

Potencjał innowacyjny małych i średnich przedsiębiorstw na tle liderów polskiej gospodarki w świetle badań empirycznych

Maciej Zastempowski*

Słowa kluczowe: potencjał innowacyjny, innowacyjność, determinanty innowacyjności, źródła innowacyjności, małe i średnie przedsiębiorstwa

Keywords: innovative potential, innovativeness, determinants of innovativeness, sources of innovativeness, small and medium sized enterprises

Synopsis: Innowacyjność to obok konkurencyjności jedno z kluczowych zagadnień, ale i wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami funkcjonującymi w globalnej gospodarce dotkniętej kryzysem. Jak skutecznie planować i wdrażać innowacje, jakie zasoby rozwijać, aby stać się innowacyjnym przedsiębiorstwem – to jedynie część pytań, z którymi borykają się menedżerowie nie tylko globalnych korporacji, ale i małych i średnich przedsiębiorstw. Pomocą w próbie znalezienia odpowiedzi na te pytania może być analiza potencjałów innowacyjnych, a więc zasobów o kluczowym znaczeniu, przeprowadzona z punktu widzenia kreowania i komercjalizowania innowacji.

Wstęp

Problematyka innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw stanowi jeden z kluczowych obszarów zainteresowań naukowców i praktyków zarządzania. Jak się wydaje, przyczyn takiego stanu jest co najmniej kilka. Po pierwsze, innowacyjność to jedna z najważniejszych wartości niematerialnych budujących konkurencyjność przedsiębiorstw globalnej gospodarki. J. Low i P.C. Kalafut wskazują, iż należy ona do jednej z dwunastu wartości niematerialnych wpływających na funkcjonowanie amerykańskich firm [Low, Kalafut, 2004, s. 160–169]. Po drugie, w literaturze przedmiotu od wielu już lat można się spotkać z twierdzeniami, iż brak wprowadzania innowacji przez przedsiębiorstwo oznacza jego upadek w dłuższym okresie [Freeman, 1982, s. 169]. Warto też wskazać, iż współczesne przedsiębiorstwa, aby móc skutecznie funkcjonować na zglobalizowanym rynku, jak również dążyć do swojego rozwoju, wydają się wyraźnie potrzebować katalizatora, którym są innowacje, przyjmujące różnorodne formy, począwszy od nowych produktów i usług, a skończywszy na wdrażaniu nowoczesnych systemów wspomagających procesy zarządzania [Zastempowski, 2010, s. 55–56]. Po trzecie, samo pojęcie innowacji jest z jednej strony wszechobecne, a z drugiej niezwykle pojemne i współcześnie dotyczy już nie tylko sfery technicznej, organizacyjnej czy finansowo-ekonomicznej, ale i coraz częściej artystycznej oraz społecznej. Po czwarte, problematyka ta jest istotna również w kontekście funkcjonowania i rozwoju specyficznej kategorii przedsiębiorstw, jakimi są podmioty małe i średnie. Wskazuje się bowiem, iż małe i średnie przedsiębiorstwa (MSP) to niezwykle innowatorzy produktowi, dla których ciągle wprowadzanie innowacji jest jednym z głównych sposobów na rozwój na współczesnym turbulentnym rynku, czy używając określeń Ph. Kotlera – w erze chaosu [Kotler, Caslione, 2010, s. 10].

* Dr hab. prof. Maciej Zastempowski, Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu.



Warto zauważyć, iż w dalszym ciągu w ramach szeroko pojętej problematyki innowacyjności, istnieje wiele obszarów wymagających dogłębnych analiz. Jednym z takich obszarów wydaje się być kwestia potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. O ile o potencjale konkurencyjnym i jego miejscu w procesie budowania konkurencyjności przedsiębiorstwa napisano już dużo, wystarczy przytoczyć prace M.J. Stankiewicza [Stankiewicz, 1999, 2002], o tyle potencjał innowacyjny stanowi w dalszym ciągu obszar wielu analiz i badań empirycznych.

