Stefan Lachiewicz*

Rola innowacji w osiąganiu sukcesów biznesowych przez małe przedsiębiorstwa

Wstęp

Innowacje i innowacyjność to procesy i formy działalności wiązane z reguły z sektorem dużych przedsiębiorstw. Dość powszechnie uważa się bowiem, że wymagają one znaczącego potencjału kadrowego, ekonomicznego i technicznego oraz wiążą się z dużymi kosztami. W warunkach małych przedsiębiorstw częściej mówi się o kreatywności czy przedsiębiorczości, które są rozumiane jako bezinwestycyjne czynniki osiągania sukcesu w biznesie.

Celem artykułu jest określenie roli innowacji w działalności małych przedsiębiorstw oraz ich wpływu na wybrane formy sukcesu biznesowego.

W oparciu o badania przeprowadzone w różnych okresach w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw na terenie Polski Centralnej zostaną przedstawione wnioski pokazujące określone zależności w relacji innowacje – sukces małego przedsiębiorstwa.

1. Specyfika innowacji w małych przedsiębiorstwach

W klasycznych podejściach do innowacji dominował aspekt produktowy, czyli traktowanie innowacji przede wszystkim przez pryzmat wprowadzania do produkcji nowych wyrobów lub udoskonalania istniejących produktów, zastosowania nowych metod produkcji czy też nowych surowców lub półfabrykatów. Innowacje w czasach ery przemysłowej były więc kojarzone w dużym stopniu ze sferą techniczno-wytwórczą, realizowaną za pomocą nakładów inwestycyjnych ponoszonych przez dane przedsiębiorstwo i często powstawały we własnych laboratoriach czy biurach projektowo-konstrukcyjnych.

W warunkach małych przedsiębiorstw, w zbiorowości których dominują firmy handlowe i usługowe, a typowa działalność produkcyjna jest realizowana przez ok. 15–20% takich podmiotów, istnieje konieczność innego spojrzenia na zjawisko innowacji. Wynika to także z odmiennych warunków funkcjonowania małych przedsiębiorstw, które charakteryzują

* Prof. dr hab., Katedra Zarządzania, Wydział Zarządzania i Inżynierii Produkcji, Politechnika Łódzka, ul. Piotrkowska 266, 90-361 Łódź, eslach@wp.pl

się ograniczonym potencjałem technicznym, badawczym i finansowym w porównaniu do dużych organizacji gospodarczych.

Z drugiej strony obserwuje się znaczący napływ młodych ludzi do sfery małego biznesu i wzrost poziomu ich otwartości na innowacje oraz skłonności do wykorzystania różnorodnych programów i funduszy wspierających działalność innowacyjną. Wielu właścicieli i menedżerów z sektora MSP dostrzega więc szanse na wzrost innowacyjności swoich firm w obszarze transferu nowych technologii czy innych nowości o charakterze organizacyjnym i marketingowym z sektorów dużych przedsiębiorstw, instytucji naukowo-badawczych czy innych organizacji wspierających innowacje w gospodarce.

Ten typ innowacyjności nazywany w literaturze przedsiębiorczością intelektualną albo przedsiębiorczością technologiczną wiąże się z tworzeniem różnorodnych sieci współpracy dużych firm, instytucji publicznych i naukowych, podmiotów rynku kapitałowego oraz małych innowacyjnych firm, co umożliwia rozwój innowacyjności w sektorze MSP bez dużych nakładów kapitałowych ze strony przedsiębiorstw z tego sektora [Grudzewski, Hejduk, 2000, s. 257 i nast.; Lachiewicz i inni, 2013, s. 14 i nast.].

