

Innowacje w rzemiośle – przełom czy customizacja?

Wstęp

Innowacje stanowią najważniejszą siłę napędową gospodarki i są kluczowym czynnikiem przedsiębiorczości – kojarzy się je z postępem oraz zmianami. To proces, który jest stymulatorem rozwoju, sposobem wprowadzenia do przedsiębiorstwa nauki i „uczenie się jej”. Rzemiosło, jako istotny sektor gospodarki, również podlega tym przemianom. Podąża za nowoczesnością, optymalizuje procesy, dostosowuje produkty, integruje zaawansowane technologie z ludzką kreatywnością i umiejętnościami. W rzemiośle stawia się na nowoczesne rozwiązania, które dotyczą zmian w technice oraz technologii (nowe maszyny, urządzenia itp.). Innowacje stają się katalizatorem przemian we współczesnym designie, druku, produkcji, a rzemieślnik nie tylko wykonuje przedmiot, ale również go modeluje, symuluje i prototypuje. Powstaje jednak pytanie, czy innowacja w rzemiośle zawsze musi być wielkim przełomem? Czy może być customizacją, która polega na dostosowaniu się do konkretnego zamówienia?

Znaczenie i bariery innowacji w przedsiębiorstwie

P.F. Drucker w książce pt. *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania* stwierdza, że „proces innowacyjny nie jest objawem geniuszu. To ciężka praca, która powinna być regularnie wykonywana w każdym dziale firmy, na każdym szczeblu zarządzania”¹. Zdaniem tego autora organizacja musi stworzyć odpowiedni klimat dla innowacji, śledzić efektywność podejmowanych działań, dokonać modyfikacji struktury organizacyjnej, wypracować system zachęty do zmian². Nie można pominąć definicji autorstwa R.W. Griffina, który określił innowację, jako kierowany wysiłek organizacji na rzecz opanowania nowych produktów i usług lub nowych zastosowań produktów i usług już istniejących na rynku³. M.E. Porter poszerza pojęcie innowacji o ulepszenia technologiczne, lepsze metody oraz sposoby wykonywania danej rzeczy. Według tego autora mogą to być również zmiany produktu lub procesu, nowe podejście do marketingu, nowe formy dystrybucji⁴. Z kolei Ph. Kotler uznał, że innowacja to dobro,

¹ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Muza, Warszawa 2000, s. 29.

² P.F. Drucker, *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wyd. PWE, Warszawa 1992, s. 44.

³ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 1996, s. 646.

⁴ M.E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990, s. 45.

usługa lub pomysł, postrzegane przez kogoś jako nowe. Pomysł mógł już istnieć od dawna, ale stanowił innowację dla osoby postrzegającej go jako nowy⁵. Jak wynika z powyższych rozważań, innowacje nie koniecznie wiążą się z nowym, przełomowym odkryciem.

Głównym celem i efektem działań innowacyjnych jest wzrost wartości przedsiębiorstwa. Natomiast wśród najważniejszych barier innowacyjności wymienia się następujące⁶:

- *rynkowe*, związane z regionalnym zróżnicowaniem popytu i silną konkurencją na rynku;
- *finansowe*, związane z rozpoczęciem działalności gospodarczej, które dotyczą: ograniczonej możliwości uzyskania środków finansowych na nowe przedsięwzięcia; finansowania rozwoju; leasingu jako formy finansowania inwestycji; braku rzetelnej informacji o kontrahentach; systemu podatkowego;
- *związane z polityką rządu*, dotyczące: wprowadzania aktów prawnych w życie; niejasności regulacji w prawie gospodarczym; koncesjonowania działalności gospodarczej; polityki regionalnej;
- *związane z produkcją*, dotyczące czynników produkcji, zatrudnienia, infrastruktury technicznej i bariery lokalowej;
- *związane z dostępem do informacji na szczeblu lokalnym*.

