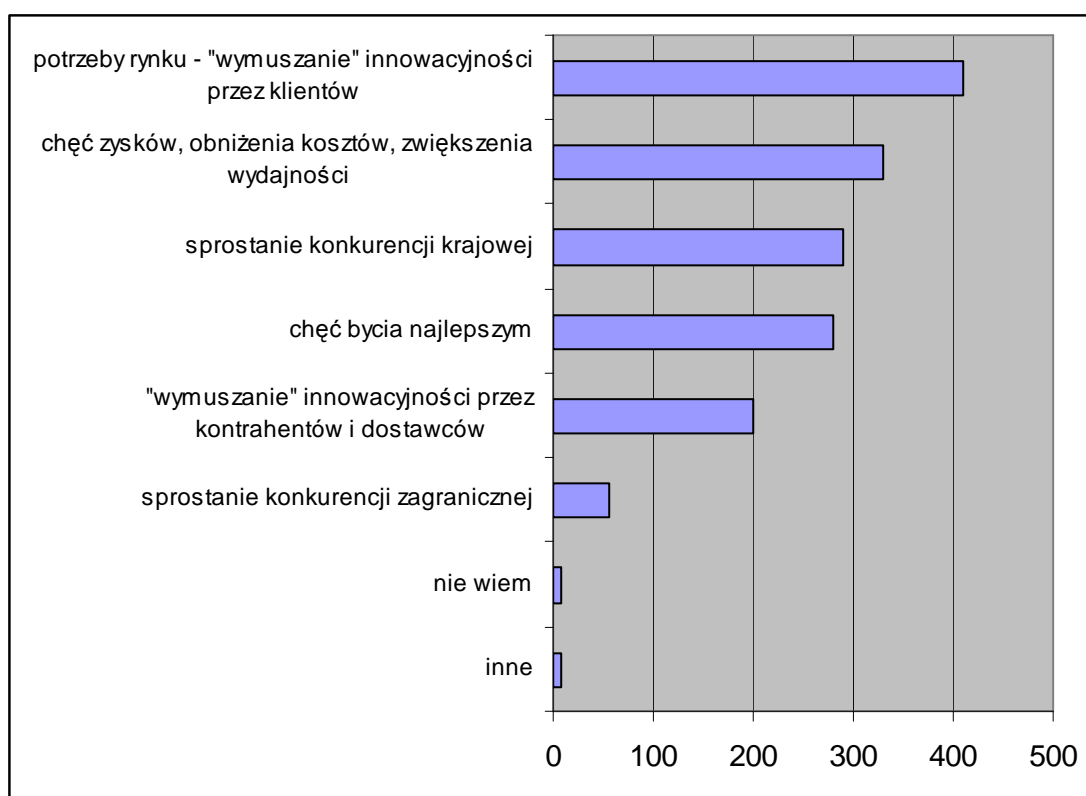
¹⁸ Zob.: Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji, Warszawa 2000, str. 11.

¹⁹ Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz. cyt., str. 141.

„twórczość” rozumianym jako generowanie pomysłów i poszukiwanie możliwości ich zastosowania²⁰.

Nie ma jednej obowiązującej definicji pojęcia „innovacja”. Jedni autorzy odnoszą ów termin jedynie do nowych rozwiązań technicznych lub technologicznych, drudzy – do wszelkich zmian uznanych przez ludzi za nowość w stosunku do stanu poprzedniego, dotyczących wartości i zjawisk kulturowych, prądów i myśli, obyczajów i poglądów, nowości technicznych, usprawnień organizacyjnych i społecznych dotyczących wszelkich dziedzin życia społecznego, a nawet politycznego. Niektórzy z innowacjami kojarzą drobne usprawnienia, inni wielkie wynalazki i przemiany. Dla wielu innowacja to po prostu coś nowego, zaspokojenie określonej potrzeby w nieznanym dotychczas sposób, wynik działania ludzkiego, skutkujący przekształceniem pomysłu w określoną koncepcję operacyjną. Każda z ww. definicji „innovacji” wydaje się być słuszną.

„Odnosząc to pojęcie do przedsiębiorstwa proponuje się uważać za innowację tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania, które są postrzegane przez daną organizację jako nowe oraz postępowe w danej dziedzinie i prowadzą do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji”²¹.



Ryc. 2. Powody wprowadzania innowacji²².

²⁰ Zob.: Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996, str. 468-470.

²¹ Za: Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz. cyt., str. 143.

²² Ankietyzację przeprowadzono w listopadzie 2004 roku na próbie 1000 przedsiębiorstw za pośrednictwem grupy ankieterów Instytutu Badania Opinii i Rynku PENTOR S.A.

Źródło: Żołnierski A., „Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw”, PARP, Wydanie, I, Warszawa, 2005, str. 54

Innowacje obecnie są uznawane za podstawowy warunek utrzymania i wzmocnienia pozycji przedsiębiorstwa na rynku. Są wprowadzane zarówno przez przedsiębiorstwa renomowane, o mocnej pozycji rynkowej, jak i te, wkraczające dopiero na rynek²³. „Coraz częściej i powszechniej wielkie i ustabilizowane firmy muszą wprowadzać innowacje, nie kierując się ani potrzebami rynku, ani zwiększeniem zysków. Tym, co skłania ich do innowacji jest niebezpieczeństwo wydarcia im palmy pierwszeństwa nieznanym nawet konkurentów (...). Samozadowolenie jest największym zagrożeniem ustabilizowanych i dobrze prosperujących przedsiębiorstw. Aby uniknąć tego zagrożenia muszą one wypracować „systematyczną politykę zmiany”. Innowacje stają się więc nie tylko elementem ofensywnej strategii przedsiębiorstw wdzierających się na nowe rynki, ale również defensywną bronią firm ustabilizowanych i dobrze prosperujących”²⁴.