Są to procesy bliskie obszernie analizowanym w ostatnim okresie kategoriom dynamicznej zdolności innowacyjnej, przez którą rozumie się w syntetycznym określeniu zdolność do integracji, rekonfiguracji oraz budowy zasobów i kompetencji innowacyjnych w odpowiedzi na szybkie zmiany środowiskowe, a zwłaszcza dynamiczne zmieniające się rynki i technologie [Teece, 2007; Stawasz, 2014]. Innowacyjność jest więc tutaj rozumiana szeroko jako kompleks działań prowadzących do budowy potencjału innowacyjnego wewnątrz przedsiębiorstwa i w kategoriach relacji z otoczeniem. Ważną rolę w jej kształtowaniu odgrywa także odpowiedni klimat organizacyjny sprzyjający zaangażowaniu pracowników w tworzenie innowacji [Glińska-Neweś, 2017, s. 71–80].

Warto tu także nawiązać do koncepcji innowacji otwartych (*open innovation*), która zakłada celowość pozyskiwania innowacji od swoich kontrahentów i partnerów biznesowych w ramach różnych form partnerstwa organizacyjnego [Chesbrough, 2003]. Zgodnie z tą koncepcją współczesne przedsiębiorstwa nie mogą polegać wyłącznie na własnym potencjale innowacyjnym, lecz winny transferować innowacje z otoczenia biznesowego, a także udostępniać swoje nowatorskie pomysły innym organizacjom na określonych warunkach. W ostatnim okresie sprzyjają temu procesy globalizacyjne w gospodarce oraz znaczące przepływy zasobów kadrowych i kapitału finansowego pomiędzy poszczególnymi krajami.

Wspomniane wyżej zmiany w podejściu do innowacji wskazują na to, że w sferze innowacyjności następują istotne dla małych przedsiębiorstw

zjawiska przesuwania aktywności od wyłącznego myślenia w kategoriach innowacji produktowych w stronę wzrostu rangi innowacji marketingowych, organizacyjnych, społecznych i innych innowacji procesowych dotyczących np. obsługi logistycznej, administracyjnej, reklamacyjnej[1]. Mała firma może więc osiągnąć duży rozwój poprzez kreowanie i wdrażanie innowacji charakteryzujących się niskimi nakładami finansowymi, a jednocześnie przynoszących duże skutki w krótkim czy dłuższym okresie.

Wykreowanie czy stworzenie określonej innowacji wewnątrz małej firmy nie jest aktualnie warunkiem sukcesu biznesowego. Istotniejsze jest podejście charakteryzujące się sprawnym wykorzystaniem innowacji funkcjonujących w otoczeniu tej firmy. Wymaga to od właścicieli i menedżerów nastawienia w kierunku otwartości innowacyjnej, czyli odejścia od wyłącznego inicjowania samodzielnych innowacji w stronę implementacji innowacji pochodzących ze współpracy w ramach sieci przedsiębiorstw, aliansów czy franchisingu [Sopińska, Dziurski, 2018, s. 29–31].

Z szerokich badań prowadzonych przez R. Stanisławskiego wynika też wiele zależności pokazujących pozytywny wpływ innowacji otwartych na rozwój przedsiębiorstw z sektora MSP. Autor ten dochodzi do wniosku, że bardziej otwarte na współpracę innowacyjną z otoczeniem są małe i średnie przedsiębiorstwa, które eksplorują otoczenie, niż te, które eksploatują własne zasoby [Stanisławski, 2017, s. 308].

Problem otwartości małych i średnich przedsiębiorstw podnosi także M. Matejun w pracy poświęconej absorbcji wsparcia w zarządzaniu rozwojem takich firm. Wskazuje przy tym, że wpływa ona na przebieg procesów rozwojowych w tych przedsiębiorstwach, w tym na poziom ich innowacyjności [Matejun, 2015, s. 277–282].

Można przy tym zaobserwować, że wraz z wydłużaniem się okresu życia firmy następuje pojawienie się kolejnych generacji innowacyjności o charakterze otwartym. I tak na przykład w badaniach opisanych przez T. Kraśnicką przyjęto ocenę innowacyjności firm z sektora MSP w okresie ostatnich pięciu lat, wychodząc z założenia, że jest to proces długotrwały i wymagający pewnego doświadczenia w sferze transferu i wdrażania innowacyjnych rozwiązań [Kraśnicka, 2013, s. 172 i nast.].

