



UNIWERSYTET
EKONOMICZNY
W KRAKOWIE



PROCESY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW W KONKURENCYJNYM I INNOWACYJNYM OTOCZENIU



OPRACOWANIE I REDAKCJA NAUKOWA
JAROSŁAW KACZMAREK, PIOTR LITWA

**PROCESY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW
W KONKURENCYJNYM
I INNOWACYJNYM OTOCZENIU**

UNIWERSYTET EKONOMICZNY W KRAKOWIE
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
FUNDACJA UNIWERSYTETU EKONOMICZNEGO W KRAKOWIE

**PROCESY ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW
W KONKURENCYJNYM
I INNOWACYJNYM OTOCZENIU**

**Opracowanie i redakcja naukowa:
Jarosław KACZMAREK, Piotr LITWA**

Kraków 2016

Streszczenia w języku polskim i angielskim zostały przygotowane przez poszczególnych Autorów. Wydawca nie ponosi odpowiedzialności za ich treść, formę i styl.

The papers' summaries in Polish and English have been submitted by the Authors. The editors are not responsible for the contents, form and style of the summaries.

RECENZENT

Lilla KNOP

© Copyright by Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2016

ISBN 978 – 83 – 65173 – 64 – 5 (wersja drukowana)
ISBN 978 – 83 – 65173 – 65 – 2 (pdf on-line)

Wydawnictwo:
Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie
ul. Rakowicka 27, 31–510 Kraków

SPIS TREŚCI

Wstęp	9
-------------	---

CZEŚĆ I

PRZEDSIĘBIORSTWA NA DRODZE ROZWOJU, DOSKONALENIA DZIAŁANIA I METOD ZARZĄDZANIA

ROZDZIAŁ 1

Jadwiga Adamczyk

RAPORTOWANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW	15
---	----

ROZDZIAŁ 2

Jarosław Kaczmarek

OCENA DZIAŁALNOŚCI A OCENA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA I JEJ MIERNIKI	25
--	----

ROZDZIAŁ 3

Konrad Kolegowicz

ZMIANY WIELKOŚCI PODSTAWOWYCH RELACJI EKONOMICZNYCH CHARAKTERYZUJĄCYCH ROZWÓJ NAJWIĘKSZYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH W POLSCE W LATACH 2005–2014	37
--	----

ROZDZIAŁ 4

Agnieszka Puto, Katarzyna Łukasik, Katarzyna Brendzel-Skowera

KULTURA ORGANIZACYJNA KREATOREM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA	55
--	----

ROZDZIAŁ 5

Małgorzata Kowalik, Sylwia Popielarz

ROZWÓJ FUNDUSZY <i>PRIVATE EQUITY</i> W EUROPIE I W POLSCE	67
--	----

ROZDZIAŁ 6

Adam Ryś, Kinga Majko

<i>SERVICE-DOMINANT LOGIC</i> . KONCEPCJA ROZWOJU ORAZ TRANSFORMACJI MARKETINGU ...	79
---	----

CZEŚĆ II

KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ, KLUCZOWYCH KOMPETENCJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

ROZDZIAŁ 7

Barbara Siuta-Tokarska

KONKURENCYJNOŚĆ KAPITAŁOWO WYODRĘBNIONYCH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP
W ŚWIELE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH W ZRÓŻNICOWANYCH POD WZGLĘDEM
ROZWOJU REGIONACH POLSKI 91

ROZDZIAŁ 8

Barbara Siuta-Tokarska

KIERUNKI ZMIAN W ZAKRESIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP
Z KAPITAŁEM KRAJOWYM I Z KAPITAŁEM ZAGRANICZNYM W POLSCE PRZED I W OKRESIE
GLOBALNEGO KRYZYSU EKONOMICZNEGO 99

ROZDZIAŁ 9

Jarosław Węnanajusz Przybytniowski, Wioletta Magdalena Pacholarz

WIEDZA JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI W SEKTORZE UBEZPIECZEŃ
GOSPODARCZYCH. BADANIA WŁASNE 109

ROZDZIAŁ 10

Michał Adam Leśniewski

BEHAVIORALNA KULTUROWA PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW 123

ROZDZIAŁ 11

Maciej Kaliski, Adam Szurlej, Agnieszka Kowalczyk

WPLYW REGULACJI NA KONKURENCYJNOŚĆ EUROPEJSKIEGO SEKTORA NAFTOWEGO. 137

ROZDZIAŁ 12

Zbigniew Makiela

INSTRUMENTY WSPARCIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ 149

ROZDZIAŁ 13

Renata Lisowska, Iwona Wieczorek

ROLA JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W STYMULOWANIU
PRZEDSIĘBIORCZOŚCI LOKALNEJ. 159

CZĘŚĆ III

**CHARAKTER I UWARUNKOWANIA
INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW****ROZDZIAŁ 14***Sylwia Kowalska, Dagmara Bubel, Małgorzata Łęgowik-Małolepsza, Marcin Stępień*INNOWACYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW JAKO CZYNNIK
ICH KONKURENCYJNOŚCI 173**ROZDZIAŁ 15***Małgorzata Juchniewicz, Urszula Tomczyk*INNOWACYJNOŚĆ JAKO ŹRÓDŁO KONKURENCYJNOŚCI PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH –
UJĘCIE REGIONALNE 185**ROZDZIAŁ 16***Paweł Łukasik*

KLASYFIKACJE METOD POMIARU INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA 197

ROZDZIAŁ 17*Marek Dziura*

FINANSOWANIE INNOWACJI I DZIAŁALNOŚCI B+R W POLSCE 205

ROZDZIAŁ 18*Katarzyna Brendzel-Skowera, Katarzyna Łukasik, Agnieszka Puto*

WSPÓLPRACA NAUKI I BIZNESU W KOMERCJALIZACJI WIEDZY 219

ROZDZIAŁ 19*Katarzyna Łukasik, Katarzyna Brendzel-Skowera, Agnieszka Puto*

KULTURA INNOWACYJNA ORGANIZACJI 229

ROZDZIAŁ 20*Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna*

ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA 237

ROZDZIAŁ 21*Jolanta Korkosz-Gębska*

KREATYWNY MENEDŻER A INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW 251

CZĘŚĆ IV

POMIAR, MODELE I ZARZĄDZANIE INNOWACYJNOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

ROZDZIAŁ 22

Joanna Wiśniewska

AKTYWNOŚĆ PATENTOWA W PRAKTYCE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW
W POLSCE..... 261

ROZDZIAŁ 23

Piotr Chechelski

OCENA EFEKTÓW NARODOWYCH SYSTEMÓW INNOWACYJNYCH W KRAJACH
UNII EUROPEJSKIEJ..... 275

ROZDZIAŁ 24

Izabela Krawczyk-Sokołowska, Anna Korombel, Bogusława Ziółkowska

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W PROCESACH BIZNESOWYCH..... 285

ROZDZIAŁ 25

Paweł Filipowicz

ZASTOSOWANIE ANALIZY PORTFELOWEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI
TECHNOLOGICZNYMI – WYBRANE ASPEKTY..... 295

ROZDZIAŁ 26

Marek Łukasz Michalski

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W PRZEMYSŁE ELEKTROENERGETYCZNYM..... 305

ROZDZIAŁ 27

Katarzyna Koziol-Nadolna

INNOWACYJNOŚĆ SEKTORA MORSKIEGO NA PRZYKŁADZIE PORTÓW MORSKICH
W SZCZECINIE I ŚWINOUJŚCIU..... 315

ROZDZIAŁ 28

Katarzyna Szopik-Depczyńska

DIAGNOZA POTENCJAŁU INNOWACYJNOŚCI REGIONU POMORZA ZACHODNIEGO..... 323

WSTĘP

Charakteryzując współczesną, globalną arenę na której funkcjonują przedsiębiorstwa, wskazać można na trzy kluczowe kategorie: innowacyjność, konkurencyjność, rozwój. Występuje między nimi zależność, a ściślej ujmując, te trzy kategorie w ujęciu procesowym są współzależne. To one nadają charakter działaniu przedsiębiorstw, wyznaczają kierunki ich funkcjonowania, strategię działania, pryncypia zarządzania nimi i nagromadzonymi w nich zasobami.

Przedsiębiorstwa, aby efektywnie działać w realiach ulegającej przemianom gospodarki, potrzebują swoistego katalizatora, za który uznaje się innowację. Gwałtowny wzrost zainteresowania na początku XX w. i próby wyeksplikowania pojęcia innowacji, wyraziście odcisnęły się w klasycznej teorii przedsiębiorczości J.A. Schumpetera. Innowacja ujmowana jest w niej jako podstawowy element i czynnik rozwoju gospodarczego, nowatorskie połączenie kapitału i środków produkcji, nierozzerwalnie związany z działalnością przedsiębiorstw przemysłowych budujących wówczas podstawę kapitalistycznej gospodarki.

Nowe podejście obecne na początku lat 50. i 60. XX w. wskazywało nie tworzenie zysku jako wiodący cel działania przedsiębiorstw, a kreowanie rozwoju – zmieniło się także rozumienie innowacji. Wąskie ujęcie skupione jest na aspektach technologicznych, precyzyjnym scharakteryzowaniu istoty innowacji (Ch. Freeman, E. Mansfield, C.F. Carter). Podejście szerokie podkreślając procesowy charakter innowacji, obejmuje różnorodne czynności, prowadzące do tworzenia, rozwijania i wprowadzania nowych wartości – innowacja w tym ujęciu nie musi być nawet czymś materialnym (H.G. Barnett, R.W. Griffin, M.E. Porter). Zmiany w podejściu do innowacji można także prześledzić w rozpoznanych i sklasyfikowanych generacjach modeli innowacji (R. Rothwell). Jako istotne ustalenie P.F. Drucker podniósł, że innowacje to specyficzne narzędzie przedsiębiorczości. Są one przekształcane na możliwości rynkowe lub kreowanie przewagi konkurencyjnej – zdaniem M. Bratnickiego i J. Strużyny są rezultatem działań i strategii przedsiębiorczych w przedsiębiorstwie.

Organizacje innowacyjne muszą cechować się zdolnością do sprawnej dyfuzji innowacji, kluczowych dla ich rozwoju i zgodnych ze zmieniającymi się celami działania. Sprzyja jej tworzenie w organizacji odpowiedniego klimatu dla innowacji, śledzenie efektywności podejmowanych działań, posiadanie wystarczających zasobów, dokonywanie modyfikacji struktury organizacyjnej, wypracowywanie systemu zachęty do zmian. Zatem cały system wartości i zarządzania organizacją muszą być ukierunkowane na wspieranie innowacji.

Jednostki zdolne do kreowania nowości, jednostki innowacyjne, wykazują przewagę nie rywalizując z konkurencją tylko za pomocą takich środków, jak cena i koszt. Według Ph. Kotlera innowacja jest dzisiaj kluczem do strategii konkurencji i jej podstawą. Na znaczenie innowacji jako źródła przewagi

konkurencyjnej przedsiębiorstw wskazują liczni autorzy, w tym m.in. J. Kay, G. Hamel, C.K. Prahalad, M.E. Porter, H. Simon.

Przedsiębiorstwa muszą przewidywać i trafnie oceniać swoją sytuację, tj. zdolność efektywnego działania i zdolność rozwoju w stale zmieniającym się otoczeniu. W nich samych tkwi zdolność utrzymywania lub tworzenia przewagi konkurencyjnej. Przedsiębiorstwa osiągają ją dzięki zarządzaniu zmianami, które B. Wawrzyniak określa zarządzaniem konkurencyjnością. Zmiana jest przy tym określana jako ciągły proces – z niemożliwym do wskazania punktem docelowym, ale możliwym kształtowaniem elastyczności reakcji na zmiany (L. Clarke). Konkurencyjność jest zatem ściśle związana ze zmianami, przystosowaniem do zmieniających się warunków (zewnętrznych i wewnętrznych) lub ich wyprzedzeniem. Warunki wewnętrzne, to zdaniem M. Bratnickiego i B. Godziszewskiego zasoby i umiejętności przedsiębiorstwa tworzące potencjał konkurencyjności, mające znaczenie strategiczne, kształtujące przewagę konkurencyjną i zdolność do konkurowania. Słuszna jest opinia J. Barneya, że są to zasoby posiadające takie cechy, jak: wartość strategiczna, rzadkość, trudność imitacji, niemożliwość do subsydiowania. M. Gorynia rozszerza rozumienie potencjału konkurencyjności o kulturę przedsiębiorstwa, strukturę organizacyjną, wizję i proces tworzenia strategii.

Konkurencyjność wywodzi się od konkurencji – jest jej materializacją. Zdaniem C. Frischtaka wynikiem konkurencji są zmiany pozycji konkurencyjnej podmiotów. A. Reynauld i J.P. Vidal wskazują przy tym, że wzrost tej pozycji dla jednych, oznacza jej osłabienie dla innych podmiotów. Koncepcje konkurencyjności są formułowane w odniesieniu do rynków konkurencyjnych (M. Dunford, A. Smith, L. Tsoukalis, R. Hall, H. Louri, M. Rosenstock). Badania dotyczące konkurencyjności obejmują zarówno walkę konkurencyjną między podmiotami, jak również zdolność do podtrzymania lub zwiększenia ich udziałów rynkowych (R.C. Feenstra). Na zdolność tę wpływa umiejętność wykorzystania metod konkurencji, w tym wskazywana przez M.E. Portera poprawa efektywności.

Różnicowanie w podejściu do badania konkurencyjności przynosi wiele propozycji jej określenia, także względem poziomów mikro, mezo i makroekonomicznego. W tym ostatnim uwidacznia się nurt akcentujący rolę i jakość otoczenia instytucjonalnego jako warunku osiągania wysokiego poziomu konkurencyjności gospodarki oraz rozwijający się nurt uwypuklający innowacje jako podstawowe obecnie źródło konkurencyjności. Poziom mezoekonomiczny jest najrzadziej definiowany, chociaż to właśnie w powiązaniu gałęziowym M.E. Porter widział podstawowe korzyści konkurencyjne. W ujęciu mikroekonomicznym konkurencyjność to pojęcie wartościujące, określające pewien stan pożądany, charakteryzujący się konkretnymi cechami – to zdolność przedsiębiorstwa do sprostania konkurencji ze strony innych podmiotów, utrzymanie i powiększanie udziałów w rynku.

Niejednoznaczność definicyjna konkurencyjności przenosi się także na płaszczyznę jej oceny. Należy przy tym zgodzić się ze stwierdzeniem E. Skawińskiej, że teoretyczne miary konkurencyjności są szerzej określone niż praktyczne możliwości ich zastosowania.

Objaśnienie innowacyjności i konkurencyjności prowadzi wprost do kategorii rozwoju. W szerokim rozumieniu jest on procesem przemiany struktur (ekonomicznych, społecznych, politycznych i umysłowych), którego nie można dokonać w krótkim okresie. To proces stopniowych zmian prowadzący do ulepszenia, osiągnięcia wyższego poziomu, doskonalszej, bardziej złożonej formy (L. Jakubów).

W ramach różnego, szczegółowego definiowania rozwoju, użyte sformułowania wskazują na utożsamianie go ze zmianą istniejącego stanu rzeczy (K. Fabiańska, J. Rokita). Według O. Langego, rozwój jest procesem dialektycznym, a zmiany, które leżą u jego podstawy nie przebiegają skokowo, lecz układają się w pewne sekwencje i ciągi – stanowiąc proces, w toku którego poszczególne całości (układy materialne odznaczające się swoimi właściwościami i prawidłowościami) łączą się w układy bardziej skomplikowane, które mają nowe właściwości i prawidłowości dotychczas niespotykane. W ujęciu systemowym rozwój przedsiębiorstwa wiąże się ze wzrostem jego złożoności. Następuje on przez dodawanie do zbioru istniejących obiektów (składników), obiektów nowych lub przez „dostawianie” w istniejących obiektach nowych agregatów (A. Bojarska, W. Bojarski). Zatem system rozwija

się w wyniku wzrostu liczby składników oraz zmiany jego struktury. Jako trzeci proces można podać poprawę jakości istniejących składników (Z. Pierścionek).

Postępujące zmiany tradycyjnie są dzielone na ilościowe i jakościowe. Te pierwsze odnoszą się do różnic w wielkości jednego lub kilku parametrów, a te drugie wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania przedsiębiorstwa. Zważywszy na fakt, że zmiany te są uporządkowane, względnie trwale i następują po sobie, to wzrost i rozwój są procesami przebiegającymi w czasie oraz składają się z logicznie uporządkowanych faz i etapów (A.L. Platonoff, S. Sysko–Romańczuk). W ujęciu tradycyjnym wzrost jest związany ze zmianami ilościowymi. Wzrost następuje przeważnie w następstwie zmian realizowanych w istniejącej hierarchii celów organizacji, z kolei rozwój kształtuje nową hierarchię. Ze zmianami jakościowymi jest związane wykorzystanie intensywnych czynników produkcji, wobec czego wraz z ich nośnikami postępu technicznego można je określić jako zdolność do rozwoju – potencjał rozwoju (M. Białasiewicz). Zdolność rozwojowa musi ponadto wyrażać gotowość do zidentyfikowania i podjęcia przedsięwzięć mu służących (A. Stabryła).

Należy przychylić się do sądu, że utożsamianie rozwoju ze zmianami jakościowymi, a wzrostu z ilościowymi, stanowi zbytnie uproszczenie – pewną zaszłość (W. Gabruszewicz). Zmiany ilościowe nie występują bowiem w oderwaniu od zmian jakościowych, stąd wzrost może często prowadzić do rozwoju. Spoglądając z drugiej strony, wielu autorów podnosi, że warunkiem koniecznym wzrostu przedsiębiorstwa jest jego permanentny rozwój, dlatego też wyprowadzany jest wniosek o sprzężeniu zwrotnym rozwoju i wzrostu (M. Strużycki).

Głównymi składnikami rozwoju przedsiębiorstwa są jego wielkość i struktura, a każdy z nich cechuje złożoność i wielowymiarowość (S. Mynarski). Charakteryzują one stany jego rozwoju w określonych momentach czasu. Rozwój jest procesem dynamicznym, a zatem cecha ta odnosi się zarówno do wielkości przedsiębiorstwa (zmiany wielkości), jak i jego struktury (zmiany struktury). Dynamikę rozwoju przedsiębiorstwa należy rozumieć jako obserwowaną w analizowanym okresie zmienność stanów rozwoju przedsiębiorstwa. Co więcej, za proces wartościujący dynamikę rozwoju należy uznać dynamikę efektywności przedsiębiorstwa (S. Chomątowski).

Pozostając w bliskości problematyki zogniskowanej wokół triady pojęć – innowacyjność, konkurencyjność, rozwój – podjęto wysiłek zebrania dorobku Autorów prowadzących badania w tych obszarach. Te trzy pojęcia tworzą centrum zainteresowania i oś konstrukcyjną książki pod tytułem „Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu”. Z niej wypływa struktura wypełniona treściami, które w sposób logiczny i ścisły uwidaczniają cechę spójności podjętej problematyki. Jako redaktorzy naukowcy wyrażamy nadzieję, że książka oddana Czytelnikom będzie jedną z wielu ważnych pozycji wydawniczych, poszerzającą wiedzę o przemianach współczesnych przedsiębiorstw, tworzeniu przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem innowacji oraz procesach ich rozwoju.

Całość rozważań Autorów zastała podzielona na cztery części tematyczne, logicznie i ściśle ze sobą powiązane:

- I. Przedsiębiorstwa na drodze rozwoju, doskonalenia działania i metod zarządzania.
- II. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej, kluczowych kompetencji i przedsiębiorczości.
- III. Charakter i uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw.
- IV. Pomiar, modele i zarządzanie innowacyjnością w przedsiębiorstwie.

Pierwszą część książki otwierają rozważania Jadwigi Adamczyk poświęcone raportowaniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw, z którymi ściśle wiąże się tekst Jarosława Kaczmarka dotyczący oceny działalności oraz oceny rozwoju przedsiębiorstwa i ich mierników. W dalszej części rozdziału uwaga koncentruje się pomiarze wielkości kształtujących rozwój przedsiębiorstw (Konrad Kolegowicz) oraz zmianach w obrębie wyodrębnionych jego czynników.

Kolejna część książki dotyka problematyki przewagi konkurencyjnej, kształtowania kluczowych kompetencji oraz działań na rzecz wzrostu przedsiębiorczości. Warto zwrócić uwagę na dwa teksty Barbary Siuta–Tokarskiej ukierunkowane na analizę konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MSP,

a dalej na podjętą problematykę wiedzy jako czynnika konkurencyjności, behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej oraz stymulowania przedsiębiorczości (Zbigniew Makiela).

Trzecią część tworzy osiem rozdziałów pod wspólnym tytułem odnoszącym się do charakteru i uwarunkowań innowacyjności przedsiębiorstw. W sposób oczywisty otwierają ją rozważania spółki autorskiej dotyczące innowacyjności polskich przedsiębiorstw jako czynnika ich konkurencyjności, a w kolejnym rozdziale treści ukierunkowane na ujęcie regionalne tego problemu. Dalej wątek rozważań prowadzi ścieżką klasyfikacji metod pomiaru innowacyjności, komercjalizacji wiedzy, finansowania innowacji i działalności B+R (Marek Dziura) oraz organizacyjnych uwarunkowań innowacyjności, w tym kultury innowacyjnej.

Ostatnia część książki jest kontynuacją poprzedniej, z położeniem akcentów na ilościowy aspekt oceny innowacji, stosowanych modeli oraz zarządzania innowacjami. Otwierają ją rozważania Joanny Wiśniewskiej poświęcone aktywności patentowej polskich przedsiębiorstw. Dalej poznać można uwarunkowania i sposób oceny narodowych systemów innowacyjnych, zarządzania innowacjami w procesach biznesowych, stosowane metody, czy też jego specyfikę sektorową (Katarzyna Kozioł–Nadolna) i ujęcie regionalne (Katarzyna Szopik–Depczyńska).

Kończąc słowo wstępne, jako Redaktorzy wyrażamy nadzieję, że książka oddana Czytelnikom będzie jedną z wielu ważnych pozycji wydawniczych, poszerzającą ofertę wiedzy o innowacjach, konkurencyjności i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Żywimy nadzieję, że przedstawione w niej rozważania stanowią będą także punkt odniesienia do nowych przemyśleń, badań i dyskusji o zarządzaniu przedsiębiorstwem – zarządzaniu jego rozwojem, innowacjami i potencjałem konkurencyjnym, w ewoluującym i turbulentnym otoczeniu, skłaniającym do przełamywania dotychczasowych poglądów, prawidłowości i wzorców.

Jarosław Kaczmarek, Piotr Litwa

CZEŚĆ I

**PRZEDSIĘBIORSTWA
NA DRODZE ROZWOJU,
DOSKONALENIA DZIAŁANIA
I METOD ZARZĄDZANIA**

Jadwiga Adamczyk
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

RAPORTOWANIE ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTW*

Streszczenie

Raportowanie zrównoważonego rozwoju jest obecnie bardzo popularne. Komunikowanie realizacji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych interesariuszom zwiększa przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw. Wytyczne Global Reporting Initiative (GRI) należą do podstawowych standardów raportowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw.

W rozdziale scharakteryzowano standardy i wytyczne wykorzystywane w przygotowaniu raportów zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Badaniami objęto raporty zrównoważonego rozwoju zgłoszone w 9. edycji konkursu na najlepszy raport społeczny. Obecnie najbardziej popularnym standardem są wytyczne GRI G4, omówione w niniejszym rozdziale.

* * *

Wprowadzenie

Współczesne przedsiębiorstwo, aby osiągnąć i utrzymać na rynku pozycję konkurencyjną, musi uwzględniać coraz większe wymagania stawiane przez opinię społeczną. W warunkach zmienności i niestabilności otoczenia podstawą bezpieczeństwa funkcjonowania przedsiębiorstw stają się dobre relacje z podmiotami zainteresowanymi jego działalnością. Przedmiotem szczególnego zainteresowania jest funkcjonowanie przedsiębiorstw w dążeniu do zrównoważonego rozwoju.

Zrównoważony rozwój na poziomie przedsiębiorstwa wiąże się z procesem efektywnego wytwarzania społecznie pożądaných wyrobów i usług, przy ograniczaniu zużycia zasobów przyrody i przestrzeganiu ochrony środowiska, zapewniając równocześnie spełnienie oczekiwań społecznych zainteresowanych grup (interesariuszy). Zarządzanie przedsiębiorstwem zgodne z zasadami zrównoważonego rozwoju uwzględnia interesy pracowników, klientów, dostawców, akcjonariuszy oraz społeczności lokalnej.

* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

Coraz więcej przedsiębiorstw publikuje informacje odnośnie przestrzegania założeń zrównoważonego rozwoju. Ponieważ nie ma wymagań prawnych dotyczących przygotowania i ujawniania informacji w zakresie zrównoważonego rozwoju, istnieje dowolność w zakresie ilości, szczegółowości i formy prezentowanych wyników. Punktem odniesienia w doborze zasad, obszarów oceny i raportowania zrównoważonego rozwoju stają się standardy oraz wytyczne. Do najważniejszych należą wytyczne *Global Reporting Initiative* (GRI).

Celem rozdziału jest analiza obszarów i poziomu raportowania zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Badaniu poddano raporty przedsiębiorstw zgłoszone w konkursie na najlepszy raport społeczny.

Przesłanki pomiaru wyników zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Istotą zrównoważonego rozwoju jest powiązanie rozwoju gospodarczego i społecznego z zapewnieniem dostępu do zasobów przyrody i jakością życia w czystym środowisku. Zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwo uwzględnia interesy pracowników, dostawców, społeczności lokalnej oraz innych interesariuszy.

Zrównoważony rozwój przedsiębiorstw wyznaczają trzy podstawowe zasady:

- rolą przedsiębiorstw jest tworzenie wartości i wspieranie rozwoju ekonomicznego,
- funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw zależy od efektywności wykorzystania zasobów środowiska,
- podstawą funkcjonowania przedsiębiorstwa są dobre relacje z otoczeniem oparte na wspólnym interesie.

Otoczenie determinuje działalność przedsiębiorstw. Z kolei przedsiębiorstwa, które lepiej realizują cele ekonomiczne, angażują się w działalność społeczną. Oznacza to, że przedsiębiorstwa generują zyski, inwestują w ochronę środowiska i przeznaczają środki pieniężne na działalność społeczną.

Konieczność reagowania na zmienne otoczenie, na właściwe relacje z różnymi grupami interesariuszy wchodzącymi w skład tego otoczenia jest podstawowym czynnikiem zrównoważonego rozwoju. Nowymi kompetencjami są umiejętności tworzenia relacji z interesariuszami. Warunkiem tworzenia dobrych relacji jest umiejętność formułowania własnych celów oraz wykorzystanie potencjału interesariuszy do osiągnięcia zdefiniowanych celów. Funkcjonowanie i rozwój przedsiębiorstw zależą w dużej mierze od kształtowania dobrych relacji z interesariuszami wewnętrznymi i w ich otoczeniu. Kształtowanie struktury i charakteru tych relacji zapewnia wykorzystanie szans stwarzanych przez interesariuszy i minimalizowanie zagrożeń wynikających z ewentualnych roszczeń grup nacisku. Efektywne budowanie właściwych relacji z interesariuszami umożliwi zrównoważony rozwój przedsiębiorstwa.

Przedsiębiorstwo w tworzeniu wartości ekonomicznej musi opierać się na zrównoważonym rozwoju i wniesieniu wartości do środowiskowego i społecznego systemu. Płaszczyznami działania przedsiębiorstw w ramach zrównoważonego rozwoju jest²:

- wzrost ekonomiczny,
- normy i wartości,
- satysfakcja akcjonariuszy,
- tworzenie wartości dla interesariuszy.

Ujawnianie wyników pozafinansowych przedsiębiorstw staje się nieodłącznym elementem nowoczesnego zarządzania biznesem. Wzrastające oczekiwania interesariuszy odnośnie transparentności przedsiębiorstw wymuszają ujawnianie również wyników w zakresie zrównoważonego rozwoju. Realizacja zrównoważonego rozwoju jako zasady gospodarowania przynosi określone efekty, co wymaga pomiaru i oceny. Nie ma przyjętych jednolitych miar i wskaźników oceny dokonań w zakresie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Barierą zdefiniowania a szczególnie zestandaryzowania

² M. A. Rodriguez, J. R. Ricart, *Towards the sustainable business*, "Revista de Antiguos Alumnos", IESE Universidad Navarra, 2002, No 85.

metod oceny jest problem operacjonalizacji zrównoważonego rozwoju. Wytyczne GRI proponują szeroki zestaw wskaźników wyników w obszarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym do oceny zrównoważonego rozwoju.