Wśród barier w dostępie do nowych technologii, które według raportu PARP pt. *Rzeczy i ludzie. Tożsamości polskiego rzemiosła*, szczególnie dotyczą firm rzemieślniczych, można wymienić także⁷:

- brak dostępu do wiedzy – m.in. brak dostępu do urządzeń czy ograniczona dyspozycyjność nauczycieli;
- wysoki koszt zakupu nowoczesnych narzędzi i technologii;
- bariery psychologiczne związane z akceptacją nowości.

Pomimo przeszkód, w dobie XXI wieku, innowacje powinny być trwałym elementem w firmie. Za pośrednictwem innowacji w przedsiębiorstwach dochodzi do ulepszenia i modernizacji procedur wytwarzania produktu, przyrostu efektywności, zdolności produkcyjnej i jakości pracy, polepszenie formy i wartości dóbr oraz ich konkurencyjności, rozwój i podwyższenie umiejętności działania, likwidacja ograniczeń i mobilizacja zasobów, a także wzrost bezpie-

⁵ Ph. Kotler, *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994, s. 15-28.

⁶ M. Strużycki, B. Bojewska, *Rola państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki* [w:] J. Perenc, J. Hołub-Iwan (red. nauk.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011, s. 22-23.

⁷ *Rzeczy i ludzie. Tożsamości polskiego rzemiosła*, PARP, SWPS Uniwersytet Humanistycznospołeczny, Warszawa 2022, https://poir.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_Rzeczy_i_Ludzie.pdf?utm_source=chatgpt.com, s. 39, 41.

czeństwa i polepszenie warunków pracy⁸. Firmom, które nie są otwarte na innowacje, grozi stagnacja i pozostanie w tyle za konkurentami. Jak pisał Chris Freeman: „*nie wprowadzać innowacji, to znaczy umierać*”⁹. Jednak podjęcie decyzji o wdrożeniu określonej innowacji powinno być poprzedzone przede wszystkim analizą wysokości nakładów finansowych wymaganych do realizacji określonych celów oraz przewidywanych korzyści, będących efektem wdrożenia nowego rozwiązania. Innowacje będą trwałym elementem tylko wtedy, gdy zostaną wpisane w strategię przedsiębiorstwa, firma dysponować będzie odpowiednim budżetem i zasobami, a ponadto wdroży odpowiednie procesy.

Największym problemem innowacyjności jest przyzwyczajenie do danego stanu rzeczy, który wydaje nam się znany, wygodny i bezpieczny. Firmy rzemieślnicze muszą się zmieniać, co wiąże się z restrukturyzacją zależną od ich cech charakterystycznych, filozofii działania oraz stosowanych metod i narzędzi, dobieranych stosownie do zagrożeń, szans, mocnych i słabych stron przedsiębiorstwa i umożliwiających osiągnięcie celów adekwatnych dla otoczenia globalnego oraz konkurencyjnego. W okresie gwałtownego rozwoju nowych technologii, przemysłu 5.0 i nieustannej rywalizacji kwestie te nabierają szczególnego znaczenia.

Rzemiosło potrafi się dostosować

*Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce 2025*¹⁰ potwierdza ogromną rolę, jaką małe i średnie firmy – a w szczególności rzemiosło – odgrywają w polskiej gospodarce. „Według badań przeprowadzonych przez PARP, około 25% wszystkich mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce to firmy z branż rzemieślniczych”¹¹. Rzemiosłem według szerszej definicji tego pojęcia zajmuje się w Polsce około 541 tys. firm¹². Większość zakładów rzemieślniczych wykazuje charakter rodzinny. Wśród firm rodzinnych „30% firm deklaruje próby wdrażania sztucznej inteligencji czy innowacji. To wynik wyższy niż średnia europejska – sygnał, że przedsiębiorcy rodinni nie boją się eksperymentować”¹³.

Rzemiosło musi odzwierciedlać zmieniającą się rzeczywistość uwzględniając nowe wyzwania, jak przemysł 5.0, zanikanie tradycyjnych miejsc pracy, zmiany w modelach bizneso-

⁸ Ph. Kotler, *Marketing lateralny*, Wyd. PWE, Warszawa 2004, s. 34.

