

Aneta Madyda

Zmiana w organizacji podstawą innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw

Ekonomiczne Problemy Usług nr 111, 276-285

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach
dozwolonego użytku.

ANETA MADYDA

Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej

ZMIANA W ORGANIZACJI PODSTAWĄ INNOWACYJNOŚCI MAŁYCH I ŚREDNICH PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Współcześnie przedsiębiorstwa są zmuszone do dostosowania się do zmian zachodzących w dynamicznym otoczeniu. Aby sprostać temu zadaniu podejmują działania podnoszące atrakcyjność i pozycję na rynku. Duże znaczenie odgrywa tutaj odpowiednia przedsiębiorczość i innowacyjność.

W artykule podjęto próbę charakterystyki wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Z jednej strony zmiany te są łatwe do wprowadzenia, bo małe firmy wykazują dużą elastyczność, z drugiej strony trudne do zapoczątkowania a następnie do wprowadzenia z uwagi na opory psychiczne lub ograniczenia w środkach finansowych.

Polska ma jeden z najniższych wskaźników innowacyjności w Europie i plasuje się na 24 miejscu spośród 27 członków UE.

Poważnym problemem jest niewystarczająca współpraca środowisk gospodarczych i naukowych, niska liczba wdrożeń nowych technologii i niska liczba nowych przedsiębiorstw tworzonych na podstawie nowych technologii a także problem finansowania innowacji (Polska ma jeden z najniższych wskaźników udziału wydatków na badania i rozwój wśród krajów Unii Europejskiej).

Słowa kluczowe: zmiana, innowacyjność, konkurencyjność, przedsiębiorstwo

1. Zmiana w przedsiębiorstwie

Głównym wyzwaniem XXI wieku są zmiany, które mogą dotyczyć systemów, państw, gałęzi gospodarki, przedsiębiorstwa, działu, komórki organizacyjnej a także człowieka. Przedsiębiorstwa w dobie wzrostu konkurencyjności zmuszone są do ciągłego poszukiwania metod i technik, które pozwolą im doskonalić swoje działania. Zmiany, z którymi ma do czynienia każdy pomiot gospodarczy, dotyczą zarówno bliższego, jak i dalszego otoczenia. Pojawiają się nowe firmy, które stanowią będą konkurencją dla istniejących już na rynku podmiotów¹.

¹ J. Łopatowska, G. Zieliński, *Czynniki generujące zmiany w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie i Finanse*, Wyd. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, t. 10, nr 4, cz. 1, październik 2012, Sopot 2012, s. 471.

Szczególnie interesujące są zmiany w małych firmach. Z jednej strony są łatwe do wprowadzenia, bo małe firmy wykazują dużą elastyczność, z drugiej strony trudne do zapoczątkowania a następnie do wprowadzenia z uwagi na opory psychiczne lub ograniczenia w środkach finansowych. Filozofia przygotowania i wprowadzenia zmiany w zasadzie jest niezmienna. Rodzaj zmiany jednak, jej głębokość, kompletność, szybkość wdrażania powoduje, że aparat metodyczny i terminologiczny ulega odpowiednim modyfikacjom².

Według Schumpetera, zadaniem przedsiębiorcy nie jest wynajdowanie nowych wynalazków, ale przede wszystkim wprowadzanie ich w życie. Przedsiębiorcy przyczyniają się do powstawania „powtarzających się fal prosperity, które rewolucjonizują organizm gospodarki i nawracających recesji, wywołanych wpływem nowych produktów i metod, zakłócających dotychczasową równowagę³”.

2. Innowacyjne uwarunkowania a pozycja przedsiębiorstwa na rynku

W ostatnich czasach nieustannie pojawiają się nowe techniki i technologie, a konkurencyjność stale się nasila. W takich warunkach przedsiębiorstwo, które nie wprowadza zmian lub zbyt wolno reaguje na zdarzenia zachodzące w otoczeniu, może upaść. Na ogół zarówno wśród teoretyków, jak i praktyków biznesu panuje zgoda, że obecnie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw są innowacje.

W literaturze przedmiotu stosuje się zamiennie pojęcie konkurencyjności z efektywnością, kondycją firmy, zdolnością do rozwoju, zdolnością do konkurowania lub zdolnością konkurencyjną.

Według Stankiewicza, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest wyznaczana jako jego zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji⁴.