Głównym celem niniejszego tekstu jest próba dokonania analizy komparatywnej sposobów budowy potencjału innowacyjnego MSP na tle liderów polskiej gospodarki. Część empiryczną, będącą bazą do analizy, stanowią wyniki dwóch badań przeprowadzonych w latach 2006–2008. Pierwszym z nich jest projekt badawczy Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr 1H02D 02530 pt. „Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowy ich potencjału innowacyjnego” [Popławski, Sudolska, Zastempowski, 2008], drugim zaś indywidualny projekt badawczy realizowany w ramach grantu Uniwersytetu Mikołaja Kopernika w Toruniu pt. „Uwarunkowania procesu budowy potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce” [Zastempowski, 2010]. W pierwszym badaniu udział wzięło 89 liderów polskiej gospodarki – zaproszono do niego przedsiębiorstwa z „Listy 2000” Rzeczypospolitej [Popławski, Sudolska, Zastempowski, 2008, s. 43–49], w drugim zaś 200 warstwowo wylosowanych polskich MSP [Zastempowski, 2010, s. 159–167].

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa w teorii

Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jest różnie definiowany w literaturze przedmiotu. Spotkać można zarówno definicje ujmujące jego istotę bardzo wąsko, jak i definicje, w których potencjał ten jest częścią szerokiego modelu zarządzania innowacjami.

Wąskie ujęcie potencjału innowacyjnego prezentuje K. Poznańska, twierdząc, iż jest to jego zdolność do efektywnego wprowadzania innowacji, czyli nowych produktów, nowych technologii, metod organizacyjnych i innowacji marketingowych. Tak rozumiany potencjał określony jest poprzez cztery kluczowe elementy:

- potencjał finansowy,
- potencjał ludzki,
- potencjał rzeczowy,
- wiedzę.

Pierwszy z wymienionych elementów – potencjał finansowy – to przede wszystkim własne środki finansowe oraz środki oferowane przez różnego rodzaju instytucje finansowe i pozafinansowe działające w regionie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Potencjał ludzki to liczba zatrudnionych pracowników i ich struktura oraz posiadane przez nich kwalifikacje i umiejętności. Z kolei w ramach potencjału rzeczowego ująć należy przede wszystkim strukturę aparatu produkcyjnego wraz z jego elastycznością, czyli możliwością szybkiego dostosowania produkcji do zmieniających się potrzeb na rynku. Należy uwzględnić tu również wiek i poziom mechanizacji oraz automatyzacji parku maszynowego. Ostatnim z elementów potencjału innowacyjnego według Poznańskiej jest wiedza, w ramach której szczególnie uwagę należy zwrócić na wiedzę techniczną oraz płynące z rynku informacje [Poznańska, 1998, s. 40–41].

Podobnie wąsko potencjał innowacyjny rozumiany jest przez A. Żołnierskiego, który uważa, iż jest on determinowany przez wewnętrzny potencjał innowacyjny oraz dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji. Na wewnętrzny potencjał innowacyjny składa się:

- kadra (jej wiedza i doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją),
- badania i rozwój (wyodrębnione komórki B+R, prowadzone prace B+R, prace zlecające itp.),
- technologia (komputery i technologia ICT, maszyny i urządzenia, a także stopień nowoczesności maszyn i urządzeń).

Z kolei zewnętrzne źródła innowacji to przede wszystkim wyższe uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe, ale także firmy konkurencyjne czy odbiorcy i dostawcy [Żołnierski, 2005, s. 5–6].

Wśród definicji, które ukazują potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa jako element szerszej koncepcji, wymienić warto chociażby teorię zdolności absorpcyjnej organizacji W.M. Cohena i D.A. Lewinthal'a czy model interakcyjny tworzenia innowacji autorstwa R. Rothwella i W. Zegwelda.

W ramach teorii zdolności absorpcyjnej organizacji akcentuje się oprócz środowiska zewnętrznego, w ramach którego zachodzi proces ewolucji techniki, również środowisko wewnętrzne organizacji. Od niego bowiem m.in. zależy zdolność organizacji do właściwego rozpoznawania zewnętrznych idei innowacyjnych. W teorii tej zdolność ta reprezentowana jest przez potencjał do absorpcji innowacyjnych składników wejściowych. Potencjał ów uzależniony jest od indywidualnych i organizacyjnych czynników, np. od kultury organizacyjnej [Cohen, Lewinthal, 1990, s. 128].