⁹ Ch. Freeman, *The economics of industrial innovation*, Pinter, London 1982.

¹⁰ A. Skowrońska, A. Tarnawa (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2025)*, PARP, Warszawa 2025, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2025_skorygowany_22_07_2025.pdf

¹¹ *Rok pomorskiego rzemiosła – 2025*, <https://pomorskaizba.pl/rok-pomorskiego-rzemiosla-2025/>

¹² Tamże.

¹³ D. Mariańska, A. Marianski i in., *Firmy rodzinne w Polsce. Między tradycją a przyszłością*, Mariański Group, Warszawa 2025, <https://marianskigroup.pl/wp-content/uploads/2025/12/raport-firmy-rodzinne-w-polsce.pdf>, s. 11.

wych, pojawianie się nowych zawodów. Jak wynika z danych Głównego Urzędu Statystycznego w latach 2022-2024 wśród małych przedsiębiorstw przemysłowych (10-49 pracowników), innowacje produktowe wprowadziło 10,4%, a innowacje w procesach biznesowych 21,5% firm. Natomiast wśród średnich firm przemysłowych (50-249 pracowników) 26,3% wprowadziło innowacje produktowe, a 42,3% innowacje w procesach biznesowych. Natomiast w przedsiębiorstwach usługowych – innowacje produktowe wprowadziło 6,5% firm małych, a innowacje w procesach biznesowych 21,1%. Natomiast wśród średnich firm usługowych 14,2% wprowadziło innowacje produktowe, a 39,1% innowacje w procesach biznesowych¹⁴.

Tabela 1. **MŚP innowacyjne w latach 2022-2024**

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje	
	produktowe	w procesach biznesowych
	Przedsiębiorstwa przemysłowe (w %)	
liczba pracujących:		
10–49	10,4	21,5
50–249	26,3	42,3
	Przedsiębiorstwa usługowe (w %)	
liczba pracujących:		
10–49	6,5	21,1
50–249	14,2	39,1

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2022–2024*, wyd. cyt., s. 5.

Rzemieślnicy nie bali się, kiedy był przemysł 4.0 i dzisiaj, kiedy jest przemysł 5.0, też się nie boją. Rzemiosło ma coś, czego nie ma nikt inny: kwalifikacje, jakość, umiejętności, siła i wola przetrwania – tj. unikatowość¹⁵. Rzemiosło dzisiaj to: połączenie wielowiekowej tradycji z nowoczesnymi technologiami; konkurowanie na międzynarodowych rynkach; nowoczesni projektanci i twórcy, którzy oferują indywidualne podejście i niepowtarzalny produkt. Raport PARP pt. *Tropami polskiego rzemiosła* pokazuje, że „niektóre firmy rzemieślnicze są uczestnikami procesów typowych dla czwartej rewolucji przemysłowej, takich jak cyfryzacja i automatyzacja produkcji, a także wdrażają nowoczesne rozwiązania z innych zakresów. Automa-

¹⁴ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2022–2024*, GUS, 30.10.2025 r https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/14/11/1/dzialalnosc_innowacyjn_a_przedsiębiorstw_w_polsce_w_latach_20222024.pdf, s. 5.

¹⁵ P. Gutowska-Jarosz, A. Rokita, *Nie ma przyszłości bez tradycji – rzemiosło w erze Przemysłu 5.0*, „Fundusze Europejskie na Mazowszu”, nr 4/2025, <https://funduszenamazowszu.eu/nie-ma-przyszlosci-bez-tradycji-rzemioslo-w-erze-przemyslu-5-0/>

tyzacja może być zastosowana do powtarzalnych operacji, co pozwala rzemieślnikom skupić się na bardziej skomplikowanych zadaniach i kreatywnym procesie twórczym”¹⁶.