Konkurencyjność oznacza zdolność przedsiębiorstwa do przeżycia i prosperowania w ramach złożonego układu, kreatywnego i niestabilnego. To również zdolność do zdobycia i utrzymania przewagi konkurencyjnej obecnie i w przyszłości.

² E. Bitner, *Zmiana istotą przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorczość, innowacje i wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2013, s. 25.

³ J. Polowczyk, *Przedsiębiorczość strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6, s. 7, na podst. J.A. Schumpeter, *Kapitalizm, socjalizm, demokracja*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995, s. 161–163.

⁴ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora Tonik, Toruń 2002, s. 36.

Przewaga konkurencyjna jest także określana, jako pozycja konkurencyjna przedsiębiorstwa lub potencjał konkurencyjny, który determinuje przyszłą pozycję przedsiębiorstwa na rynku. Przyczyny, które decydują o uzyskaniu przez przedsiębiorstwo danej pozycji na rynku mają swoje źródło, zarówno wewnątrz organizacji, jak i na zewnątrz organizacji, przedsiębiorstwa.

Gorynia przedstawiając definicję konkurencyjności przedsiębiorstwa podzielił ją na trzy wymiary:

- pozycję konkurencyjną przedsiębiorstwa,
- potencjał konkurencyjny przedsiębiorstwa,
- strategię konkurencyjności przedsiębiorstwa.

Dzięki badaniu konkurencyjności Gorynia ustala wielkość luki, jaka pozostaje przez porównanie badanego przedsiębiorstwa do firmy konkurencyjnej⁵.

Pojęcie konkurencyjności jest bardzo szeroko definiowane. Jest cechą, która charakteryzuje jednostki organizacyjne uzyskujące lepszą pozycję od innych konkurentów na rynku, czyli można ją określić lub zdefiniować dla danego podmiotu przez jego porównanie do innych lub całego rynku, na którym działa. Konkurencyjna firma to podmiot, który adaptuje się i kreuje otoczenie w warunkach rywalizacji gospodarczej. Ma zdolność do utrzymania stałej przewagi za pomocą zbioru odpowiednich narzędzi dla danego rynku i danego czasu. W wyniku swojego działania uzyskuje pozycję konkurencyjną.

W. Grudzewski i I. Hejduk uważają, że dzięki innowacjom następuje poprawa i unowocześnienie procesów wytwórczych, podniesienie produktywności, wydajności, jakości wyrobów i ich konkurencyjności, zwiększenie ogólnej sprawności i efektywności działania, udoskonalenie organizacji metod pracy, zlikwidowanie barier i aktywizacja zasobów, poprawa bezpieczeństwa i warunków pracy, zastępowanie pracy żywej w efekcie lepszej organizacji i wyższej wydajności opartej na bogatszym i bardziej nowoczesnym wyposażeniu technicznym; zwiększenie zdolności eksportowych⁶.

J. Kay do podstawowych źródeł czynników sukcesu zaliczył reputację, innowacje i zasoby strategiczne przedsiębiorstwa. Innowacje mogą dotyczyć produktu, technologii lub systemów organizacyjnych i zarządzania. Choć innowacje oryginalne stanowią podstawę przewagi konkurencyjnej, to należy stwierdzić, że często trudno je zachować na własność. Istnieje wiele możliwości naśladownictwa, co sprawia, że w wielu przypadkach pionier danej innowacji nie osiąga efektów rynkowych, lecz są one udziałem wielu firm⁷.

Hamel i Prahalad również twierdzą, że wykreowanie w przedsiębiorstwie kluczowych kompetencji pozwala zdobyć długotrwałą przewagę konkurencyjną. Nowatorskie kompetencje firm inicjują rozwój nowych branż oraz nowych rynków zbytu. Źródłem kluczowych kompetencji są nie tyle nowe technologie, co nowe kompetencje zaspokajania potrzeb odbiorców. Koncepcje te są skierowane ku przyszłości,

⁵ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007, s. 68.

⁶ W. Grudzewski, I. Hejduk, *Projektowanie systemów zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2001, s. 451–452.

⁷ J. Key, *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1986, s. 145.

zakładają, że rośnie tempo zmian społecznych powodujących powstawanie nowych dziedzin, nowych potrzeb oraz głębokie zmiany w sektorach tradycyjnych. Można więc stwierdzić, że zgodnie z powyższym, kluczowe dla przedsiębiorstwa jest kreowanie nowych kompetencji przez innowacyjne działania⁸.