Raporty powinny dostarczać informacji o wynikach ekonomicznych oraz o wpływie decyzji przedsiębiorstw na społeczeństwo i środowisko. Sporządzanie raportów ujawniających dane niefinansowe stało się obecnie bardzo popularne. Szczególnie dotyczy to raportów zrównoważonego rozwoju w celu zwiększenia wiarygodności przedsiębiorstw. Komunikowanie realizacji celów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych służy zwiększaniu przewagi konkurencyjnej i podniesieniu wartości przedsiębiorstwa. Systemowe raportowanie zrównoważonego rozwoju polega na mierzeniu, ujawnianiu i ponoszeniu odpowiedzialności wobec wewnętrznych i zewnętrznych interesariuszy za wyniki działań w zakresie realizacji celów ekonomicznych, środowiskowych i społecznych. Raportowanie zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw obejmuje zasób informacji przeznaczonych dla zarządzających przedsiębiorstwem na różnych szczeblach zarządzania oraz dla interesariuszy.

W Unii Europejskiej istnieje obowiązek publikowania danych pozafinansowych³ będących efektem wdrożenia Dyrektywy 2003/51/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z dnia 18 czerwca 2003 r. w sprawie nowelizacji sprawozdawczości finansowej⁴. W Polsce dyrektywa ta nie jest w pełni egzekwowana, chociaż Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 roku zawiera wykaz szczegółowych elementów, które powinny być ujęte w sprawozdaniu, między innymi charakterystykę zewnętrznych i wewnętrznych czynników istotnych dla rozwoju przedsiębiorstwa, opis perspektyw rozwoju działalności, informacje o stosowaniu ładu korporacyjnego⁵.

Wytyczne GRI w raportowaniu zrównoważonego rozwoju

Raportowanie wyników ekonomicznych, środowiskowych i społecznych jest działaniem dobrowolnym, ale coraz bardziej powszechnym⁶. Raportowanie wyników zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw oznacza pomiar efektów działań w wymiarze ekonomicznym, środowiskowym i społecznym oraz ujawnianie ich otoczeniu wewnętrznemu i zewnętrznemu. Za pomocą raportów przedsiębiorstwo może informować zainteresowane strony o swoich działaniach na rzecz zrównoważonego rozwoju. Raportowanie jest inicjatywą dobrowolną, ale coraz częściej podejmowaną przez przedsiębiorstwa.

Brak powszechnie obowiązujących standardów w zakresie ujawniania wyników niefinansowych implikuje zakres i jakość publikowanych danych. Potrzebom tym wychodzą naprzeciw *Global Reporting Initiative*, które są ogólnodostępnymi, ujednoczonymi zasadami sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Opracowanie raportu zgodnie z wytycznymi, które m.in. określają zakres publikowanych informacji oraz możliwość poddania ich niezależnej weryfikacji, podnosi wiarygodność ujawnionych danych.

Wytyczne do raportowania zrównoważonego rozwoju *Global Reporting Initiative* (GRI) należą do podstawowych standardów raportowania. Pierwsze wytyczne GRI wydane zostały w 2000 roku, w 2006 ukazała się trzecia wersja, tzw. G3, a w 2013 roku zakończono prace i opublikowano czwartą zintegrowaną wersję G4. Równocześnie przyjęto dwuletni okres przejściowy dla firm, po którym będą przygotowywać raporty według wytycznych G4.

Podstawowym założeniem „Wytycznych do raportowania zrównoważonego rozwoju” GRI jest transparentność w zakresie efektów ekonomicznych, społecznych i środowiskowych jako fundamen-

³ W. Van Oorschot, W. Arts, J. Gelissen, *Social Capital in Europe. Measurement and social and regional distribution of a multifaceted phenomenon*, „Acta Sociologica”, 2006, Vol. 49, No 2, s. 143.

⁴ Dyrektywa 2003/51/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (Dz. Urz. WE/178 z 17 lipca 2003 r.).

⁵ Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. (Dz. U. z 2009 r., nr 33, poz. 259).

⁶ P.F.A. Dilling, *Sustainability Reporting in a Global Context: What are the Characteristics of Corporations Empirical Analysis*, „International Business & Economics Research Journal”, 2010, Vol. 9(1), s. 20–22.

talny składnik efektywnych relacji z interesariuszami, decyzji inwestycyjnych i rynkowych⁷. Celem wytycznych GRI jest wspieranie zrównoważonego rozwoju gospodarki światowej poprzez równoważenie działań ekonomicznych, środowiskowych i społecznych.

Nowe wytyczne G4 zostały podzielone na dwie części⁸:

- część I: Zasady Raportowania i Standardy, która określa zasady i kryteria wytycznych oraz ich zakres,
- część II: Instrukcja, tzw. Podręcznik Wdrożenia przedstawiający szczegółowe informacje dotyczące stosowania poszczególnych zasad, przygotowania danych do raportowania oraz interpretację poszczególnych pojęć zawartych w części I.

Wytyczne GRI zawierają podstawowe zasady raportowania, które określają sposób przedstawiania informacji związanych z realizacją zrównoważonego rozwoju. Podaje się w nich trzy typy znormalizowanej prezentacji informacji dotyczących:

- strategii i profilu organizacyjnego (spojrzenie na ideę zrównoważonego rozwoju z perspektywy przyjmowanej strategii),
- podejścia do zarządzania (podejście przedsiębiorstwa do wyników ekonomicznych, społecznych i środowiskowych),
- wskaźników wyników (proponuje się ponad osiemdziesiąt wskaźników oceny przedsiębiorstwa pod kątem realizacji zrównoważonego rozwoju).

Zawartość raportu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw według GRI – G4

Podstawowe zasady raportowania określają sposób przedstawiania informacji związanych z realizacją zrównoważonego rozwoju. Zagadnienia w ramach raportu GRI porządkuje się według dwóch kategorii:

- podejścia do zarządzania (*Disclosure Management Approach*),
- zakresu wyników, które dzieli się na wskaźniki tematyczne (*General Standard Disclosure*) i specyficzne (*Specific Standard Disclosure*).

Charakterystyka ogólna daje spojrzenie na znaczenie zrównoważonego rozwoju z perspektywy organizacji. Podaje się w niej znormalizowaną prezentację informacji ogólnych, takich jak:

- strategia i wizja organizacji na temat zrównoważonego rozwoju,
- profil organizacyjny – nazwa, główne marki, produkty, lokalizacja siedziby głównej,
- nadzór (ład) korporacyjny – struktura rad nadzorczych i komitety odpowiedzialne za wyniki ekonomiczne, środowiskowe i społeczne,
- zaangażowanie interesariuszy – mapa grup interesariuszy i sposób ich angażowania w proces raportowania, podstawowe problemy interesariuszy,
- profil raportu – okres raportowania, data ostatniego raportu, osoba kontaktowa,
- etyka – wartości, zasady, standardy postępowania zawarte w kodeksach etycznych.

Dalsza część raportu zawiera wskaźniki wyników (por. tab. 1.).

Wskaźniki tematyczne dotyczą podstawowych zagadnień raportu. Wytyczne GRI G4 oferują ponad 80 uniwersalnych wskaźników wyników, które są poszerzone o wskaźniki sektorowe uwzględniające ich specyfikę. Raportowanie wyników według GRI G4 uwzględnia dwa poziomy aplikacji, poziom podstawowy (GRI G4 *Core*) oraz poziom rozszerzony (*comprehensive*) – uwzględniający dodatkowe wyniki, ze względu na wielkość firmy i rodzaj branży.

⁷ *Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines 2006*, www.gri.org, (4.03.2012).

⁸ *G4Sustainability Reporting Guidelines 2014, Global Reporting Initiative*, www.globalreporting.org, (3.12.2015).

Tabela 1. Kategorie i aspekty raportowania zrównoważonego rozwoju w wytycznych GRI

Symbol	Kategorie zrównoważonego rozwoju	Aspekty zrównoważonego rozwoju
G4-EC	EKONOMIA	Wyniki ekonomiczne
		Obecność na rynku
		Pośredni wpływ ekonomiczny
G4-EN	ŚRODOWISKO	Surowce i materiały
		Energia
		Woda
		Bioróżnorodność
		Emisje, odpady, ścieki
		Wyroby, usługi
		Transport
		Zgodność z regulacjami środowiskowymi
G4-LA	SPOŁECZEŃSTWO	Zatrudnienie i godna praca
G4-HR		Respektowanie praw człowieka
G4-SO		Wpływ na społeczeństwo
G4-PR		Odpowiedzialność za produkt

Źródło: Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines 2006, www.gri.org.

Raportowanie wyników zrównoważonego rozwoju przebiega sprawniej w przedsiębiorstwach, które mają wdrożone systemy zarządzania jakością (normy ISO 9001) i systemy zarządzania środowiskowego (ISO serii 14000) oraz normy z zakresu bezpieczeństwa i higieny pracy. Spełnianie potrzeb i oczekiwań klienta realizowane w ramach zarządzania jakością wpisuje się w tworzenie wartości dla interesariuszy w ramach zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw. Osiągnięcie pożądanego jakości produktu związane jest z odpowiedzialnością za produkt i jego użytkowników, co jest przedmiotem oceny w raportowaniu ZR według GRI G4.

Odpowiedzialność za środowisko i jego ochronę jest również przedmiotem oceny w raporcie GRI. Implementacja systemów zarządzania środowiskowego ISO 14001 prowadzi do ciągłego monitorowania i doskonalenia zarządzania środowiskowego w przedsiębiorstwie, co pozwala na osiągnięcie celów środowiskowych ZR.

Kolejnym obszarem jest bezpieczeństwo i higiena pracy, które w trosce o pracowników obejmuje szereg działań zapewniających lepsze warunki pracy. Ten zakres oceny ujęty jest w wytycznych GRI jako realizacja celów społecznych.

W Polsce od 2007 r. organizowany jest przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu konkurs na najlepszy raport społeczny. W okresie 2007 do 2015 roku liczba zgłaszanych raportów systematycznie rosła. W 2015 roku odbyła się już dziewiąta edycja Konkursu Raporty Społeczne⁹. W konkursie wzięło udział 37 raportów, w tym 10 zostało przygotowanych po raz pierwszy (por. tab. 2.).

⁹ Raporty społeczne przygotowywane są według różnych standardów i wytycznych, które dotyczą zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności. Koncepcje te są pokrewne lecz nietożsame, co przekłada się na inne obszary raportowania trudne do porównania. Por.: J. Adamczyk, *Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności*

Tabela 2. Rodzaj standardów wykorzystanych w raportowaniu zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Przedsiębiorstwo	Podstawowe	Pozostałe
ANG Spółdzielnia Doradców Kredytowych	GRI G4	AA1000 Global Compact
ArcelorMittal Poland	GRI G3.1 na poziomie C	ISO 50001, ISO 9001, ISO 14001
Bank Millennium S.A.	GRI G4	ESG Respect Index
Bank Wschodni WBK	GRI G4 Content Index Core	
Castorama Polska Sp. Z o.o.	GRI G4	
CEMEX Polska Sp. Z o.o.	GRI G4 Core	AA1000SES, ISO 9001, ISO 14001, ISO 50001
Coca-Cola HBC Polska Sp. Z o.o.	GRI G4	ISO 9001, ISO 14001
Comarch	GRI G4	
EDF Polska	Opis działań	Global Compact
ENEA S.A.	GRI G4 Core	
Energa SA	GRI G4 Core	Global Compact Respect Index Wskaźniki dla sektora energetycznego
Fabryka Komunikacji Społecznej	GRI G4 Core	
Grupa Kapitałowa Polskie Górnictwo Naftowe i Gazownictwo	GRI G4	„GRI G4 sector Disclosures Oil & Gas”
Grupa LOTOS S.A.	GRI G4 Content Index na poziomie A+	Global Compact
Grupa Raben	GRI G4	ISO 9001, ISO 14001
Grupa Żywiec S.A.	GRI G4	
ICP Group SA	GRI G4	ISO 26000
ING Bank Śląski S.A.	GRI G4 Core	AA1000SES
Kompania Piwowarska S.A.	GRI G4 Core	AA1000SES
Lubelski Węgiel Bogdanka S.A.	GRI G4 Core	ISO 9001, ISO 14001 ISO 18001, ISO 26000
Operator Gazociągów Przesyłowych GAZ-SYSTEM S.A.	GRI G3.1 na poziomie B+	ISO 9001, ISO 14001
Orange Polska	GRI G4 Core	Global Compact, ISO 26000
Pelion S.A.	GRI G3.1 na poziomie C	

Przedsiębiorstwo	Podstawowe	Pozostałe
PGE Polska Grupa Energetyczna	GRI G4 Content Index Core	AA1000SES Global Compact Respect Index Wskaźniki dla sektora energetycznego
Polski Koncern naftowy ORLEN S.A.	GRI G4 Core	
Polskie LNG S.A.	GRI G4 Core	AA1000, ISO 14001 Global Compact Oil & Gas Sector Supplement
Powszechny Zakład Ubezpieczeń SA	GRI G4 Core Context Index	
PROFES Sp. z o.o., Sp. K.	Opis zrównoważonego rozwoju	
Rossmann SDP Sp. Z o.o.	GRI G3.1 na poziomie C	ISO 9001, ISO 14001
RWE Polska	Opis działań	Global Compact
Signal Group	Opis działań	
Tauron Polska Energia S. A.	GRI G4 Core	AA1000SES
Tesco Polska Sp. Z o.o.	GRI G4	
Urząd m. st. Warszawa	GRI G4	ISO 37120
Związek Pracodawców Polski Przemysł Spirytusowy	Opis dobrych praktyk	

Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://raportyspoleczne.pl/biblioteka-raportow/>.

Spośród 37 raportów zgłoszonych w konkursie, aż 31 było przygotowanych według Wytycznych GRI, w tym 30 według G4. Pozostałe 6 raportów zawierało opis działań i dobrych praktyk. Przedsiębiorstwa, które opublikowały raport przygotowany według GRI korzystały również z innych standardów i programów, wśród których wykorzystane były *Global Compact* (8) i ISO 26 000 (3). Ponadto w raportowaniu zrównoważonego rozwoju korzystano ze standardów tematycznych, jak np. ISO 14001 (8), ISO 9001 (7), AA 1000 (7), ISO 50001 (2), ISO 18001 (1) oraz indeksów ESG (1) i *Respect* (2), a także specjalistycznej oceny w branży energetycznej (2) i paliwowej (1).

W raportowaniu zrównoważonego rozwoju zwiększył się również zakres i jakość informacji ujawnianych w raportach (por. tab. 3.).

W tabeli 3 przedstawiono poziom raportowania wyników na podstawie analizy zawartości informacji w raportach zgłoszonych do konkursu. Analiza treści raportów wskazuje na duży udział informacji ekonomicznych, co wynika w dużym stopniu z obowiązku ujawniania sprawozdań finansowych.

Zakres informacji tematycznych w raportach zrównoważonego rozwoju uzależniony jest od rodzaju branży. Najwyższy poziom raportowania odnotowano w bankach oraz w przedsiębiorstwach z sektora chemicznego. Znaczny udział informacji dotyczył wyników ekonomicznych, w tym podawane są dane dotyczące sprzedaży produktów oraz udziału w rynku. Natomiast rzadziej ujawniane były informacje dotyczące liczby reklamacji. Wyniki środowiskowe, w tym odnośnie oceny ekologicznej produktów, ujawniane były przez przedsiębiorstwa przemysłowe, na których działalność są wrażliwi interesariusze zewnętrzni. Informacje odnośnie liczby szkoleń i oceny pracy ujawniane były często, co przeważnie wiązało się z wymogami wdrożenia systemów zarządzania jakością według ISO 9001.

Tabela 3. Poziom raportowania wyników zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw

Aspekty zrównoważonego rozwoju	Nr	Wskaźniki wyników	Poziom raportowania + wysoki, – niski
Wyniki ekonomiczne	EC1	Wartość ekonomiczna wytworzona i podzielona	+
	EC2	Skutki finansowe, inne ryzyka i szanse zmian klimatycznych	–
Pośrednie wyniki ekonomiczne	EC8	Zidentyfikowanie i określenie skali oddziaływania pośredniego wpływu ekonomicznego	–
Wyniki środowiskowe	EN1	Wykorzystanie surowców i materiałów	+
	EN2	Udział materiałów z recyklingu	+
Energia	EN3	Bezpośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii	+
	EN4	Pośrednie zużycie energii według pierwotnych źródeł energii	–
Woda	EN8	Łączne wykorzystanie wody	+
Emisje	EN15	Emisja gazów cieplarnianych ogółem	–
Odpady, ścieki	EN22	Całkowita objętość odpadów, ścieków	+
Wyroby i usługi	EN27	Inicjatywy zmniejszające wpływ produktów na środowisko	–
Zgodność z normami środowiskowymi	EN29	Kary pieniężne i inne sankcje za nieprzestrzeganie ochrony środowiska	–
Zatrudnienie	LA1	Łączne wydatki na inwestycje przeznaczone na ochronę miejsca pracy	+
	LA2	Liczba odejść z pracy	–
	LA15	Liczba powrotów do pracy	–
	LA17	Procent zatrudnionych objętych umowami zbiorowymi	+
Relacje pracownik – menadżer	LA4	Przestrzeganie okresu informowania o zmianach operacyjnych zawartych w umowach zbiorowych	–
Bezpieczeństwo i higiena pracy	LA6	Liczba urazów, chorób zawodowych, wypadków w pracy	–
Edukacja i szkolenie	LA9	Liczba godzin szkoleń w roku na pracownika wg struktury zatrudnienia	+
	LA10	Liczba godzin szkoleń w roku na pracownika wg płci	+
	LA11	Programy rozwoju umiejętności	+
	LA21	Procent pracowników poddanych ocenie jakości pracy i rozwoju kariery wg płci i kategorii zatrudnienia	–

Aspekty zrównoważonego rozwoju	Nr	Wskaźniki wyników	Poziom raportowania + wysoki, – niski
Respektowanie praw człowieka	HR2	Całkowita liczba godzin szkoleń w kwestii przestrzegania praw człowieka	–
	HR3	Procent przeszkolonych pracowników	+
Społeczność lokalna	SO1	Programy rozwojowe i działania na rzecz zaangażowania lokalnej społeczności	+
Przeciwdziałanie korupcji	SO5	Szkolenia pracowników w zakresie polityki i procedur antykorupcyjnych	–
Mechanizmy rozpatrywania skarg społecznych	SO12	Liczba skarg złożonych i rozwiązanych	–
Zdrowie i bezpieczeństwo	PR1	Procent wyrobów i usług podlegających ocenie wpływu na zdrowie i bezpieczeństwo	+
Oznakowanie produktu	PR5	Informacje o produkcie	–

Źródło: jak do tabeli 2.

W obszarze odpowiedzialności za produkt prezentowane były w raportach programy, standardy i kodeksy dobrych praktyk oraz wyrażana była troska o zdrowie i bezpieczeństwo klienta. Znikomy był natomiast udział informacji o liczbie niezgodności, skarg i kar. Z analizy raportów wynika, że najczęściej prezentowane były informacje, którymi firmy chcą się pochwalić.

W raportach podawane są wyniki działań w różnych obszarach. Brak jest jednak informacji o wymogach (normach) prawnych dotyczących tych kwestii. Jeżeli jest komunikowana informacja o zagospodarowaniu określonej ilości odpadów lub utylizacji opakowań przy braku informacji czy jest to działanie wynikające z obowiązku prawnego, czy działanie dobrowolne, to można ocenić wkład w zrównoważony rozwój, ale bez oceny przesłanek decyzji.

Zakończenie

Wytyczne GRI są najbardziej popularnym standardem ujednoczonych zasad sprawozdawczości w zakresie zrównoważonego rozwoju. Raportowanie obejmuje kwestie ekonomiczne, środowiskowe i społeczne.

Analiza zawartości raportów wskazuje, że udział prezentowanych wyników zależy od rodzaju branży. Najwyższy poziom raportowania odnotowano w bankach w obszarze społecznym, natomiast w przedsiębiorstwach sektora chemicznego w obszarze środowisko. Służyły temu wcześniej wdrożone normy, np. AA1000 oraz normy ISO 9001 i ISO 14001.

Zaletą GRI G4 jest spójność z innymi standardami związanymi głównie z CSR, takimi jak: wytyczne OECD, zasady Global Compact ONZ, ISO 26000 oraz wytyczne dotyczące Biznesu i Praw Człowieka, a także z normami ISO dotyczącymi zarządzania środowiskowego, zarządzania jakością, zarządzania bezpieczeństwem i ochroną środowiska.

Dotychczas podstawowym źródłem informacji o działalności przedsiębiorstw i ich wynikach były sprawozdania finansowe. Jednak międzynarodowy charakter działalności gospodarczej wywołuje potrzebę dostarczania takich informacji, którymi zainteresowane są szersze grupy interesariuszy, między innymi klienci, społeczności lokalne czy organizacje społeczne.

Analiza raportów pozwala zauważyć, że najważniejszą kwestią był sposób prezentowanych informacji. Wyróżnienie raportów instytucji finansowych wskazuje na umiejętności promocyjne tej branży. Dowolność w zakresie raportowania zrównoważonego rozwoju nie wpływa na jakość i wiarygodność raportów.

Bibliografia

1. Adamczyk J., *Obszary i kryteria oceny społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw. /W:/ Społeczna odpowiedzialność organizacji. Diagnoza i doskonalenie*, red. naukowa: Z. Pisz, M. Rojek–Nowosielska, Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr 338.
2. Dilling P. F. A., *Sustainability Reporting in a Global Context: What are the Characteristics of Corporations Empirical Analysis*; "International Business & Economics Research Journal.", 2010, Vol. 9(1), 2010.
3. Dyrektywa 2003/51/WE Parlamentu Europejskiego i Rady (Dz. Urz. WE/178 z 17 lipca 2003).
4. Forum Odpowiedzialnego Biznesu: *Raporty społeczne*, [http://raportyspoleczne.pl/biblioteka-raportow/](http://raportyspoleczne.pl/biblioteka-raportow/http://raportyspoleczne.pl/biblioteka-raportow/).
5. *G4Sustainability Reporting Guidelines 2014, Global Reporting Initiative*, www.globalreporting.org.
6. *Global Reporting Initiative, Sustainability Reporting Guidelines 2006*, www.gri.org.
7. Rodriguez M. A., Ricart J. R., *Towards the sustainable business*, "Revista de Antiguos Alumnos", IESE Universidad Navarra, 2002, No 85.
8. Rozporządzenie Ministra Finansów z dnia 19 lutego 2009 r. (Dz.U. z 2009 r., nr 33, poz. 259).
9. Van Oorschot W., Arts W., Gelissen J., *Social Capital in Europe. Measurement and social and regional distribution of a multifaceted phenomenon*, "Acta Sociologica", 2006, Vol. 49, No 2.

Summary

REPORTING OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

Sustainability reporting is now very popular. Communicating the objectives of economic, social and environmental for stakeholders to increase the competitive advantage of enterprises. The guidelines of the Global Reporting Initiative (GRI) belong to the basic standards of sustainability reporting companies.

The article describes the standards and guidelines used in the preparation of sustainability reports of companies. The study included reports of sustainable development reported in the 9th edition of the competition for the best social report. Currently, the most popular are standard guidelines GRI G4, discussed in this paper.

Jarosław Kaczmarek
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

OCENA DZIAŁALNOŚCI A OCENA ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA I JEJ MIERNIKI*

Streszczenie

Złożony i wielowymiarowy charakter rozwoju sprawia, że nie poddaje się on łatwo kwantyfikacji. Opisuje go całościowy oraz integralny charakter zmian ilościowych i jakościowych, odzwierciedlający powiązania i zależności wszystkich składników, procesów i czynników rozwoju występujących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz w jego otoczeniu. Wyróżnikami rozwoju jest wielkość osiągniętych wyników ekonomicznych oraz zmiany struktury, w tym liczba oraz jakość jej składników.

Kategoria rozwoju jest głównym przedmiotem zainteresowania w rozdziale. Stanowi on przeglądową charakterystykę teoriopoznawczą sposobu postrzegania, kształtowania i pomiaru tej kategorii. Na tym gruncie wyprowadzone zostały cztery kluczowe tezy, tworzące spójny pogląd na istotę oraz ocenę rozwoju przedsiębiorstwa. Głosy dyskusyjne i odmienne spojrzenie na rozwój, jego warunki i czynniki, ocenę oraz pomiar, stanowią odniesienie dla sformułowanych w rozdziale poglądów.

* * *

Wprowadzenie

Zagadnienie celowości prowadzenia działalności gospodarczej wywołuje liczne spory, tak na gruncie teorii ekonomii, jak i teorii przedsiębiorstwa². Cel, oprócz wymiaru instytucjonalnego, jest normatywnym modelem zachowań lub stanów, które przedsiębiorstwo powinno osiągnąć przez swoje działania³. Te oczekiwane stany są zmiennymi ekonomicznymi, będącymi przedmiotem zainteresowania grup interesu, a jednocześnie kryterium podejmowania decyzji i sposobu postępowania⁴. Cele są wskazówkami, ujed-

* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

² T. Gruszecki, *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 155–250.

³ J. Duraj, *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000, s. 54.

⁴ L. Balcerowicz, *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przelomu epok*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 111.

nolicają kierunek działania, wpływają na planowanie, są źródłem motywacji oraz dają podstawę do oceny i kontroli funkcjonowania przedsiębiorstwa⁵. Odmienność podejścia do definiowania celów uwidacznia się wyraziście w teoriach, a także szkołach nauki o przedsiębiorstwie – od neoklasycznej (jeden cel: maksymalizacja zysku), menedżerskiej, teorii agencji do behawioralnej⁶ (wiele celów wyznaczanych przez koalicjantów przedsiębiorstwa). Według tej ostatniej, formułowanie celów przedsiębiorstwa nie zawsze prowadzi do powstania spójnego ich zbioru⁷, tworzącego szeroko aprobowaną kategorię wiązki celów⁸. Ponadto cele zmieniają się w czasie.

Opisując współczesną gospodarkę, można wskazać takie jej przymioty, jak turbulencja otoczenia, szybkość i radykalność zmian⁹, internacjonalizacja (globalizacja i regionalizacja), niespotykana skala przepływów ludzi i kapitału, produktów i technologii, wiedzy i informacji. Stają się one czynnikami wpływającymi na cele funkcjonowania przedsiębiorstw. Pomimo wskazanych różnic w ich definiowaniu, za najbardziej ogólne, należy uznać przetrwanie i rozwój. Pierwszy z nich jest warunkiem koniecznym dla realizacji innych celów, ale samo przetrwanie w warunkach zmieniającego się w sposób intensywny otoczenia oznacza powolne obumieranie przedsiębiorstwa – realizując cel przetrwania, przedsiębiorstwo musi być zatem nakierowane również na rozwój¹⁰.

Kategoria rozwoju jest głównym przedmiotem zainteresowania w rozdziale. Stanowi on przeglądowną charakterystykę teoriopoznawczą sposobu postrzegania, kształtowania i pomiaru tej kategorii. Jako wiodące tezy przyjęto: a.) nie utożsamianie rozwoju ze zmianami jakościowymi, a wzrostu wyłącznie z ilościowymi, b.) czynniki rozwoju stanowią podzbiór zmieniającego się w czasie zbioru warunków oraz są komplementarne i współzależne, c.) rozwój jest trudno kwantyfikowalny, a mierniki jego oceny zawierają się w zbiorze mierników efektów ekonomicznych oraz mierników efektywności przedsiębiorstwa, d.) wartość i rozwój nie są opisane prostą zależnością deterministyczną, lecz są celami komplementarnymi i współzależnymi przedsiębiorstwa.

Wzrost i rozwój przedsiębiorstwa

Rozwój w szerokim rozumieniu jest procesem przemiany struktur (ekonomicznych, społecznych, politycznych i umysłowych), którego nie można dokonać w krótkim okresie¹¹. To proces stopniowych zmian prowadzący do ulepszenia, osiągnięcia wyższego poziomu, doskonalszej, bardziej złożonej formy.