Z przeprowadzonej syntetycznej analizy wynika więc pewna specyfika innowacji w małych firmach. Innowacje te są związane w znacznym zakresie z mniejszymi przedsięwzięciami usprawniającymi działalność firm,

[1] W opracowaniu przyjęto uproszczony podział na innowacje typu produktowego i procesowego. W literaturze z zakresu innowatyki występuje wiele bardziej złożonych klasyfikacji innowacji [np. Oslo Manual, 2015, s. 46 i nast.; Dolińska, 2010, s. 21 i nast.]. Uwzględniając specyfikę małych przedsiębiorstw, uznano za celowe wyodrębnienie innowacji związanych z wprowadzaniem lub modyfikacją nowych produktów oraz nowych procesów w sferze organizacji, zarządzania, marketingu i innych obszarów działalności.

pochodzą w większym stopniu z otoczenia biznesowego i dotyczą przede wszystkim rozwiązań organizacyjnych, marketingowych czy logistycznych niż typowych rozwiązań technicznych o charakterze produktowym.

2. Metodyka i zakres badań

Przedstawione w tym opracowaniu problemy stanowią fragment większych badań przeprowadzonych przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Politechniki Łódzkiej w grupie 300 przedsiębiorstw z sektora MSP[2]. Były to obszerne badania ankietowe wykonane w województwach Polski Centralnej (głównie województwo łódzkie) w oparciu o rozbudowany kwestionariusz ankiety, skoncentrowany wokół zagadnień przedsiębiorczości technologicznej. Szczegółową charakterystykę próby badawczej przedstawiono w tablicy 1.

Tablica 1. Forma prawna, wiek i obszar działania badanych przedsiębiorstw

Forma prawna	Liczba	%	Wiek firmy	Liczba	%	Obszar działania	Liczba	%
Osoba fizyczna	179	59	Do 3 lat	5	2	Lokalny	105	35
Spółka cywilna	34	11	4–5 lat	30	10	Regionalny	79	27
Spółka handlowa	79	27	6–10 lat	90	30	Krajowy	67	22
Inne formy	8	3	Powyżej 10 lat	173	58	Międzynarodowy	49	16

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

W badanej próbie dominowała forma osoby fizycznej prowadzącej działalność gospodarczą (ok. 60%), ale duży był także udział spółek handlowych (z o.o. i S.A.). Były to głównie podmioty o dłuższym okresie działalności (88% funkcjonowało na rynku ponad 5 lat) oraz o bardzo zróżnicowanym obszarze działalności rynkowej, w tym przedsiębiorstwa działające na rynku krajowym i międzynarodowym. Należy dodać, że działalność ta była prowadzona w różnych branżach, takich jak: włókiennictwo, odzieżownictwo, produkcja chemiczna, telekomunikacja, informatyka, motoryzacja, poligrafia, finanse i obrót nieruchomościami. Problem innowacyjności posiadał w tych przedsiębiorstwach duże znaczenie, gdyż w większości dysponowały one tradycyjnymi rozwiązaniami biznesowymi i tylko 20% badanych oceniło siebie jako przedsiębiorstwa nowoczesne.

[2] Badania zrealizował zespół w składzie: S. Flaszewska, M. Kurowska, S. Lachiewicz (kierownik), M. Matejun, S. Mosińska, K. Szymańska i A. Walecka w ramach projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki.

W badanej zbiorowości przedsiębiorstw wdrożono w okresie 5 lat przed momentem badań 305 innowacji, przy czym wdrożenia te dotyczą tylko 104 przedsiębiorstw (35% ogółu badanych). Szczegółowe informacje na temat tych przedsiębiorstw oraz charakteru innowacji zamieszczono w tablicy 2.