Innowacje stwarzają przedsiębiorcom i menedżerom możliwości dokonania istotnych zmian, podjęcia nowej działalności, świadczenia nowych usług i pozyskiwania dzięki temu innowacyjnych nabywców. Sprawdzeniem udanej innowacji jest jej powodzenie na rynku⁹.

Przedsiębiorstwo innowacyjne łączy w działaniu trzy zasadnicze elementy: kreuje nowy pomysł, realizuje go w praktyce, finansuje realizację. Szerzej przedsiębiorstwo innowacyjne można określić, jako zdolne do nieprzerwanego poszukiwania i wykorzystywania w praktyce wyników badań naukowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. W teraźniejszej grze rynkowej, innowacje mogą stanowić z pewnością przewagę konkurencyjną. Podnoszenie konkurencyjności przedsiębiorstwa zależy od identyfikowania i kształtowania najważniejszych elementów rządzących kondycją przedsiębiorstwa.

Według Z. Pierścionka tworzenie konkurencyjności przedsiębiorstwa i jego analiza zaczyna się od oceny odbiorców, którzy porównują m.in. takie cechy ofert różnych firm jak:

- jakość i funkcjonalność produktu lub usługi,
- cena,
- nowość i nowoczesność,
- różnorodność oferty, kompleksowość i komplementarność,
- stopień wyróżnienia się produktu i firmy,
- możliwość wpływu odbiorcy na produkt,
- dostępność towaru, miejsce i łatwość nabycia,
- intensywność i jakość promocji,
- koszty przedstawienia, przyzwyczajenie i kontakty osobiste, lojalność wobec firmy lub/i kraju pochodzenia,
- możliwość serwisu,
- marka produktu,
- renoma firmy,
- wielkość i udział w rynku,
- czas dostawy i inne¹⁰.

Tworzenie korzystnych warunków do rozwoju innowacyjności, staje się dziś konieczne. Działalność innowacyjna przedsiębiorstw jest coraz bardziej złożonym zjawiskiem. Jej dynamiczny rozwój hamowany jest ograniczonymi zasobami pojedynczej organizacji. W wielu wypadkach wymaga pomocy ze strony osób lub instytucji wewnętrznych i zewnętrznych. Przedsiębiorstwo odnosi nie tylko bez-

⁸ G. Hamel, C.H. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wyd. Business Press, Warszawa 1999, s. 14.

⁹ J. Matejuk, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami” 2005, nr 2, s. 14.

¹⁰ Z. Pierścionek, *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003, s. 35.

pośrednie korzyści, ale dzięki lepszej pozycji konkurencyjnej na rynku ma również ułatwiony dostęp do zewnętrznych źródeł finansowania¹¹.

Przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu objęte są zmianami, które są coraz bardziej widoczne w funkcjonowaniu firmy. Często poruszany jest temat restrukturyzacji, reorganizacji, zmiany kierunków działalności, *reengineeringu*, nowych technologii, nowych formach dystrybucji, łączenia i przejmowania przedsiębiorstw. Zjawiska, które miały dawniej wyjątkowy charakter, dziś stały się powszechne. Czas przedsiębiorstw, których sprawność oparta była na ustabilizowanej organizacji, przechodzi w przeszłość. Zdolność do sprostanania wymaganiom rynku pociąga za sobą konieczność dużej elastyczności funkcjonowania i bycia innowacyjnym.

W warunkach silnej turbulencji otoczenia istotne znaczenie dla budowy wartości organizacji i poprawy jej pozycji konkurencyjnej ma zdolność szybkiego identyfikowania oraz kreowania czynników wywołujących zmiany, a następnie zaplanowanie i realizacja procesu przekształceń, tak by zmiana przyniosła pożądane efekty. Umiejętność ta pozwala nabyć organizacji cech samouczenia i samodoskonalenia, co przekłada się na elastyczną adaptację do nowej sytuacji rynkowej i poprawę konkurencyjności¹².

Dla osiągnięcia wysokiej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, niezbędne jest utrzymanie wysokiego poziomu innowacyjności, którą określa się jako zdolność do permanentnego generowania i realizowania innowacji, które znajdują uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i jakości.

3. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstw sektora MŚP

W Polsce sektor małych i średnich przedsiębiorstw pozostaje stale ważną siłą napędową gospodarki, warunkując poziom i strukturę zatrudnienia oraz stopień zamożności polskiego społeczeństwa. Podmioty sektora MŚP w Polsce stanowią 99,8% całkowitej liczby przedsiębiorstw (1,67 mln firm), przy czym sektor ten jest zdominowany przez mikroprzedsiębiorstw, które stanowią aż 96,0% liczby wszystkich przedsiębiorstw¹³.

Małe i średnie przedsiębiorstwa napotykać na wiele problemów. Do najważniejszych z nich należą trudności związane z dostępem do kapitału ograniczające m.in. zaangażowanie w działalność badawczo-rozwojową i dostęp do specjalistycznej wiedzy oraz brak doświadczenia w prowadzeniu działalności gospodarczej. Firmy te nie potrafią zarządzać zasobami wiedzy, nie wyznaczają celów, mają problemy z przepływem informacji, tak we własnych strukturach, jak i między kooperantami.

W sektorze małych i średnich firm mniej jest zazwyczaj przedsiębiorstw wprowadzających innowacje niż w dużych. Wynika to z faktu samego zakresu działania tychże przedsiębiorstw, które częściej oparte są na jednym rodzaju produktu, czy usługi, więc prawdopodobieństwo wprowadzania zmian jest tam mniejsze niż

¹¹ W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005, s. 146–147.

¹² J. Łopatońska, G. Zieliński, *Czynniki generujące zmiany...*, s. 479.

¹³ *Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011, s. 17.

w przedsiębiorstwach o zróżnicowanej ofercie i rozbudowanych procesach – jak w większości dużych firm¹⁴. Zainteresowanie jakim cieszą się kolejne konkursy o dofinansowanie na projekty innowacyjne potwierdza, że przedsiębiorcy myślą o rozwijaniu własnej innowacyjności, mają pomysły i projekty dotyczące wdrażania innowacji, ale zarazem intensywnie poszukują najtańszych źródeł finansowania tego typu działalności¹⁵.

Dynamika zmian w otoczeniu podmiotów gospodarczych wymusza na przedsiębiorstwach wdrażanie innowacji, tak klasycznych – technologicznych, jak i nietechnologicznych. Przy czym obecnie zauważa się zwiększenie udziału wdrażanych innowacji nietechnologicznych w przedsiębiorstwach sektora MŚP (tab. 1).

Czynnikiem, który wywiera istotny wpływ na wzrost znaczenia innowacyjności nietechnologicznej jest, oprócz możliwości jakie oferują innowacje organizacyjne czy marketingowe jednostkom non-profit i samorządowym, jest zwiększająca się liczba mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Wzrost ich liczby, a także coraz szersza dywersyfikacja prowadzonej działalności będą powodować, że coraz bardziej na znaczeniu zyskiwać będą właśnie te rodzaje innowacji, których wdrożenie nie będzie wymagać od przedsiębiorców ponoszenia wysokich nakładów na działania B + R oraz ich aktywność w tym zakresie¹⁶.

Potencjał wzrostu innowacyjności dla sektora MŚP w Polsce potwierdza tendencję zwiększania udziału innowacji nietechnologicznych w stosunku do klasycznych (technologicznych). Udział małych i średnich przedsiębiorstw wdrażających innowacje organizacyjne lub marketingowe (według EIS 2008) wyniósł w 2010 roku 29,5% a wdrażających innowacje produktowe lub procesowe 20,4%¹⁷.

Według Raportu European Union Scoreboard z 2013 roku Polska plasuje się wśród przeciętnych innowatorów ze średnim rocznym złożonym wskaźnikiem innowacyjności SII (Summary Innovation Index) na poziomie 0,4% przy średnim rocznym wskaźniku SII dla UE na poziomie 1,6% (analizowanym za okres 5 ostatnich lat, tj. 2008–2012)¹⁸.

¹⁴ P. Wojnicka, E. Klimczak, *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*, w: *Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, red. A. Żołnierski, PARP, Warszawa 2008, s. 7.

¹⁵ J. Kurowska-Pysz, *Zarządzanie procesem innowacji w przedsiębiorstwach z wykorzystaniem środków z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego 2007–2013*, w: *Uwarunkowania i metodyczne aspekty rozwoju organizacji*, red. I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012, s. 65.

¹⁶ J. Sadowska, *Innowacje organizacyjne w działalności podmiotów gospodarczych*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce – wybrane zagadnienia*, red. K. Mieszkowski, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2011, s. 101.