Firmy rzemieślnicze wykorzystują w swojej działalności specjalistyczne narzędzia do obróbki ręcznej, urządzenia mechaniczne i maszyny częściowo lub w pełni zautomatyzowane, specjalistyczne programy komputerowe, narzędzia i aplikacje internetowe czy sprzęt cyfrowy (drony, czujniki elektroniczne)¹⁷. Raport PARP pt. *Rzeczy i ludzie. Tożsamości polskiego rzemiosła*, potwierdza, że w działalności rzemieślników jest „potencjał do tworzenia innowacji przy wykorzystaniu nowoczesnych rozwiązań”¹⁸. W ww. raporcie, który przedstawia wyniki wywiadów z rzemieślnikami czytamy, że na przykład wykorzystują oni maszyny CNC sterowane cyfrowo, lasery czy druk 3D, który „może posłużyć do wykonywania części z polimerów i syntetyków w nowszych zegarkach w profesji zegarmistrza”¹⁹, a „do projektowania używa się programów CAD CAN. To są programy, które (...) pozwalają modelować w komputerze dokładne części i robić obliczenia”²⁰. Wśród badanych, motywacją do zakupu nowoczesnych narzędzi jest głównie „oszczędność czasu i wygoda”²¹. Inni kierują się czystym „rachunkiem ekonomicznym i kalkulacją biznesową”²².

Innowacyjność objawia się w elastyczności i w adaptacyjności. Rzemiosło potrafi się dostosować do zmiennej rzeczywistości i jest elastyczne. „Umieć się dostosować ze swoim produktem do potrzeb klienta – to wyróżniało małe i średnie przedsiębiorstwa przez całe wieki”²³ – podkreślał dr Andrzej Stępnikowski, podczas debaty *Nie ma przyszłości bez tradycji – rzemiosło w erze Przemysłu 5.0*. Ważne jest także to, na co wskazywał Mirosław Dziedzicki – zaznaczał on, iż sukces rzemiosła opiera się na tym, że rzemieślnicy mogą „indywidualizować ofertę i dać ją ludziom, którzy jej oczekują”²⁴. Ten proces nosi nazwę „customizacji”, a jego celem jest dostosowywanie „produktów, usług lub systemów do indywidualnych preferencji użytkownika. Może polegać na wyborze koloru, funkcji, rozmiaru, konfiguracji lub nawet sposobu komunikacji. Ważne jest jedno: klient otrzymuje coś, co lepiej odpowiada jego osobistym potrzebom niż standardowa oferta”²⁵. Podstawowym rodzajem customizacji jest

¹⁶ A. Kowalewska, *Tropami polskiego rzemiosła*, PARP, Warszawa 2023, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/57-Rzemioslo-WCAG-OK.pdf>, s. 108.

¹⁷ Tamże, s. 104.

¹⁸ *Rzeczy i ludzie. Tożsamości polskiego rzemiosła*, wyd. cyt., s. 38.

¹⁹ Tamże, s. 34.

²⁰ Tamże, s. 36.

²¹ Tamże.

²² Tamże, s. 38.

²³ P. Gutowska-Jarosz, A. Rokita, *Nie ma przyszłości bez tradycji...*, wyd. cyt.

²⁴ Tamże.

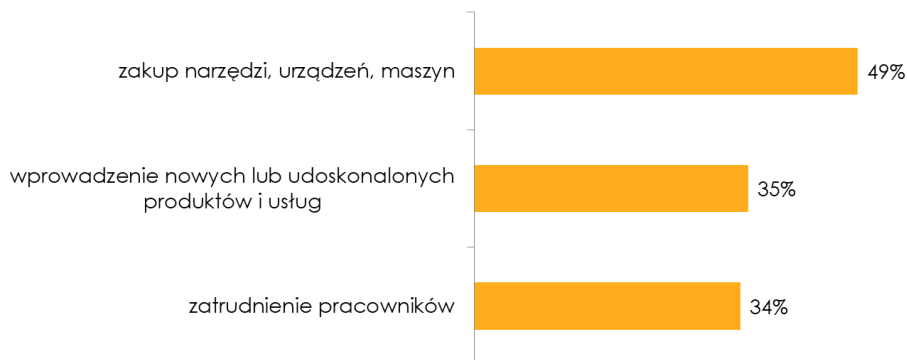
²⁵ *Co to jest customizacja? – zrozum w 5 minut i wykorzystaj w praktyce*, <https://www.artefakt.pl/blog/inne/co-to-jest-customizacja-zrozum-w-5-minut-i-wykorzystaj-w-praktyce/>