Podział innowacji nie jest przejrzysty i precyzyjny. Wynika to z faktu, iż przy ich klasyfikacji stosuje się rozmaite kryteria. W zależności od przyjętego kryterium podziału ta sama innowacja może być zaliczana do różnych grup. Podziały innowacji są dokonywane w zależności od celów, którym mają służyć w pracach badawczych oraz w praktyce²⁵.

Dla przykładu można wymienić kilka ważniejszych podziałów.

1. „Ogólnie rzecz biorąc można wyróżnić innowacje:

- **antropocentryczne**, tzn. dotyczące różnych przejawów życia jednostek ludzkich;
- **innowacje społeczne**, tzn. dotyczące organizacji stosunków międzyludzkich;
- **innowacje biotyczne**, tzn. innowacje w zakresie przyrody;
- **innowacje techniczne**, tzn. dotyczące zmian w technice i technologii”²⁶.

2. W zależności od dziedziny działalności, której dotyczą innowacje można podzielić na²⁷:

- **funkcjonalne**, zaspokajające nieujawnione dotychczas potrzeby;
- **przedmiotowe**, wprowadzające nowe przedmioty;
- **technologiczne**, wprowadzające nowe metody wytwarzania, wpływające na usprawnienie produkcji;
- **organizacyjne**, zwiększające stan bezpieczeństwa i higieny pracy;

²³ Miszewski M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu integracji europejskiej*, dz. cyt., str. 42.

²⁴ Kwiatkowski S., *Procesy innowacyjne*, Przegląd Organizacji 1988, nr 6, str. 20

²⁵ Zob.: Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami*, dz. cyt., str. 75.

²⁶ Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, dz. cyt., str. 11-12.

²⁷ Zob.: Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz. cyt., str. 144.

- *ekologiczne*, wpływające na złagodzenie skutków działania przedsiębiorstwa na środowisko naturalne.
3. Według kryterium oryginalności zmian można wyróżnić²⁸:
- *innowacje kreatywne* (twórcze lub oryginalne), będące samodzielными i oryginalnymi wytworami danej jednostki zespołu;
 - *innowacje imitujące* (nieoryginalne, adaptowane), powstające w wyniku naśladownictwa i rozpowszechnienia oryginalnych osiągnięć (metod pracy, maszyn).
4. Ze względu na kryterium złożoności występują innowacje²⁹:
- *sprzężone*, będące rezultatem współdziałania, organizacji czy instytucji;
 - *niesprzężone*, (...) rezultat zarówno działalności twórczej, jak i naśladowczej wykonanej przez pojedynczych racjonalizatorów, którzy sami je wprowadzają, wykorzystując jedynie własną wiedzę i własny kapitał.
5. Biorąc pod uwagę skalę wielkości i zakres skutków, jakie niosą za sobą, wyróżnia się³⁰:
- *innowacje strategiczne*, oznaczające wielkie zmiany w zakresie przedsięwzięć długofalowych, istotnych z punktu widzenia rozwoju przedsiębiorstwa;
 - *innowacje taktyczne*, czyli bieżące zmiany w technice produkcji, metodach wytwarzania i organizacji, których celem jest coraz lepsze zaspokajanie potrzeb społecznych.
6. „Według warunków psychospołecznych osób realizujących innowacje, są one określane jako:
- *innowacje refleksyjne*, zachodzą one wtedy, gdy członkowie grup społecznych świadomie realizują zmiany przez nich wprowadzone czy zamierzone przez członków innych grup społecznych w celu dokonania przeobrażeń społeczno – technologicznych w procesie produkcji;
 - *innowacje bezrefleksyjne*, występują wówczas, gdy członkowie grupy społecznej realizują zmiany, wykorzystując do tego celu posiadane już doświadczenie zawodowe;
 - *innowacje zamierzone*, są rezultatem kalkulacji, rachunku ekonomicznego i zrozumienia konieczności w prowadzeniu postępu technicznego, organizacyjnego, podziału pracy i innych niezbędnych udoskonaleń;
 - *innowacje niezamierzone*, są wprowadzane spontanicznie pod wpływem zasłyszanych opinii, apeli, rzucanych haseł czy kampanii propagandowych”³¹.
7. Ze względu na mechanizm pobudzania do innowacji dzieli się je na:

²⁸ Zob.: Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami*, dz. cyt., str. 75.

²⁹ Zob.: Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz. cyt., str. 145.

³⁰ Zob.: tamże.

³¹ Szymański K. R., *Innowacje w przedsiębiorstwie przemysłowym*, IWZZ, Warszawa 1979, str. 27-28 .

- **podażowe**, „są (...) następstwem odkryć, wynalazków i pomysłów. Działanie mechanizmu pobudzania innowacji podażowych polega głównie na tym, że – uczeni – twórcy nowej techniki – dokonują odkryć i wynalazków pod wpływem dociekliwości badawczej i predyspozycji twórczych, a także pod wpływem indywidualnej potrzeby osiągnięć (samorealizacji)”³²;
 - **popytowe**, „stymulowane przez potrzeby ujawniające się na rynku lub poza nim (dotyczy to m.in. takich obszarów jak zdrowie, ochrona środowiska, itp.). Droga do innowacji prowadzi więc przez podejmowanie odpowiednich badań, dokonanie wynalazku bądź też wyszukanie odpowiedniego rozwiązania (ewentualnie jego rozwinięcie), którego wdrożenie stanowi odpowiedź na istniejące zapotrzebowanie”³³.
8. Biorąc pod uwagę zakres oddziaływania i uzyskiwane efekty innowacje można podzielić na³⁴:
- **procesowe**, polegające na nowym sposobie wytwarzania danego produktu, prowadzenia usług czy dystrybucji produktów;
 - **produktowe**, polegające na zmianie fizycznej charakterystyki lub osiągnięć istniejących wyrobów i usług lub tworzeniu całkowicie nowych wyrobów i usług.