Tablica 2. Liczba i charakter innowacji wdrożonych w badanych przedsiębiorstwach w okresie 5 lat

Charakter innowacji	Przedsiębiorstwa		Innowacje	
	Liczba	%	Liczba	%
Produktowe	91	30	201	66
Procesowe	82	27	104	34
Wdrożone ogółem	104	35	305	100
Brak wdrożenia	196	65	—	—

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Jak wynika z powyższej tablicy, nadal dominują innowacje o charakterze produktowym, ale innowacje procesowe przekroczyły już 1/3 liczby wdrożeń. Należy jednak dodać, że posiadają one długookresowy charakter i częściej przynoszą wyższe efekty finansowe.

Porównanie liczby i rozkładu innowacji ze strukturą przedsiębiorstw, w których dokonano wdrożeń, wskazuje na znaczną nierównomierność w sferze zaangażowania innowacyjnego badanych przedsiębiorstw. Liczba wdrożonych innowacji przez te 104 przedsiębiorstwa waha się bowiem od jednej do piętnastu innowacji w badanym okresie.

W ocenie respondentów wdrożone innowacje przyczyniają się w dużym stopniu do wzrostu wartości przedsiębiorstwa i budowania różnorodnych elementów konkurencyjności rynkowej. Dostrzega się w tej działalności różne przejawy współprzyczyniania się do sukcesu przedsiębiorstwa rozumianego jako korzystne wyniki ekonomiczno-finansowe, wzrost ekspansji rynkowej, poprawa wizerunku rynkowego czy też skuteczne „wychodzenie" z sytuacji kryzysowych.

Na tle przedstawionych wyżej uwag na temat cech innowacji w sektorze MSP zostaną omówione wnioski dotyczące wpływu innowacji na sukces biznesowy w małym przedsiębiorstwie. Wnioski te zostaną sformułowane na podstawie powyżej opisanych oraz innych badań z okresu ostatnich 10 lat dotyczących sektora MSP realizowanych w ramach grantów NCN (KBN), projektów wydziałowych i katedralnych oraz zleceń firm szkoleniowych[3].

[3] Projekt badawczy NCN dotyczący przedsiębiorczości technologicznej w małych i średnich firmach, granty dziekańskie na Wydziale Organizacji i Zarządzania Politechniki Łódzkiej oraz projekt badawczy NCN dotyczący zarządzania innowacjami w małych i średnich przedsiębiorstwach – podejście oparte na okazjach.

Dla przedstawienia tych wniosków zostaną wyodrębnione trzy rodzaje sukcesu biznesowego małych przedsiębiorstw [Lachiewicz, 2013, s. 149–152], a mianowicie:

- sukces związany z rozwojem małego przedsiębiorstwa, wyrażający się w dynamicznej ekspansji rynkowej, we wzroście zatrudnienia i zaangażowania inwestycyjnego firmy, w rosnącej skali sprzedaży i zyskowności w kolejnych okresach działalności,
- sukces polegający na utrzymaniu dotychczasowego poziomu aktywności firmy, na zachowaniu stabilności i ciągłości działania oraz na niedopuszczaniu do zjawisk kryzysowych, a także na unikaniu spadku poziomu zatrudnienia i inwestycji,
- sukces związany z wyprowadzeniem małego przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej lub zaburzeń wewnętrznych czy rynkowych o mniejszej skali, polegający najczęściej na określonej restrukturyzacji firmy, redukcji zakresu działalności i ograniczeniu kosztów lub też na wejściu firmy do klastrów, sieci franczyzowych, fuzji czy innych form pozwalających na uniknięcie upadku lub likwidacji małego przedsiębiorstwa.

Na podstawie oceny o pośrednim charakterze obejmującej takie wskaźniki, jak: poziom technologiczny, pozycja konkurencyjna pod względem jakości oraz cen produktów i trendy w zakresie poziomu zyskowności można przyjąć, że ok. 20% badanych przedsiębiorstw reprezentuje pierwszy typ sukcesu, ok. 60% wariant drugi (utrzymanie dotychczasowego poziomu aktywności) i ok. 20% trzeci typ sukcesu w biznesie.