np. ręczne malowanie ubrań, samodzielny dobór składników do dania, wybór kolorów farb do zmieszania, zmiana wyglądu i charakteru obuwia, grawer dedykacji lub symboli czy projekt biżuterii od podstaw „pod klienta”. Firmy rzemieślnicze sprawdzają się w tworzeniu produktów personalizowanych, gdzie liczy się indywidualne podejście do klienta. „Rzemiosło wygrywa tam, gdzie liczy się indywidualne dopasowanie, szybka adaptacja i odpowiedzialność za efekt”²⁶, a innowacyjność dla rzemiosła nie musi oznaczać rozwiązań przełomowych. Nie zawsze trzeba wprowadzać rewolucyjne zmiany, czasem wystarczy optymalizacja produktu czy procesu. Nowoczesne technologie odgrywają więc kluczową rolę w przekształcaniu tradycyjnych rzemiosł i mogą wspomagać je na wiele sposobów, przyczyniając się do efektywności.

W co inwestują rzemieślnicy?

Jak pokazuje wspomniany raport PARP pt. *Tropami polskiego rzemiosła*²⁷ firmy rzemieślnicze najczęściej inwestują w zakup narzędzi, urządzeń, maszyn oraz wprowadzają nowe lub udoskonalone produkty i usługi²⁸. Inwestycja w innowacyjne i nowoczesne technologie w procesach produkcyjnych pozwala na zwiększenie efektywności i jakości produktów, co jest kluczowe np. w kontekście międzynarodowej konkurencji.

Wykres 1. W co inwestują firmy rzemieślnicze w Polsce?



Źródło: A. Kowalewska, *Tropami polskiego rzemiosła*, wyd. cyt., s. 107.

Ponadto z raportu PARP wynika, że zrealizowane inwestycje w co trzeciej firmie miały związek ze stosowaniem nowoczesnego wzornictwa i automatyzacją procesów produkcyjnych, a w co czwartej dotyczyły cyfryzacji²⁹.

²⁶ P. Gutowska-Jarosz, A. Rokita, *Nie ma przyszłości bez tradycji...*, wyd. cyt.

²⁷ A. Kowalewska, *Tropami polskiego rzemiosła*, wyd. cyt., s. 107.

²⁸ Tamże.

²⁹ Tamże, s. 108.

Jak wspierać innowacje w rzemiośle?

Aby skutecznie wspierać innowacyjność firm rzemieślniczych należy³⁰:

- zapewnić im lepszy dostęp do funduszy europejskich, w tym funduszu spójności. Wydaje się to niezbędne do zmniejszenia dysproporcji konkurencyjnych, zapewniając rozwój firm;
- zachęcać je do udziału w zamówieniach publicznych, jako strategicznym sektorze UE;
- wyposażyć je w odpowiednie narzędzia cyfrowe.

Niezbędne jest również, aby zapewnić firmom rzemieślniczym odpowiedni poziom cyberbezpieczeństwa. Konieczne jest podjęcie działań w kilku kluczowych obszarach:

- inwestycje w infrastrukturę technologiczną – modernizacja systemów IT;
- edukacja i szkolenia z zakresu cyberbezpieczeństwa;
- wdrażanie procedur bezpieczeństwa tzn. jasnych i przejrzystych polityk oraz stworzenie systemów monitorowania zagrożeń i procedur szybkiego reagowania na incydenty związane z cyberbezpieczeństwem;
- współpraca z międzynarodowymi organizacjami i instytucjami w zakresie wymiany doświadczeń.