Z kolei w modelu interakcyjnym R. Rothwella i W. Zegwelda wskazuje się, iż aby skutecznie następował proces tworzenia innowacji, przedsiębiorstwo powinno posiadać działy prowadzące prace rozwojowe, projektowe, produkcyjne oraz marketingowe. Innymi słowy, potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa powinien opierać się na komórkach B+R, produkcyjnych i marketingowych [Rothwell, Zegveld, 1985, s. 50].

Opierając się na koncepcjach tzw. szkoły zasobowej strategicznego myślenia [Prahalaad, Hamel, 1990; Barney, 2001], przyjęto, iż w przedstawionych tu rozważaniach zasoby będące w dyspozycji MSP oraz liderów polskiej gospodarki określane są jako podstawa budowanego przez nie potencjału innowacyjnego, z kolei potencjał innowacyjny to te zasoby, którymi przedsiębiorstwa powinny dysponować, aby skutecznie kreować i komercjalizować innowacje [Zastempowski, 2010, s. 153–157].

Wyniki badań empirycznych

W celu identyfikacji i analizy potencjału innowacyjnego badanych przedsiębiorstw, bazując na koncepcji M.J. Stankiewicza [1999, s. 240–244], dokonano podziału ogółu posiadanych przez nich zasobów materialnych i niematerialnych na dziesięć następujących sfer:

- produkcji,
- zatrudnienia,
- logistyki,
- badawczo-rozwojowa,
- organizacji i zarządzania,
- zarządzania jakością,
- marketingu,
- zasobów niewidzialnych,
- finansów,
- informacji i komunikacji.

Określono również poszczególne elementy w ramach analizowanych sfer, czyli tzw. składniki potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. Łącznie analizie poddano 90 takich potencjalnych składników.

W trakcie głównego badania empirycznego poproszono badane przedsiębiorstwa o ocenę stopnia, w jakim poszczególne składniki analizowanych grup zasobowych wpływają na budowę ich potencjału innowacyjnego. Respondenci oceniali stopień oddziaływania poszczególnych składników w skali zaprezentowanej w tab. 1.

W celu ustalenia ostatecznego kierunku siły wpływu każdego z zasobów obliczono średnią arytmetyczną ważoną [Krzysztofiak, Urbanek, 1975, s. 167] i nazwano ją współczynnikiem oddziaływania S [Karaszewski, 2001, s. 304–305].



Tab. 1. Przyjęta skala siły oddziaływania (*The proposed scale of impact*)

5	Zdecydowanie pozytywny wpływ
4	Raczej pozytywny wpływ
3	Brak wpływu
2	Raczej negatywny wpływ
1	Zdecydowanie negatywny wpływ

Źródło: opracowanie własne.

W celu dokonania wyodrębnienia kluczowych składników zasobowych potencjału innowacyjnego MSP i liderów polskiej gospodarki posłużono się metodą ABC, opierającą się na regule 20:80, która z kolei ma swoje źródło w koncepcji V. Pareto [Krajewski, Ritzman, 2002, s. 601–602; Stevenson, 1999, s. 565–567]. W myśl tej koncepcji pewną ogólną prawidłowością jest, iż 20% elementów systemu determinuje 80% efektów tegoż systemu [Martyniak, 1996, s. 130–134]. Należy tu zaznaczyć, iż nie chodzi o 20% dowolnie dobranych składników, lecz o te najważniejsze. Przyjmując wspomnianą powyżej regułę 20:80 do wyodrębnienia kluczowych składników potencjału innowacyjnego MSP i liderów polskiej gospodarki, założono, iż w analizie tej należy się skupić na 20% wszystkich badanych składników. Aby je wyodrębnić, dokonano zestawienia wszystkich badanych 90 potencjalnych składników pod względem współczynnika oddziaływania S, począwszy od składnika o najsilniejszym pozytywnym wpływie. Ostatecznie za kluczowe składniki potencjału innowacyjnego MSP oraz liderów polskiej gospodarki uznano 18 składników. Zostały one zaprezentowane w tab. 2.