Źródła innowacji

Aby przedsiębiorstwo mogło wprowadzać innowacje, musi zapewnić sobie dostęp do ich źródeł, a także stworzyć pewien bank informacji o rozwiązaniach już istniejących oraz możliwościach ich wykorzystania. W przypadku braku gotowych rozwiązań lub niemożności skorzystania z licencji, musi poszukiwać nowych pomysłów na zewnątrz bądź generować własne, umożliwiające mu twórcze rozwiązywanie problemów i wykorzystanie pojawiających się okazji. Nowe pomysły nabiorą wartości w momencie, gdy zostaną dokładnie sformułowane, zanalizowane i dostosowane do realizacji³⁵.

Bezpośrednim źródłem innowacji dla przedsiębiorstwa jest rynek, gdyż innowacja jest zawsze odpowiedzią na potrzeby rynku. „Musi być zatem blisko rynku, orientować się na rynek, a w istocie być przez niego inspirowana”³⁶.

Wszelkie źródła innowacji z punktu widzenia okazji do ich tworzenia - w odniesieniu do przedsiębiorstwa - można podzielić na dwa rodzaje, przyjmując za kryterium miejsce ich powstawania, a mianowicie³⁷:

³² Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz. cyt., str. 146.

³³ Tamże.

³⁴ Zob.: Griffin R.W., *Podstawy zarządzania innowacjami*, PWN, Warszawa 1996, str. 663.

³⁵ Zob.: Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz. cyt., str. 157.

³⁶ Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992, str. 153.

³⁷ Zob.: Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz.cyt, str. 160.

- źródła egzogeniczne (zewnętrzne),
- źródła endogeniczne (wewnętrzne).

Wśród **źródeł egzogenicznych** można wyróżnić źródła krajowe i zagraniczne. Te pierwsze odgrywają główną rolę w rozwijaniu innowacyjności w państwach dużych oraz średniej wielkości i zalicza się do nich z reguły całą działalność ludzi w sferze gospodarczej i społecznej, czyli: badania naukowe prowadzone przez wyższe uczelnie oraz placówki Polskiej Akademii Nauk, badania naukowe i techniczne prowadzone przez instytuty branżowe, biura projektowe, ośrodki doświadczalne, przedsiębiorstwa zajmujące się przekazywaniem projektów innowacyjnych oraz wiele innych³⁸.

„Źródła zagraniczne innowacji z reguły odgrywają rolę uzupełniającą działalność krajową”³⁹. Zaliczyć do nich można przede wszystkim: zagraniczne zaplecze badawczo-rozwojowe, organizacje zajmujące się transferem wiedzy i technologii, import maszyn, urządzeń, zakupy licencji, usług i inne.

Najważniejszym dla przedsiębiorstwa źródłem zewnętrznym jest nauka i procesy badawcze prowadzone przez organizacje naukowo-badawcze oraz publikowane przez nie osiągnięcia. Dzięki temu możliwe jest przyswajanie osiągnięć krajów wysokorozwiniętych, w tym stosowanych przez nie najnowszych technologii.

Procesy badawcze dotyczą rozmaitej sfery badań i w różnych krajach są interpretowane w różnorodny sposób. Celem ich jest pogłębienie wiedzy w danej dziedzinie oraz tworzenie użytecznych efektów w praktyce. Owe procesy są zależne od specyfiki danego kraju – jego wielkości, zamożności, bogactw naturalnych, struktury gospodarczej i przemysłowej, skali inwestowania w postęp naukowy i edukacyjny, specjalizacji gospodarczej, tradycji, lokalnych potrzeb i możliwości itp.⁴⁰.

Każdy kraj charakteryzuje się własną specyfiką w zakresie badań i rozwoju (B+R), jak również własną polityką finansową rządu, wspierającą wybrane zakresy B+R zgodnie z własnymi potrzebami. Narodowe systemy badań i rozwoju przyjmują rozmaite dziedziny za priorytetowe, zapewniając im różne zasilanie finansowe - „trudne są do transferowania i nie mogą stanowić wzorca dla polityki w zakresie B+R w naszym kraju”⁴¹. Słabość naszego zaplecza badawczo-rozwojowego sprawia, że polskie przedsiębiorstwa mają słabe oparcie w sektorze B+R, a dystans techniczny wcale nie maleje. Szacuje się, że większość sektorów gospodarczych w naszym kraju

³⁸ Zob.: tamże, str. 161.

³⁹ Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, dz. cyt., str. 41.

⁴⁰ Zob.: Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz. cyt., str. 161.