3. Wpływ innowacji na sukces małego przedsiębiorstwa

Analiza wyodrębnionych odmian sukcesu w powiązaniu z podejmowanymi przez badane przedsiębiorstwa działaniami innowacyjnymi pozwoliła na określenie pewnych zależności.

W przypadku przedsiębiorstw z pierwszej grupy, które osiągnęły sukces polegający na rozwoju i ekspansji firmy, można je sformułować następująco:

1. W pierwszych fazach rozwoju firmy większe znaczenie posiadają innowacje produktowe, wraz z przechodzeniem do dalszych etapów rozwojowych wzrasta ranga innowacji o charakterze procesowym, w tym szczególnie marketingowych i organizacyjno-zarządczych, np. rozbudowa sieci powiązań handlowych, wykorzystanie outsourcingu itp.
2. Istotnym czynnikiem rozwoju jest umiejętność innowacyjnego wykorzystania okazji rynkowych przez małe przedsiębiorstwa, rozumianych najczęściej jako sytuacje i okoliczności pozwalające na

osiągnięcie dodatkowych korzyści o charakterze materialnym lub pozamaterialnym; z reguły dotyczy to wprowadzenia innowacyjnych produktów lub procesów przez firmę.

3. Ważną rolę w rozwoju małych przedsiębiorstw odgrywa zdolność do innowacyjnego wykorzystania potencjału tkwiącego w otoczeniu sektora MSP, a szczególnie w sferze tzw. aniołów biznesu, czyli organizacji zaplecza technologicznego (np. centra nowych technologii czy parki technologiczne), sektora finansowego (np. fundusze inwestycyjne) czy też organizacji publicznych i programów wspierających małe i średnie przedsiębiorstwa; duże możliwości rozwojowe tkwiące w tych obszarach umiejętnie absorbowane przez małe firmy mogą zwiększyć wyraźnie poziom innowacyjności i konkurencyjności firmy.
4. Realizacji innowacyjnych przedsięwzięć w warunkach małych firm towarzyszy dość wysoki poziom ryzyka; badani przedsiębiorcy stwierdzają, że generalnie poziom ryzyka jest wprost proporcjonalny do innowacyjności przedsięwzięcia; podejmowanie ryzyka związanego z innowacjami jest więc pewną cechą małych firm, które osiągnęły sukces biznesowy, z drugiej strony należy pamiętać o konieczności monitorowania czynników ryzyka i o potrzebie podejmowania działań zapobiegawczych.

Grupa małych przedsiębiorstw, która osiąga sukces w kategoriach rozwojowych, traktuje więc innowacje jako czynnik niezbędny w działalności biznesowej i ważny element potencjału przedsiębiorstwa.

W przypadku drugiej grupy małych firm, w których sukces biznesowy wiąże się z utrzymaniem pewnej stabilności i ciągłości działania, innowacje są raczej traktowane jako źródło zapewnienia dotychczasowego poziomu aktywności i zachowania wcześniej zdobytej pozycji konkurencyjnej. Są to z reguły firmy mniejsze, np. mikroprzedsiębiorstwa, funkcjonujące w warunkach słabej konkurencyjności lub też ograniczonego rynku, na którym możliwości powiększania sprzedaży są niewielkie. Często są to przedsiębiorstwa, które osiągnęły poziom rozwoju satysfakcjonujący ich właścicieli, którzy koncentrują się na zapewnieniu stabilności i dążeniu do tego, by nie pogorszyć sytuacji ekonomiczno-finansowej.

Innowacje pełnią w tym przypadku rolę podtrzymującą ten typ sukcesu biznesowego. Posiadają więc one w większym stopniu charakter odtwórczy, np. wiążą się z wprowadzaniem nowości zaobserwowanych u najbliższych konkurentów lub też posiadają charakter imitacyjny, np. przenoszenie nowych rozwiązań w zakresie produktów czy procesów z dużych organizacji gospodarczych. Studia przypadków prowadzone w ramach wymienionych wyżej projektów badawczych pokazują, że w małych firmach tego typu dominują innowacje polegające na ulepszaniu dotychczasowych

produktów. Kolejne miejsca zajmują innowacje związane z wprowadzaniem nowych produktów oraz innowacje procesowe, głównie w sferze obsługi finansowo-księgowej, np. dotyczące odzyskiwania należności lub sfery kontaktów z biurem rachunkowym.