Tab. 2. Kluczowe składniki potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw oraz liderów polskiej gospodarki (*Key components of the innovation potential of small and medium-sized enterprises and the leaders of the Polish economy*)

Lp.	Kluczowe składniki zasobowe	Sfery funkcjonalno-zasobowe:									S	
		produkcji	zatrudnienia	logistyki	B+R	organizacji i zarządzania	zarządzania jakością	marketingu	zasobów niewidzialnych	finansów		informacji i komunikacji
Małe i średnie przedsiębiorstwa												
1	Stan parku maszynowego (nowoczesność, elastyczność)	x										4,11
2	Wydajność pracowników		X									4,05
3	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej	x										3,96
4	Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów, umiejętność przewidywania przyszłych zmian							x				3,89
5	Potencjał finansowy przedsiębiorstwa								x			3,87
6	Doświadczenia i kontakty z przeszłości							x				3,84
7	Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian			x								3,82
8	Poziom wykształcenia pracowników		X									3,82
9	Sposoby powiązań z dostawcami			x								3,76
10	Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian							x				3,76

11	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych					x													3,75
12	Skłonność do podnoszenia kwalifikacji		X																3,73
13	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu									x									3,73
14	Poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych	x																	3,73
15	Posiadanie własnych komórek marketingowych									x									3,73
16	Zdolności przywódcze kadr kierowniczych										x								3,73
17	Stosowane systemy motywacji pracowników		X																3,71
18	Kreatywność pracowników		X																3,71
Liderzy polskiej gospodarki																			
1	Poziom wykształcenia pracowników		X																4,00
2	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej	x																	3,97
3	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr kierowniczych								x										3,97
4	Wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie kadr zarządzających projektami								x										3,97
5	Potencjał finansowy przedsiębiorstwa															x			3,94
6	Znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian										x								3,92
7	Nastawienie do innowacji kadr zarządzających											x							3,91
8	Umiejętność kreowania nowych produktów												x						3,89
9	Posiadane systemy zapewniania jakości (ISO, HACCAP)									x									3,87
10	Znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów, umiejętność przewidywania przyszłych zmian											x							3,84
11	Znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian					x													3,80
12	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu											x							3,79
13	Wiedza, doświadczenie i zdolności kadr logistycznych					x													3,76
14	Kreatywność pracowników		X																3,75
15	Umiejętność kreowania nowych technologii													x					3,75
16	Posiadana strategia funkcjonowania i rozwoju								x										3,74
17	Posiadane systemy zarządzania całym przedsiębiorstwem								x										3,74
18	Skłonność do podnoszenia kwalifikacji		X																3,73

Źródło: opracowanie własne.

Analiza tab. 2 pozwala na stwierdzenie, iż do kluczowych składników budujących potencjał innowacyjny MSP zaliczyć należy pięć składników sfery zatrudnienia, cztery marketingu, trzy produkcji, po dwa logistyki i zasobów niewidzialnych i po jednym z sfery organizacji i zarządzania oraz finansów. Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego nie znalazły się żadne składniki ze sfery B+R, zarządzania jakością oraz informacji i komunikacji.

Wśród pierwszej trójki kluczowych składników potencjału innowacyjnego MSP znalazł się stan parku maszynowego (jego nowoczesność i elastyczność), wydajność pracowników