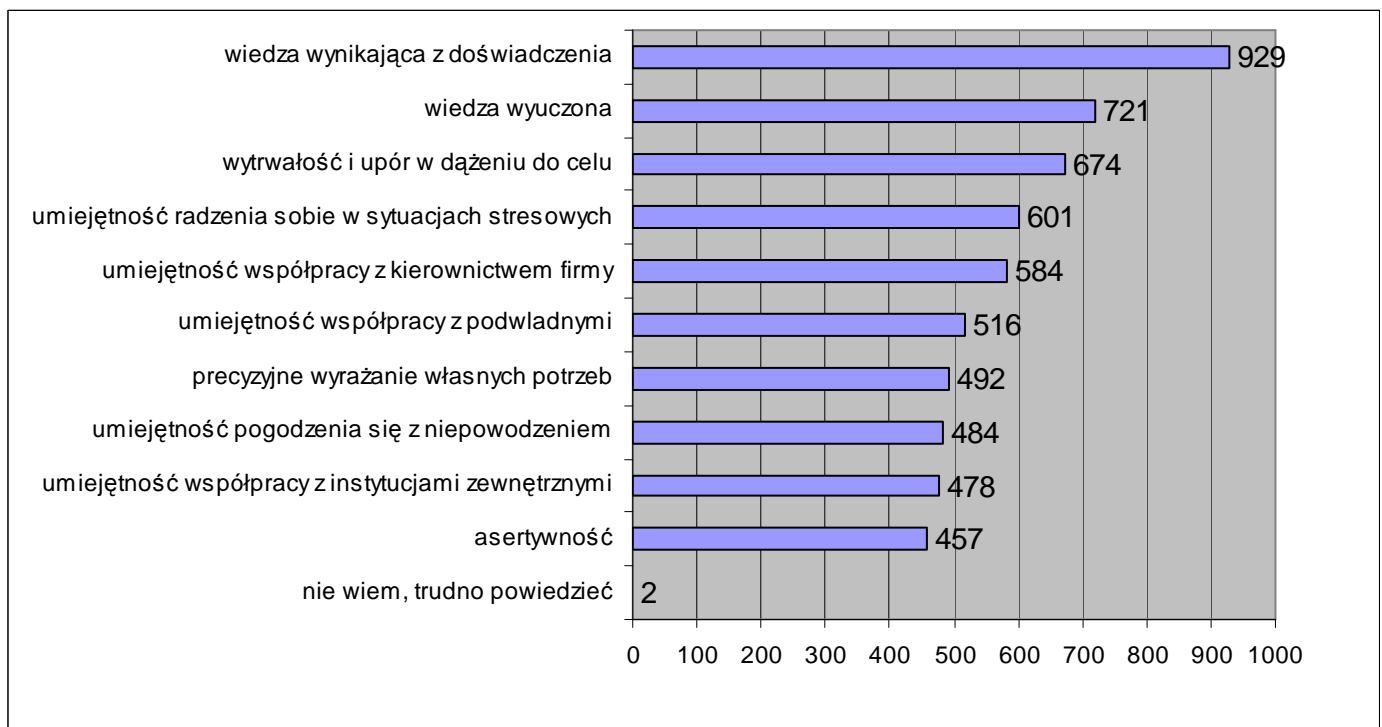
⁴¹ Tamże.

stosuje technologie, które są o 10 do 15 lat opóźnione w stosunku do najnowszych technologii stosowanych na świecie⁴².

Technologia w dzisiejszych czasach rozwija się w zawrotnym tempie, powodując pogłębianie się dystansu technicznego między krajami rozwijającymi się a rozwiniętymi. Aby zniwelować owy dystans niezbędne jest nie tylko importowanie technologii, ale również zaangażowanie państwa w programy badawcze oraz sektora prywatnego w prace badawczo-rozwojowe.

Źródła endogeniczne innowacji to efekt pracy własnego zaplecza badawczego i technicznego, kadry kierowniczej itp. Mimo iż dotyczą one przede wszystkim małych innowacji, stanowią najbardziej obfite i cenne źródła ze względu na to, iż korzystanie z nich jest tańsze, a korzyści z nich płynące są wielostronne. Oprócz tego mają one dużą wartość motywacyjną, gdyż umożliwiają rozwój indywidualności wielu ludzi w ich celowym działaniu⁴³.

Powszechnie panuje przekonanie, iż innowacyjność pracowników stanowi główny czynnik rozwoju przedsiębiorstwa, zaś jej pobudzanie należy do kadry kierowniczej, tworzącej sprzyjające innowacyjności struktury, a także odpowiedni klimat społeczny. Kadra kierownicza zna najlepiej potrzeby i możliwości swojego przedsiębiorstwa, jego słabe i mocne strony. Do niej należy ocena na ile innowacja jest ryzykowna, czy przyniesie zysk i jaka jest szansa jej powodzenia⁴⁴.



⁴² Zob.: Nasierowski W., *Rozwój technologii a rozwój gospodarczy*, „Organizacja i kierowanie” 1995, nr 3, str. 79.

⁴³ Zob.: Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, dz. cyt., str. 163.

⁴⁴ Zob.: tamże.

Ryc. 3. Cechy decydujące o umiejętnościach generowania innowacji przez pracowników⁴⁵.

Źródło: Żołnierski A., „Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw”, PARP, Wydanie I, Warszawa, 2005, str. 31

Współcześni przedsiębiorcy dzięki pobudzaniu i rozwijaniu przedsiębiorczości wewnętrznej, promują nowatorskie rozwiązania. Przedsiębiorczość ta stanowi rodzaj działalności charakteryzujący się „(...) twórczym myśleniem oraz umiejętnościami organizacyjnymi i planistycznymi w aspekcie zwiększania konkurencyjności. Polega ona na utrzymaniu równowagi między optymalną sprawnością firmy a zdolnością do wyważonej twórczej reakcji na pojawiające się okazje i wyzwania rynku nie tylko menedżerów, ale i „szeregowych” pracowników działających pod profesjonalnym kierownictwem”⁴⁶.

Przedsiębiorca zawsze poszukuje zmiany, reaguje na nią i wykorzystuje ją jako okazję. Przedsiębiorca „skierowuje środki produkcji do nowych dziedzin zastosowania (...), jego specyficzne zadanie polega na łamaniu starej tradycji i tworzeniu nowej”⁴⁷.

Źródła innowacji są również rozpatrywane z punktu widzenia tego czy pierwotne jest powstanie nowego rozwiązania (potencjalna innowacja), dla którego próbuje się znaleźć zastosowanie w produkcji (są to tzw. źródła podażowe), czy też odwrotnie, na początku istnieje potrzeba zmiany w określonej dziedzinie, której zaspokojenie wymaga odpowiedniego rozwiązania technicznego (tzw. źródła popytowe)⁴⁸.