¹⁷ Zob. *Europeani innovation scoreboard 2009: comparative analysis of innovation performance*, European Commission, Luxembourg 2010, s. 14, 59–66.

¹⁸ *European Union scoreboard 2013*, <http://ec.europa.eu> (4.11.2013).

Tabela 1

Zarys procesu ewolucji w zakresie innowacyjności przedsiębiorstw

Ewolucja	Od innowacyjności technologicznej	W kierunku innowacyjności nie-technologicznej
Wybrane przyczyny zmian	<ul style="list-style-type: none"> - wzrost znaczenia wartości intelektualnej w działalności podmiotów gospodarczych - systematyczne przenoszenie punktu ciężkości z technologii na pozostałe wartości będące w posiadaniu przedsiębiorstw i organizacji - bariery finansowe w działalności podmiotów gospodarczych - brak kompleksowego wsparcia instytucjonalnego w zakresie innowacji - niejednolita polityka proinnowacyjna - nikłe stymulowanie programów innowacyjnych przez państwo i/lub sektor biznesu - niedopasowanie innowacji o charakterze technologicznym do specyfiki działalności wybranych organizacji - wysoka kapitałochłonność klasycznych innowacji produktowych i procesowych 	
Dominujące formy innowacji	<ul style="list-style-type: none"> - produktowe - procesowe - technologiczne 	<ul style="list-style-type: none"> - organizacyjne - marketingowe - społeczne
Potencjalni beneficjenci, których dotyczy zmiana	<ul style="list-style-type: none"> - podmioty sektora MŚP - podmioty niezainteresowane wdrażaniem innowacji opartych na aktywności w zakresie B+R - przedsiębiorstwa niemogące pozwolić sobie na wprowadzenie innowacji o wysokiej kapitałochłonności - inne podmioty i organizacje, w których wdrażanie podstawowych typów innowacji jest wykluczone ze względu na specyfikę prowadzonej działalności (jednostki samorządowe, organizacje non-profit) 	
Specyfika pomiaru innowacyjności	<ul style="list-style-type: none"> - dobrze rozwinięte narzędzia pomiaru zmian innowacyjności - pomiar oparty na miernikach wykorzystujących zaangażowanie podmiotów w prace B+R (wytwarzanie lub zakup wyników B+R) 	<ul style="list-style-type: none"> - ze względu na specyfikę innowacyjności nietechnologicznej, znaczące zredukowanie znaczenia intensywności działalności badawczej i rozwojowej - konieczność oparcia pomiaru w większym stopniu na miernikach o charakterze jakościowym - zwiększenie znaczenia narzędzi wykorzystujących zaangażowanie w: zarządzanie zasobami ludzkimi, wewnętrzną aktywność organizacyjną przedsiębiorstw, doskonalenie narzędzi marketingowych

Mocne i słabe punkty w ocenie innowacyjności	<p>Mocne punkty:</p> <ul style="list-style-type: none"> – relatywnie jednolity system pomiaru – wypracowane mierniki do kompleksowej oceny (np. Summary Innovation Index) – możliwość dokonywania porównań na poziomie przedsiębiorstw, sektorów, gospodarek 	<p>Słabe punkty:</p> <ul style="list-style-type: none"> – ze względu na dominację mierników o charakterze jakościowym, znacząca trudność związana ze stworzeniem jednolitej płaszczyzny do porównań
Rola aktywności w zakresie B+R	kluczowa	wtórna w stosunku do mierników związanych z wdrażaniem innowacji organizacyjnych i marketingowych
Główne skutki ewolucji	<ul style="list-style-type: none"> – radykalna zmiana w podejściu do pojęcia innowacji oraz do rozumienia i oceny innowacyjności przedsiębiorstw i organizacji – znaczące rozszerzenie możliwości podejmowania aktywności innowacyjnej poza podmioty prowadzące klasyczną działalność gospodarczą: produkcyjną i/lub usługową – przeniesienie „punktu ciężkości” w działalności innowacyjnej z innowacji produktowych i procesowych o charakterze technologicznym na innowacje niewymagające wyników prac B+R – wzrost znaczenia innowacyjności nietechnologicznej w organizacjach non-profit, jednostkach samorządu terytorialnego 	

Źródło: J. Sadkowska, *Innowacje organizacyjne w działalności podmiotów gospodarczych*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce – wybrane zagadnienia*, red. K. Mieszkowski, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2011, s. 99–100.