Podsumowanie

Innowacja w rzemiośle nie musi być przełomem, może polegać na dopasowaniu. Innowacje są bowiem rezultatem pomysłowości rzemieślnika. Przedsiębiorca-rzemieślnik to człowiek zdolny do ulepszania produktów, technik i metod produkcji. W związku z tym współczesne rzemiosło nie boi się przyszłości i stara się nadążać za zmianami. Z raportów wynika zróżnicowany obraz zaawansowania rzemieślniczych firm oraz to, że zmiany technologiczne w rzemiośle są nieuniknione, a wielu przedsiębiorców dostosowuje swoje warsztaty do nowych wymagań. Pracownice rzemieślnicze starają się pozyskiwać narzędzia, które pozwolą im konkurować elastycznością, szybkością i precyzyjną customizacją. Pod warunkiem odpowiedniego wsparcia polskie rzemiosło, ma szansę wykorzystać swoje unikalne umiejętności również na międzynarodowym rynku innowacji.

³⁰ Europejska Konferencja Rzemiosła – konkluzje, ZRP, <https://zrp.pl/europejska-konferencja-rzemiosla-konkluzje/>

Bibliografia

- Co to jest customizacja? – zrozum w 5 minut i wykorzystaj w praktyce*, <https://www.artefakt.pl/blog/inne/co-to-jest-customizacja-zrozum-w-5-minut-i-wykorzystaj-w-praktyce/>
- Cyfryzacja w rzemiośle*, <https://zrp.pl/cyfryzacja-w-rzemiosle/>
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, Wyd. PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku – wyzwania*, Muza, Warszawa 2000.
- Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce w latach 2022–2024*, GUS, 30.10.2025 r
https://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5496/14/11/1/dzialalnosc_innowacyjna_przedsiębiorstw_w_polsce_w_latach_20222024.pdf
- Europejska Konferencja Rzemiosła – konkluzje*, ZRP, <https://zrp.pl/europejska-konferencja-rzemiosla-konkluzje/>
- Freeman Ch., *The economics of industrial innovation*, Pinter, London 1982.
- Griffin R.W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wyd. PWN, Warszawa 1996.
- Gutowska-Jarosz P., Rokita A., *Nie ma przyszłości bez tradycji – rzemiosło w erze Przemysłu 5.0*, „Fundusze Europejskie na Mazowszu”, nr 4/2025, <https://funduszenamazowszu.eu/nie-ma-przyszlosci-bez-tradycji-rzemioslo-w-erze-przemyslu-5-0/>
- Kotler Ph., *Marketing lateralny*, Wyd. PWE, Warszawa 2004.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*, Gebethner i S-ka, Warszawa 1994.
- Kowalewska A., *Tropami polskiego rzemiosła*, PARP, Warszawa 2023, <https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/57-Rzemioslo-WCAG-OK.pdf>
- Mariańska D., Marianski A. i in., *Firmy rodzinne w Polsce. Między tradycją a przyszłością*, Mariański Group, Warszawa 2025, <https://marianskigroup.pl/wp-content/uploads/2025/12/raport-firmy-rodzinne-w-polsce.pdf>
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, The Macmillan Press Ltd., London 1990.
- Rok pomorskiego rzemiosła – 2025*, <https://pomorskaizba.pl/rok-pomorskiego-rzemiosla-2025/>
- Rzeczy i ludzie. Tożsamości polskiego rzemiosła*, PARP, SWPS Uniwersytet Humanistyczno-społeczny, Warszawa 2022, https://poir.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/Raport_Rzeczy_i_Ludzie.pdf?utm_source=chatgpt.com
- Skowrońska A., Tarnawa A. (red.), *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce (2025)*, PARP, Warszawa 2025, https://www.parp.gov.pl/storage/publications/pdf/ROSS_2025_skorygowany_22_07_2025.pdf

Strużycki M., Bojewska B., *Rola państwa i rządu w kształtowaniu innowacyjnej gospodarki*
[w:] Perenc J., Hołub-Iwan J. (red. nauk.), *Innowacje w rozwijaniu konkurencyjności
firm. Znaczenie, wsparcie, przykłady zastosowań*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2011.

Spis tabel i wykresów

Tabela 1. MŚP innowacyjne w latach 2022–2024	4
Wykres 1. W co inwestują firmy rzemieślnicze w Polsce?	6