Źródła podażowe obejmują wszelkie idee, impulsy innowacyjne tkwiące w działalności naukowej i technicznej - innowacje są zdeterminowane bezpośrednio przez rozwój nauki i techniki, który przebiega zgodnie z prawidłowościami właściwymi dla tych dziedzin. „Innowacje rodzą się zatem jako efekt badań naukowych, nie podlegających bezpośrednio wpływom systemu ekonomicznego i czynników administracyjnych (są to efekty tzw. badań czystych). W rezultacie powstają wynalazki, które są podstawą do innowacji autonomicznych, tzn. takich, które nie są wynikiem poszukiwań rozwiązania, na które istniało konkretne zapotrzebowanie zgłaszane przez producentów, konsumentów lub agendy rządowe. (...) Analiza podażowych źródeł innowacji pozwala stwierdzić występowanie dwuetapowej sekwencji: odkrycie lub wynalazek, a następnie innowacja”⁴⁹.

⁴⁵ Ankietyzację przeprowadzono w listopadzie 2004 roku na próbie 1000 przedsiębiorstw za pośrednictwem grupy ankieterów Instytutu Badania Opinii i Rynku PENTOR S.A.

⁴⁶ Tamże, str. 164.

⁴⁷ Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa 1960, str. 142.

⁴⁸ Zob.: Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, dz. cyt., str. 41.

⁴⁹ Tamże, str. 43.

Źródła popytowe innowacji wypływają z potrzeb rynku, produkcji, ochrony środowiska naturalnego, sektora wojskowego i innych. Innowacje są niejako podporządkowane potrzebom zgłaszanym przez rynek, produkcję, ochronę środowiska⁵⁰.

Innowacyjność polskich przedsiębiorstw

W pierwszej połowie 2009 roku udział przedsiębiorstw, które wprowadziły rozwiązania innowacyjne w swoich firmach, był nieco niższy niż w poprzednich badaniach i wyniósł 15%. Mikroprzedsiębiorstwa oraz firmy małe najczęściej wprowadzały innowacje produktowe, jedynie w grupie firm średnich dużą popularnością cieszyły się innowacje procesowe. Najbardziej skłonne do wprowadzania innowacji są firmy zajmujące się działalnością produkcyjną (30% spośród nich wprowadziło innowacje), najmniej zaś firmy budowlane (zaledwie 3%). W sytuacji, gdy wprowadzenie rozwiązań innowacyjnych wiązało się z poniesieniem kosztów (80% przypadków), firmy finansowały je ze środków własnych. Blisko połowa firm nie planowała wprowadzania innowacji w ciągu najbliższych sześciu miesięcy, 39% rozważało taką możliwość, zaś 13% zamierzało jakąś innowację wprowadzić⁵¹.

Innowacyjność Polski na tle innych krajów

Komisja Europejska co roku publikuje Europejską Tablicę wyników (European Innovation Scoreboard EIS). Do EIS zalicza się kraje Unii Europejskiej, Bułgarię, Rumunię, Turcję, Islandię, Norwegię, Szwajcarię oraz USA i Japonię. EIS obejmuje wskaźniki mające opisać efektywność innowacyjną gospodarek tych krajów. Do obliczenia Łącznego Indeksu Innowacyjności (Summary Innovation Index SII) wykorzystywanych jest 26 wskaźników⁵².

Tabela 1.

Wybrane wskaźniki służące do oceny innowacyjności⁵³

Wskaźnik	Rok	Polska	UE-27
Nakłady krajowe brutto na B+R	2006	0,56	1,84
Liczba wynalazków zgłoszonych do ochrony do Europejskiego Urzędu Patentowego na milion mieszkańców	2004	3,66	111,96
Liczba patentów udzielonych przez Amerykański Urząd Patentowy na milion mieszkańców	2003	0,6	52,2

⁵⁰ Zob.: tamże, str. 42.

⁵¹ Za: „Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2009 roku”, Departament Analiz i Prognoz, Ministerstwo Gospodarki, numer 2/2009, Warszawa, październik 2009, str. 22

⁵² Za: A. Macuga, P. Macuga, Konkurencyjność polskiej gospodarki przez pryzmat innowacyjności, Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy, str. 219

⁵³ Dane liczbowe wskazują nakłady na działalność badawczo-rozwojową B+R w Polsce, mierzone procentowym udziałem ogółu wydatków na tę działalność w PKB.

ORGANIZACJA I ZARZĄDZANIE STRATEGICZNE

Udział wyrobów wysokiej techniki w eksporcie ogółem (w %)		2006	3,11	16,67
Liczba stałych łączy internetowych (z przepustowością co najmniej 144 Kb/s) na 100 mieszkańców		2007	6,8	18,2
Wydatki na technologie informacyjno-telekomunikacyjne jako % PKB	telekomunikacja	2006	5	3
	IT		2,6	2,7
Odsetek mieszkańców w wieku 20–24 lat, którzy mają co najmniej średnie wykształcenie		2006	91,7	77,8