W ramach różnego, szczegółowego definiowania rozwoju, użyte sformułowania wskazują na utożsamianie go ze zmianą istniejącego stanu rzeczy (por. tabela 1.)¹². Według O. Langego, rozwój jest procesem dialektycznym, a zmiany, które leżą u jego podstawy nie przebiegają skokowo, lecz układają się w pewne sekwencje i ciągi – stanowiąc proces, w toku którego poszczególne całości (układy materialne odznaczające się swoimi właściwościami i prawidłowościami) łączą się w układy bardziej skomplikowane, które mają nowe właściwości i prawidłowości dotychczas niespotykane¹³. W ujęciu systemowym

⁵ R.W. Griffin, *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002, s. 200–201.

⁶ Sz. Cyfert, *Kreowanie wartości przez organizację w perspektywie teorii firmy*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004, s. 25–32.

⁷ M. Gorynia, *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998, s. 33.

⁸ R.M. Cyert, J.G. March, *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell Business, Cambridge 1992, s. 98.

⁹ I. Penc-Pietrzak, *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003, s. 14; *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, red. naukowy: M. Białasiewicz, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002, s. 54–55.

¹⁰ M. Marcinkowska, *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000, s. 18.

¹¹ L. Jakubów, *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000, s. 27.

¹² K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 14.

¹³ O. Lange, *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*, PWN, Warszawa 1968, s. 9.

Tabela 1. Definiowanie rozwoju w ujęciu różnych autorów

S. Chomątowski	Rozwój – proces ciągłych zmian wielkości i relacji ekonomicznych charakteryzujących wielkość i strukturę przedsiębiorstwa
W. Gabrusewicz	Rozwój – wzrost złożoności systemu – przejście od stanu o małym stopniu skomplikowania do stanu o większym stopniu złożoności
A. Stabryła	Rozwój – występowanie zmian o charakterze jakościowym, które są oceniane pozytywnie z punktu widzenia celu, którego dotyczą
K. Fabiańska	Rozwój – proces przebiegający w czasie, w którym kolejne następujące po sobie zmiany występują w sposób uporządkowany i utrzymują się względnie trwale
Z. Pierścionek	Rozwój – skoordynowane zmiany systemów, dostosowujące przedsiębiorstwo do zmian zachodzących w otoczeniu
E. Urbanowska–Sojkin	Rozwój – proces przebiegający w czasie i będący ciągiem następujących po sobie zmian w potencjale zasobowym przedsiębiorstwa
J. Targalski	Rozwój – funkcja systemu, polegająca na udoskonalaniu pozycji systemu – organizacji w otoczeniu

Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Chomątowski, *Warunki a czynniki rozwoju. Próba identyfikacji i klasyfikacji*. /W:/ *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – TNOiK, Kraków 1996, s. 174; W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, ZN nr 120, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992, s. 19; A. Stabryła, *Rozwój jako przedmiot zarządzania*. /W:/ *Rozwój organizacji. Księga jubileuszowa*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 35; K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 11; Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 11; E. Urbanowska–Sojkin, P. Banaszyk, H. Witczak, *Zarządzanie strategiczne przedsiębiorstwem*, PWE, Warszawa 2004, s. 327; *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. naukowy: J. Targalski, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 87.

rozwój przedsiębiorstwa wiąże się ze wzrostem jego złożoności. Następuje on przez dodawanie do zbioru istniejących obiektów (składników), obiektów nowych lub przez „dostawianie” w istniejących obiektach nowych agregatów¹⁴. Zatem system rozwija się w wyniku wzrostu liczby składników oraz zmiany jego struktury. Jako trzeci proces można podać poprawę jakości istniejących składników¹⁵.

Następujące w systemie zmiany tradycyjnie są dzielone na ilościowe i jakościowe. Te pierwsze odnoszą się do różnic w wielkości jednego lub kilku parametrów, a te drugie wskazują na nowe właściwości, reakcje lub zachowania przedsiębiorstwa¹⁶. Zważywszy na fakt, że zmiany te są uporządkowane, względnie trwale i następują po sobie, to rozwój jest procesem przebiegającym w czasie. Składa się on z logicznie uporządkowanych faz i etapów, przez które przechodzą normalnie rozwijające się przedsię-

¹⁴ A. Bojarska, W. Bojarski, *Ocena ekonomiczna programu rozbudowy systemu*, „Prakseologia” 1972, nr 41, s. 12.

¹⁵ Z. Pierścionek, *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996, s. 11–12

¹⁶ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996, s. 9.

biorstwa¹⁷. Wzrost jest związany ze zmianami ilościowymi. Wzrost następuje przeważnie w następstwie zmian realizowanych w istniejącej hierarchii celów przedsiębiorstwa, z kolei rozwój kształtuje nową hierarchię. Rozróżnieniem tych kategorii jest zakres i charakter zmian – wzrost to kontynuowanie dotychczasowych kierunków i struktury działań przedsiębiorstwa, natomiast rozwój oznacza zmiany wykraczające poza dotychczasowe ramy. Ze zmianami jakościowymi jest związane wykorzystanie intensywnych czynników produkcji, wobec czego wraz z ich nośnikami postępu technicznego można je określić jako zdolność do rozwoju – potencjał rozwoju¹⁸. Jest to taki potencjał wytwórczy (całokształt zasobów materialnych i intelektualnych oraz umiejętności), który zapewnia przedsiębiorstwu wykonanie przedsięwzięć o charakterze zmian jakościowych (także ilościowych). Zdolność rozwojowa musi ponadto wyrażać gotowość do zidentyfikowania i podjęcia takich przedsięwzięć¹⁹.

Należy przychylić się do sądu, że utożsamianie rozwoju ze zmianami jakościowymi, a wzrostu – z ilościowymi, stanowi zbytne uproszczenie²⁰. Zmiany ilościowe nie występują bowiem w oderwaniu od zmian jakościowych, stąd wzrost może często prowadzić do rozwoju. Inaczej ujmując, wzrost stwarza lepsze warunki dostosowania się przedsiębiorstwa do otoczenia, czyli jego rozwoju. Spoglądając z drugiej strony, wielu autorów podnosi, że warunkiem koniecznym wzrostu przedsiębiorstwa jest jego permanentny rozwój, dlatego też wyprowadzany jest wniosek o sprzężeniu zwrotnym rozwoju i wzrostu²¹. Przypisanie rozwojowi charakteru jakościowego, a wzrostowi ilościowego, jest właściwe dla podejścia tradycyjnego. Co więcej, początkowo rozwój był utożsamiany z rozmiarem przedsiębiorstwa, rozmiarem produkcji oraz czynników produkcji. Dopiero na dalszym etapie²² zaczęto postrzegać rozwój jako zmiany jakościowe, wyrażane zmianami struktury przedsiębiorstwa i jego efektywności.

Klasycznie ujmując, głównymi składnikami²³ rozwoju przedsiębiorstwa są jego wielkość i struktura, a każdy z nich cechuje złożoność i wielowymiarowość. Charakteryzują one stany jego rozwoju w określonych momentach czasu. Rozwój jest procesem dynamicznym, a zatem cecha ta odnosi się zarówno do wielkości przedsiębiorstwa (zmiany wielkości), jak i jego struktury (zmiany struktury). Dynamikę rozwoju przedsiębiorstwa należy rozumieć jako obserwowaną w analizowanym okresie zmienność stanów rozwoju przedsiębiorstwa. Co więcej, za proces wartościujący dynamikę rozwoju należy uznać dynamikę efektywności przedsiębiorstwa²⁴.

Warunki a czynniki rozwoju przedsiębiorstwa oraz jego drogi i strategie

Rozwój charakteryzują pewne prawidłowości, dlatego istnieje konieczność rozpoznania tego, co oddziałuje na rozwój, co ma wpływ bezpośredni, a co pośredni, co można kształtować, a na co można reagować²⁵. Rozwój przedsiębiorstwa jest kształtowany przez zmieniający się w czasie zbiór warunków oraz podzbiór czynników rozwoju, które wyznaczają przestrzeń ekonomiczną rozwoju przedsiębior-

¹⁷ A. Lozano Platonoff, S. Sysko–Romańczuk, *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 2, s. 24.

¹⁸ *Rozwój przedsiębiorstw. Modele ...*, op. cit., s. 24–25.

¹⁹ A. Stabryła, *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005, s. 245–251.

²⁰ W. Gabrusewicz, *Istota rozwoju przedsiębiorstwa. /W:/ Studia nad funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw*, red. naukowy: E. Kurtys, ZN nr 225, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995, s. 45–48.

²¹ *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. naukowy: M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002, s. 220.

²² J. Famielec, B. Superson–Polowiec, Z. Wydymus, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 1999, s. 7–15.

²³ S. Mynarski, *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1974, s. 9–12.

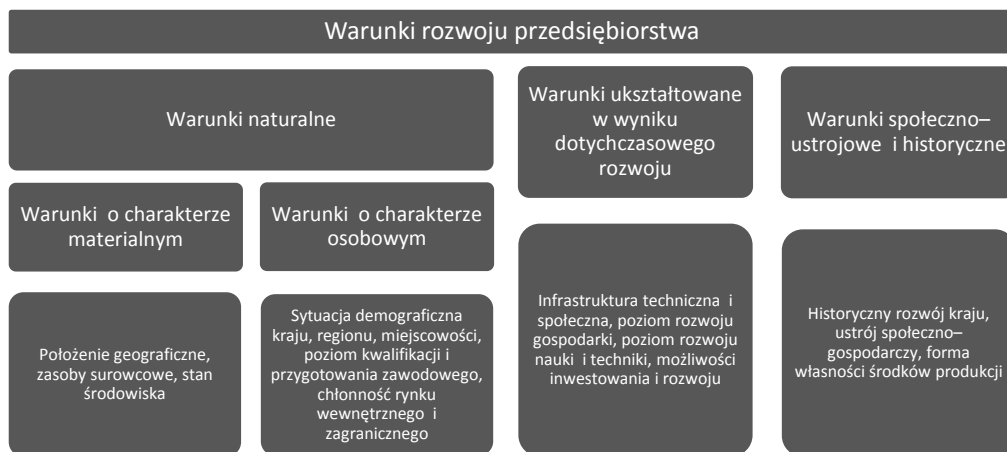
²⁴ S. Chomątowski, *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, ZN nr 115, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 35 i 80.

²⁵ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998, s. 7.

stwa²⁶. W zbiorze tym warunki i czynniki nie są traktowane osobno, ale są komplementarne i współzależne – w pewnych granicach substytucyjne. Ich oddziaływanie na rozwój i zmiany strukturalne jest wektorowe, a nie skalarne.

Warunki rozwoju mają na ogół charakter statyczny, potencjalny i najczęściej są zasobami. Czynniki mają charakter dynamiczny i są strumieniami²⁷, których wielkość jest wyrazem wykorzystania warunków. Należy być świadomym, że warunki oraz czynniki rozwoju przedsiębiorstwa mogą zarówno stymulować, ograniczać, jak i hamować rozwój przedsiębiorstwa.

Rysunek 1. Grupy i rodzaje warunków rozwoju przedsiębiorstwa



Źródło: opracowanie własne na podstawie: S. Chomątowski, *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, ZN nr 115, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993, s. 40–41.

Warunki rozwoju przedsiębiorstwa są klasyfikowane na naturalne, ukształtowane w wyniku dotychczasowego jego rozwoju oraz warunki społeczno-ustrojowe i historyczne. To także współczesne procesy, przebiegające z coraz większą intensywnością – globalizacja i integracja jako przejawy internacjonalizacji (por. rysunek 1.). Z kolei czynniki rozwoju, uogólniając, obejmują dwie ich grupy – zewnętrzne i wewnętrzne. Są one ze sobą powiązane, a wewnątrz uwidaczniają się wymiary: dla czynników zewnętrznych – ekonomiczny, technologiczny, społeczny, prawno-polityczny, międzynarodowy, ekologiczny, a dla wewnętrznych – potencjał zarządzania (cele, strategie), potencjał wytwarzania, doświadczenia historyczne²⁸. Wartościowy jest również podział czynników na czynniki o charakterze: tradycyjnym i nowoczesnym, wewnętrzne i zewnętrzne, ekstensywne i intensywne, osobowe i rzeczowe (por. rysunek 2.)²⁹.

²⁶ S. Chomątowski, *Dynamika rozwoju a efektywność ...*, op. cit., s. 39–42.

²⁷ O. Lange, *Teoria reprodukcji i akumulacji*, PWN, Warszawa 1965, s. 19–22.

²⁸ *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. naukowy: J. Targalski, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999, s. 89; D. Faulkner, C. Bowman, *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996, s. 77; W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, ZN nr 120, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992, s. 41–46.

²⁹ *Podstawy ekonomii przemysłu*, red. naukowy: W. Janasz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997, s. 49–50; W. Łukasik, K. Szopik, *Istota, zakres i cele działalności przemysłowej. /W:/ Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. naukowy: W. Janasz, Difin, Warszawa 2006, s. 76–77.

Rysunek 2. Czynniki rozwoju przedsiębiorstwa

Czynniki technologiczne	Czynniki ekonomiczne	Czynniki polityczne	Czynniki społeczno–kulturowe
<ul style="list-style-type: none"> • poziom technologiczny • zgodność z normami jakości • innowacyjność i nowoczesność technologii, nakłady państwa na B+R • "czystość" technologii • transfer technologii • stopień informatyzacji 	<ul style="list-style-type: none"> • bezrobocie • inflacja • dochód narodowy brutto • stopy procentowe i kursy walut • dostępność kredytów • system podatkowy • cykle koniunktury • poziom eksportu i importu, dochód dyspozycyjny • poziom nakładów na opiekę społeczną, • poziom nakładów na kulturę i oświatę • poziom ceł • poziom cen paliw i energii • poziom konkurencji 	<ul style="list-style-type: none"> • stabilność polityki państwa • przepisy dotyczące prowadzenia działalności gospodarczej • ustawodawstwo antymonopolowe i ochrony konsumenta • przepisy ochrony środowiska • regulacje dotyczące handlu wewnętrznego i międzynarodowego • prawo pracy • pomoc finansowa państwa, strefy ekonomiczne • dostosowanie się do wymogów UE 	<ul style="list-style-type: none"> • cechy demograficzne ludności, w tym wykształcenie • poziom dochodów • mobilność społeczna • styl życia • przepływ informacji • poziom nauki, kultury i sztuki • świadomość ekologiczna, • aspiracje pracowników, • wymagania i oczekiwania konsumentów

Źródło: opracowanie własne na podstawie: I. Penc–Petrzak, *Otoczenie przedsiębiorstwa*, „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*” 2002, nr 11, s. 31.

Z perspektywy nauk o zarządzaniu rozwój jest procesem, który występuje wtedy, gdy wzrost przedsiębiorstwa jest uzasadniony sprawnością procesów zarządzania³⁰. Podstawowymi orientacjami procesu rozwoju są: orientacja na cele i orientacja na procesy. Umożliwia to wyróżnienie kierunków rozwoju w odniesieniu do charakteru przeprowadzanych zmian – racjonalne planowanie, pojawiające się okazje, logiczny inkrementalizm, proces uczenia się³¹. Natomiast podstawowymi sposobami rozwoju przedsiębiorstwa osiągniętego przez kwantyfikowalny wzrost, są: rozwój endogeniczny oraz egzogeniczny. Pierwszy jest następstwem rozszerzenia potencjału przedsiębiorstwa i może przybrać postać procesu gradualnych lub radykalnych zmian zachodzących w strukturze i sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Rozwój zewnętrzny jest natomiast rozumiany jako współdziałanie z innymi przedsiębiorstwami.

Ze względu na złożoność procesu rozwoju, jego drogi zwykle odbiegają od prostoliniowego trendu. Im większe jest to odchylenie, tym droga rozwoju przedsiębiorstwa jest dłuższa i odwrotnie – mniejsze odchylenie oznacza, że rozwój ulega przyspieszeniu. Jako podstawowe drogi rozwoju przedsiębiorstwa wskazać można: rozwój przez integrację, rozwój przez naturalny wzrost przedsiębiorstwa, rozwój przez restrukturyzację³². Warunki i czynniki rozwoju wyznaczają relacje, jakie mogą zachodzić między potencjałem działania i potencjałem wpływu w przedsiębiorstwie. Opisują one rodzaje przedsięwzięć rozwojowych przedsiębiorstwa, którymi mogą być:³³ restrukturyzacja, rewitalizacja, wzrost lub ekspansja, odrodzenie lub schyłek.

³⁰ S. Sysko–Romańczuk, *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005, s. 10–11.

³¹ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji ...*, op. cit., s. 37–40.

³² W. Gabrusewicz, *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa. /W:/ Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju ...*, op. cit., s. 385.

³³ J. Machaczka, *Zarządzanie rozwojem organizacji ...*, op. cit., s. 16–17.

Rozwój może być realizowany różnymi sposobami, za pomocą różnych strategii. Jest ona wykorzystywana do zredukowania zagrożeń i wykorzystywania szans rozwoju pojawiających się w otoczeniu, dlatego nie może być utożsamiana z rozwojem³⁴. Klasycznie wskazać można dwie podstawowe strategie: penetracji rynku i rozwoju rynku oraz dywersyfikacji produktu i rozwoju produktu³⁵. Szerzej ujmując, wymienić należy także takie rozwiązania, jak: koncentracja (specjalizacja), integracja pozioma i pionowa, dywersyfikacja, zawężanie pola działania, likwidacja, restrukturyzacja (reorganizacji) oraz rozwój rynku i produktu³⁶.

Obecnie rozwoju przedsiębiorstwa nie uznaje się za zjawisko, na które można tylko reagować. Może on być zaplanowany i kontrolowany, co stwarza przesłanki do zarządzania rozwojem³⁷. Polega ono na wydłużeniu okresu zmian pozytywnych i skracaniu okresu zmian negatywnych (lub ich eliminację), mających miejsce w przedsiębiorstwie³⁸. Zatem proces ten jest uzależniony od silnych i słabych stron przedsiębiorstwa oraz jego szans i zagrożeń. Zarządzanie to można uznać za system. Jego częścią podmiotową są instytucje zarządzania strategicznego i taktycznego, celem – kształtowanie rozwoju (postępu), natomiast przestrzeń rozwoju przedsiębiorstwa tworzą: strategia zarządzania, obszar restrukturyzacji, struktura organizacyjna, system motywacyjny, system informacyjny oraz system jakości³⁹.

Mierniki oceny działalności przedsiębiorstwa i jego rozwoju

Wyróżnikami rozwoju, jego symptomami, są zmiany struktury oraz wielkość osiąganych wyników ekonomicznych i finansowych⁴⁰. Ze względu na wielość i różnorodność symptomów rozwoju, należy go uznać za proces wielowymiarowy i złożony. Podstawowymi wymiarami rozwoju przedsiębiorstwa są: wymiar ekonomiczny, organizacyjny, personalny, informacyjny oraz techniczno–produkcyjny⁴¹.

Złożony i wielowymiarowy charakter rozwoju sprawia, że trudno jest skonstruować miarę, która uwzględniałaby wszystkie procesy rozwoju przedsiębiorstwa. Stąd niektórzy autorzy skłaniają się do wysunięcia hipotezy, że z istoty rozwoju wynika, iż jest on kategorią niekwantyfikowalną – wartościować można tylko fazy rozwoju: postęp, regres i stagnację⁴².

Podstawową funkcją mierników jest pomiar wielkości ekonomicznych oraz pełnienie roli kryteriów w procesie decyzyjnym w przedsiębiorstwie. Dlatego też muszą one mieć prostą i przejrzystą formę oraz umożliwiać ściśle określenie ich pojemności informacyjnej i decyzyjności, tworząc system syntetycznej oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstwa.

Kompleksowy i integralny charakter zmian ilościowych i jakościowych odzwierciedla powiązania i zależności wszystkich składników, procesów i czynników rozwoju występujących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz istniejących warunków w jego otoczeniu. Dlatego klasycznie, ocena rozwoju

³⁴ *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, red. naukowy: S. Kielczewski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1992, s. 90.

³⁵ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004, s. 64–65.

³⁶ W. Janasz, *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, red. naukowy: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Difin, Warszawa 2008, s. 111.

³⁷ J. Machaczka, *Modelowanie rozwoju firmy – organizacji. /W:/ Rozwój organizacji. Księga jubileuszowa*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, op. cit., s. 63.

³⁸ W. Gabrusewicz, *Istota rozwoju przedsiębiorstwa. /W:/ Studia nad funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw*, red. naukowy: Kurtys E., ZN nr 225, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995, s. 42–44.

³⁹ A. Stabryła, *Zarządzanie rozwojem firmy ...*, op. cit., s. 14–15.

⁴⁰ S. Chomątowski, *Warunki a czynniki rozwoju przedsiębiorstwa. Próba identyfikacji i klasyfikacji i klasyfikacji. /W:/ Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – TNOiK, Kraków 1996, s. 174.

⁴¹ A. Stabryła, *Rozwój jako przedmiot zarządzania. /W:/ Rozwój organizacji. Księga jubileuszowa*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 35.

⁴² K. Fabiańska, J. Rokita, *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986, s. 11–12.

przedsiębiorstwa posiada integralnie powiązane ze sobą dwa wymiary – wewnętrzny i zewnętrzny. Z kolei w podejściu określanym jako systemowe, zawarte są rozległe zbiory wykorzystywanych miar oceny⁴³. Jego istotą jest połączenie grup mierników, a także wymiaru przestrzennego oraz czasowego rozwoju, opisywanego przez te mierniki. Rozwiązanie to zawiera komponent oceny uwarunkowań zewnętrznych, komponent oceny sposobu wykorzystania tych uwarunkowań oraz komponent oceny zdolności do rozwoju.

Uznając, że dynamika efektywności wartościuje dynamikę rozwoju przedsiębiorstwa, pomiar w tym względzie odbywa się z wykorzystaniem wielkości ekonomicznych bezwzględnych i względnych – szeregu zróżnicowanych mierników. Opisują one zdolność transformacji warunków w czynniki rozwoju, przestoczenia zasobów w strumienie efektów. Należy jednak pamiętać, że mierniki efektów ekonomicznych, w tym finansowych oraz mierniki efektywności przedsiębiorstwa zawierają w sobie podzbiór mierników oceny rozwoju przedsiębiorstwa, zatem nie każdy miernik oceny może być stosowany do pomiaru rozwoju przedsiębiorstwa⁴⁴.

Podstawowym celem mierników oceny rozwoju przedsiębiorstw jest określenie możliwości, warunków i sposobów osiągnięcia nadrzędnego celu przedsiębiorstwa, jakim jest rozwój efektywny, tj. taki, który dzięki długookresowej maksymalizacji korzyści stwarza ekonomiczne podstawy do długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa. Wymienione dwie kategorie ekonomiczne określają naczelną imperatyw powstania i funkcjonowania przedsiębiorstw – jest nim rozwój zorientowany na przynoszenie przedsiębiorstwu korzyści w dłuższym okresie. Przy wyodrębnianiu mierników oceny rozwoju chodzi o takie sformułowanie kryteriów i mierników oceny przedsiębiorstw, aby wynikały z celu ostatecznego i były mu podporządkowane, a ich pomyślne wykonanie sprzyjało osiągnięciu celu ostatecznego⁴⁵.

Ze względu na złożoność i wielowymiarowość procesu rozwoju przedsiębiorstwa, miernikami oceny rozwoju przedsiębiorstw powinny być takie wielkości i relacje ekonomiczne oraz finansowe, które umożliwiają pomiar:

- wielkości i zmian wielkości przedsiębiorstw oraz struktury i zmian struktury przedsiębiorstw,
- wielkości i zmian wielkości przedsiębiorstw oraz wielkości i zmian wielkości składników struktur charakteryzujących rozwój przedsiębiorstwa wywołanych przekształceniami tych struktur,
- wielkości i zmian wielkości charakteryzujących i kształtujących rozwój przedsiębiorstw, ich wyniki ekonomiczne i finansowe oraz efektywność,
- wielkości i zmian wielkości relacji ekonomicznych i finansowych kształtujących oraz charakteryzujących rozwój przedsiębiorstw oraz ich efektywność.

Niestety, wiele opisanych i stosowanych mierników oceny rozwoju przedsiębiorstw nie wypełnia ich podstawowego kryterium, nie dają podstaw do pomiaru i oceny rozwoju przedsiębiorstw oraz z nim współwystępujących efektów ekonomicznych.

Zakończenie

Efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa warunkuje jego rozwój – jest jego imperatywem. Utrzymanie przedsiębiorstwa na tej drodze wymaga ciągłej weryfikacji osiągniętych efektów. Ich ocena jest prowadzona pod kątem umiętego wykorzystania zasobów i osiągnięcia strumieni efektów oraz wyrażana miarami efektywności.

Rozwój jako kategoria jakościowa nie poddaje się łatwo kwantyfikacji. Stąd częste odwołanie się do kategorii ilościowej – wzrostu. To przez nią dokonywana jest ocena rozwoju, a dla jej przeprowa-

⁴³ W. Gabrusewicz, *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych ...*, op. cit., s. 76–78.

⁴⁴ Z. Leśkiewicz, *Paradygmat racjonalności w gospodarowaniu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1990, s. 97.

⁴⁵ L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, T. Waśniewski, B. Wersty, *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1995, s. 354–355.

dzienia niezbędne jest znalezienie uniwersalnego miernika. W ujęciu celów finansowych działalności przedsiębiorstwa, można za niego uznać wartość przedsiębiorstwa – jej tworzenie. Jest to syntetyczna miara umożliwiająca kwantyfikację korzyści przynależnych właścicielom przedsiębiorstwa, którzy pełnią funkcję przedsiębiorcy. Co więcej, maksymalizując korzyści właścicieli, zwiększa się korzyści wszystkich podmiotów z związanych z przedsiębiorstwem.

Zróznicowane spojrzenie na istotę przedsiębiorstwa i kategorię wartości uprawnia także do ogólnego stwierdzenia, że wszystko, co przedsiębiorstwo osiągnęło w przeszłości oraz wszystko, co może być przyszłą korzyścią, znajduje odzwierciedlenie w jego wartości – odpowiednim rodzaju tej kategorii.

Wzrost wartości jest celem długoterminowym, weryfikującym efektywność procesu decyzyjnego i podejmowanych w jego ramach działań, co ukształtowało nurt zarządzania zorientowanego na wzrost wartości. Wpisuje się on w planowanie, sterowanie i kontrolowanie zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa.

Jak dowodzi się, wartość przedsiębiorstwa i rozwój są celami zbieżnymi i komplementarnymi względem siebie, z uwidocznioną współzależnością tych procesów. W celu zachowania rzetelności prowadzonego wnioskowania, należy przytoczyć także pogląd, w którym wartość przedsiębiorstwa jest uznawana za efekt rozwoju. Stąd rozwój jest traktowany jako element kreowania wartości przedsiębiorstwa (korzyści jego właścicieli). Takie podejście wynika z przyjęcia tezy, że warunkiem koniecznym wzrostu przedsiębiorstwa jest jego permanentny rozwój zapewniający przetrwanie. Pogląd ten nie jest jednak przekonujący.

Bibliografia

1. Balcerowicz L., *Socjalizm, kapitalizm, transformacja. Szkice z przelomu epok*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
2. Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B., *Analiza ekonomiczna w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1995.
3. Bojarska A., Bojarski W., *Ocena ekonomiczna programu rozbudowy systemu*, „Prakseologia” 1972, nr 41.
4. Chomątowski S., *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, ZN nr 115, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1993.
5. Chomątowski S., *Warunki a czynniki rozwoju przedsiębiorstwa. Próba identyfikacji i klasyfikacji i klasyfikacji*. /W:/ *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – TNOiK, Kraków 1996.
6. Cyert R.M., March J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Blackwell Business, Cambridge 1992.
7. Cyfert Sz., *Kreowanie wartości przez organizację w perspektywie teorii firmy*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2004.
8. Duraj J., *Podstawy ekonomiki przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 2000.
9. Fabiańska K., Rokita J., *Planowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, PWE, Warszawa 1986.
10. Famielec J., Superson-Polowiec B., Wydymus Z., *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa na rynku globalnym. Wybrane zagadnienia*, Oficyna Wydawnicza TEXT, Kraków 1999.
11. Faulkner D., Bowman C., *Strategie konkurencji*, Gebethner i Spółka, Warszawa 1996.
12. Gabrusewicz W., *Istota rozwoju przedsiębiorstwa*. /W:/ *Studia nad funkcjonowaniem i rozwojem przedsiębiorstw*, red. naukowy: E. Kurtys, ZN nr 225, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1995.
13. Gabrusewicz W., *Restrukturyzacja jako podstawa rozwoju przedsiębiorstwa*. /W:/ *Restrukturyzacja w procesie przekształceń i rozwoju przedsiębiorstw*, red. naukowa R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie – TNOiK Oddział w Krakowie, Kraków 1996.

14. Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, ZN nr 120, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1992.
15. Gołębiowski T., *Zarządzanie strategiczne, planowanie i kontrola*, Difin, Warszawa 2001.
16. Gorynia M., *Zachowania przedsiębiorstw w okresie transformacji*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań 1998.
17. Griffin R. W., *Podstawy zarządzania organizacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
18. Gruszecki T., *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2002.
19. Jakubów L., *Spoleczne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa*, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 2000.
20. Janasz W., *Strategie rozwoju przedsiębiorstwa. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Koncepcje, metody, strategie*, red. naukowy: K. Janasz, W. Janasz, K. Koziół, K. Szopik, Difin, Warszawa 2008.
21. Lange O., *Całość i rozwój w świetle cybernetyki*, PWN, Warszawa 1968.
22. Lange O., *Teoria reprodukcji i akumulacji*, PWN, Warszawa 1965.
23. Leśkiewicz Z., *Paradygmat racjonalności w gospodarowaniu*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 1990.
24. Lozano Platonoff A., Sysko–Romańczuk S., *Dynamiczne modelowanie funkcjonowania przedsiębiorstwa*, „Organizacja i Kierowanie” 2003, nr 2.
25. Łukasik W., Szopik K., *Istota, zakres i cele działalności przemysłowej. /W:/ Zarys strategii rozwoju przemysłu*, red. naukowy: W. Janasz, Difin, Warszawa 2006.
26. Machaczka J., *Modelowanie rozwoju firmy – organizacji. /W:/ Rozwój organizacji. Księga jubileuszowa*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
27. Machaczka J., *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków 1998.
28. Marcinkowska M., *Kształtowanie wartości firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2000.
29. Mynarski S., *Elementy teorii systemów i cybernetyki*, PWN, Warszawa 1974.
30. Penc–Pietrzak I., *Analiza strategiczna w zarządzaniu firmą. Koncepcja i stosowanie*, C.H. Beck, Warszawa 2003
31. Pierścionek Z., *Strategie rozwoju firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1996.
32. *Podstawy ekonomiki przemysłu*, red. naukowy: W. Janasz, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1997.
33. *Przedsiębiorczość i rozwój firmy*, red. naukowy: J. Targalski, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1999.
34. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2004.
35. *Rozwój przedsiębiorstw. Modele, czynniki, strategie*, red. naukowy: M. Białasiewicz, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2002.
36. Stabryła A., *Rozwój jako przedmiot zarządzania. /W:/ Rozwój organizacji. Księga jubileuszowa*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
37. Stabryła A., *Zarządzanie rozwojem firmy*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1996.
38. Stabryła A., *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
39. *Strategia rozwoju przedsiębiorstwa*, red. naukowy: S. Kielczewski, Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu, Wrocław 1992.
40. Sysko–Romańczuk S., *Rozwój przedsiębiorstwa jako rezultat jego wzrostu i sprawności procesów zarządzania*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2005
41. *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, red. naukowy: M. Strużycki, Difin, Warszawa 2002.

Summary

PERFORMANCE ASSESSMENT VS A COMPANY'S DEVELOPMENT ASSESSMENT AND ITS MEASURES

The complex and multi-dimensional character of development makes the quantification of this process difficult. The development process is described by the overall and integral quantitative and qualitative changes which reflect the relationships and interdependencies of all development components, processes and factors inside a company and in its environment. Development is characterized by economic performance and structural changes – their number and quality.

The concept of development is the major subject of this paper. The author presents a review of the theoretical and cognitive approaches to the perception, creation and measurement of this category. In this context, the paper presents four key hypotheses, creating a coherent picture of the significance and assessment of a company's development. The presented views are referred to different opinions on development, its conditions, assessment and measurement.

Konrad Kolegowicz
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ZMIANY WIELKOŚCI PODSTAWOWYCH RELACJI EKONOMICZNYCH CHARAKTERYZUJĄCYCH ROZWÓJ NAJWIĘKSZYCH PRZEDSIĘBIORSTW PRODUKCYJNYCH W POLSCE W LATACH 2005–2014*

Streszczenie

W rozdziale podjęto próbę analizy i oceny zmian podstawowych relacji ekonomicznych charakteryzujących i kształtujących potencjał rozwojowy największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. Zmiany te oceniono na podstawie zmian inwestycyjności, produktywności aktywów trwałych, technicznego uzbrojenia pracy i wydajności pracy. Obiektami badań było 201 największych przedsiębiorstw produkcyjnych zakwalifikowanych do „Listy 500” publikowanej przez dziennik „Rzeczpospolita” w latach 2005–2014. Wyniki analizy pozwoliły na identyfikację i określenie kierunków zmian podstawowych relacji ekonomicznych charakteryzujących rozwój największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w badanym okresie.

* * *

Wprowadzenie

Zmiany w warunkach gospodarowania i konkutowania wymuszone niejednokrotnie poprzez procesy globalizacyjne spowodowały konieczność zmian w podejściu do zarządzania przedsiębiorstwem. Przedsiębiorstwa powinny posiadać umiejętności adaptacji realizowanych działań oraz metod organi-

* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

zacji pracy i zarządzania do radykalnie zmieniających się uwarunkowań ich działalności. Umiejętność dostosowywania się do otoczenia (jego złożoności, struktury i dynamiki) oraz wymogów stawianych przez gospodarkę rynkową, będzie wpływać na poziom osiąganych efektów z prowadzonej działalności, a także możliwości rozwoju każdej firmy.

Przedmiotem analizy i oceny w opracowaniu są zmiany podstawowych relacji ekonomicznych składników potencjału gospodarczego charakteryzujące rozwój największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce umieszczonych na „Listach 500” dziennika „Rzeczpospolita”, które pogrupowane zostały według rodzaju prowadzonej działalności (sekcji PKD).

W analizie wzięto pod uwagę podstawowe charakterystyki ilościowe składników kształtujących wielkość (mierniki wielkości) potencjału gospodarczego największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce (liczbę pracujących, wartość poniesionych nakładów inwestycyjnych, aktywów trwałych oraz przychodów ze sprzedaży), które posłużyły następnie do obliczenia podstawowych relacji ekonomicznych potencjału gospodarczego (inwestochłonność, techniczne uzbrojenie pracy, produktywność aktywów trwałych, wydajność pracy). Analiza zmian wielkości bezwzględnych potencjału gospodarczego przedsiębiorstw oraz dynamiki zmian podstawowych relacji ekonomicznych umożliwiła określenie kierunków zachodzących zmian (charakteryzujących się zmniejszeniem lub zwiększeniem stopnia wykorzystania posiadanego potencjału), stopnia intensywności wykorzystania potencjału rozwojowego przedsiębiorstw oraz czynników kształtujących wykorzystanie tego potencjału – a w konsekwencji identyfikację zmian charakteryzujących kierunek i stopień rozwoju badanej zbiorowości przedsiębiorstw. Wykorzystane mierniki charakteryzujące wielkość potencjału przedsiębiorstw w postaci aktywów trwałych i uzyskiwanych efektów z prowadzonej działalności gospodarczej w postaci przychodów ze sprzedaży, stwarzają możliwość porównania wielkości efektów z wykorzystanymi w celu ich uzyskania składnikami zasobów (potencjału) – pozwalając dokonać wstępnej oceny efektywności prowadzonej działalności gospodarczej w analizowanym okresie rozwoju badanych przedsiębiorstw.

Przy wyborze mierników potencjału gospodarczego oraz obliczonych na ich podstawie relacji ekonomicznych tego potencjału kierowano się tym, że powinny one charakteryzować nie tylko zmiany wielkości zasobów przedsiębiorstw określając ich potencjał gospodarczy i możliwości jego zwiększenia, ale też stanowić charakterystyki rozwoju oraz kształtować ten rozwój będąc bezpośrednimi i pośrednimi czynnikami rozwoju. Na ograniczenie liczby zastosowanych mierników wielkości oraz podstawowych relacji ekonomicznych potencjału gospodarczego wpłynęły trudności w dostępie i skompletowaniu danych.

Cele, których próbę realizacji podjęto na podstawie przeprowadzonej analizy z wykorzystaniem mierników cechujących rozwój przedsiębiorstw, sprowadzają się do udzielenia odpowiedzi na następujące pytania badawcze: 1) Czy badane przedsiębiorstwa charakteryzują się wysokim poziomem analizowanych miar? 2) Czy analizowane miary cechują się tendencją wzrostową wskazującą na rozwój przedsiębiorstw? 3) Które sekcje działalności produkcyjnej największych przedsiębiorstw cechowały się najwyższą wartością analizowanych wskaźników? 4) Czy zbiór przedsiębiorstw produkcyjnych jest zróżnicowany pod względem wartości badanych miar? 5) Czy wartości badanych wskaźników cechujące te grupy przedsiębiorstw produkcyjnych charakteryzują się znaczącymi zmianami w czasie?

Mierniki oceny rozwoju przedsiębiorstw

Rozwój przedsiębiorstwa² jest jednym z bardziej złożonych i wielowymiarowych procesów. W naukach ekonomicznych rozwój stał się podstawowym pojęciem porządkującym w analizie oceny przeszłości, a także określaniu nowych kierunków działania przedsiębiorstw. Rozwój przedsiębiorstwa jest

² Por.: A. Czerwińska–Lubszczyk, A. Michna, A. Męczyńska, *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego*, „Zarządzanie i Finanse”, 2013, Nr 4, cz. 2, Uniwersytet Gdański, s. 79–91, W. Gabruszewicz,

procesem niezbędnym w celu przetrwania i dalszego funkcjonowania na rynku³. Prowadzi do zmian poziomu i struktury elementów składowych przedsiębiorstwa, uzależniony jest przy tym zarówno od zewnętrznych, jak i wewnętrznych czynników warunkujących funkcjonowanie przedsiębiorstwa⁴. Najogólniej, przez rozwój rozumie się długotrwałe procesy zmian ilościowych i jakościowych, prowadzące do zróżnicowania i wzbogacenia wszystkich składników konstytuujących między nimi współzależności⁵.

Charakterystyką rozwoju przedsiębiorstwa są obserwowane zmiany ilościowe i jakościowe w przedsiębiorstwie. Rozwój ilościowy jest identyfikowany poprzez wielkość budżetów przeznaczanych na przedsięwzięcia rozwojowe, jak np. inwestycje w infrastrukturę, wprowadzanie nowych produktów, restrukturyzacje⁶. W tym rozumieniu podstawę rozwoju tworzą ilościowe zmiany wielkości i struktury przedsiębiorstwa oraz jego składników materialnych i niematerialnych z uwzględnieniem warunków oraz czynników procesów ekonomicznych kształtujących te zmiany. Zmiany jakościowe mają charakter niematerialny i identyfikowane są z rozwojem i wprowadzaniem innowacyjnych rozwiązań, zwiększaniem wiedzy i doświadczenia pracowników, rozwijaniem technik i technologii wytwarzania, co w konsekwencji również zwiększa potencjał gospodarczy i rozwojowy przedsiębiorstw. Kompleksowy i integralny charakter zmian ilościowych i jakościowych odzwierciedla powiązania i zależności wszystkich składników, procesów i czynników rozwoju występujących wewnątrz przedsiębiorstwa oraz warunków występujących w jego otoczeniu. Z tego też względu analiza i ocena ekonomiczna rozwoju przedsiębiorstwa ma integralnie powiązane ze sobą wymiary, tj. analizy wewnętrznej i analizy zewnętrznej przedsiębiorstwa⁷.

Należy jednak wskazać, że w literaturze przedmiotu z zakresu ekonomiki czy analizy ekonomicznej przedsiębiorstw nie przywiązuje się zbyt dużej uwagi do rozróżnienia pomiędzy miernikami oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw a miernikami rozwoju, a także miernikami ekonomicznych efektów funkcjonowania a miernikami ekonomicznych efektów rozwoju. Nie ulega wątpliwości, że mierniki efektów ekonomicznych, efektów finansowych oraz mierniki efektywności przedsiębiorstwa mogą być uznane za podzbiory zbioru mierników oceny rozwoju przedsiębiorstw, którego podzbiorem są mierniki efektów ekonomicznych rozwoju przedsiębiorstw. Nie uzasadnia to jednak zastosowania każdego, dowolnie wybranego miernika oceny działalności gospodarczej do pomiaru rozwoju przedsiębiorstwa⁸.

Podstawowym celem mierników oceny rozwoju przedsiębiorstw jest określenie możliwości, warunków i sposobów osiągnięcia ostatecznego celu przedsiębiorstwa jakim jest rozwój efektywny, tj. taki, który dzięki długookresowej maksymalizacji zysku stwarza podstawy ekonomiczne do długookresowego rozwoju przedsiębiorstwa. Wymienione dwie kategorie ekonomiczne określają naczelną imperatyw powstania i funkcjonowania przedsiębiorstw. Jest nim rozwój zorientowany na przynoszenie

Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Nr 120, Seria 2, Poznań 1992, s. 18–20.

³ *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, red. naukowy: R. Borowiecki, Abrys, Kraków 2005, s. 18–19, 22–23.

⁴ A. Mitek, I. Miciuła, *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych. [W:] Współczesne wyzwania gospodarowania i Zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 734, Szczecin 2012, s. 53.

⁵ M. Ziółkowski, M. Goleń, *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym. [W:] Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, SGGW, Warszawa, 2006, s. 62.

⁶ Szerzej: *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, red. naukowy: A. Stabryła, K. Woźniak, Wydawnictwo MFiles, pl, Kraków 2012.

⁷ R. Borowiecki, *Analiza techniczno-ekonomiczna w systemie analizy i diagnostyki ekonomicznej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 451, Kraków 1995, s. 65–73; *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 12–16.

⁸ Z. Leśkiewicz, *Paradygmat racjonalności w gospodarowaniu*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1990, s. 97.

przedsiębiorstwu zysku w dłuższym okresie. Przy wyodrębnianiu mierników oceny rozwoju chodzi o takie sformułowanie kryteriów doboru mierników oceny działalności gospodarczej przedsiębiorstw, zgodnie z którymi będą one wynikać z celu ostatecznego będąc mu podporządkowane, co oznacza, że ich pomyślne wykonanie będzie sprzyjać osiągnięciu celu ostatecznego⁹. Na podstawie analizy zmian wartości przyjętych mierników można dodatkowo określić dynamikę i kierunki zmian ich wartości, a także przyczyny zmian stopnia wykorzystania składników potencjału gospodarczego przedsiębiorstw. W analizie poziomu oraz kierunków zmian potencjału przedsiębiorstw należy stosować również wskaźniki stanowiące relacje podstawowych wielkości ekonomicznych (składników potencjału ekonomicznego), które wyjaśniają określone zależności przyczynowo–skutkowe i prawidłowości ekonomiczne zachodzące pomiędzy nimi. Podstawową miarą wzrostu potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa jest wzrost nakładów inwestycyjnych, w efekcie których będzie następował przyrost majątku i techniczne uzbrojenie pracy. Z kolei przyrost kolejnego składnika potencjału w postaci pracy ludzkiej (zatrudnienia) powinno przyczynić się do intensywniejszego wykorzystania składników majątkowych, których wykorzystanie ma przynieść w efekcie nowo wytworzone produkty, których pochodną będą przychody ze sprzedaży i osiągnięte wyniki ekonomiczne. Przyjętymi w związku z tym miernikami odzwierciedlającymi tego rodzaju relacje ekonomiczne składników potencjału rozwojowego przedsiębiorstw są: inwestochłonność, techniczne uzbrojenie pracy, wydajność pracy oraz produktywność aktywów trwałych¹⁰. Zatem wskaźniki stosowane w analizie potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa będą też służyć do oceny intensywności wykorzystania składników tego potencjału, a także możliwości rozwojowych przedsiębiorstwa, bądź identyfikacji sytuacji zagrożenia kontynuacji działalności.

Do najczęściej stosowanych wskaźników analizy poziomu i kierunków zmian potencjału ekonomicznego należą:¹¹

- inwestochłonność – która, jest wskaźnikiem skali działalności inwestycyjnej podejmowanej w celu dalszego rozwoju przedsiębiorstwa i obliczona jest formułą:

⁹ L. Bednarski, R. Borowiecki, J. Duraj, E. Kurtys, T. Waśniewski, B. Wersty, *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001, s. 354–355.

¹⁰ Badania dotyczące wydajności pracy na grupie największych przedsiębiorstw prezentowane były również w: J. Batóg, B. Batóg, *Analiza wydajności największych polskich przedsiębiorstw. Metody ilościowe w ekonomii*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 561, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 15, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009, s. 5–20; J. Batóg, B. Batóg, *Analiza wydajności pracy największych polskich przedsiębiorstw w latach 2004–2008 na podstawie danych panelowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 731, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania nr 26, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 21–32.

¹¹ Por.: R. Borowiecki, *Gospodarowanie środkami produkcji w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1989, s. 66–73; *Ekonomia i programowanie rozwoju przemysłu*, wyd. II, red. naukowy: J. Gajda, PWE, Warszawa 1987, s. 107–113, 176–191; S. Chomątowski, *Zmiany wielkości ekonomicznych charakteryzujących i kształtujących strukturę i stopień wykorzystania potencjału gospodarczego Polski po 1990 roku. /W:/ Restrukturyzacja, Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowa: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011, s. 569–588; *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995, s. 55–59; K. Kolegowicz, *Ocena kierunków rozwoju i sytuacji ekonomicznej dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2012. /W:/ Aktualne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, red. naukowy: M. Kowalik, A. Sierpińska–Sawicz, Vizja Press & IT, Warszawa 2014, s. 421–449; J. Sawa, *Mechanizacja produkcji i czynniki determinujące jej efektywność w gospodarstwach rodzinnych*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 1998; D. Dąbrowska, *Miernik produkcji przemysłowej*, „Życie Gospodarcze”, 1971, Nr 22, (30.V.1971); S. Grabarczyk, K. Kruczyńska, *Produktywność środków trwałych w przedsiębiorstwach przemysłowych Dolnego Śląska*, „Bank i Kredyt”, 1971, Nr 3; S. Chomątowski, *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 115, Seria Specjalna, Kraków 1993.

$$I_{NW} = \frac{N_{INW}}{P_S} \quad (1)$$

gdzie:

P_S – przychody ze sprzedaży,

N_{INW} – nakłady inwestycyjne.

Inwestochłonność określa wartość nakładów inwestycyjnych wydatkowanych w celu uzyskania jednostki wartości efektów wytwórczych w postaci przychodów ze sprzedaży. Wzrost wskaźnika produktywności majątku i jednocześnie zmniejszenie wskaźnika inwestochłonności oznacza wzrost efektów generowanych przez składniki potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa (efektywniejsze ich wykorzystanie), co jest równoznaczne ze wzrostem potencjału ekonomicznego. W okresach, w których ponoszone są nakłady inwestycyjne w oczekiwaniu na wzrost zdolności rozwojowych przedsiębiorstwa, wskaźnik będzie wykazywał tendencję rosnącą co może sugerować mniejszą efektywność i zdolność dochodową ponoszonych nakładów inwestycyjnych, w efekcie których tworzone są czynniki wytwórcze. Wniosek taki będzie miał uzasadnienie tylko wówczas, gdy w okresie następującym po zakończeniu działań inwestycyjnych (poniesieniu nakładów) wskaźnik nadal będzie się utrzymywał na poziomie wyższym w porównaniu do poziomu wskaźnika przed rozpoczęciem przedsięwzięć inwestycyjnych. Wzrost efektywności wykorzystania składników potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa i jego zdolności rozwojowych (dochodowych) będzie charakteryzowany przez tendencję malejącą wskaźnika po zakończeniu działań inwestycyjnych,

- produktywność aktywów trwałych – stanowiący relację przychodów ze sprzedaży do wartości aktywów posiadanych przez przedsiębiorstwo przy następującej formule:

$$P_M = \frac{P_S}{A_T} \quad (2)$$

gdzie:

P_S – przychody ze sprzedaży,

A_T – aktywa trwałe.

Przyrost efektów produkcyjnych (przychodów) jest możliwy poprzez zwiększenie zaangażowania majątkowych czynników wytwórczych (wzrost potencjału ekonomicznego poprzez wzrost jego składników). Jest to jednak uzależnione od możliwości inwestycyjnych przedsiębiorstwa i skłonności do inwestowania, która uzależniona jest od tego czy zrealizowane inwestycje będą zdolne do zwiększania przychodów ze sprzedaży w przyszłości. Wskaźnik produktywności majątku umożliwia więc syntetyczną ocenę efektywności gospodarowania materialnymi i niematerialnymi czynnikami wytwórczymi, bowiem na podstawie tego wskaźnika można określić intensywność wykorzystania składników potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa w postaci aktywów trwałych oraz jego zdolność do osiągania efektów produkcyjnych (przychodów). Oczekiwana tendencja rosnąca wskaźnika, jakkolwiek w okresie, w którym ponoszone są nakłady inwestycyjne w aktywa trwałe nie następuje jeszcze uzyskiwanie efektów z inwestycji, dlatego też poziom wskaźnika produktywności będzie wykazywał w takiej sytuacji tendencję malejącą. Niekoniecznie oznacza to sytuację negatywną, bowiem celem działań inwestycyjnych jest uzyskanie większej skali efektów po zakończeniu działań rozwojowych, dlatego tendencje zmian wskaźnika produktywności należy analizować w dłuższym okresie,

- techniczne uzbrojenie pracy – stanowi relację aktywów trwałych do liczby pracujących:

$$T_{UP} = \frac{A_T}{L_P} \quad (3)$$

gdzie:

A_T – aktywa trwałe,

L_p – liczba pracujących.

Wskaźnik ten określa stopień wyposażenia pracowników w rzeczowe i nierzeczowe czynniki wytwórcze (składniki majątkowe) wykorzystywane w pracy i wspierające tą pracę. Wzrost wskaźnika oznacza wzrost stopnia wyposażenia pracowników w czynniki wytwórcze w efekcie poniesionych nakładów inwestycyjnych lub zmniejszenia liczby pracujących przy niezminionej wartości materialnych i niematerialnych czynników wytwórczych (majątku). Wzrost wyposażenia przedsiębiorstwa i jego pracowników w aktywa trwałe potęguje siłę produkcyjną i zastępuje lub ułatwia pracę ludzką stwarzając możliwość osiągnięcia wyższej produktywności majątku i wydajności pracy, a więc wzrostu potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa,

- wydajność pracy – określa wygenerowane przez pracowników efekty, które najlepiej wyrazić w postaci nowo wytworzonych produktów i których pochodną są przychody ze sprzedaży. Zmiana wydajności pracy w poszczególnych sektorach gospodarczych może być wyrażona jako kombinacja wzrostu produktywności wewnątrz istniejących przedsiębiorstw, wzrostu udziałów w rynku przedsiębiorstw o wysokiej produktywności oraz wchodzenia na rynek nowych podmiotów zastępujących przedsiębiorstwa mniej produktywnie.¹² Wskaźnik określa, jaka część sprzedaży przypada na jednego pracownika, a więc zdolność pracownika do generowania przychodów:

$$W_Z = \frac{P_S}{L_P} \quad (4)$$

gdzie:

P_S – przychody ze sprzedaży,

L_P – liczba pracujących.

Powyższe wskaźniki oceny efektywności wykorzystania składników potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa można rozpatrywać łącznie uwzględniając dodatkowo dynamikę zmian ich wielkości, bowiem wzrost nakładów inwestycyjnych przyczynia się do wzrostu wartości majątku i technicznego uzbrojenia pracy w oczekiwaniu na większą zdolność dochodową przedsiębiorstwa (produktywność). Z kolei zmiany w zakresie technicznego uzbrojenia pracy i produktywności aktywów wpływają na wydajność zatrudnienia¹³.

Liczebność zbioru mierników oceny rozwoju przedsiębiorstw zastosowanych w konkretnych badaniach empirycznych mających na celu ocenę efektów ekonomicznych rozwoju przedsiębiorstw zależy od możliwości uzyskania danych liczbowych o badanych zbiorowościach przedsiębiorstw potrzebnych do obliczenia wymienionych wcześniej grup mierników oceny. Zawsze należy dążyć do maksymalizacji liczebności zbioru takich mierników i ich reprezentatywności z punktu widzenia stopnia charakteryzującej je pojemności informacyjnej i stopnia diagnostyczności uzyskanych wyników pomiaru i oceny.

Analiza i ocena rozwoju największych przedsiębiorstw produkcyjnych

Zarówno pod koniec XX w. na, jak i na początku XXI w. przemysł i pozostałe rodzaje działalności produkcyjnej odgrywały i nadal odgrywają znaczącą rolę w rozwoju gospodarczym świata i poszczególnych państw pomimo utraty w większości z nich pozycji dominującej wśród ogółu dziedzin gospo-

¹² *Zrozumieć wzrost gospodarczy. Analiza na poziomie makroekonomicznym, poziomie branży i poziomie firmy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005, s. 87.

¹³ Na problem ten zwrócono również uwagę w: *Ekonomika i programowanie rozwoju przemysłu...*, op. cit., s. 107–113, 176–191; R. Borowiecki, *Gospodarowanie środkami produkcji...*, op. cit., s. 66–73; S. Chomątowski, *Zmiany wielkości ekonomicznych...*, op. cit., s. 569–588; K. Kolegowicz, *Ocena kierunków rozwoju...*, op. cit., s. 421–449.

darowania. Działalność zaawansowana technologicznie pojawiła się w efekcie przekształceń przemysłu i jego struktury w krajach wysoko rozwiniętych gospodarczo. Kraje, które są obecnie liderami w zakresie rozwoju przemysłu *high-tech*, przeznaczały i nadal przeznaczają duże środki na aktywa niematerialne, tzn. działalność badawczo-rozwojową i techniki komunikacyjne. Ewolucyjny charakter zmiany przemysłu polegał w tych krajach na tym, że przemysł osiągnął już pewien poziom nasycenia w kapitał i środki trwałe – uzyskując tym samym dużą efektywność. Gałęzie przemysłu zaczęły być mniej energochłonne, wykazywały mniejsze zapotrzebowanie na pracę ludzką i większą potrzebę wykorzystywania wyników nauki. Transformacja tradycyjnej struktury przemysłu ku przemysłom bardziej naukochłonnym stała się wynikiem naturalnego procesu rozwoju. Ten naturalny rozwój wspomagany był przez wykształcenie się i rozwój takich podstawowych fundamentów gospodarki, jak: kapitał materialny, finansowy i zasoby ludzkie.¹⁴

W celu poznania dynamiki zmian wielkości i zróżnicowania podstawowych relacji ekonomicznych kształtujących rozwój największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce zagregowano dane (według sekcji PKD) i następnie obliczono relacje ekonomiczne dla grup przedsiębiorstw produkcyjnych oraz według rodzaju prowadzonej działalności charakteryzujące ich rozwój w latach 2005–2014. Analizie i ocenie poddano grupę największych przedsiębiorstw produkcyjnych wyodrębnionych na podstawie rodzaju prowadzonej działalności (według sekcji PKD 2007) w 2014 roku z „List 500”¹⁵. Następnie uzyskano dane dotyczące ich działalności za 9 lat poprzedzających, czyli od 2005 roku. Działania te pozwoliły na dokonanie analizy zmian i kierunków relacji ekonomicznych wskazanych jako cechujące rozwój przedsiębiorstw. Warto w tym miejscu wspomnieć, że analizie poddano największe przedsiębiorstwa produkcyjne w Polsce, które w ocenie większości posiadają cechę najlepszych i najbardziej rozwojowych ze względu na zakwalifikowanie na prestiżową „Listę 500” największych przedsiębiorstw w Polsce. Na liście tej w 2014 roku znalazło się aż 201 przedsiębiorstw produkcyjnych (sekcje PKD: B, C, D, E) z których pięć stanowiły przedsiębiorstwa zajmujące się górnictwem i kopalnictwem (sekcja B), 180 zajmujących się przetwórstwem przemysłowym (sekcja C), 12 wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, parę wodną i gaz (sekcja D) oraz cztery zajmujące się dostawą wody i gospodarowaniem ściekami (sekcja E).