oraz wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej. Wydaje się to jednoznacznie wskazywać na ważną rolę odgrywaną przez aspekty produkcyjne MSP. Kolejnym kluczowym składnikiem potencjału innowacyjnego MSP okazała się znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów połączona z umiejętnością przewidywania przyszłych zmian. Tak więc bezpośredniość relacji i kontaktów z klientami, jedna z kardynalnych cech charakteryzujących wszystkie MSP, znalazła się również wśród podstawowych składników, w oparciu o które budują one swój potencjał innowacyjny. Istotnym elementem jest również potencjał finansowy przedsiębiorstwa. Proces innowacyjny wymaga zwykle znacznych nakładów kapitałowych, stąd też nie dziwi, iż badane MSP uznały posiadanie odpowiedniego potencjału finansowego za jeden z kluczowych składników budujących ich potencjał innowacyjny. Na rezultat ten warto również spojrzeć z perspektywy ograniczoności własnych środków finansowych oraz trudności z pozyskaniem zewnętrznego finansowania – kolejnych cech charakteryzujących MSP. Z punktu widzenia budowy potencjału innowacyjnego ważne jest również posiadanie doświadczenia i kontaktów z przeszłości oraz znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia wraz z umiejętnością przewidywania jej przyszłych zmian. Do kluczowych składników potencjału innowacyjnego MSP zaliczyć należy także poziom wykształcenia pracowników, ich skłonność do podnoszenia kwalifikacji, kreatywność oraz stosowane wobec nich systemy motywacji. Podkreślono również ważną rolę sposobów powiązań z dostawcami. W pewien sposób może to sugerować wzrastającą rolę struktur klastrowych, jako skutecznej metody budowy wspólnego potencjału innowacyjnego kilku współpracujących z sobą MSP. Istotnym składnikiem potencjału innowacyjnego MSP, obok znajomości potrzeb klientów i sytuacji na rynkach zaopatrzenia, jest znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach i umiejętność przewidywania przyszłych zmian. Te trzy elementy wspólnie wskazują na istotną rolę umiejętności monitorowania najbliższego otoczenia MSP i planowania reakcji na przyszłe potencjalne zmiany. Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego znalazła się również wiedza, doświadczenie i zdolności menedżerskie oraz przywódcze kadr kierowniczych. Podkreślono tym samym istotną rolę odgrywaną w procesie innowacyjnym przez właścicieli-przedsiębiorców stojących zwykle na czele MSP – co z kolei stanowi jedną z cech charakterystycznych przedsiębiorstw należący do tego sektora. Do kluczowych składników budujących potencjał innowacyjny MSP zaliczyły też posiadanie własnych komórek marketingowych oraz wiedzę kadr tam zatrudnionych. Wydaje się to korespondować z wcześniej wskazanymi umiejętnościami monitorowania najbliższego otoczenia MSP. Ostatnim kluczowym składnikiem jest poziom automatyzacji i robotyzacji procesów produkcyjnych. Podkreślenie roli tego składnika wydaje się wskazywać na dostrzeganie, iż we współczesnych procesach innowacyjnych istotną rolę odgrywają nowoczesne, dokładne i skomputeryzowane linie produkcyjne, które z kolei coraz częściej trafiają do MSP.

Na tak zarysowany potencjał innowacyjny MSP warto spojrzeć z perspektywy liderów polskiej gospodarki. Analiza tab. 2 pozwala na stwierdzenie, iż do kluczowych składników budujących potencjał innowacyjny tych przedsiębiorstw zaliczyć należy cztery składniki sfery organizacji i zarządzania, po trzy składniki sfery zatrudnienia, marketingu oraz zasobów niewidzialnych, po dwa logistyki i zarządzania jakością oraz po jednym ze sfery produkcji i finansów. Wśród kluczowych składników potencjału innowacyjnego nie pojawiły się żadne składniki ze sfery B+R oraz informacji i komunikacji.

Wśród pierwszej trójki kluczowych składników potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki znalazł się poziom wykształcenia pracowników, a także wiedza, doświadczenie i zdolności kadry inżynierskiej oraz kadry kierowniczej, na czwartym zaś miejscu wiedza, doświadczenie i zdolności kadry zarządzającej projektami. Wynik ten wskazuje jednoznacznie, iż z punktu widzenia liderów polskiej gospodarki najistotniejszym składnikiem potencjału innowacyjnego jest szeroko rozumiana wiedza zatrudnionych pracowników. Na kolejnych miejscach uplasowały się potencjał finansowy przedsiębiorstwa oraz znajomość aktualnej sytuacji na obsługiwanych rynkach wraz z umiejętnością przewidywania przy-



szłych zmian. Warto też podkreślić, iż do kluczowych składników potencjału innowacyjnego liderzy polskiej gospodarki zaliczyli zasoby niewidzialne, w postaci nastawienia do innowacji kadr zarządzających oraz umiejętności kreowania nowych produktów. Badani liderzy wskazali także na ważną rolę odgrywaną w ich potencjale innowacyjnym przez posiadane systemy zapewnienia jakości. Wśród kolejnych kluczowych składników można wymienić znajomość potrzeb, preferencji i zachowań klientów i umiejętność przewidywania przyszłych zmian oraz znajomość aktualnej sytuacji na rynkach zaopatrzenia i umiejętność przewidywania przyszłych zmian. O innowacyjności liderów polskiej gospodarki decydują także wiedza, doświadczenie i zdolności kadr marketingu i logistyki. Nie bez znaczenia jest kreatywność pracowników i umiejętność kreowania nowych technologii. Ostatnie trzy kluczowe składniki potencjału innowacyjnego liderów polskiej gospodarki to posiadanie strategii funkcjonowania i rozwoju, posiadanie systemów zarządzania całym przedsiębiorstwem oraz skłonność pracowników do podnoszenia kwalifikacji.