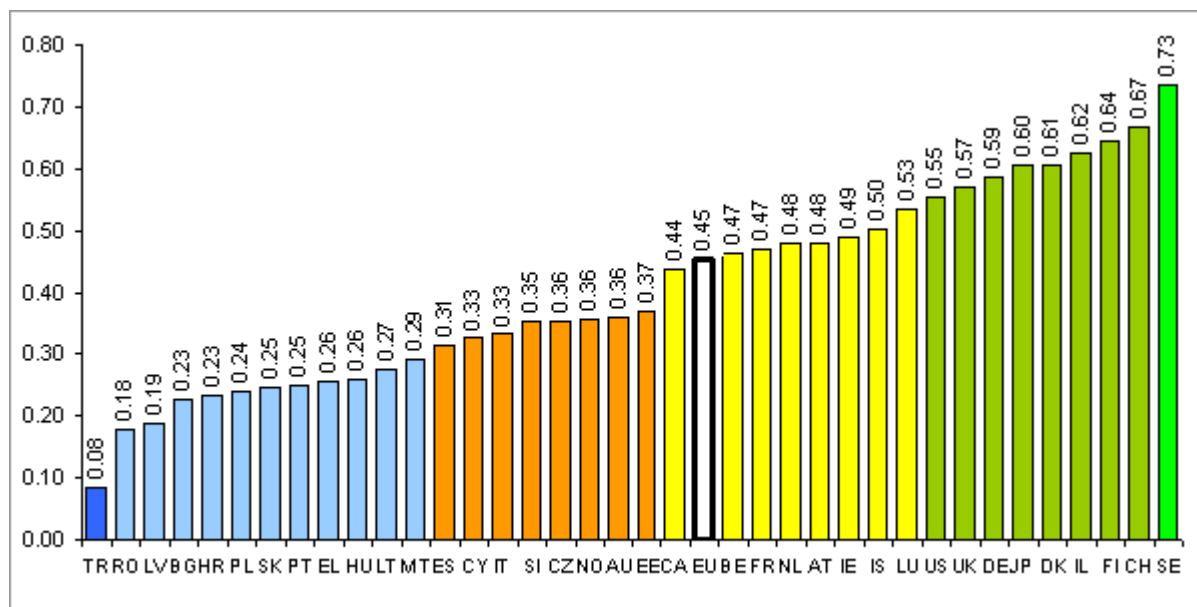
Źródło: D. Grodzka, A. Zygierewicz, Innowacyjność polskiej gospodarki, Infos, Biuro Analiz Sejmowych, nr 6(30), 27 marca 2008 r.

Wskaźniki SII ujęte są w następujących obszarach:

- Czynniki napędzające innowacyjność – mierzą warunki strukturalne niezbędne dla innowacyjności;
- Wytwarzanie wiedzy – rezultat inwestycji w badania i rozwój, postrzegane jako kluczowy element gospodarki opartej na wiedzy (GOW);
- Innowacyjność i przedsiębiorczość – szacuje wysiłki innowacyjne na poziomie indywidualnych przedsiębiorstw;
- Zastosowanie – odzwierciedla nakłady pracy i działalności w sferze biznesu oraz ich wartość dodaną w sektorach innowacji;
- Własność intelektualna.

Ranking EIS nie jest niestety doskonały – niektóre parametry w większym stopniu informują o potencjale innowacyjnym, niż o efektach⁵⁴.

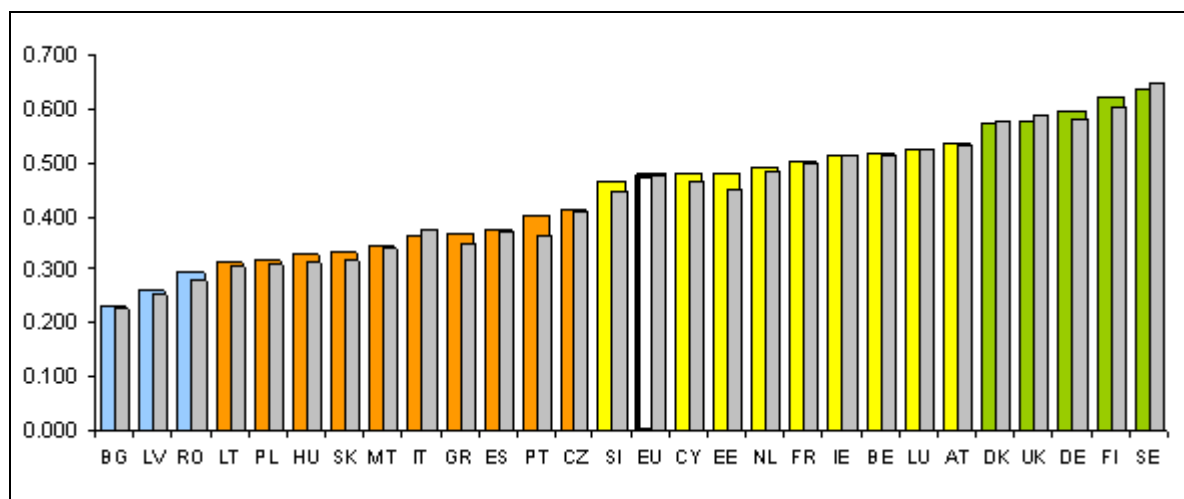
⁵⁴ Za: A. Macuga, P. Macuga, Konkurencyjność polskiej gospodarki przez pryzmat innowacyjności, Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy, str. 219 - 220



Ryc. 4. Wartość indeksu SII (Summary Innovation Index) w 2007 r.

Źródło: <http://www.proinno-europe.eu/page/summary-innovation-index-0>, 07.12.2010 r.

Wg zestawienia indeksu SII z roku 2007, Polska zaliczana była do ostatniej, ze względu na poziom innowacyjności, grupy krajów - zwanych „nadrabiającymi zaległości”. Jednak zestawienie z 2009 roku wskazuje sklasyfikowanie Polski do wyższej grupy – krajów „umiarkowanie innowacyjnych”.



Ryc. 5. Wartość indeksu SII (Summary Innovation Index) w 2008 i 2009 r.

Źródło: <http://www.proinno-europe.eu/page/1-executive-summary>, 07.12.2010 r.

Bariery wprowadzania innowacji w Polsce

Jedną z przodujących barier wzrostu innowacyjności w Polsce jest niski poziom wydatków przeznaczonych na działalność badawczo-rozwojową. Jest on spowodowany stanowczo zbyt niskim zaangażowaniem środków finansowych przedsiębiorstw.