W trzecim przypadku chodzi o małe przedsiębiorstwa rozumiejące sukces jako stan, w którym udało się poprzez zespół określonych działań wyprowadzić przedsiębiorstwo z sytuacji kryzysowej oraz uniknąć likwidacji firmy. Tutaj innowacje są przede wszystkim rozpatrywane poprzez pryzmat przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, przekształcających firmę w odmienny podmiot, często w dość dużym stopniu, bądź też obejmujących redukcję kosztów oraz zasobów przedsiębiorstwa, np. w wyniku sprzedaży części nieefektywnego majątku.

Wnioski dotyczące wykorzystania innowacji w tej kategorii małych przedsiębiorstw można ująć następująco:

1. W grupie badanych przedsiębiorstw rozszerza się skala zjawisk wiązanych z innowacyjnością, i tak na przykład innowacją jest zarówno wdrożenie nowego procesu w sferze dystrybucji wyrobów, jak i nowy pomysł na sprzedaż nadmiernych zapasów magazynowych lub też obniżenie kosztów wykorzystania energii elektrycznej (szerokie rozumienie pojęcia innowacji).
2. Innowację traktuje się jednocześnie jako szansę na wyjście z sytuacji kryzysowej oraz jako przedsięwzięcie generujące określone koszty, stąd też ogranicza się innowacje o charakterze inwestycyjnym do przypadków koniecznych, a większą uwagę przypisuje się innowacjom o niskiej kapitałochłonności oraz krótkim czasie wdrażania, czyli przynoszących szybkie efekty.
3. Duże znaczenie posiada transfer innowacji pochodzących z organizacji partnerskich, w tym z klastrów, aliansów, sieci franczyzowych czy z grupy jednostek wspierających funkcjonowanie sektora MSP; dąży się przy tym do zapewnienia różnych form kontaktów, umów o odroczonych terminach płatności i innych rozwiązań, które pozwalają na przełożenie opłat za pozyskanie innowacyjnych rozwiązań na okres późniejszy (po wyjściu z sytuacji kryzysowej).
4. Właściciele takich firm dążą do pozyskania kreatywnej i dynamicznej kadry menedżerskiej, która jest w stanie zastosować innowacyjne rozwiązania często wynikające z doświadczenia w pracy w dużych firmach lub w sektorach o nowoczesnych technologiach i rozwiązaniach organizacyjnych; osoby takie są często zatrudniane na zasadzie przekazania im części udziałów w przedsiębiorstwach znajdujących się w kryzysie, by poprzez innowacyjne podejście uratować i wyprowadzić takie przedsiębiorstwa z zagrożeń biznesowych.

Przedstawione uwagi posiadają charakter pewnych uogólnień i nie zawierają szczegółowych zestawień liczbowych. Ich celem było jednak zwrócenie uwagi na wybrane problemy i zależności, które pokazują złożone związki pomiędzy procesem wdrażania i stosowania różnego typu innowacji a wielostronnie rozumianym sukcesem w prowadzeniu małego biznesu.

Zakończenie

W artykule przedstawiono wybrane zagadnienia dotyczące złożonej zależności pomiędzy innowacjami i szeroko rozumianą innowacyjnością a sukcesem małego przedsiębiorstwa. Powszechnie przyjmuje się założenie, że innowacje o charakterze produktowym, technologicznym, organizacyjnym czy marketingowym stanowią podstawową determinantę sukcesu w biznesie. Zależność ta dotyczy także przedsiębiorstw małej wielkości. Różna jest jednak rola innowacji zależnie od sytuacji rynkowej, kadrowo-organizacyjnej i ekonomiczno-finansowej małych przedsiębiorstw. W opracowaniu przyjęto, iż w grupie takich przedsiębiorstw można mówić o trzech kategoriach sukcesu. Jest to mianowicie sukces rozumiany jako rozwój i dynamiczne powiększanie potencjału małego przedsiębiorstwa, jak i sukces jako dążenie do utrzymania stabilności i ciągłości w działaniu firmy lub wyprowadzenia małego przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej.