Uwagi końcowe

Uzyskane wyniki uprawniają do sformułowania następujących wniosków o charakterze uogólniającym:

- zdecydowaną większość kluczowych składników potencjału innowacyjnego zarówno MSP, jak i liderów polskiej gospodarki stanowią zasoby o charakterze niematerialnym,
- wśród analizowanych sfer funkcjonalno-zasobowych najważniejszą z punktu widzenia potencjału innowacyjnego okazała się – w grupie MSP – sfera zatrudnienia, natomiast w grupie liderów polskiej gospodarki sfera organizacji i zarządzania,
- w przypadku obu analizowanych grup zdecydowanie należy także podkreślić kluczową rolę wiedzy w budowaniu potencjału innowacyjnego. Jej przejawy bowiem znaleźć można w większości wskazanych kluczowych składników potencjału innowacyjnego MSP oraz liderów polskiej gospodarki.

Bibliografia

1. Barney J., (2001), *Resources-Based Theories of Competitive Advantage: A Ten-Year Retrospective on the Resource-Based View*, „Journal of Management” no. 27.
2. Cohen W.M., Lewinthal D.A., (1990), *Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation*, „Administrative Science Quarterly” no. 35.
3. Freeman Ch., (1982), *The Economics of Industrial Innovation*, F. Pinter, London.
4. Karaszewski W., (2001), *Przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce w latach 1990–1999 (miejsce w gospodarce kraju, czynniki i perspektywy rozwoju)*, Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.
5. Kotler Ph., Caslione J.A., (2010), *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*, Klasyka Biznesu, MT Biznes, Warszawa.
6. Krajewski L.J., Ritzman L.P., (2002), *Operations Management. Strategy and Analysis. Sixth Edition*, Prentice Hall, New York.
7. Krzysztofiak M., Urbanek D., (1975), *Metody statystyczne*, PWN, Warszawa.
8. Low J., Kalafut P.C., (2004), *Niematerialna wartość firmy. Ukryte źródła przewagi konkurencyjnej*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
9. Martyniak Z., (1996), *Metody organizowania procesów pracy*, PWE, Warszawa.
10. Prahalad C.K., Hamel G., (1990), *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review”, May–June.
11. Popławski W., Sudolska A., Zastempowski M., (2008), *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
12. Poznańska K., (1998), *Uwarunkowania innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*, Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
13. Rothwell R., Zegveld W., (1985), *Reindustrialization and Technology*, Longan, Harlow.

14. Stankiewicz M.J., (1999), *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa*, TNOiK, Toruń.
15. Stankiewicz M.J., (2002), *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
16. Stevenson W.J., (1999), *Production and Operations Management*, 6th ed., Irwin McGraw-Hill, New York.
17. Zastempowski M., (2010), *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo UMK, Toruń.
18. Żoźniński A., (2005), *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.

The innovative potential of small and medium sized enterprises, and in the background the leaders of the Polish economy, in the light of empirical research

Summary

Innovativeness is, beside competitiveness, one of the key questions and challenges that stands before modern enterprises in the global economy touched by the current crisis. How forcefully can we plan and accustom innovation? What kind of resources should we develop if we want to be an innovative enterprise? – This is only a snapshot of questions which managers of global corporations and small and medium-sized enterprises must answer. Helpful to this process can be the analysis of innovative potential which forms the background for the considerations included in the present paper. The results of empirical research allow us to formulate the following conclusions about the nature of generalizing:

- The vast majority of key components of the innovation potential of both SMEs and the leaders of the Polish economy are resources of an intangible nature,
- Among the analyzed functional areas, the most important resource, in terms of innovation potential, turned out to be – in the SME group – the sphere of employment, whereas in the group of leaders of the Polish economy – the sphere of organization and management,
- In both groups – SMEs and the leaders of the Polish economy – definitely it should also be emphasized that the key role of knowledge in building innovation capacity is mystery. The symptoms of this fact can be found in most of the identified key ingredients of the innovation potential of SMEs and leaders of the Polish economy.