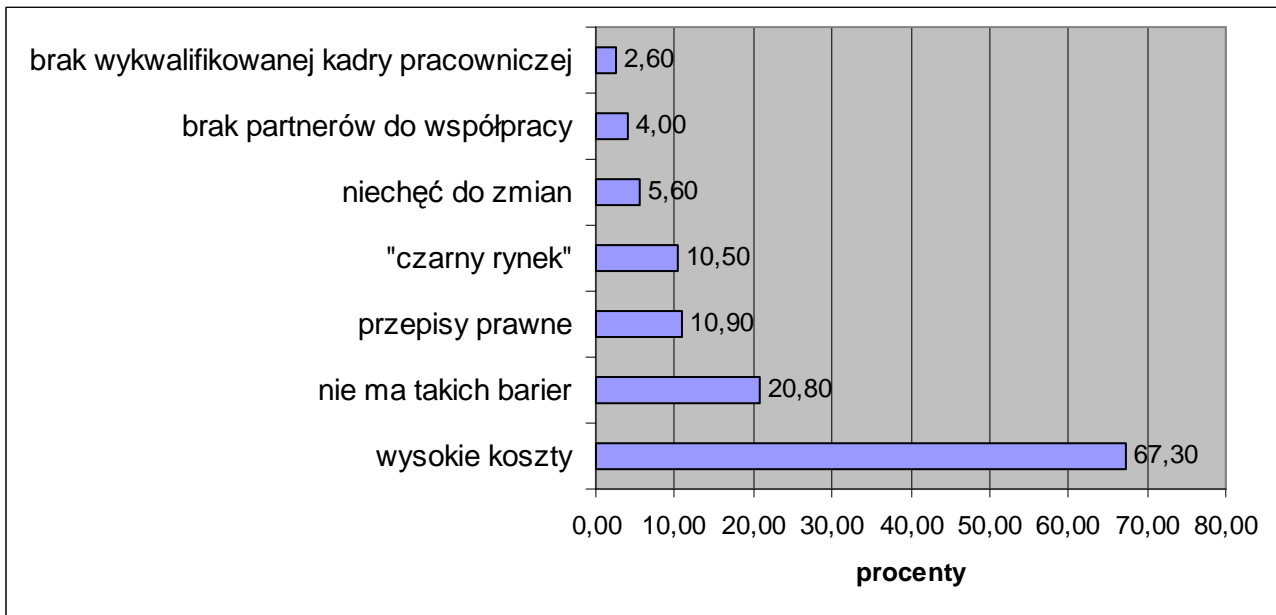
Przyczynami niedostatecznego zaangażowania sektora prywatnego w działalność i finansowanie sfery B+R są m.in. wysokie koszty oraz istotne ryzyko tego typu działań. Szczególnie małym i średnim przedsiębiorstwom (MSP) - dominującym w polskiej gospodarce, brakuje własnych środków na działalność badawczo-rozwojową. Równocześnie banki niechętnie udzielają im kredytów na tego rodzaju projekty - traktując kredytowanie sektora MSP jako ryzykowne i kosztowne w obsłudze (duża liczba drobnych działań), czyli nieopłacalne. Brakuje również funduszy kapitału wysokiego ryzyka inwestujących w małe projekty, które w wielu krajach stanowią istotny instrument wdrażania działalności naukowej, badawczo-rozwojowej i innowacyjnej do praktyki gospodarczej.

Wprowadzanie innowacji nie jest procesem łatwym. Ankietowane przez Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową małe i średnie przedsiębiorstwa największą barierę dla innowacyjności upatrują w wysokich kosztach zmian. Wskazywało na to 67% spośród wszystkich firm. Wśród ważniejszych przeszkód przedsiębiorstwa wymieniły także zbyt restrykcyjne przepisy prawne (11%) krępujące swobodę przedsiębiorczości i występowanie „czarnego rynku”, czyli korzystanie przez konkurentów z nowoczesnych technologii i znaków towarowych w sposób nielegalny. Znacznie mniej dokuczliwe są: niechęć do zmian w firmie, brak partnerów do współpracy oraz brak wykwalifikowanej kadry pracowniczej. Wskazywano również na wysokie koszty innowacji, brak środków finansowych oraz ich długi okres zwrotu, zmienność prawa, która uniemożliwia racjonalne planowanie działalności gospodarczej⁵⁵.

Przedsiębiorstwa współpracują ze sferą badawczo-naukową oceniają, że nie istnieją żadne finansowe bariery takiej współpracy (około 27% odpowiedzi). Część z nich za istotną przeszkodę we wzajemnych kontaktach uznała natomiast niekompetencję i niski poziom merytoryczny placówek naukowo-badawczych (około 16%). Według nich strefa B+R jest nieprzygotowana do współpracy z przedsiębiorstwami. Brak jej także gotowych propozycji, które mogłyby biznesowi zaoferować. Ponad 80% przedsiębiorstw nie współpracujących ze sferą B+R, które odpowiedziały na pytanie dotyczące motywów współpracy ze sferą naukowo-badawczą zadeklarowało, że nie widzi potrzeby takiej współpracy⁵⁶.

⁵⁵ Zob.: *Innowacyjność MSP*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000-2001*, [red.] Dzierżanowski W., Tokaj-Krzewska A., PARP, Warszawa 2002, str. 233-234.

⁵⁶ Zob.: tamże, str. 234.



Ryc. 6. Bariery ograniczające wprowadzanie innowacji

Źródło: *Innowacyjność MSP*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000-2001*, [red.] Dzierżanowski W., Tokaj-Krzewska A., dz.cyt., str. 234.