Pierwszą z podstawowych relacji ekonomicznych składników potencjału gospodarczego, jaka została poddana analizie była inwestochłonność, oznaczająca wartość nakładów inwestycyjnych wydatkowanych w celu uzyskania jednostki wartości efektów wytwórczych w postaci przychodów ze sprzedaży. Wartość wskaźnika dla działalności produkcyjnej ogółem kształtowała się na poziomie 0,06 zł/zł z wyjątkiem lat 2007–2009, w których odnotowano nieznaczny jego wzrost. Wysokie wartości wskaźnika inwestochłonności i jego regularnych wzrost zaobserwować można wśród przedsiębiorstw zajmujących się górnictwem i kopalnictwem (wzrost o 0,08 zł/zł) oraz wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz i parę wodną (wzrost o 0,12 zł/zł). Najniższą wartość miernika inwestochłonności przychodów ze sprzedaży odnotowano wśród przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego. Świadczyć to może o zakończeniu przedsięwzięć inwestycyjnych realizowanych przez przedsiębiorstwa zaliczone do wymienionej sekcji PKD. W przypadku przedsiębiorstw zajmujących się dostawą wody i gospodarowaniem ściekami odnotowano najwyższe wartości wskaźnika lecz nie można zaobserwować trwałej tendencji. Można jedynie wyodrębnić okres ich rozwoju, w których zwiększona była ich aktywność inwestycyjna (por. tab. 1.).

¹⁴ K. Kuciński, *Gospodarka globalna*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2002, s. 80–83.

¹⁵ Dane na podstawie „List 500” publikowanych przez dziennik „Rzeczpospolita” w latach 2006–2015.

Tabela 1. Inwestochłonność przychodów ze sprzedaży w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014 (w zł/zł)

Rodzaj działalności	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sekcja B	0,10	0,10	0,11	0,11	0,14	0,11	0,12	0,13	0,13	0,18
Sekcja C	0,05	0,04	0,05	0,05	0,05	0,03	0,03	0,04	0,03	0,03
Sekcja D	0,05	0,08	0,15	0,16	0,15	0,15	0,15	0,13	0,14	0,17
Sekcja E	0,40	0,18	0,12	0,18	0,30	0,57	0,24	0,14	0,08	0,15
Działalność Produkcyjna	0,06	0,05	0,07	0,08	0,07	0,06	0,05	0,06	0,06	0,06

Uwagi: sekcja B – Górnictwo i wydobywanie; sekcja C – Przetwórstwo przemysłowe; sekcja D – Wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych; sekcja E – Dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami oraz działalność związana z rekultywacją. Działalność produkcyjna – sekcja B, C, D i E.

Źródło: obliczenia własne na podstawie „List 500” publikowanych przez dziennik „Rzeczpospolita” w latach 2006–2015.

Analiza dynamiki zmian wartości wskaźnika inwestochłonności dla grupy największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce według rodzajów prowadzonych działalności pozwala wyodrębnić wyraźne okresy jego wzrostu. W latach 2007–2008 i w 2014 roku we wszystkich rodzajach działalności produkcyjnej odnotowano wzrost tego wskaźnika (por. tab. 2.).

Tabela 2. Dynamika inwestochłonności przychodów ze sprzedaży w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014 (w %, rok poprzedni = 100)

Rodzaj działalności	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	20014/ 2005
Sekcja B	97,38	112,91	103,33	127,63	75,21	107,20	116,04	99,44	133,26	179,77
Sekcja C	79,97	121,56	108,68	87,49	63,74	93,31	132,12	84,17	102,65	62,75
Sekcja D	167,13	171,87	107,36	97,65	98,97	96,01	87,74	107,21	120,82	325,22
Sekcja E	45,21	64,37	151,29	168,42	190,87	41,65	57,86	56,28	197,14	37,85
Działalność Produkcyjna	93,72	129,28	107,55	97,39	79,79	93,38	110,05	93,89	114,64	112,01

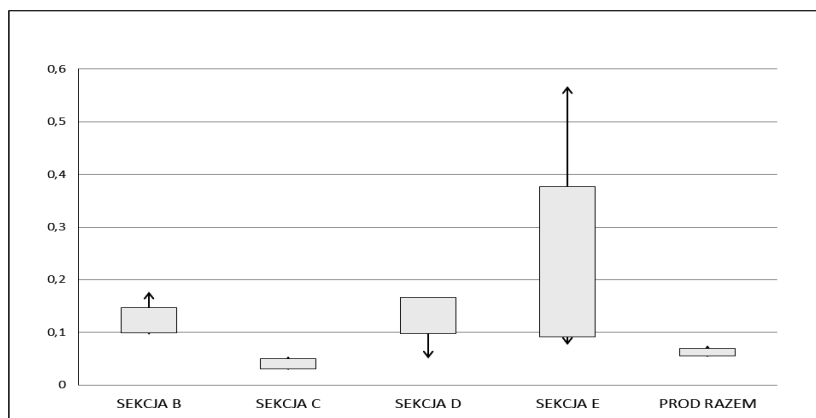
Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: jak do tabeli 1.

Na rysunku 1 przedstawiono graficzną ilustrację obrazującą statystyki opisowe inwestochłonności w latach 2005–2014. Najwyższą średnią wartość inwestochłonności zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw zajmujących się dostawą wody, gospodarowaniem ściekami i odpadami oraz działalnością

związaną z rekułtywacją. Natomiast najniższą średnią wartość inwestochłonności zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem przemysłowym. Najwyższe maksymalne wartości inwestochłonności odnotowano w grupie przedsiębiorstw sekcji E, a ich wartości były kilkukrotnie wyższe niż w pozostałych sekcjach działalności produkcyjnej największych przedsiębiorstw w Polsce.

Rysunek 1. Statystyki opisowe inwestochłonności przychodów ze sprzedaży w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014



Uwagi: □ odchylenie standardowe (1σ); średnia wyznaczona przez środek figury, ↓↑ wartości minimum i maksimum.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych liczbowych zawartych w tabeli 1.

Kolejną relacją ekonomiczną pozwalającą na ocenę efektywności wykorzystania aktywów trwałych, stanowiących składnik potencjału ekonomicznego przedsiębiorstw, jest produktywność aktywów trwałych, której analiza umożliwia syntetyczną ocenę efektywności gospodarowania materialnymi i niematerialnymi czynnikami wytwórczymi, bowiem na podstawie tego wskaźnika można określić intensywność wykorzystania składników potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa zaliczanych do aktywów trwałych. Analiza zmian wartości wskaźnika produktywności aktywów trwałych pozwala na stwierdzenie, że najwyższy poziom efektywności gospodarowania składnikami aktywów trwałych miał miejsce w grupie przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego. Od 2009 roku obserwowany był wyraźny wzrost wartości analizowanego wskaźnika. Również wysoki poziom produktywności aktywów trwałych obserwowany był wśród wszystkich przedsiębiorstw produkcyjnych który był 4-krotnie większy od przedsiębiorstw zajmujących się dostawą wody i gospodarowaniem ściekami oraz 3-krotnie większy od produktywności aktywów trwałych przedsiębiorstw zajmujących się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, parę wodną i gaz. W przedsiębiorstwach górnictwa i kopalnictwa obserwowana była wyraźna tendencja malejąca produktywności majątku trwałego, która miała związek ze zmniejszeniem się osiągniętych przez te podmioty przychodów ze sprzedaży w latach 2013 i 2014 (por. tab. 3.).

Tabela 3. Produktywność aktywów trwałych w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014 (w zł/zł)

Rodzaj działalności	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sekcja B	1,46	1,45	1,32	1,33	1,09	1,18	1,39	1,05	1,07	0,68
Sekcja C	3,18	2,99	2,56	2,47	2,34	2,66	3,14	3,36	3,46	3,52
Sekcja D	1,18	0,67	0,59	0,63	0,65	0,64	0,71	0,83	0,72	0,69
Sekcja E	0,27	0,55	0,67	0,69	0,53	0,44	0,57	0,57	0,59	0,58
Działalność Produkcyjna	2,24	1,79	1,60	1,63	1,54	1,66	1,91	1,99	1,91	1,77

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: jak do tabeli 1.

Wyniki obliczeń zamieszczone w tabeli 4 wskazują na zróżnicowanie kierunków zmian efektywności gospodarowania składnikami aktywów trwałych. W przedsiębiorstwach górnictwa i wydobywania od 2010 roku odnotowywany był wzrost efektywności gospodarowania majątkiem trwałym (wzrost wartości wskaźnika produktywności aktywów trwałych). Lata 2011 i 2012 były okresem wzrostu produktywności aktywów trwałych we wszystkich rodzajach działalności produkcyjnej największych przedsiębiorstw. Z kolei 2014 rok był rokiem zmniejszenia wartości wskaźnika produktywności we wszystkich sekcjach działalności produkcyjnej z wyjątkiem sekcji przetwórstwa przemysłowego.

Tabela 4. Dynamika produktywności aktywów trwałych w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014 (w %, rp = 100)

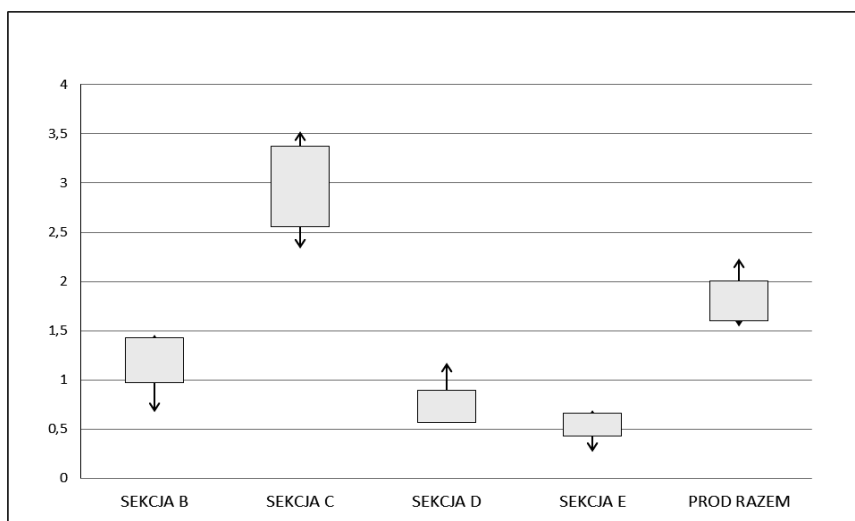
Rodzaj działalności	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/2005
Sekcja B	99,38	91,27	100,20	82,29	107,95	117,86	75,64	101,44	63,64	46,46
Sekcja C	93,96	85,78	96,36	94,76	113,64	118,17	106,88	103,11	101,76	110,82
Sekcja D	56,52	89,23	105,45	103,81	98,92	110,66	116,20	87,22	95,23	58,33
Sekcja E	201,27	122,69	103,29	76,64	82,30	129,75	100,59	103,23	98,22	212,92
Działalność Produkcyjna	80,16	89,48	101,29	94,77	107,82	115,03	104,20	96,05	92,66	79,19

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: jak do tabeli 1.

Analiza średnich wartości oraz odchylenia standardowego wskaźnika produktywności aktywów trwałych największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce wskazuje a na najwyższe jego średnie wartości i największe odchylenie standardowe w grupie przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem przemysłowym. W tej sekcji odnotowano również maksymalne wartości produktywności. Najniższe w średnie wartości produktywności aktywów trwałych zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw zajmujących się dostawą wody, gospodarowaniem ściekami i odpadami oraz działalnością związaną z rekultywacją. We wszystkich sekcjach działalności produkcyjnej z wyjątkiem przetwórstwa przemysłowego średnia wartość produktywności majątku kształtowała się poniżej średniej dla działalności produkcyjnej największych przedsiębiorstw w Polsce (por. rys. 2.).

Rysunek 2. Statystyki opisowe produktywności aktywów trwałych w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014



Uwagi: jak do rysunku 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych liczbowych zawartych w tabeli 3.

W tabeli 5 zamieszczono wyniki obliczeń technicznego uzbrojenia pracy. Wartość tej relacji ekonomicznej pozwala na określenie stopnia wyposażenia pracowników w składniki aktywów trwałych wykorzystywane w pracy i stanowiące czynnik wzrostu ich wydajności pracy. Wartość wskaźnika technicznego uzbrojenia pracy największych przedsiębiorstw produkcyjnych w okresie od 2005 roku do 2014 wzrosła ponad 5-cio krotnie. Największa wartość tego wskaźnika charakteryzuje przedsiębiorstwa zajmujące się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz i parę wodną. Na ten stan wpływała z jednej strony wysoka i dodatkowo wzrostowa tendencja zmian wartości aktywów trwałych, a z drugiej strony nieduża i malejąca tendencja zmian wielkości zatrudnienia w tych podmiotach. We wszystkich rodzajach działalności i w całym okresie objętym analizą odnotowano wzrost wartości wskaźnika technicznego uzbrojenia pracy.

Tabela 5. Techniczne uzbrojenie pracy w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014 (w tys. zł/zatrudnionego)

Rodzaj działalności	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sekcja B	132,76	151,77	169,80	189,46	206,50	235,69	241,96	334,35	506,81	438,26
Sekcja C	84,98	318,02	437,66	455,97	549,27	473,36	466,51	448,38	442,08	438,34
Sekcja D	940,10	956,06	1241,44	1274,23	951,37	998,60	1104,48	1068,24	1228,11	1421,84
Sekcja E	347,02	468,46	432,64	578,27	712,66	889,48	657,16	738,36	747,92	754,36
Działalność Produkcyjna	129,54	378,02	490,39	507,12	543,81	524,71	536,64	542,33	629,08	624,36

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: jak do tabeli 1.

Dynamika zmian wartości wskaźnika technicznego uzbrojenia pracy największych przedsiębiorstw produkcyjnych przedstawiona w tabeli 6 wskazuje na wyraźny jego wzrost w grupie przedsiębiorstw produkcyjnych. Jedyne w grupie przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego od 2010 roku obserwowane było coroczne zmniejszenie się wartości wskaźnika technicznego uzbrojenia pracy. Obserwacja dynamiki zmian wartości wskaźnika technicznego uzbrojenia pracy nie wskazuje na wyraźne i ukierunkowane tendencje zmian jego wartości w wyróżnionych sekcji PKD rodzajach działalności największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce w badanym okresie (por. tab. 6.).

Tabela 6. Dynamika technicznego uzbrojenia pracy w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014 (w %, rok poprzedni = 100)

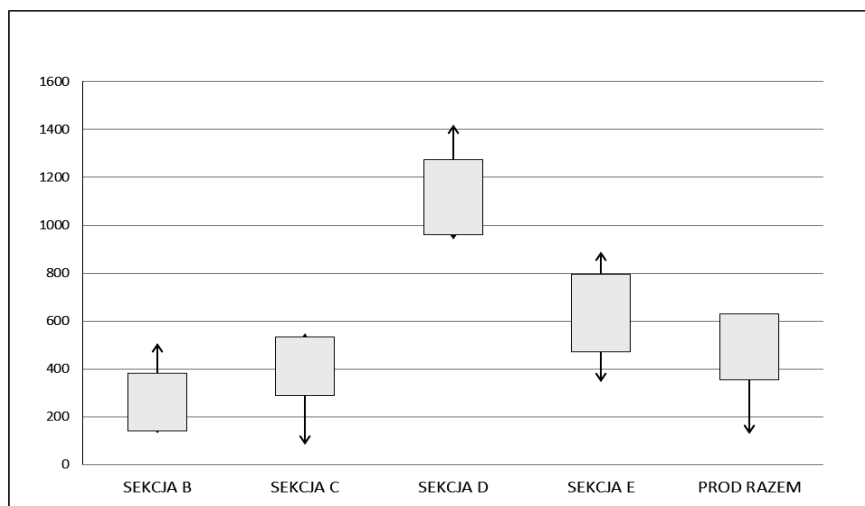
Rodzaj działalności	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/ 2005
Sekcja B	114,32	111,88	111,58	109,00	114,13	102,66	138,18	151,58	86,47	330,12
Sekcja C	374,21	137,62	104,18	120,46	86,18	98,55	96,11	98,59	99,15	515,79
Sekcja D	101,70	129,85	102,64	74,66	104,96	110,60	96,72	114,97	115,77	151,24
Sekcja E	134,99	92,35	133,66	123,24	124,81	73,88	112,36	101,30	100,86	217,38
Działalność Produkcyjna	291,82	129,72	103,41	107,23	96,49	102,27	101,06	116,00	99,25	481,99

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: jak do tabeli 1.

Najwyższe średnie wartości technicznego uzbrojenia pracy w latach 2005–2014 zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw zajmujących się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych. W tym rodzaju działalności odnotowano również maksymalne wartości technicznego uzbrojenia pracy. Najniższe w średnie wartości produktywności aktywów trwałych zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw zajmujących się górnictwem i wydobywaniem oraz przetwórstwem przemysłowym. W tych sekcjach wartości średnie technicznego uzbrojenia pracy kształtowały poniżej średniej dla działalności produkcyjnej największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce. (por. rys. 3.)

Rysunek 3. Statystyki opisowe technicznego uzbrojenia pracy w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014



Uwagi: jak do rysunku 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych liczbowych zawartych w tabeli 5.

Ostatnią relacją poddaną analizie mającą na celu ocenę zmian wielkości podstawowych relacji ekonomicznych wpływających na wzrost największych przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce jest wydajność pracy. Określa ona wygenerowane przez pracowników efekty, które najlepiej można wyrazić w postaci nowo wytworzonych produktów, których pochodną są przychody ze sprzedaży. Wartość wskaźnika wydajności pracy ogółem dla największych przedsiębiorstw produkcyjnych wzrosła w badanym okresie ponad 4-krotnie. W przedsiębiorstwach przetwórstwa przemysłowego (prawie 6-krotnie), a w przedsiębiorstwach zajmujące się dostawą wody i odprowadzaniem ścieków (odnotowano 4-krotny wzrost wydajności zatrudnienia). Największą wartością wskaźnika wydajności zatrudnienia charakteryzowały się przedsiębiorstwa przetwórstwa przemysłowego, dla których był on 5-krotnie większy niż dla przedsiębiorstw górnictwa i wydobywania; 3,5-razy większy niż dla przedsiębiorstw zajmujących się dostawą wody i odprowadzaniem ścieków i 1,5-krotnie większy niż dla przedsiębiorstw zajmujących się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną, gaz i parę wodną (por. tab. 7.).

Tabela 7. Wydajność pracy w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014 (w tys. zł/zatrudnionego)

Rodzaj działalności	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sekcja B	193,81	220,19	224,86	251,38	225,46	277,78	336,10	351,30	540,17	297,28
Sekcja C	270,16	949,88	1121,31	1125,71	1284,98	1258,41	1465,53	1505,49	1530,55	1544,28
Sekcja D	1107,66	636,72	737,74	798,50	618,89	642,63	786,53	883,95	886,39	977,25
Sekcja E	94,36	256,37	290,49	401,05	378,81	389,14	373,04	421,59	440,85	436,73
Działalność Produkcyjna	289,78	677,84	786,84	824,21	837,65	871,42	1025,14	1079,49	1202,72	1106,06

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: jak do tabeli 1.

Zmniejszenie wartości wskaźnika wydajności zatrudnienia odnotowano w 2014 roku w przedsiębiorstwach górnictwa i wydobywania oraz w przedsiębiorstwach zajmujących się dostawą wody i odprowadzaniem ścieków. W przypadku przedsiębiorstw górnictwa i wydobywania spowodowane to było przede wszystkim wskutek zmniejszenia wartości osiąganych przychodów ze sprzedaży. Analiza dynamiki wskazuje na wzrost wydajności pracy w badanym okresie we wszystkich przedsiębiorstwach produkcyjnych objętych analizą. Podobnie jak w przypadku dwóch poprzednich podstawowych relacji ekonomicznych, od 2009 roku nie odnotowano intensywnych zmian wartości wskaźnika wydajności pracy i nie zaobserwowano wyraźnej tendencji zmian wartości badanego wskaźnika, a więc trudno jednoznacznie wskazać kierunki zmian w tym zakresie (por. tab. 8.).

Tabela 8. Dynamika wydajności pracy w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014 (w %, rok poprzedni = 100)

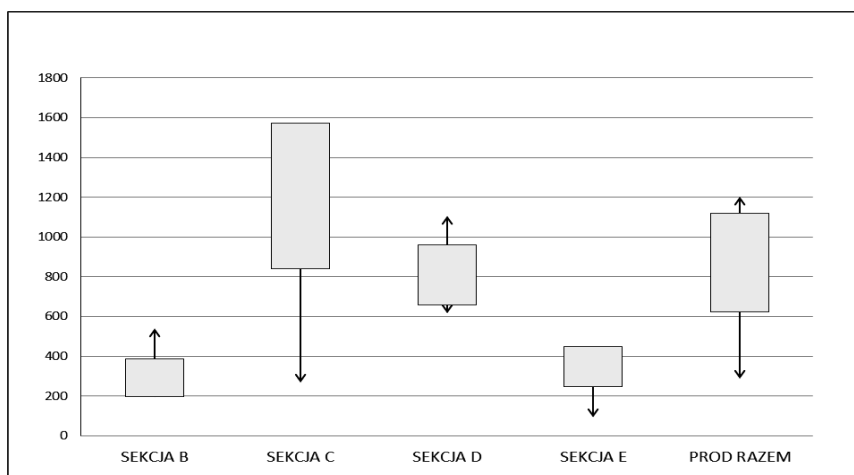
Rodzaj działalności	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2014/ 2005
Sekcja B	113,61	102,12	111,80	89,69	123,20	121,00	104,52	153,76	55,03	153,39
Sekcja C	351,60	118,05	100,39	114,15	97,93	116,46	102,73	101,66	100,90	571,61
Sekcja D	57,48	115,86	108,24	77,51	103,84	122,39	112,39	100,28	110,25	88,23
Sekcja E	271,70	113,31	138,06	94,46	102,72	95,86	113,02	104,57	99,07	462,84
Działalność Produkcyjna	233,92	116,08	104,75	101,63	104,03	117,64	105,30	111,42	91,96	381,69

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: jak do tabeli 1.

Najwyższe średnie wartości technicznego uzbrojenia pracy w latach 2005–2014 zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem przemysłowym i jedynie w tej sekcji wartość średnia kształtowała się powyżej średniej dla działalności produkcyjnej ogółem. W tym rodzaju działalności odnotowano również maksymalne wartości wydajności pracy. Najniższe w średnie wartości produktywności aktywów trwałych zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw zajmujących się górnictwem i dostawą wody, gospodarowaniem ściekami i odpadami oraz działalnością związaną z rekultywacją (por. rys. 4.).

Rysunek 4. Statystyki opisowe wydajności pracy w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych według sekcji PKD w Polsce w latach 2005–2014



Uwagi: jak do rysunku 1.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych zawartych w tabeli 7.

Zakończenie

Analiza zmian wskaźników oceny rozwoju oraz wykorzystania składników potencjału ekonomicznego przedsiębiorstwa można rozpatrywać łącznie uwzględniając dodatkowo dynamikę zmian ich wielkości, bowiem wzrost nakładów inwestycyjnych przyczynia się do wzrostu wartości majątku i technicznego uzbrojenia pracy i w przyszłości przychodów ze sprzedaży, produktywność i wydajności aktywów trwałych. W związku z tym dokonując analizy i oceny ekonomiczno–finansowej przedsiębiorstw, konieczne jest ustalenie nie tylko stopnia, lecz także przyczyn zmian w poziomie efektywności gospodarowania składnikami potencjału ekonomicznego. Wyniki przedstawionej analizy porównawczej największych przedsiębiorstw budowlanych w Polsce i przedsiębiorstw budowlanych ogółem według rodzaju prowadzonej działalności gospodarczej w latach 2005 – 2014 pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

- brak wyraźnej tendencji zmian wartości wskaźnika inwestochłonności w największych przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce,
- najniższa inwestochłonność cechowała grupę przedsiębiorstw zajmujących się przetwórstwem przemysłowym,

- nie wyodrębniono sekcji, w której odnotowano wzrost inwestochłonności w całym analizowanym okresie,
- wzrost technicznego uzbrojenia pracy i wydajności pracy zaobserwowano we wszystkich przedsiębiorstwach produkcyjnych,
- wzrost wydajności produktywności aktywów trwałych w grupie przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego,
- ponadprzeciętną wartość produktywności aktywów trwałych i wydajności pracy zaobserwowano w grupie przedsiębiorstw przetwórstwa przemysłowego, natomiast technicznego uzbrojenia pracy w grupie przedsiębiorstw zajmujących się wytwarzaniem i zaopatrywaniem w energię elektryczną gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych.

Bibliografia

1. *Analiza i diagnostyka ekonomiczna w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, red. naukowy: R. Borowiecki, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1995.
2. Batóg J., Batóg B., *Analiza wydajności największych polskich przedsiębiorstw. Metody ilościowe w ekonomii*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 561, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 15, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2009.
3. Batóg J., Batóg B., *Analiza wydajności pracy największych polskich przedsiębiorstw w latach 2004–2008 na podstawie danych panelowych*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 731, Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Nr 26, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
4. Bednarski L., Borowiecki R., Duraj J., Kurtys E., Waśniewski T., Wersty B., *Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław 2001.
5. Borowiecki R., *Analiza techniczno–ekonomiczna w systemie analizy i diagnostyki ekonomicznej przedsiębiorstwa*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 451, Kraków 1995.
6. Borowiecki R., *Gospodarowanie środkami produkcji w przedsiębiorstwie*, Akademia Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 1989.
7. Chomątowski S., *Dynamika rozwoju a efektywność systemów przemysłowych*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie Nr 115, Seria Specjalna, Kraków 1993.
8. Chomątowski S., *Zmiany wielkości ekonomicznych charakteryzujących i kształtujących strukturę i stopień wykorzystania potencjału gospodarczego Polski po 1990 roku.* /W:/ Restrukturyzacja, Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań, red. naukowa: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.
9. Czerwińska–Lubszczyk A., Michna A., Męczyńska A., *Determinanty rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw sektora budowlanego*, „Zarządzanie i Finanse”, Uniwersytet Gdański, 2013, Nr 4, cz. 2., Uniwersytet Gdański.
10. Dąbrowska D., *Miernik produkcji przemysłowej*, „Życie Gospodarcze”, 1971, Nr 22 (30. V. 1971).
11. *Determinanty potencjału rozwoju organizacji*, red. naukowy: A. Stabryła, K. Woźniak, Wydawnictwo MFiles.pl, Kraków 2012.
12. *Ekonomika i programowanie rozwoju przemysłu*, wyd. II, red. naukowy: J. Gajda, PWE, Warszawa 1987.
13. Gabrusewicz W., *Rozwój przedsiębiorstw przemysłowych i jego ocena w gospodarce rynkowej*, Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Poznaniu Nr 120, Seria 2, Poznań 1992.
14. Grabarczyk S., Kruczyńska K., *Produktywność środków trwałych w przedsiębiorstwach przemysłowych Dolnego Śląska*, „Bank i Kredyt”, 1971, Nr 3.

15. Kolegowicz K., *Ocena kierunków rozwoju i sytuacji ekonomicznej dużych przedsiębiorstw w Polsce w latach 2007–2012*, /W:/ *Aktualne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, red. naukowa: M. Kowalik, A. Sierpińska–Sawicz, Vizja Press & IT, Warszawa 2014.
16. Kuciński K., *Gospodarka globalna*, Wydawnictwo Kurpisz, Poznań 2002.
17. Leśkiewicz Z., *Paradygmat racjonalności w gospodarowaniu*, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 1990, s. 97.
18. *Lista 500 w latach 2006–2015*, dziennik Rzeczpospolita.
19. Mitek A., Miciuła I., *Współczesne determinanty rozwoju przedsiębiorstw prywatnych*. /W:/ *Współczesne wyzwania gospodarowania i Zarządzania*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego Nr 734, Szczecin 2012.
20. *Nadzór korporacyjny w procesie kreowania wartości i rozwoju przedsiębiorstwa*, red. naukowy: R. Borowiecki, Abrys, Kraków 2005.
21. Sawa J., *Mechanizacja produkcji i czynniki determinujące jej efektywność w gospodarstwach rolniczych*, Wydawnictwo Akademii Rolniczej w Lublinie, Lublin 1998.
22. Ziółkowski M., Goleń M., *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*. /W:/ *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, SGGW, Warszawa, 2006.
23. *Zrozumieć wzrost gospodarczy. Analiza na poziomie makroekonomicznym, poziomie branży i poziomie firmy*, Oficyna Wydawnicza, Kraków 2005.