To różne rozumienie sukcesu biznesowego w warunkach małego przedsiębiorstwa przekłada się też na odmienne pojmowanie roli innowacji. Począwszy od ujmowania ich jako wyraźnego czynnika dynamizującego działalność gospodarczą, a kończąc na traktowaniu innowacji jako wsparcia w działaniach restrukturyzacyjnych, redukujących skalę zagrożeń kryzysowych.

Literatura

Chesbrough H. (2003), *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Dolińska M. (2010), *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa.

Glińska-Neweś A. (2017), *Pozytywne relacje interpersonalne w zarządzaniu*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

Grudzewski W.A., Hejduk J.K. (2000) (red.), *Przedsiębiorstwo przyszłości*, Difin, Warszawa.

Kraśnicka T. (2013), *Innowacyjność przedsiębiorstw – uwarunkowania organizacyjne*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach", nr 136.

Lachiewicz S. (2013), *Formy i uwarunkowania sukcesu w małym biznesie*, „Zarządzanie i Finanse", nr 4.

Lachiewicz S., Matejun M., Walecka A. (2013) (red.), *Przedsiębiorczość technologiczna w małych i średnich firmach*, Wydawnictwo Naukowo-Techniczne, Warszawa.

Matejun M. (2015), *Absorpcja wsparcia w zarządzaniu rozwojem mikro, małych i średnich przedsiębiorstw – podejście strategiczne,* Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
Oslo Manual (2005), *Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, OECD/Eurostat.
Sopińska A., Dziurski P. (2018), *Otwarte innowacje. Perspektywa współpracy i zarządzania wiedzą,* Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
Stanisławski R. (2017), *Open innovation a rozwój innowacyjny mikro, małych i średnich przedsiębiorstw,* Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
Stawasz E. (2014), *Partnerzy małych firm w dziedzinie innowacji,* w: *Zarządzanie współczesnymi organizacjami,* Wydział Zarządzania Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
Teece D.J. (2007), *Explicating Dynamic Capabilities: the Nature and Microfoundations of Sustainable Enterprises Performance,* „Strategic Management Journal", Vol. 28, No. 13.

Streszczenie

Innowacje odegrały i odgrywają nadal bardzo istotną rolę w rozwoju gospodarki światowej. W ostatnich latach zmienia się jednak zakres tego pojęcia oraz sposób wykorzystania innowacji. Wzrasta ranga innowacji otwartych, a także innowacji o charakterze procesowym, marketingowym, organizacyjnym i społecznym. Dotyczy to również sektora małych przedsiębiorstw, który w ostatnich 30 latach stał się silnym segmentem polskie gospodarki.

W artykule przedstawiono różne sposoby wykorzystania innowacji zależnie od trzech wariantów sukcesu biznesowego małych firm. Wyróżniono sukces związany z rozwojem, z utrzymaniem stabilnych warunków działania i z wyprowadzeniem małego przedsiębiorstwa z sytuacji kryzysowej.

Słowa kluczowe

innowacje, rozwój, stabilność, sytuacja kryzysowa

The role of innovations in business success of small enterprises (Summary)

Innovations have played and continue to play a key role in the development of global economy. However, it the recent years the scope of this concept has changed as well as the ways to utilize innovations. The role of open innovations of procedural, marketing, organizational or social nature is increasing. It is also applicable to the small enterprise sector which during last 30 years has become a significant segment in the Polish economy.

The article presents various ways of utilizing innovations depending on three types of business success of the small enterprises. Success connected with development, maintaining stable operating conditions and recovering from the crises in a small enterprise can be distinguished.

Keywords

innovations, development, stability, crisis situation