Deklarowane przez respondentów bariery we wdrażaniu innowacji są podobne bez względu na wielkość firmy. Różnice można dostrzec przede wszystkim w odniesieniu do bariery „czarny rynek”, czyli nielegalne korzystanie przez konkurentów z nowoczesnych technologii i znaków towarowych, której znaczenie maleje wraz ze wzrostem wielkości przedsiębiorstwa. Z drugiej strony, im większe przedsiębiorstwo, tym częstszą przeszkodą dla innowacyjności jest brak partnerów (innych firm) do współpracy oraz brak wykwalifikowanej kadry kierowniczej. W przypadku branż usługowych (handel, hotele i restauracje oraz obsługa nieruchomości i firm) na wysokie koszty wskazał znacznie mniejszy odsetek przedsiębiorstw niż w budownictwie i działalności produkcyjnej. Wynika to z faktu, że w usługach innowacje w większym stopniu wiążą się z kreatywnością i pomysłami na strategię działania firmy (są to raczej tzw. innowacje miękkie, odnoszące się do organizacji i zarządzania) w mniejszym zaś stopniu niż w przemyśle i budownictwie determinowane są nakładami finansowymi na majątek trwały (tzw. innowacje twarde). Respondenci z branży obsługi nieruchomości i firm znacznie częściej niż firmy z innych branż, wskazały na nieprzychylnie przepisy prawne ograniczające innowacyjność. Z kolei, brak partnerów do współpracy i brak wykwalifikowanej kadry, to szczególnie istotne bariery w działalności produkcyjnej⁵⁷.

⁵⁷ Zob.: *Innowacyjność MSP*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000-2001*, [red.] Dzierżanowski W., Tokaj-Krzewska A., dz. cyt., str. 234-235.

Podsumowanie

Aby można było mówić o konkurencyjności przedsiębiorstwa nie można pominąć istotnych jej komponentów, począwszy od potencjału konkurencyjności po pozycję konkurencyjną. Każdy z nich musi być wcześniej zaplanowany, przewidziany i budowany, aż do momentu osiągnięcia pożądanego przez przedsiębiorstwo poziomu. Mówiąc o konkurencyjności przedsiębiorstwa, w dzisiejszych czasach trzeba zwrócić szczególną uwagę na innowacyjność, jako podstawowy budulec pozycji konkurencyjnej firmy, jej dominacji na wolnokonkurencyjnym rynku. Bez wprowadzanych innowacji, ulepszeń, nowoczesnych technologii, przedsiębiorstwa ryzykują utratę potencjalnych nabywców – utratę pozycji konkurencyjnej na rynku. Innowacje stanowią w dzisiejszych czasach jedno z najważniejszych wyzwań. W wyniku transformacji systemowej polska gospodarka musi wiele nadrobić. Polskie laboratoria, instytuty badawcze i uczelnie generują wiele twórczych pomysłów. Nie znajdują one jednak zainteresowania u rodzimych małych i średnich przedsiębiorców, przede wszystkim ze względu na wysokie koszty ich wprowadzenia oraz wysokie ryzyko. Innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce wciąż nie jest na zadowalającym poziomie. Świadczy to o tym, iż nie mogą być konkurencyjnymi dla zagranicznych przedsiębiorców, którzy pojawiają się na naszym rynku. Bez wzrostu innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce nie jest możliwy wzrost konkurencyjności na rynku europejskim.

Literatura

1. Adamkiewicz-Drwiłło H.G., *Uwarunkowania konkurencyjności przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002;
2. Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*, PWE, Warszawa 1992;
3. Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza PW, Warszawa 2001;
4. Griffin R.W., *Podstawy zarządzania innowacjami*, PWN, Warszawa 1996;
5. Grodzka D., Zygierewicz A., *Innowacyjność polskiej gospodarki*, Infos, Biuro Analiz Sejmowych, nr 6(30), 27 marca 2008 r.
6. *Innowacyjność MSP*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2000-2001*, [red.] Dzierżanowski W., Tokaj-Krzewska A., PARP, Warszawa 2002,
7. *Konkurencyjność polskich MSP w przededniu przystąpienia do Unii Europejskiej*, [w:] *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2002-2003*, [red.] Tokaj-Krzewska A., Żołnierski A., PARP, Warszawa 2004
8. Kwiatkowski S., *Procesy innowacyjne*, Przegląd Organizacji 1988, nr 6
9. Macuga A., Macuga P., *Konkurencyjność polskiej gospodarki przez pryzmat innowacyjności*, Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem, Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa im. Witelona w Legnicy
10. Marciniak S., *Innowacje i rozwój gospodarczy*, Kolegium Nauk Społecznych i Administracji, Warszawa 2000

11. Miszewski M., *Małe i średnie przedsiębiorstwa w obliczu integracji europejskiej*, Tom I, Wydawnictwo Triada, Bytom 2000
12. Nasierowski W., *Rozwój technologii a rozwój gospodarczy*, „Organizacja i kierowanie” 1995, nr 3
13. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999
14. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1998
15. Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWE, Warszawa 1960,
16. Stankiewicz M.J., *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, wyd. Dom organizatora, Toruń 1999
17. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, „Dom organizatora”, Toruń 2005
18. Szymański K. R., *Innowacje w przedsiębiorstwie przemysłowym*, IWZZ, Warszawa 1979
19. *Trendy rozwojowe sektora MSP w ocenie przedsiębiorców w pierwszej połowie 2009 roku*, Departament Analiz i Prognoz, Ministerstwo Gospodarki, numer 2/2009, Warszawa, październik 2009
20. Webber R.A., *Zasady zarządzania organizacjami*, PWE, Warszawa 1996
21. Żołnierski A., *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, PARP, Wydanie, I, Warszawa, 2005, str. 54

Recenzenci:

dr inż. Anna Grontkowska

mgr Marcin Słupek