Summary

THE CHANGES OF THE SIZE OF BASIC ECONOMIC RELATIONS CHARACTERIZING THE DEVELOPMENT OF THE LARGEST PRODUCTION ENTERPRISES IN POLAND IN YEARS 2005–2014

This paper attempts to analyze and evaluate changes in economic relationships characterizing and shaping potential of the largest companies in Poland. These changes are evaluated on the basis of changes in investment absorptivity, productive assets, technical infrastructure and work productivity. The objects of the study were 201 largest manufacturing enterprises qualified for the “500 list” published by the daily “Rzeczpospolita” in the years 2005–2014. This analysis allowed to determine the direction of changes in basic economic relations characterized by the development of manufacturing companies, and isolate periods of development when the development was effective.

Agnieszka Puto, Katarzyna Łukasik, Katarzyna Brendzel-Skowera
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

KULTURA ORGANIZACYJNA KREATOREM ROZWOJU PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Celem rozdziału jest przedstawienie kultury organizacyjnej jako jednego z czynników warunkujących przetrwanie i rozwój przedsiębiorstw, które zmuszone są do działania na rynkach charakteryzujących się dużą zmiennością i małą przewidywalnością. Poza częścią teoretyczną, w której opisano istotę i znaczenie kultury organizacyjnej w działalności przedsiębiorstw przedstawiono wyniki badań pilotażowych diagnozujące typy kultur organizacyjnych występujących w badanych przedsiębiorstwach.

* * *

Wprowadzenie

Kultura organizacyjna pomimo, iż charakteryzuje każde funkcjonujące przedsiębiorstwo jest pojęciem trudnym do zdefiniowania. Przejawia się ona w atmosferze pracy, relacjach międzyludzkich, motywacji pracowników do pracy czy zasadach współpracy. Jej rola polega na wspieraniu rozwoju przedsiębiorstwa. Bowiem to pracownicy zatrudnieni w przedsiębiorstwie tworzą organizację i sposób działania w niej. Stworzona w ten sposób unikatowa osobowość, oparta na ich doświadczeniu, postępowaniu i wartościach staje się narzędziem zdobywania przewagi konkurencyjnej. To zachowania pracowników i normy, którymi się kierują decydują o skuteczności działania przedsiębiorstwa.

Celem opracowania jest przedstawienie wyników diagnozy kultury organizacyjnej dużego przedsiębiorstwa usługowego działającego w branży outsourcingu jakościowego. Przedstawiony w opracowaniu model kulturowy badanej spółki ukazuje złożoność i specyfikę praktykowanych wartości i norm, które wpływają na rozwój przedsiębiorstwa.

Istota kultury organizacyjnej w przedsiębiorstwie

Zasoby zarówno te materialne, jak i niematerialne stanowią podstawę funkcjonowania każdego przedsiębiorstwa. Obecnie do zasobów przedsiębiorstwa zalicza się: zasoby ludzkie, finansowe, informacyjne, rzeczowe, wiedzy, kultury organizacyjnej, środowiska naturalnego. Każdy z wymienionych

zasobów wspiera inne zasoby – tworząc pewien rodzaj relacji¹. Jednym z zasobów wpływających na pozostałe zasoby przedsiębiorstwa jest kultura organizacyjna przedsiębiorstwa, która kształtuje jego konkurencyjność. Jak podkreśla M.A. Leśniewski stanowi ona miękki element zarządzania i stanowi ważną składową rozwoju przedsiębiorstwa, umożliwia osiągnięcie celów strategicznych i operacyjnych².

Kulturę organizacyjną tworzą wszyscy pracownicy przedsiębiorstwa, bez względu na szczebel organizacyjny. Jest ona naturalnym tworem, który rozwija się od momentu powstania organizacji, niezależnie od woli pracowników³. Przejawia się ona w postaci elementów widocznych, tj. ubiór pracowników, wystrój wnętrza, gesty, zachowania oraz elementów niewidocznych, tj. przyjęte tzw. normy niepisane, wyznawanie wartości, itp.⁴ Kultura organizacyjna jest specyficznym sposobem funkcjonowania przedsiębiorstwa, opartym na wspólnych normach, wartościach i ideach. Wartości te mogą objawiać się poprzez symbole, np. znak firmowy czy marka, opowieści, tj. przekazy, historie, anegdoty, pewne hasła, anegdoty czy rytuały. Pomaga ona zrozumieć pracownikom sens istnienia organizacji w której pracują, za czym się ona opowiada, co jest priorytetem, w jakich warunkach się pracuje. Warto zaznaczyć, iż jest to pojęcie nieuprzedmiotowione, które trudno poddać obserwacji. Z drugiej strony podkreśla się jej ogromną rolę w kształtowaniu zachowań pracowników jako elementu wnętrza organizacji.

H. Steinmann, G. Schreyögg przypisują kulturze organizacyjnej następujące cechy⁵:

- nie ma ona quasi-fizycznego bytu, który można by bezpośrednio obserwować,
- odnosi się do wspólnych ukierunkowań i wartości,
- wyraża sposób pojmowania / postrzegania świata przez pracowników,
- wpływa nie tylko na pojmowanie świata czy określanie systemu wspólnych wartości, ale również wpływa na sferę emocjonalną pracowników,
- powstaje w wyniku długotrwałego procesu uczenia się i ma swoją historię,
- nie można się jej nauczyć, jest przekazywana w procesie społecznym.

Pierwsze próby zdefiniowania kultury organizacyjnej zostały poczynione w latach sześćdziesiątych ubiegłego stulecia. Wówczas określano kulturę organizacyjną jako kulturę korporacyjną czy kulturę biznesu. W literaturze przedmiotu często jako prekursorów definicji kultury organizacyjnej podaje się J. Stonera, E. Frejmana i D. Gilberta, którzy jako prekursorzy tego pojęcia zaczęli zastanawiać się dlaczego w przedsiębiorstwach poza tworzeniem drób i usług dzieje się coś więcej. Według nich poznanie strategii i struktury organizacji było niewystarczające do poznania mechanizmu jej działania. Zaczęli badać kulturę organizacyjną, którą zdefiniowali jako zbiór ważnych pojęć, tj. norm, wartości postawy i przekonań, wspólnych dla członków organizacji⁶. Do dzisiaj ich definicja nie straciła na ważności. Co prawda różni autorzy odmiennie podchodzą do kwestii zdefiniowania kultury organizacyjnej, jednak sedno problemu/zagadnienia pozostaje to samo: kultura organizacyjna to nieopisana, specyficzna i wyjątkowa cecha przedsiębiorstwa decydująca o sukcesie przedsiębiorstwa, nierozzerwalnie związana z postawą i zachowaniami jej pracowników.

¹ A. Sabat, *Zarządzanie wiedzą w sieciach relacji międzyorganizacyjnych województwa świętokrzyskiego*, „Przegląd Prawno-Ekonomiczny”, 2009, nr 9.

² M.A. Leśniewski, *Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności zasobowej przedsiębiorstw*. /W:/ *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych*, red. naukowy: R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 195.

³ P. Nowodziński, *Kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu w kontekście kultury organizacji*. /W:/ *Wyzwania globalne i lokalne zarządzania podmiotami gospodarczymi*, red. naukowy: M. Sipa, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 25.

⁴ M.A. Leśniewski, *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań własnych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 2009, nr 96, s. 62.

⁵ H. Steinmann, G. Schreyögg, *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001, s. 20.

⁶ A.F. Stoner, R. Freeman, R.E. Gilbert jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

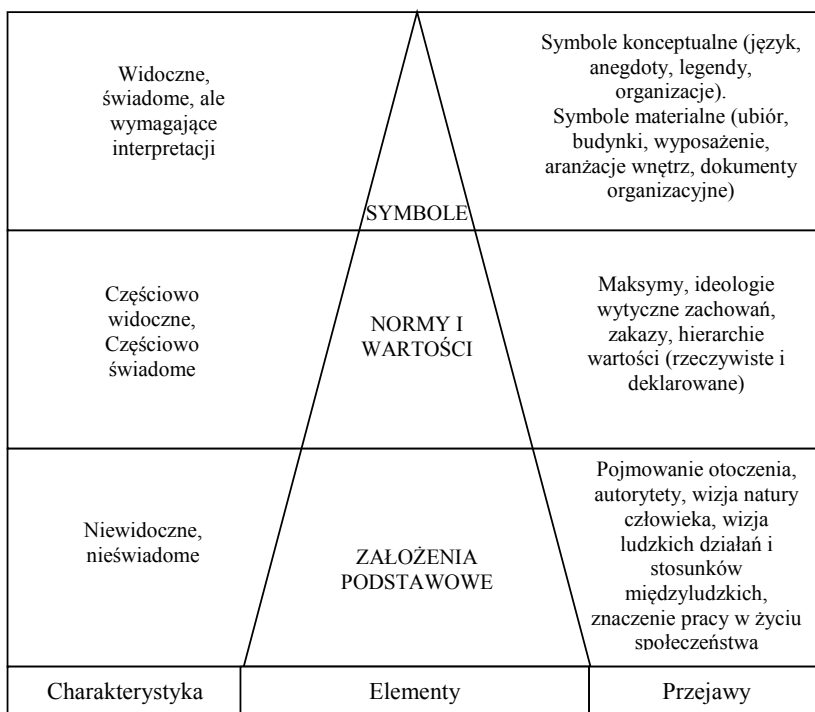
Najbardziej znaną definicją jest ta opracowana przez E.H. Scheina, który opisuje kulturę organizacyjną jako wzór podstawowych założeń, wyuczonych przez grupę w toku rozwiązywania problemów jej zewnętrznej adaptacji i wewnętrznej integracji, działających wystarczająco dobrze, aby uważano je za wartościowe, a przeto wpojona nowym członkom jako właściwy sposób postrzegania, myślenia i odczuwania w odniesieniu do tych problemów⁷.

E.H. Schein słusznie zauważa, że kultura organizacyjna jest zjawiskiem wielowymiarowym. Wyodróżnił trzy poziomy kultury organizacyjnej biorąc jako kryterium klasyfikacji jej trwałość i widoczność:

- podstawowe założenia, stanowiące fundamenty, dotyczące problemów istoty egzystencji, natury ludzkiej, rzeczywistości i postrzegania prawdy,
- normy i wartości, które stanowią zbiór zasad codziennego działania pracowników przedsiębiorstwa, kształtowane wskutek dominującej wartości,
- symbole (artefakty), dzielone na językowe, behawioralne i fizyczne, które to są wskaźnikiem kultury organizacyjnej (por. rys. 1.).

Symbole mogą być materialne i niematerialne. Do pierwszej grupy zalicza się np. logo firmy, barwy firmowe, wystrój wnętrz, stroje firmowe itp. Do symboli niematerialnych zalicza się tzw. folklor organizacyjny, tj. legendy, mity, anegdoty, rytuały (np. doroczne uroczyste wigilie pracownicze czy festyny rodzinne).

Rysunek 1. Modele kultury według E.H. Scheina



Źródło: M. Czerna, *Organizacja przedsiębiorstwa. Metodologia zmian organizacyjnych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 1996, s. 152.

⁷ Cz. Sikorski, *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006; L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008, s. 25.

Jak słusznie zauważają B. Nogalski i A. Szpitter kultura organizacyjna determinuje sukces przedsiębiorstwa, kształtuje tożsamość i wizerunek, tworzy symbolikę organizacji, wpływa na relacje wewnątrz przedsiębiorstwa oraz wytycza kierunek rozwoju. Najbardziej efektywne firmy cechują się silną kulturą organizacyjną. Dzięki wykorzystaniu potencjału pracowników, ich kwalifikacji, talentów, gotowości do zmian wpływają na wysoką jakość realizowanych procesów zarządczych. Z kolei troska o pielęgnowanie wartości, norm i ideałów w firmie wpływa na skuteczne zaangażowanie pracowników i ich zadowolenie z pracy, co przekłada się na sukces przedsiębiorstwa⁸. Silna kultura organizacyjna może mieć również negatywny wydźwięk. Taki negatywny aspekt silnej kultury organizacyjnej zauważają H. Steinmann, G. Schreyögg⁹ wspominając o takich zjawiskach jak np. tendencje do zamykania się w sobie, blokowanie nowych orientacji, bariery we wdrożeniach, utrwalanie się tradycyjnych motywów sukcesu, kolektywna postawa uniku, kulturowe myślenie, brak elastyczności.

Warto dodać, że kultura organizacyjna tworzy klimat panujący w przedsiębiorstwie. Niestety często pojęcia te są utożsamiane. Różnicę podają np. G. Dessler i A. Turner, definiując kulturę organizacyjną jako wartości, wierzenia, wzory zachowań, zdolność pojmowania, założenia, normy, spostrzeżenia, emocje i uczucia, które są podzielane przez członków organizacji. Zaś klimat organizacyjny przedstawiają jako panującą w przedsiębiorstwie atmosferę, która wpływa na ludzi¹⁰, na ich motywację i efektywność pracy. Klimat organizacyjny jest wyczuwalny podczas kontaktu z pracownikami danego przedsiębiorstwa, w jego otoczeniu zewnętrznym i wewnętrznym. Panujący klimat łatwo zauważyć, zaś trudno opisać.

Wybrane determinanty kultury organizacyjnej

Kultura organizacyjna determinowana jest wieloma czynnikami, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, przy czym przenikają się one wzajemnie. I tak do czynników wewnętrznych zalicza się cechy uczestników organizacji i cechy samej organizacji, zaś do czynników zewnętrznych typ otoczenia i typ organizacji¹¹ (por. rys. 2.).

Jednym z pierwszych czynników warunkujących kulturę organizacyjną są cechy jej pracowników. Każdy z nich posiada własne poglądy, doświadczenia, kieruje się własnymi normami i wartościami¹². Istotne znaczenie ma również wykształcenie i posiadane doświadczenie oraz wiek i struktura płci pracowników firmy. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele publikacji na temat zarządzania pracownikami reprezentującymi różne pokolenia pracowników¹³. Jeśli mamy do czynienia z pokoleniem „baby boomers” wówczas kultura organizacyjna opiera się na takich wartościach tradycja, spokój i bezpieczeństwo. Jeśli w firmie pracują młodzi ludzie wówczas pracownicy są bardziej otwarci na zmiany, skłonni do ryzyka, dynamiczni i kreatywni.

⁸ B. Nogalski, A. Szpitter, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową*. /W:/ *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. naukowy: B. Mięka, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012, s. 226.

⁹ H. Steinmann, G. Schreyögg, *op. cit.*, s. 25.

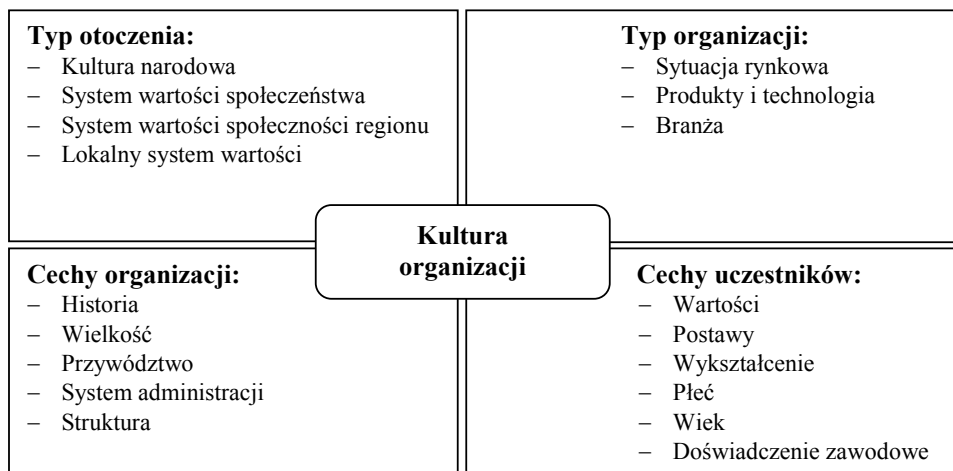
¹⁰ G. Dessler, A. Turner, *Human Resource Management in Canada*, Prentice-Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario 1992, s. 22.

¹¹ H. Wyřębek, *Rola kultury organizacyjnej w zintegrowanych systemach zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: „Administracja i Zarządzanie”, 2012, Nr 93, s. 144.

¹² J. Gajda, *Determinanty kultury organizacyjnej*. /W:/ *Trendy ve vzdelavani. Informacni technologie a technicke vzdelavani*, Gevak agentura s.r.o., Olomuc 2012, s. 94–97.

¹³ Szerzej: A. Żarczyńska-Dobiesz, B. Chomątowska, *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences, 2016, Nr 2(27), s. 196–205; M. Kozak, J. Sroczyńska, D. Drużyłowski, *Kultura organizacyjna w praktykach zarządzania globalnych korporacji*. /W:/ *Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, red. naukowy: W. Skibińska, B. Skowron-Grabowska, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007, s. 251–258.

Rysunek 2. Uwarunkowania kultury organizacyjnej



Źródło: G. Aniszewska, I. Gielnicka, *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007, s. 52.

Istotne znaczenie dla kultury organizacyjnej mają cechy firmy, tj. jej historia, wielkość czy wiek. W firmie z długimi tradycjami zazwyczaj mamy do czynienia z rytualizmem i konserwatyzmem – w przeciwieństwie do nowych uczestników rynku. Styl kierowania to kolejny element który wywiera ogromną rolę w kształtowaniu kultury firmy. W stylu demokratycznym kultura jest bardziej otwarta, zorientowana na pracowników. W stylu autokratycznym, kultura skoncentrowana jest na takich wartościach jak: posłuszeństwo, lojalność czy dyscyplina¹⁴.

Przedsiębiorstwa nie działają w próżni, funkcjonują w pewnym układzie sił należących do otoczenia. Kultura narodowa, regionalna, lokalna czy aktualny system wartości społeczeństwa wywierają wpływ na normy i wartości pracowników.

Również branża czy technologia wpływa na kształt kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa. Jak podkreśla B. Nogalski kultura organizacyjna ma olbrzymie znaczenie dla procesu zarządzania przedsiębiorstwem, może być bowiem przydatna w stymulowaniu zachowań sprzyjających realizacji celów firmy. Kultura organizacyjna, wpływając na kształt przedsiębiorstwa i zachowanie jego personelu, wpływa na wartość podmiotu. Wspiera ona realizację strategii oraz efektywność funkcjonowania podmiotu. Dlatego należy ją zawsze uwzględniać analizując wartość firmy¹⁵.

Założenia badawcze badań własnych

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele opisów metod badawczych kultury organizacyjnej. Opiswane są zarówno metody ilościowe, jak i jakościowe. Szczególna uwaga skupiona jest na badaniach ankietowych, które przejawiają się również w międzynarodowych projektach badawczych. Jak zauważa Ł. Sułkowski w badaniach kultur organizacyjnych znaczące miejsce zajmują metody antropologii organizacyjnej. Obejmują one techniki obserwacji uczestniczącej, wywiadów pogłębionych, analizy tekstu

¹⁴ M. Kopczeński, B. Pączek, M. Tobolski, *Istoty kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf, s. 933 (20./06.2016).

¹⁵ B. Nogalski, *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.

czy inne jakościowe badania terenowe¹⁶. W badaniach nad kulturą organizacyjną najczęściej uwaga skupiona zostaje na wartościach, normach kulturowych, stosunkach władzy, komunikacji, strukturze czy strategii organizacji.

Zaprezentowane w opracowaniu wyniki badań przedstawiają rezultat badań pilotażowych dotyczących wybranych czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstw z funkcjonujących w Polsce. Badania przeprowadzono w okresie listopad 2015 – kwiecień 2016 na grupie 90 respondentów. Dobór grupy został przeprowadzony losowo. Uzyskano 100% zwrot ankiet.

W badaniu wzięło udział 90 respondentów, z czego 45% stanowiły kobiety, a 55% mężczyźni (por. tab. 1.). Co do struktury wieku najliczniejszą grupę stanowiły osoby pomiędzy 30 a 39 rokiem życia – 51% respondentów. Zdecydowana większość respondentów posiada wykształcenie wyższe magisterskie 70%.

Badane osoby reprezentowały małe, średnie i duże przedsiębiorstwa, z przeważającą liczbą firm produkcyjnych. W większości były to spółki z ograniczoną odpowiedzialnością, które obsługiwały światowy rynek (por. tab. 2.).

Tabela 1. Struktura respondentów (N=90)

Cechy respondentów		Procent wskazań
Płeć	Kobieta	44%
	Mężczyzna	56%
Wiek	20–29	24%
	30–39	51%
	40–49	18%
	50–59	7%
Wykształcenie	Wyższe magisterskie	70%
	Wyższe licencjackie	13%
	Średnie	18%
Charakter pracy	Top menedżer	1%
	Kierownik	21%
	Specjalista	66%
	Pracownik fizyczny	10%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Jednym z obszarów badawczych była kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Do tego celu zaadoptowano i nieco zmodyfikowano model wartości konkurujących, opracowany przez K.S. Cameron'a i R.E. Quinn'a¹⁷. Wyniki badań zaprezentowane w opracowaniu nie pokazują jednak opinii respondentów co do stanu pożądanego, zostały bowiem ograniczone jedynie do diagnozy stanu obecnego.

K.S. Cameron i R.E. Quinn wyróżnili i opisali cztery typy kultury organizacyjnej: kulturę klanu, kulturę adhokracji, kulturę hierarchii oraz kulturę rynku (por. rys. 3.).

¹⁶ Ł. Sułkowski, *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/sulkowski_zz1_6_2008.pdf, s. 18. (30.06.2016).

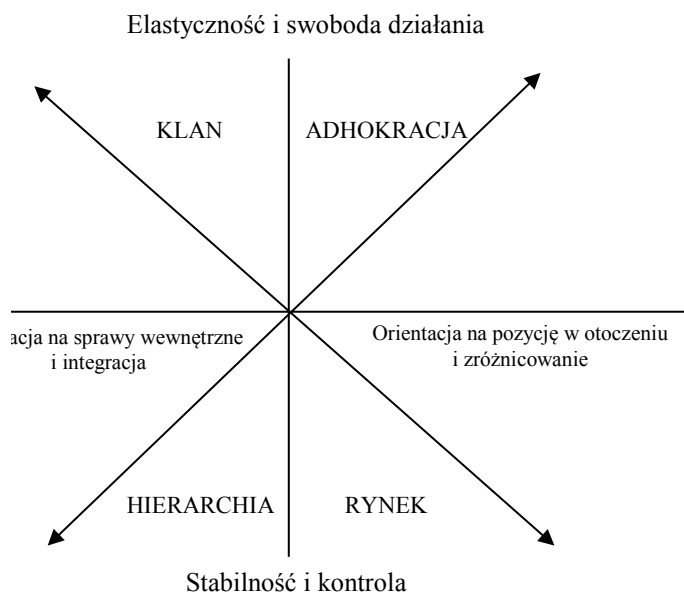
¹⁷ Warto dodać, że w badaniach nad kulturą organizacyjną często wykorzystywany jest kwestionariusz badań kultury organizacyjnej OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) oparty właśnie na wspomnianym modelu. Założeniem metody OCAI jest diagnoza kultury organizacyjnej wraz ze wskazaniem na stan pożądaną.

Tabela 2. Charakterystyka przedsiębiorstw reprezentowanych przez respondentów (N=90)

Cechy przedsiębiorstw		Procent wskazań
Rodzaj działalności gospodarczej	Produkcyjna	91%
	Usługowa	13%
	Handlowa	8%
Wielkość firmy	Duża	61%
	Średnia	19%
	Mała	13%
	Mikro	6%
Forma prawna	Spółka z ograniczoną odpowiedzialności	78%
	Spółka akcyjna	11%
	Jednoosobowa działalność gospodarcza	3%
	Inna	1%
Rynek obsługiwany przez firmę	Światowy	51%
	Europejski	31%
	Krajowy	26%
	Regionalny	7%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Rysunek 3. Model wartości konkurujących



Źródło: K. S. Cameron, R. E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 40.

Pierwszy typ kultury organizacyjnej to kultura klanu – występuje tutaj podobieństwo do organizacji typu rodzinnego. Członkowie organizacji wyznają wspólne wartości i cele. Obserwuje się wysoki stopień uczestnictwa, spójność i bardzo duże poczucie wspólnoty. Zamiast przepisów i procedur oraz pogoniom na zyskiem ceniona jest praca zespołowa, dążenie zwiększania zaangażowania pracowników oraz poczucia odpowiedzialności za pracowników. Firmy, w których panuje kultura klanu są miejscem przyjaznym dla pracownika. Ludzie tutaj dobrze współpracują, istnieje dobra komunikacja. Kierownicy/ szefowie traktowani są jak mentorzy, opiekunowie, którzy dbają o atmosferę panującą w pracy i o pracowników. Przedsiębiorstwa preferują pracę zespołową, uczestnictwo i konsensus.

Kolejnym typem kultury organizacyjnej jest kultura adhokracji, która z założenia ma odzwierciedlać rodzaj firmy opierającej się na dynamicznym rozwoju jednostek doraźnie powołanych. To co charakteryzuje taką firmę to szybkość reagowania na wyjątkowo turbulentne i niespokojne warunki, które opisują współczesne realia. W myśl adhokracji za sukcesem przedsiębiorstwa stoją innowacje. Głównymi cechami są z kolei: zdolność przystosowania się, elastyczność, kreatywność. Duży nacisk kładziony jest na niekonwencjonalne rozwiązania, podejmowanie ryzykownych działań i wybieganie w przyszłość.

Kultura oparta na hierarchii charakteryzuje się wysokim stopniem sformalizowania i zhierarchizowania. Każdy pracownik powinien działać według ściśle określonych procedur. Dzięki przepisom, wąskiej specjalizacji i scentralizowanym decyzjom istotną rolę odgrywa kontrola wewnętrzna. Przywódca w takim przedsiębiorstwie pełni rolę organizatora i koordynatora. Przedsiębiorstwo dąży do trwałości, przewidywalności oraz efektywności, a pomocne mają być w tym przepisy i zasady ujęte w regulaminy.

Ostatnim rodzajem kultury organizacyjnej jest kultura zorientowana na rynek, w której przedsiębiorstwo koncentruje się bardziej na sprawach zewnętrznych niż wewnętrznych. Przedsiębiorstwo próbuje działać jak rynek. Istotne dla niego jest zdobycie i utrzymanie dobrej pozycji rynkowej, a nie zapewnienie wewnętrznej spójności. Według kultury rynku otoczenie firmy jest wrogiem, nieprzyjacielem, klienci mają wysokie wymagania, przywiązują wagę do tego co dostają za wydane pieniądze. Stałym zadaniem przedsiębiorstwa i osób nim kierującym jest umacnianie pozycji rynkowej, dbanie o wydajność, wyniki i zyski. W takiej firmie ma się jasno określone cele, a w celu ich realizacji stosuje się agresywną strategię. Ludzie są bardzo ambitni, nastawieni na realizację celów/wyników. Przywódcami kieruje konkurencyjność¹⁸.

Diagnoza kultury organizacyjnej w badanych przedsiębiorstwach

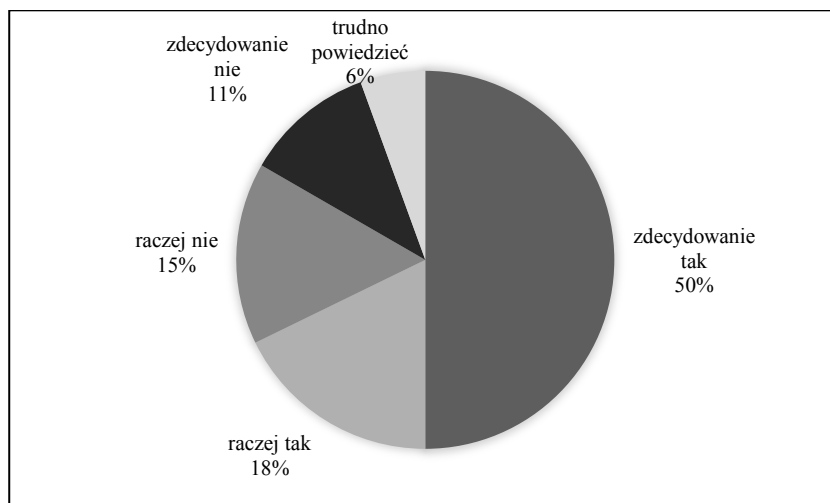
W pierwszej kolejności respondentów zapytano czy znają pojęcie kultury organizacyjnej. Blisko ¾ osób spotkało się z tym pojęciem w swojej firmie – 72% wskazało na odpowiedź TAK. Według badanych osób kultura organizacyjna ma wpływ na lojalność i zaangażowanie pracowników (por. rys. 4.).