Podsumowanie

W artykule podjęto próbę charakterystyki wprowadzania zmian w przedsiębiorstwach sektora MŚP. Z jednej strony zmiany te są łatwe do wprowadzenia, bo małe firmy wykazują dużą elastyczność, z drugiej strony są trudne do zapoczątkowania a następnie do wprowadzenia z uwagi na opory psychiczne lub ograniczenia w środkach finansowych.

Wśród teoretyków i praktyków biznesu panuje na ogół zgoda, że obecnie jednym z kluczowych czynników konkurencyjności przedsiębiorstw są innowacje. Przedsiębiorstwo, które nie wprowadza zmian lub zbyt wolno reaguje na zdarzenia zachodzące w otoczeniu, może upaść.

Dynamika zmian w otoczeniu podmiotów gospodarczych wymusza na przedsiębiorstwach wdrażanie innowacji, tak tych technologicznych (klasycznych) jak i nietechnologicznych. Przy czym obecnie zauważa się zwiększenie udziału wdrażanych innowacji nietechnologicznych w przedsiębiorstwach sektora MŚP.

Istotnym problemem jest niewystarczająca współpraca środowisk gospodarczych i naukowych, niska liczba wdrożeń nowych technologii i niska liczba nowych

przedsiębiorstw tworzonych na podstawie nowych technologii a także problem finansowania innowacji.

Literatura

- Bitner E., *Zmiana istotą przedsiębiorczości i innowacyjności przedsiębiorstwa*, w: *Przedsiębiorczość, innowacje i wiedza w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2013.
- European Innovation Scoreboard 2009: Comparative Analysis of Innovation Performance*, European Commission, Luxembourg 2010.
- European Union Scoreboard 2013*, <http://ec.europa.eu>.
- Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2007.
- Grudzewski H., Hejduk I., *Projektowanie systemów zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2001.
- Hamel G., Prahalad C.H., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Wyd. Business Press, Warszawa 1999.
- Key J., *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1986.
- Kurowska-Pysz J., *Zarządzanie procesem innowacji w przedsiębiorstwach z wykorzystaniem środków z Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Śląskiego 2007-2013*, w: *Uwarunkowania i metodyczne aspekty rozwoju organizacji*, red. I. Dudzik-Lewicka, H. Howaniec, W. Waszkielewicz, Wyd. Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała 2012.
- Łopatowska J., Zieliński G., *Czynniki generujące zmiany w podnoszeniu konkurencyjności przedsiębiorstw*, w: *Zarządzanie i Finanse*, Wyd. Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego, r. 10, nr 4, cz. 1, październik 2012, Sopot 2012.
- Matejuk J., *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami” 2005, nr 2.
- Pierściołek Z., *Strategia konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Polowczyk J., *Przedsiębiorczość strategiczna*, „Przegląd Organizacji” 2009, nr 6.
- Raport o stanie małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce*, PARP, Warszawa 2011.
- Sadkowska J., *Innowacje organizacyjne w działalności podmiotów gospodarczych*, w: *Gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce – wybrane zagadnienia*, red. K. Mieszkowski, K. Piech, Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2011.
- Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora Tonik, Toruń 2002.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność*, Wyd. Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2005.
- Wojnicka P., Klimczak E., *Procesy innowacyjne w sektorze MSP w Polsce i regionach*, w: *Stan innowacyjności, projekty badawcze, metody wspierania, społeczne determinanty*, red. A. Żołnierski, PARP, Warszawa 2008.

CHANGES IN ORGANIZATION AS BASE OF THE INNOVATIVENESS OF THE SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**Summary**

Companies are forced to adapt to changes in the dynamic environment. To meet this challenge shall take measures to improve the attractiveness and market position.

Innovation is the result of complex relationships and interactions among multiple actors, and among the special role played by small and medium-sized enterprises. Innovations in companies developing intensively in favorable conditions.

Poland has one of the lowest rates of innovation in Europe and ranks 24th out of the 27 members of the EU. At the same time, Poland has one of the lowest rates in the expenditure on research and development among the countries of the European Union.

A major problem is the insufficient cooperation economic and scientific environments, the low level of implementation of new technologies and the low number of new companies created on the basis of new technologies as well as the problem of financing innovation.

Keywords: change, innovativeness, competitiveness, enterprise

Translated by Aneta Madyda