W dalszej kolejności respondentów poproszono o zaznaczenie odpowiedzi w czterech obszarach tematycznych:

- ogólna charakterystyka pod względem kultury organizacyjnej,
- identyfikacja występującego przywództwa,
- panujący w firmie styl zarządzania,
- spójność panującą w firmie.

¹⁸ K.S. Cameron, R.E. Quinn, *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003, s. 41–64.

Rysunek 4. Wpływ kultury organizacyjnej na lojalność i zaangażowanie pracowników (N=90)



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 3. Ogólna charakterystyka badanych przedsiębiorstw pod względem kultury (N=90, w %)

Moja firma jest miejscem osobistego spotkania. Przypomina wielką rodzinę. Ludzie mocno się angażują.	11%
Dominującymi cechami mojej firmy są energia i przedsiębiorczość. Ludzie chętnie podejmują ryzyko.	14%
W mojej firmie liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia	58%
W mojej firmie obowiązuje ścisła hierarchia i kontrola. Tym, co robią ludzie, zazwyczaj rządzi formalne procedury.	28%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 4. Przywództwo w badanych przedsiębiorstwach (N=90, w %)

Przywództwo w mojej firmie powszechnie utożsamia się ze służeniem radą i pomocą oraz roztaczaniem opieki	9%
Przywództwo w mojej firmie powszechnie utożsamia się z przedsiębiorczością, nowatorstwem i podejmowaniem ryzyka.	9%
Przywództwo w mojej firmie powszechnie utożsamia się ze stanowczością, ekspansywnością, orientacją na wyniki	61%
Przywództwo w mojej firmie powszechnie utożsamia się z koordynowaniem, sprawnym organizowaniem, stworzeniem harmonijnych warunków do osiągania dobrych wyników	29%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 5. Styl zarządzania w badanych przedsiębiorstwach (N=90, w %)

W mojej firmie kładzie się nacisk na rozwój osobisty. Obserwuje się duże zaufanie, otwartość i współuczestnictwo.	11%
W mojej firmie kładzie się nacisk na zdobywanie nowych zasobów i podejmowanie nowych wyzwań. Ceni się szukanie nowatorskich rozwiązań i możliwości.	27%
W mojej firmie kładzie się nacisk na działania konkurencyjne i wyniki. Liczy się osiągnięcie ambitnych celów i zwyciężanie na rynku	49%
W mojej firmie kładzie się nacisk na trwałość i niezmienność. Ważne są sprawność, kontrola i praca bez zakłóceń	19%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Tabela 6. Spójność w badanych przedsiębiorstwach (N=90, w %)

Za miarę sukcesu uważa się rozwój zasobów ludzkich, pracę zespołową, zaangażowanie pracowników i troskę o ludzi.	14%
Za miarę sukcesu uważa się wytwarzanie najbardziej oryginalnych i nowatorskich produktów oraz osiągnięcie pozycji lidera w dziedzinie innowacyjności.	12%
Za miarę sukcesu uważa się wygraną na rynku i pokonywanie konkurentów. Najważniejsze jest osiągnięcie pozycji lidera na rynku.	43%
Za miarę sukcesu uważa się sprawność działania. Najważniejsze są: pewność dostaw, dotrzymanie harmonogramów i niskie koszty produkcji.	38%

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Otrzymane wyniki odzwierciedlają odczucia respondentów dotyczące sytuacji panującej w przedsiębiorstwie. W pytaniu dotyczącym kultury panującej w firmie (Tabela 3) ponad połowa (58%) respondentów wskazała, że w ich przedsiębiorstwach liczą się przede wszystkim wyniki. Główną troską jest jak najlepsze wykonanie zadań. Pracownicy są bardzo ambitni i nastawieni na osiągnięcia. Następne pytanie pozwoliło ocenić styl przywództwa panujący w przedsiębiorstwie (por. tab. 4.). Najwięcej wskazań (61%) uzyskała odpowiedź, wskazująca na postrzeganie przywództwa jako stanowczego, ekspansywnego i zorientowanego na wyniki. W kolejnym pytaniu (por. tab. 5.) respondenci mieli ocenić styl kierowania pracownikami w swojej firmie. Prawie połowa z nich (49%) wskazała, że w ich przedsiębiorstwie uwaga zostaje skupiona na działaniach konkurencyjnych i osiąganiu wyników. Najważniejsze jest osiągnięcie ambitnych celów i zdobywanie przewagi konkurencyjnej na rynku. Można wywnioskować, że pracownicy podejmują się ostrej rywalizacji. Analizując wskazania dotyczące spójności przedsiębiorstw (por. tab. 6.) należy wskazać, że dla większości pracowników (43%) miarą sukcesu jest wygrana na rynku i pokonanie konkurentów. Najważniejszym celem jest osiągnięcie pozycji lidera rynkowego.

Z przeprowadzonych badań wynika, że dominującą kulturą organizacyjną jest kultura rynkowa, w każdym przypadku wskazywano na nią największą liczbę odpowiedzi. W większości przebadanych przedsiębiorstw sprawy zewnętrzne przysłaniają sprawy wewnętrzne. Dla firm najważniejsze jest budowanie pozycji silnego lidera rynkowego, być może spowodowane jest to faktem, że większość badanych firm działa globalnie, a tutaj słaba pozycja nie daje gwarancji przetrwania i rozwoju

Zakończenie

Kultura organizacyjna nierozzerwalnie związana jest z zasobami ludzkimi przedsiębiorstwa, jednocześnie wpływając na każdego z osobna pracownika. Ten wpływ przejawia się w etosie pracy, moralności pracowników, zaangażowaniu we wspólne sprawy firmowe, gotowości do zmian, chęci do pracy, absencji czy klimacie panującym w przedsiębiorstwie. Tak pojmowana kultura organizacyjna stanowi istotny czynnik wpływający na rozwój przedsiębiorstwa. Poprzez wspieranie lub blokowanie realizacji celów strategicznych, kształtuje tożsamość i wizerunek przedsiębiorstwa. Aby zapewnić sukces przedsiębiorstwa, należy tak kierować rozwojem pracowników, aby doprowadzić do integracji potrzeb organizacji z celami i potrzebami pracowników.

Bibliografia

1. Aniszewska G., Gielnicka I., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu*, PWE, Warszawa 2007.
2. Cameron K.S., Quinn R.E., *Kultura organizacyjna – diagnoza i zmiana*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2003.
3. Dessler G., Turner A., *Human Resource Management in Canada*, Prentice–Hall Canada Inc., Scarborough, Ontario 1992.
4. Gajda J., *Determinanty kultury organizacyjnej. /W:/ Trendy ve vzdelavani. Informacni technologie a technicke vzdelavani*, Gevak agentura s.r.o., Olomuc 2012.
5. Kopczewski M., Pączek B., Tobolski M., *Istoty kultury organizacyjnej w zarządzaniu przedsiębiorstwem produkcyjnym*, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2012/p084.pdf.
6. Kozak M., Sroczyńska J., Drużyłowski D., *Kultura organizacyjna w praktykach zarządzania globalnych korporacji. /W:/ Determinanty zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw w Unii Europejskiej*, red. naukowy: W. Skibińska, B. Skowron–Grabowska, Wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2007.
7. Leśniewski M.A., *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań własnych*, Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów, 2009, nr 96.
8. Leśniewski M.A., *Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności zasobowej przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwania gospodarczych*, red. naukowy: R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014.
9. Nogalski B., *Kultura organizacyjna. Duch organizacji*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 1998.
10. Nogalski B., Szpitter A., *Kultura organizacyjna w zarządzaniu organizacją wielokulturową. /W:/ Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*, red. naukowy B. Mikula, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2012.
11. Nowodziński P., *Kierunki rozwoju przedsiębiorstwa w turbulentnym otoczeniu w kontekście kultury organizacji. /W:/ Wyzwania globalne i lokalne zarządzania podmiotami gospodarczymi*, red. naukowy: M. Sipa, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013.
12. Sabat A., *Zarządzanie wiedzą w sieciach relacji międzyorganizacyjnych województwa świętokrzyskiego*, „Przegląd Prawno–Ekonomiczny”, 2009, nr 9.
13. Sikorski Cz., *Kultura organizacyjna*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa 2006.
14. Steinmann H., Schreyögg G., *Zarządzanie – Podstawy kierowania przedsiębiorstwem. Koncepcje, funkcje, przykłady*, Oficyna wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2001.
15. Stoner A.F., Freeman R., Gilbert R.E. jr, *Kierowanie*, PWE, Warszawa 2001.

16. Sułkowski Ł., *Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną?*, https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/2012/03/sulkowski_zzl_6_2008.pdf.
17. Wyrębek H., *Rola kultury organizacyjnej w zintegrowanych systemach zarządzania przedsiębiorstwem*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach, Seria: „Administracja i Zarządzanie”, 2012, Nr 93.
18. Zbiegień-Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, Warszawa, Wydawnictwo Naukowe PWN 2008.
19. Żarczyńska-Dobiesz A., Chomątowska B., *Zarządzanie pracownikami z pokolenia paradoksów*, „Nauki o Zarządzaniu, Management Sciences”, 2016, Nr 2(27).

Summary

ORGANIZATIONAL CULTURE AS CREATOR OF DEVELOPMENT OF ENTERPRISES

The aim of the herein paper is to present organizational culture as one of the factors conditioning the survival and development of enterprises that are forced to operate on markets characterized by great variability and low predictability. Apart from the theoretical section in which the essence and significance of organizational culture in terms of the activities have been described, the results of pilot research diagnosing the types of organizational culture occurring in the enterprises under analysis have also been presented.

Małgorzata Kowalik
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Sylvia Popielarz
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

ROZWÓJ FUNDUSZY *PRIVATE EQUITY* W EUROPIE I W POLSCE*

Streszczenie

Finansowanie działalności przedsiębiorstwa poprzez private equity staje się także w Polsce coraz bardziej popularne i ma coraz większe znaczenie dla przedsiębiorców. Rozwój polskiego rynku private equity nabiera coraz większego tempa. Celem rozdziału jest analiza sytuacji panującej na polskim rynku private equity w porównaniu z rynkiem europejskim, a także charakterystyka funduszy działających w Polsce. Motywem powstania niniejszego opracowania była odpowiedź na pytanie: w jakim stopniu finansowanie przedsiębiorstw za pomocą private equity jest wykorzystywane w Polsce.

* * *

Wprowadzenie

Rozwój gospodarczy na świecie wymusza na przedsiębiorcach posiadanie coraz większej wiedzy zarówno teoretycznej jak i praktycznej. Dzięki temu są oni w stanie utrzymać się na rynku pomimo wszelkich perturbacji i kryzysów. Jednakże w większości przedsiębiorstwa są skazane na naukę na własnych błędach i tylko najsilniejsi pozostają na rynku. Zwłaszcza nowopowstałe podmioty gospodarcze oraz niedoświadczeni, młodzi przedsiębiorcy są bardziej narażeni na bankructwo już we wczesnych etapach działalności. Rozwiązaniem tego problemu może być pomoc inwestorów kapitałowych typu *private equity* (fundusze bądź inwestorzy indywidualni). *Private equity* są to wszelkie inwestycje na rynku kapitałowym, niepublicznym, których celem jest osiągnięcie zysków w dłuższym okresie z przyrostu wartości kapitału przedsiębiorstwa. Inwestorzy kupują akcje/udziały danego przedsiębiorstwa, aby później sprzedać je z zyskiem. W związku z tym starają się o wzrost wartości kapitału danego

* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

przedsiębiorstwa poprzez wsparcie finansowe, a także merytoryczne – dzieląc się swoją wiedzą oraz doświadczeniem. Ten sposób finansowania przedsiębiorstw jest od dawna bardzo popularny na świecie. Natomiast w Polsce rynek *private equity* dopiero się rozwija, jednak coraz więcej przedsiębiorców zaczyna dostrzegać jego zalety.

Istota funduszy *private equity* na świecie i w Polsce

Fundusze *private equity* na przestrzeni ostatnich lat przekształciły się w istotną klasę aktywów i są często bardzo ważną częścią portfela inwestycyjnego licznych instytucji finansowych, a także prywatnych inwestorów na całym świecie. Dynamiczny rozwój tych funduszy oraz wielkość kapitałów, które zostały przez nie pozyskane sprawił, że ich inwestycje osiągnęły zasięg światowy i zanotowały szybki wzrost wartości aktywów, które były pod ich zarządem. Szybki rozwój gospodarki światowej jest oparty obecnie na innowacji, której finansowanie jest bardzo ryzykownym przedsięwzięciem. Pomimo tego, ta klasa aktywów przynosi ponadprzeciętne zyski inwestorom, szczególnie w długim okresie czasu, w związku z tym jej rozwój jest pobudzany przez dalszą alokację kapitału. Dlatego oddziaływanie funduszy *private equity* na stopę zwrotu portfeli inwestycyjnych jest najczęściej pozytywne, a więc pociąga to za sobą konieczność pogłębiania wiedzy dotyczącej ich funkcjonowania. Długi horyzont czasowy inwestycji jest charakterystyczny dla tej klasy aktywów. Złożone cele inwestycyjne, które wymagają dogłębnej analizy, przepływy pieniężne o dosyć skomplikowanej strukturze, a także korzystanie z wielu hybrydowych instrumentów finansowych wymaga stosowania zaawansowanych sposobów zarządzania funduszem podwyższonego ryzyka. Niezbędne jest zrozumienie w pełni tego specyficznego ryzyka ponoszonego przy inwestycji w przedsięwzięcie tego typu, aby dobrze zarządzać taką instytucją. Fundusze *private equity* są skomplikowaną klasą aktywów angażującą różne aspekty ryzyka na wielu płaszczyznach funkcjonowania tych funduszy. Do odpowiedniego oszacowania ryzyka, które towarzyszy tym inwestycjom należy też zidentyfikować interesariuszy, którzy mają wpływ na inwestycje funduszy.²

Inwestycje *private equity* są to średnio- i długoterminowe inwestycje mające charakter udziałowy połączone ze wsparciem menadżerskim, zwykle na rynku niepublicznym, w takie przedsiębiorstwa, które posiadają szansę na osiągnięcie wzrostu wartości ponad przeciętną, w okresie określonym przez inwestora. Inwestycje te łączą się z koniecznością realizacji strategii, która została ustalona z inwestorem. Ramy współpracy funduszu *private equity* oraz przedsiębiorstwa regulowane są przez umowę inwestycyjną, która zawiera postanowienia dotyczące praw i obowiązków każdej ze stron. W związku z podwyższonym ryzykiem, które związane jest z inwestycją w przedsiębiorstwa we wczesnych fazach rozwoju albo będących w trakcie procesu restrukturyzacji, inwestycjom *private equity* towarzyszy zarówno wsparcie strategiczne jak i taktyczne, które udzielane jest przez menadżerów funduszu posiadających również szerokie uprawnienia kontrolne. Zasadą jest, że inwestycje te mają charakter udziałowy. Jednak czasami obejmują one również udzielenie przedsiębiorstwu pożyczki albo nabycie papierów dłużnych.³

Pojęcie *private equity* jest w literaturze często stosowane zamiennie z pojęciem *venture capital*. Pomimo, iż te terminy mają inne znaczenie często stosowane jest określenie: fundusze *private equity/venture capital*. Jednym z podstawowych źródeł informacji na temat *private equity* jest EVCA – *European Private Equity and Venture Capital Association*. Organizacja ta definiuje *private equity* jako źródło kapitału dla przedsiębiorstw, które nie są notowane na giełdzie papierów wartościowych. Kapitał ten powinien: umożliwić rozwój nowych produktów, a także technologii, zwiększyć kapitał obrotowy przedsiębiorstwa, zwiększyć siłę przejęć oraz fuzji, wzmocnić strukturę bilansową podmiotu gospodarczego. Może również posłużyć jako rozwiązanie kwestii własności przedsiębiorstwa oraz skuteczności zarządzania, a także

² P. Zasepa, *Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze venture capital oraz private equity*, CeDeWu, Warszawa 2013, s. 9.

³ K. Sobańska– Helman, P. Sieradzan, *Inwestycje private equity/venture capital*, Key Text, Warszawa 2013, s. 10.

pomóc przy realizacji wykupu menedżerskiego, czyli wykupu udziałów przez grupę zarządzającą. *Private equity* może zostać zainwestowane w każdej fazie rozwoju podmiotu gospodarczego. Natomiast *venture capital* jest to kapitał, który służy sfinansowaniu inwestycji przedsiębiorstw będących we wczesnych fazach rozwoju (zasiewu lub startu) albo w fazie ekspansji. Wysokie ryzyko ponoszone przez inwestora jest rekompensowane wyższą niż przeciętna oczekiwaną stopą zwrotu z inwestycji.⁴

Private equity jest to zatem pojęcie bardzo szerokie. Często stosowane jest zamiennie z pojęciem *venture capital*, jednak jest określeniem znacznie szerszym. *Venture capital* jest to kapitał *private equity*, który inwestowany jest w przedsiębiorstwo dopiero rozpoczynające działalność na rynku. W pojęciu *venture capital* mieści się również inwestowanie w pomysł („pod zasiew”) czy koncepcję biznesową, aby zbadać możliwość jej komercjalizacji z perspektywy założenia podmiotu gospodarczego.⁵

W Wielkiej Brytanii rynki *private equity* oraz *venture capital* są traktowane jako dwa odrębne segmenty. *Venture capital* definiowane jest przez BVCA – Brytyjskie Stowarzyszenie Venture Capital jako kapitał długoterminowy, który zaangażowany w akcje przedsiębiorstw nienotowanych na giełdzie pozwoli im na sfinansowanie rozwoju i osiągnięcie sukcesu na rynku. Z kolei pojęcie *private equity* rezerwowane jest przez niektórych uczestników rynku dla transakcji lewarowanych oraz wykupów menadżerskich. Jednakże wbrew rozróżnieniu pojęć przez BVCA, dane dotyczące rynków *private equity* oraz *venture capital* w Wielkiej Brytanii prezentowane są w większości jako jeden rynek.⁶

Na rynku amerykańskim wyraźnie odróżniane jest pojęcie *venture capital* od *private equity*. Mianem *venture capital* określane są tylko inwestycje w przedsięwzięcia, które są we wczesnych etapach rozwoju, czyli etap zasiewu bądź start–up. Inwestycje innego rodzaju, czyli od ekspansji po wykupy lewarowane oraz menadżerskie, tworzą rynek *private equity*. NVCA, czyli Amerykańskie Stowarzyszenie Venture Capital wyjaśnia pojęcie *venture capital*, iż są to środki finansowe, które dostarczane są przedsiębiorstwu przez wyspecjalizowanych menadżerów inwestujących, wraz ze środkami finansowymi również swoje doświadczenie i wiedzę. Inwestycje takie dokonywane są w młodych firmach, które posiadają olbrzymi potencjał wzrostu. Często środki *venture capital* służą sfinansowaniu pomysłu lub są źródłem finansowania dla przedsiębiorstw, które dopiero rozpoczynają swoje „życie” gospodarcze. Inwestycje *venture capital* w USA w latach 60. i 70. XX w. początkowo miały niską wartość. Jednakże z czasem rynek powiększał się, co sprawiło, że stał się bardziej atrakcyjny dla korporacji oraz instytucji finansowych. Inwestowały one coraz większe kwoty środków finansowych, co z kolei doprowadziło do odróżnienia pojęcia *private equity* od pojęcia *venture capital*, które oznaczało przede wszystkim wykupy menadżerskie.⁷

Polskie Stowarzyszenie Inwestorów Kapitałowych zauważa, że pomimo iż pojęcia *private equity* (PE) oraz *venture capital* (VC) nie doczekały się jeszcze polskich odpowiedników, to sektor ten stał się trwałym elementem rynku kapitałowego w Polsce oraz ważnym elementem rozwoju polskiej gospodarki. Inwestycje *venture capital* i *private equity* są szczególnym rodzajem inwestycji kapitałowych, ponieważ środki finansowe są inwestowane w przedsiębiorstwa nienotowane na giełdzie. Według PSIK *private equity* są to wszelkie inwestycje na rynku kapitałowym niepublicznym, których celem jest osiągnięcie średnio- i długoterminowych zysków, które są wynikiem przyrostu kapitału. Z kolei *venture capital* jest jedną z odmian *private equity* i są to inwestycje dokonywane w przedsiębiorstwach znajdujących się we wczesnych stadiach rozwoju, i które mają służyć uruchomieniu lub ekspansji danej spółki. Fundusze *private equity* mogą inwestować również w spółki dojrzałe, które planują wejść w przyszłości na giełdę, lub w takie, które wymagają restrukturyzacji albo zmieniają właściciela. Fundusze te kupują zatem udziały bądź akcje przedsiębiorstw, które nie są notowane na giełdzie i starają się, by wartość danego

⁴ W. Przybylska–Kapuścińska, M. Mozalewski, *Kapitał wysokiego ryzyka*, PWE, Warszawa 2011, s. 40–41.

⁵ W. Przybylska–Kapuścińska, M. Mozalewski, *op. cit.*, s. 41.

⁶ I. Fałat–Kilijańska, *Private equity. Więcej niż kapitał*, CeDeWu, Warszawa 2014, s. 10–11.

⁷ I. Fałat–Kilijańska, *op. cit.*, s. 11–12.

podmiotu gospodarczego znacząco wzrosła. Dzięki temu mogą po kilku latach odsprzedać swoje udziały/akcje z zyskiem. W związku z tym interes funduszy jest zbieżny z interesem pozostałych udziałowców, ponieważ im również zależy na wzroście wartości przedsiębiorstwa. Wzrost tej wartości jak podkreśla S. Bętkowska⁸, jest bowiem od początku lat dziewięćdziesiątych ubiegłego wieku kryterium, które coraz częściej oddziałuje na kształtowanie strategii rozwoju przedsiębiorstwa, co prowadzi do maksymalizacji korzyści właścicieli. Fundusze *private equity/venture capital* zarabiają tylko wtedy gdy inni udziałowcy i razem z nimi ponoszą ryzyko. Inwestorzy PE/VC są to inwestorzy aktywni, którzy wspierają zarząd w realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa oraz są aktywnymi członkami rad nadzorczych⁹.

Spektrum inwestycji, które realizowane są przez fundusze *private equity* jest bardzo szerokie, gdyż obejmuje finansowanie na różnych etapach działalności przedsiębiorstw. Do inwestycji *private equity* zaliczane są kapitały¹⁰:

- inicjujący, zasiewu, inkubacyjny – *seed capital*,
- służący uruchomieniu przedsięwzięcia,
- umożliwiający osiągnięcie takiego poziomu produkcji przez przedsiębiorstwo, przy którym staje się ono rentowne i posiada względnie stabilną pozycję na rynku,
- służący sfinansowaniu ekspansji danego podmiotu gospodarczego, rozszerzenia jego działalności oraz zdobycia nowych rynków zbytu,
- służący sfinansowaniu fuzji przedsiębiorstwa albo rozprowadzeniu jego akcji na rynku,
- dostarczany przedsiębiorstwu, aby uratować go przed upadłością – *rescue capital, turnaround, recovery*,
- z przeznaczeniem na sfinansowanie przedsięwzięć, które polegają na przejęciu danego przedsiębiorstwa od dotychczasowych właścicieli przez menedżerów, którzy nim zarządzają albo takich, którzy pochodzą z zewnątrz przedsiębiorstwa – *management buy-out, albo management buy-in*,
- przeznaczony na prywatyzację państwowego przedsiębiorstwa,
- na wycofanie z publicznego obrotu akcji danej spółki – *delisting*, odpublicznienie,
- przeznaczony na pomostowe finansowanie – *bridge financing*,
- służący sfinansowaniu fuzji i przejęć (*mergers & acquisitions*) oraz konsolidacji branżowej (*buy & build strategy*),
- *mezzaine*, czyli finansowanie przedsiębiorstwa papierami hybrydowymi – tj. obligacje zamienne, warranty, akcje uprzywilejowane.

Podsumowując porównanie pojęć *venture capital* oraz *private equity* zestawiono ich definicje w zależności od rynku geograficznego w tabeli 1.

⁸ S. Bętkowska, *Struktura kapitałowa w procesie kreowania wartości dla właścicieli. /W:/ Aktualne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, red. naukowy: M. Kowalik, A. Sierpińska-Sawicz, Vizja Press&IT, Warszawa 2014, s. 75.

⁹ Por.: *Co to jest PE/VC?*, PSIK, www.psik.org.pl.

¹⁰ M. Panfil, *Fundusze private equity*, Difin, Warszawa 2005, s. 19–20.

Tabela 1. Porównanie definicji pojęć *venture capital* oraz *private equity* w zależności od rynku geograficznego

	Private equity	Venture capital
Europa kontynentalna	Inwestycje w udziały/ akcje spółek prywatnych, nienotowanych na giełdzie, które służą osiągnięciu zysku przez przyrost wartości kapitału. Pozyskiwane w celu rozwinięcia nowego produktu albo technologii, poprawy bilansu, zwiększenia kapitału obrotowego albo innych większych wydatków inwestycyjnych.	Traktowany jako element rynku <i>private equity</i> . Oznacza inwestycje o niskich kwotach transakcji w przedsiębiorstwa nowo powstające. Często oznacza jednak to samo co <i>private equity</i> , pojęcia używane zamiennie.
Wielka Brytania	Mogą się ograniczać tylko do wykupów menedżerskich.	Inwestycje w przedsiębiorstwa będące we wczesnych fazach życia oraz w etapach późniejszych: rozwój i ekspansja.
USA	Inwestycje w przedsiębiorstwa prywatne i dojrzałe. Obejmują fazę ekspansji oraz rozwoju, wykupy menedżerskie (<i>buy-outs</i>), wykupy lewarowane, a także <i>mezzaine</i> .	Inwestycje w przedsięwzięcia, które są we wczesnych etapach rozwoju, w małe prywatne spółki.
Polska	Inwestycje na rynku kapitałowym niepublicznym – zakup akcji/ udziałów spółek nienotowanych na giełdzie, służy osiągnięciu zysku przez przyrost wartości kapitału.	Jedna z odmian <i>private equity</i> , dotyczy inwestycji, które dokonywane są we wczesnych etapach rozwoju przedsiębiorstwa, służy uruchomieniu przedsiębiorstwa albo jego ekspansji.

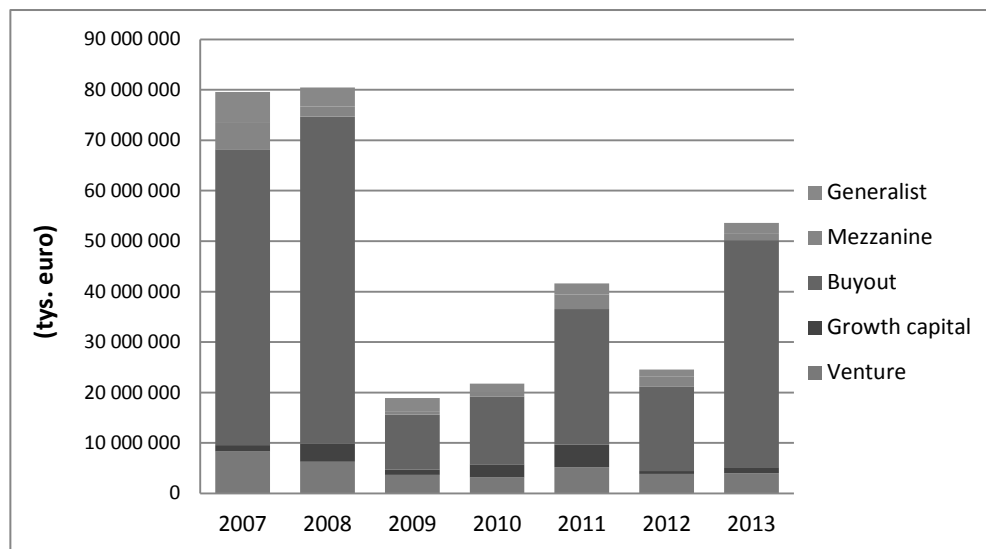
Źródło: I. Fałat-Kilijańska, *Private equity. Więcej niż kapital*, CeDeWu, Warszawa 2014, s.14.

Fundraising w Europie i w Polsce

Fundraising, według EVCA, jest to proces pozyskiwania środków pieniężnych od inwestorów, które później inwestowane są w przedsiębiorstwa. Poniższe wykresy przedstawiają wartość kapitału, który został pozyskany w latach 2007–2013 w Europie oraz w Polsce, z uwzględnieniem rodzajów funduszy oraz pochodzenia kapitału.

Rysunek 1 zawiera dane dotyczące wartości kapitału, który został pozyskany przez europejskie fundusze *private equity* w latach 2007–2013 z uwzględnieniem rodzaju funduszy.

Rysunek 1. Wartość pozyskanego kapitału przez fundusze *private equity* w Europie w latach 2007–2013 z uwzględnieniem rodzaju funduszy



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *European Private Equity Activity Data 2007–2014*, www.evca.eu.

Na rysunku 1 wyróżnione zostały następujące rodzaje funduszy ze względu na typy przedsiębiorstw, w które inwestowane są środki pieniężne¹¹:

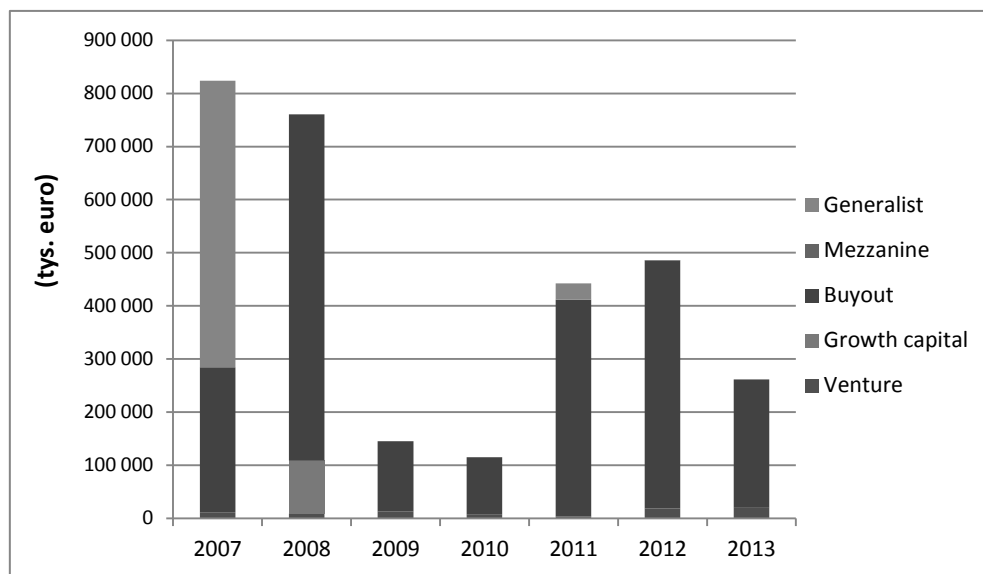
- *Venture* – fundusze specjalizujące się w inwestycjach w przedsiębiorstwa będące we wczesnych fazach rozwoju,
- *Growth capital* – fundusze charakteryzujące się inwestowaniem w dojrzałe przedsiębiorstwa, które poszukują kapitału w celu ekspansji bądź restrukturyzacji,
- *Buyout* – fundusze specjalizujące się głównie w nabyciach pakietów kontrolnych w istniejących przedsiębiorstwach,
- *Mezzaine* – fundusze, które dostarczają środki ułatwiające sfinansowanie wykupów, często związane jest to z prawem do otrzymania części zysku wypracowanego przez zainwestowany kapitał,
- *Generalist* – fundusze inwestujące zarówno w inwestycje *private equity* każdego rodzaju jak i w różnych rodzajach branż.

Na podstawie rysunku 1 można zauważyć, iż najwięcej środków pieniężnych zostało pozyskane przez fundusze, które specjalizują się wykupach – nabyciu pakietów kontrolnych w istniejących przedsiębiorstwach. W roku 2009 nastąpił znaczący spadek wartości pozyskanego kapitału, w porównaniu z latami poprzednimi. Jednakże w kolejnych latach zauważalny jest trend wzrostowy w ilości pozyskanych środków przez wszystkie rodzaje funduszy. W roku 2013 wartość pozyskanego kapitału wyniosła ponad 50 miliardów euro. Stanowi to ponad połowę wartości uzyskanej w 2008 roku oraz ponad dwukrotnie więcej niż w roku 2009. Wynikać może z tego wniosek, iż spowolnienie rozwoju *private equity* spowodowane kryzysem gospodarczym ma się ku końcowi i branża zmierza powoli do stanu sprzed kryzysu.

¹¹ Por.: *EVCA – 2013 European Private Equity Activity. Statistics on Fundraising, Investments & Divestments*, www.evca.eu.

Na kolejnym rysunku (por. rys. 2.) przedstawiona została wartość pozyskanego kapitału przez fundusze *private equity* w Polsce w latach 2007–2013 z uwzględnieniem rodzaju funduszy.

Rysunek 2. Wartość pozyskanego kapitału przez fundusze *private equity* w Polsce w latach 2007–2013 z uwzględnieniem rodzaju funduszy



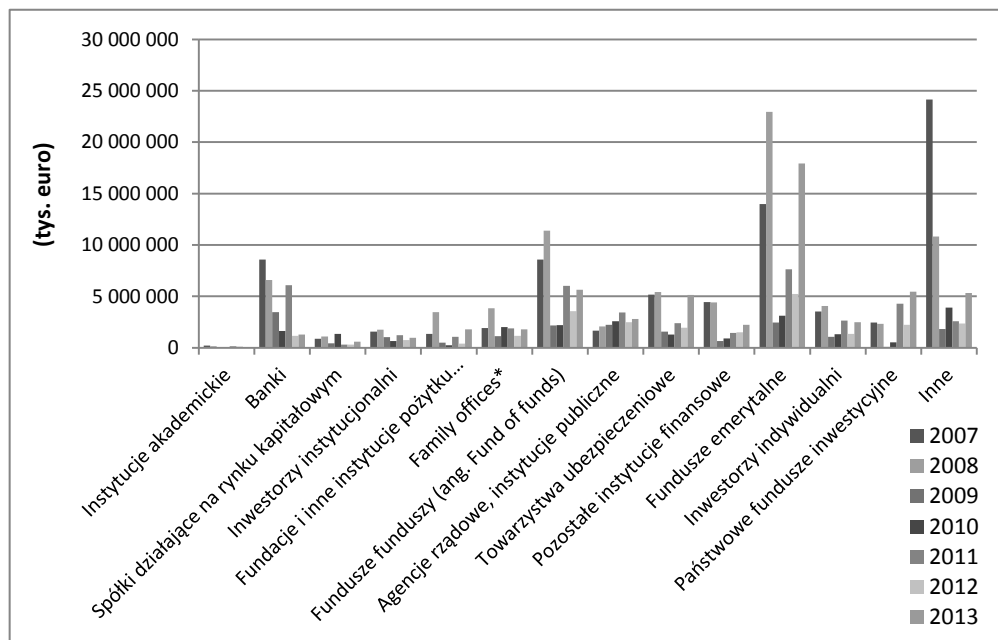
Źródło: opracowanie własne na podstawie: *EVCA Poland 2013*, www.psik.org.pl

Analizując rysunek 2 zauważyć można, iż podobnie jak w całej Europie większość kapitału w Polsce pozyskały fundusze, które specjalizują się w wykupach. Wpływ światowego kryzysu gospodarczego na sytuację *private equity* w Polsce był również znaczący. Najgorszy okazał się jednakże rok 2010, a nie jak w całej Europie 2009. Można również zaobserwować, iż po znaczących wzrostach wartości w latach 2011 i 2012 nastąpił w roku 2013 spadek ilości pozyskanego kapitału.

Na rysunku 3 przedstawiono z kolei wartość kapitału pozyskanego w latach 2007–2013 przez europejskie fundusze *private equity* z uwzględnieniem typów inwestorów.

Analizując wartość kapitału, który został pozyskany w Europie przez różnego rodzaju inwestorów, można zauważyć iż największymi inwestorami są fundusze emerytalne. Znaczącą rolę odgrywają również fundusze funduszy (ang. *Fund of funds*). W roku 2013 do grupy największy inwestorów należały również towarzystwa ubezpieczeniowe oraz państwowe fundusze inwestycyjne. Zauważalne jest również coraz mniejsze zainteresowanie inwestycjami *private equity* przez banki.

Rysunek 3. Wartość pozyskanego kapitału *private equity* w Europie w latach 2007–2013 z uwzględnieniem typów inwestorów



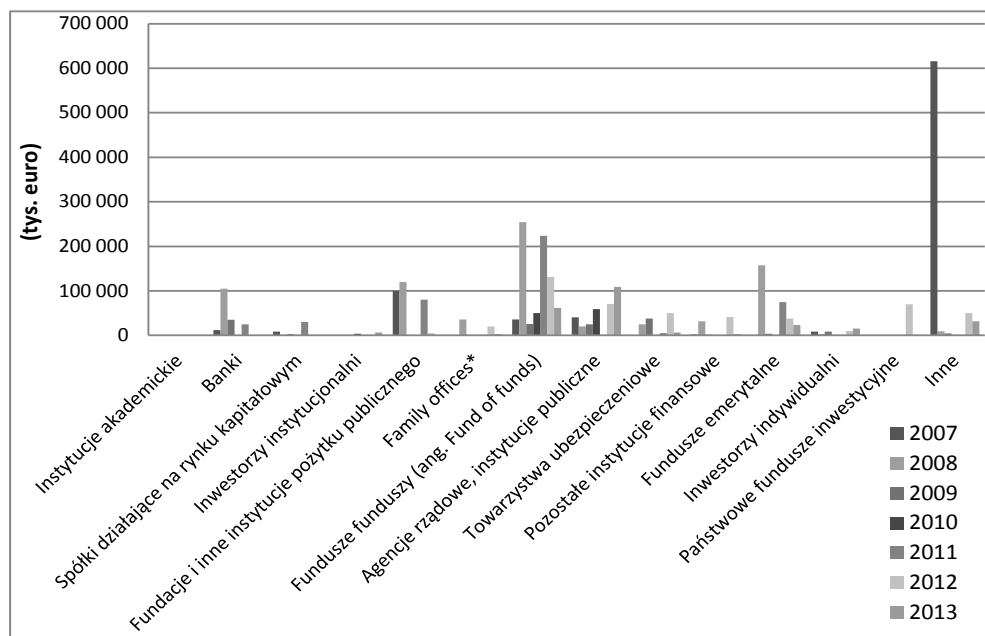
Uwagi: * Family Office – połączenie usług zarządzania oraz oferty produktów inwestycyjnych z doradztwem podatkowym i prawnym przeznaczone dla osób indywidualnych/rodzin.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *European Private Equity Activity Data 2007–2014*, www.evca.eu.

Rysunek 4 pokazuje natomiast jakiego typu przedsiębiorstwa oraz organizacje inwestują na rynku *private equity* w Polsce.

Podobnie jak w całej Europie w latach 2007–2013 w Polsce największym inwestorem były fundusze funduszy. Jednakże w ostatnim z badanych lat (2013) najwięcej kapitału zainwestowały agencje rządowe, instytucje publiczne. Można również zaobserwować, iż fundusze emerytalne odgrywają coraz mniejszą rolę jako inwestorzy. Trend ten jest przeciwny do sytuacji panującej na całym kontynencie europejskim, gdzie fundusze emerytalne są największymi inwestorami na rynku *private equity*.

Z kolei tabela 2 zawiera podział wartości kapitału, który został pozyskany przez europejskie fundusze *private equity* w badanym okresie w zależności od jego pochodzenia. Natomiast w tabeli 3 przedstawiono podział pozyskanego kapitału *private equity* w Polsce w latach 2007–2013 również ze względu na jego pochodzenie.

Rysunek 4. Wartość pozyskanego kapitału *private equity* w Polsce w latach 2007–2013 z uwzględnieniem typów inwestorów

Uwagi: *Family Office – połączenie usług zarządzania oraz oferty produktów inwestycyjnych z doradztwem podatkowym i prawnym przeznaczone dla osób indywidualnych/rodzin.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *EVCA Poland 2013*, www.psik.org.pl.

Tabela 2. Podział pozyskanego kapitału *private equity* w Europie w latach 2007–2013 ze względu na jego pochodzenie

	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%
Z Europy	34525	44,0	37218	46,3	14096	75,7	14391	66,1	24904	60,5	13828	56,3	20823	39,0
Krajowy	21241	27,1	21274	26,5	10032	53,9	9536	43,8	14336	34,9	7480	30,5	9775	18,3
Zagraniczny	13284	16,9	15944	19,8	4064	21,8	4855	22,3	10568	25,7	6348	25,9	11048	20,7
Spoza Europy	18329	23,4	28797	35,8	2455	13,2	3205	14,7	13266	32,3	8553	34,8	26189	49,0
Niesklasyfikowany	25615	32,6	14342	17,8	2072	11,1	4178	19,2	2964	7,2	2161	8,8	6441	12,0
Razem	78469	100,0	80354	100,0	18622	100,0	21774	100,0	41134	100,0	24542	100,0	53453	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *European Private Equity Activity Data 2007–2014*, www.evca.eu.

Tabela 3. Podział pozyskanego kapitału *private equity* w Polsce w latach 2007–2013 ze względu na jego pochodzenie

	2007		2008		2009		2010		2011		2012		2013	
	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%	mln euro	%
Z Europy	105,5	12,8	503,1	66,2	124,8	85,9	113,8	99,1	302,1	68,3	151,4	31,2	198,5	76,0
<i>Krajowy</i>	25,3	3,1	0	0,0	17,7	12,2	8,8	7,6	34,6	7,8	19,0	3,9	36,5	14,0
<i>Zagraniczny</i>	80,3	9,7	503,1	66,2	107,8	73,7	105,0	91,5	267,5	60,4	132,5	27,3	162,0	62,0
Spoza Europy	102,4	12,4	248,5	32,7	10,0	6,9	0	0,0	140,5	31,7	261,1	53,8	30,8	11,8
Niesklasyfikowany	615,8	74,8	8,9	1,2	10,6	7,3	1,0	0,9	0	0,0	73,0	15,0	32,0	12,2
Razem	823,8	100,0	760,5	100,0	145,4	100,0	114,8	100,0	442,6	100,0	485,6	100,0	261,3	100,0

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *EVCA Poland 2013*, www.psik.org.pl.

Analizując dane zawarte w tabelach 2 oraz 3 i biorąc pod uwagę całą Europę, można zauważyć iż większość pozyskiwanego kapitału jest pochodzenia europejskiego. Wyjątek stanowi ostatni rok (2013) gdzie większość otrzymanych środków finansowych pochodziło spoza Europy. Można również zaobserwować, że w latach 2007–2012 większość stanowiły też kapitały, które pozyskiwane były wewnątrz państw.

Z kolei w Polsce rozkład pochodzenia środków finansowych jest bardziej zróżnicowany. W latach 2007–2010 można zaobserwować wzrost udziału kapitału pochodzenia europejskiego. Jednakże w kolejnych dwóch latach nastąpił spadek wartości kapitału pozyskiwanego z Europy, w 2012 roku większość stanowiły środki finansowe spoza Europy. Natomiast w 2013 zanotowano wzrost wartości kapitału europejskiego, który znów stanowił większość. Z powyższych danych wynika także, iż na przestrzeni badanych lat kapitał pochodzenia krajowego – polskiego stanowił mniejszość, miał wręcz marginalne znaczenie. Fakt ten może dowodzić, że rynek *private equity* w Polsce nie jest jeszcze dobrze rozwinięty, w porównaniu z całym rynkiem europejskim.

Polski rynek *private equity* stanowi niewielką część rynku europejskiego, jednak utrzymująca się tendencja wzrostowa w każdym aspekcie działalności napawa optymizmem. Dzięki coraz większej atrakcyjności rodzimego rynku *private equity* wzrasta zarówno liczba inwestorów, jak i liczba nowopowstałych podmiotów gospodarczych, które szukają alternatywy dla tradycyjnych źródeł i metod finansowania. W interesie Polski powinno być jak największe wsparcie dla inwestycji typu *private equity*, gdyż, jak pokazują doświadczenia krajów na całym świecie, mają one znaczący wpływ na przyspieszenie rozwoju gospodarczego danego państwa.

Zakończenie

Finansowanie działalności przedsiębiorstwa poprzez *private equity* staje się w Polsce coraz bardziej popularne i ma coraz większe znaczenie dla przedsiębiorców. Rozwój polskiego rynku *private equity* nabiera coraz większego tempa. Celem rozdziału było ukazanie stopnia rozwoju *private equity* w Polsce

oraz przybliżenie charakterystyki polskich funduszy zajmujących się działalnością w tym zakresie, na tle sytuacji w Europie.

Inwestycje typu *private equity* zanotowały na przestrzeni ostatnich lat dosyć dynamiczny wzrost i stanowią znaczną część inwestycji dokonywanych przez inwestorów na całym świecie. Bazując na doświadczeniach wielu światowych gospodarek, można wskazać że ta metoda finansowania sprawdziła się i dzięki niej nastąpił szybszy rozwój gospodarczy oraz wzrost efektywności funkcjonowania światowych gospodarek. Dzięki inwestorom typu *private equity* przedsiębiorstwa lepiej radzą sobie z konkurencją na rynku i są mniej podatne na zawirowania, które pojawiają się w gospodarce, dzięki temu są mniej narażone na bankructwo.

Pomimo wielu zalet *private equity* w Polsce nie jest zbyt często wykorzystywane jako sposób finansowania działalności przedsiębiorstwa. Jest to związane m.in. z rozwiązaniami prawnymi oraz podatkowymi, które nie są zbyt preferencyjne nastawione do tego typu inwestycji. Również przewlekłe procedury administracyjne oraz niesprawne funkcjonowanie polskiej administracji samorządowej oraz państwowej zniechęcają inwestorów do angażowania środków.

Bibliografia

1. Bętkowska S., *Struktura kapitałowa w procesie kreowania wartości dla właścicieli. /W:/ Aktualne problemy funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstw*, red. naukowa: M. Kowalik, A. Sierpińska-Sawicz, Vizja Press&IT, Warszawa 2014.
2. Fałat-Kilijańska I., *Private equity. Więcej niż kapitał*, CeDeWu, Warszawa 2014.
3. Panfil M., *Fundusze private equity*, Difin, Warszawa 2005, s. 19–20.
4. Przybylska-Kapuścińska W., Mozalewski M., *Kapitał wysokiego ryzyka*, PWE, Warszawa 2011.
5. Sobańska-Helman K., Sieradzan P., *Inwestycje private equity/venture capital*, Key Text, Warszawa 2013.
6. www.evca.eu.
7. www.psic.org.pl.
8. Zasepa P., *Zarządzanie ryzykiem portfela przez fundusze venture capital oraz private equity*, CeDeWu, Warszawa 2013.

Summary

DEVELOPMENT OF PRIVATE EQUITY FUNDS IN EUROPE AND IN POLAND

Financing of the company by private equity is becoming more popular also in Poland and is increasingly important for entrepreneurs. Development of the Polish private equity market is gaining momentum. This article aims to analyze the situation on the Polish private equity market in comparison with the European market, as well as the characteristics of the funds operating in Poland. The motivation for this study was to answer the question: to what extent corporate financing through private equity is used in Poland.

Adam Ryś, Kinga Majko

Katedra Badań Operacyjnych i Technologii Informatycznych

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

SERVICE-DOMINANT LOGIC. **KONCEPCJA ROZWOJU** **ORAZ TRANSFORMACJI MARKETINGU**

Streszczenie

W rozdziale poruszono tematykę zmiany zachodzących w marketingu w kontekście rozwijającej się koncepcji „Service-Dominant Logic”. Dotychczas postrzeganie przedsiębiorstwa jako pojedynczo funkcjonującej jednostki zmieniło się poprzez stale pojawiające się innowacje oraz rozwój posiadanych zasobów. Istotne było ukazanie znaczenia nowoczesnego marketingu w budowaniu przewagi konkurencyjnej w oparciu o adaptację do zmieniających się warunków na rynku.

* * *

Wprowadzenie – rozwój orientacji marketingowych w XXI wieku

Marketing jako dziedzina nauki dość dobrze opisana w literaturze przedmiotowej wydaje się być pojęciem znanym, z określonym, dobrze omówionym zestawem narzędzi i zasad. Jednak Marketing ciągle ewoluuje dostosowując się do zmieniających się warunków zewnętrznych. Z historii rozwoju marketingu wiadomo, że wskutek zmian gospodarczych, społecznych i kulturowych marketing przechodził różne fazy rozwoju przybierające postać dominujących w danym czasie orientacji bez zasadniczej zmiany swojej istoty. Marketing wskutek zmian na rynku przyjmował kolejno orientacje: produkcyjną, produktową, sprzedażową, marketingową czy też orientacje marketingu strategicznego lub marketingu społecznego.

Zmiany zachodzące w otoczeniu przedsiębiorstwa (regulacyjnym, politycznym, kulturowym, ekonomicznym, społecznym, demograficznym, naturalnym, technologicznym) skutkują również zmianami w samych przedsiębiorstwach, w ich formach, strukturach organizacyjnych a przede wszystkim w wyborze odpowiedniej orientacji marketingu skutkującej wyborem najlepszych w danej sytuacji narzędzi marketingowych. Niejednokrotnie ma to przełożenie na zmianę w koncepcji marketingu-mix, a przede wszystkim na zmianę organizacji obsługi klienta, zaspokajania jego potrzeb i pragnień.

Wśród koncepcji dominujących w marketingu w XXI wieku należy wymienić przynajmniej trzy, które uzyskały znaczącą pozycję w wyjaśnianiu współczesnej orientacji marketingowej przedsiębiorstw.

Marketing usług – wzrost zainteresowania tą dziedziną marketingu wynika z faktu że w wielu krajach o rozwiniętej gospodarce rynkowej większość PKB wytwarzana jest w sektorze usług. Usługę można zdefiniować jako „wszelką działalność lub korzyść, którą jedna ze stron może zaoferować drugiej, z zasady niematerialna i nie prowadząca do uzyskania jakiegokolwiek własności”¹. Marketing usług zorientowany na zadowolenie klienta, oznacza, że klient jest podstawą i celem organizacji. Dlatego też marketing usług charakteryzuje się wysokim stopniem interakcji z klientem. Koncepcją która pierwsza zwróciła uwagę na współzależność przedsiębiorstwa i klienta jest marketing partnerski.

Marketing partnerski –podstawą koncepcji marketingu partnerskiego jest założenie o możliwości i konieczności utrzymania bezpośrednich kontaktów pomiędzy sprzedającym a nabywcą. W ramach koncepcji marketingu partnerskiego podkreśla się, iż w działaniach rynkowych kontakty bezpośrednie stanowią istotny warunek odniesienia sukcesu i są rozpatrywane jako długookresowy proces budowania trwałych powiązań z nabywcami. Ważną cechą charakterystyczną marketingu partnerskiego jest odejście od wymiany koncentrującej się wyłącznie na danej transakcji na rzecz wymiany opartej na ścisłej i długotrwałej współpracy sprzedającego z nabywcą. Definicją najlepiej charakteryzująca marketing partnerski jest przedstawienie go jako „ciągły proces poszukiwania i tworzenia nowej wartości z indywidualnym klientem oraz dzielenia się korzyściami w ramach układu partnerskiego, obejmującego cały okres aktywności nabywcy klienta. Jego podstawą jest zrozumienie znaczenia trwałej współpracy między dostawcami a wybraną grupą klientów oraz kierowanie nią w celu tworzenia wspólnej wartości po to, aby następnie się nią podzielić. Mechanizmem umożliwiającym efektywną współpracę są wzajemne powiązania i dostosowania struktur organizacyjnych”². Kolejnym współczesnym pojęciem które uzyskało dominującą rolę w wyjaśnianiu relacji pomiędzy klientami a przedsiębiorstwami jest prosumpcja.

Prosumpcja według M. Mitreği to „aktywności podejmowane przez konsumenta, które polepszają wartość przypisywaną przez konsumenta nabywanym produktom i usługom”³. Prosumpcja to wprężenie klienta w proces nie tylko świadczenia usług (klient jako część kreowania procesu usługi) ale również zaangażowanie konsumenta w projektowanie fizycznego produktu. Dzięki temu klient może uzyskać produkt dostosowany idealnie do swoich potrzeb. Jednocześnie prosumpcja może być postrzegana jako sprzeciw współczesnego konsumenta wobec dominacji masowej produkcji, wyrobów ujednoliconych i zestandaryzowanych. Dzięki temu w miejsce zwykłego klienta przedsiębiorstwo ma za partnera prosumenta – aktywnego i świadomego konsumenta który jest nie tylko biernym odbiorcą ale współtwórcą dóbr i usług wytwarzanych przez przedsiębiorstwo.

Wspomniane powyżej trzy pojęcia marketingu usług, marketingu partnerskiego oraz prosumpcji pojawiły się w związku z kolejną współczesną koncepcją mogącą być dominującą ścieżką przyszłego rozwoju marketingu – *Service-Dominant Logic*.

Przedstawienie koncepcji *Service-Dominant Logic*

Stale pojawiające się zmiany w rozumieniu wartości tworzonej przez klienta lub przedsiębiorstwo oraz rozszerzenie definicji procesu konsumpcji doprowadziły do przejęcia zarządzania interakcjami między firmą a klientem kluczowego znaczenia. Zarządzanie interakcjami wymaga głębszego zrozumienia procesów wewnętrznych zachodzących u klientów. Na takim podejściu do marketingu bazuje nowa koncepcja „*Service-Dominant Logic*” w skrócie nazywana S-DL zaproponowana przez S.L. Vargo i R.F. Lusch. Autorzy nowej koncepcji, twierdzą, że „bezzasadne i niekorzystne jest dalsze opieranie się marketingu na modelu wymiany dóbr ujmowanych poprzez zasoby materialne, wartość zawartą w produkcie oraz

¹ Ph. Kotler, G. Armstrong, J. Saunders, V. Wong, *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002, s. 41.

² I.H. Gordon, *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001, s. 35–36.

³ M. Mitreğa, *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe? Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, „Problemy Zarządzania”, 2013, Vol. 11, No 1(40), t. 1: 40–53, s. 5.

transakcje towarzyszące wymianie”⁴. Podkreślają również potrzebę zmiany orientacji marketingu. Według autorów nie należy już wykorzystywać marketingu koncentrującego się wokół dóbr materialnych nastawionego na jednorazowe transakcje oraz pozbawionego komunikacji obustronnej. Nowa logika usługowa powinna wykorzystywać połączenie zasobów niematerialnych i możliwość współtworzenia wartości do budowy i utrzymania relacji pomiędzy stronami uczestniczącymi w procesie.

Metodyka S-DL

Koncepcja S-DL swoją logikę opiera na jednolitym rozumieniu celu i charakteru przedsiębiorstwa, rynku i funkcjonującego w nim społeczeństwa. Jedno z fundamentalnych twierdzeń tej koncepcji zakłada, że wymienione wyżej sfery takie jak przedsiębiorstwo rynek i społeczeństwo opierają swoje działania głównie na wymianie usług, wiedzy i umiejętności w celu osiągnięcia korzyści. W odniesieniu do tego kontekstu można rozumieć to jako istnienie stałej zależności pomiędzy usługodawcą i usługobiorcą oraz ciągłej wymianie świadczonej usługi na pobieraną usługę. Z takiego założenia wnioskować można również, że wszystkie istniejące na rynku organizacje i przedsiębiorstwa pełnią charakter firm usługowych, wszystkie rynki koncentrują się głównie na wymianie usług a gospodarka i społeczeństwo oparte zostały na świadczonych usługach. Konieczne jest zatem stosowanie logiki usługowej wraz z jej zasadami i teorią.

Adekwatnie z zasadami S-DL przedsiębiorstwo powinno odejść od stosowania marketingu opartego na towarach i produkcji gdzie dominującą przestrzeń zajmowała koncepcja „Goods-Dominant Logic”, tj. G-DL.

W celu wyjaśnienia różnicy pomiędzy tradycyjnym podejściem a stosowaniem metody S-DL warto odnieść się do istoty „Goods-Dominant Logic”. Jedną z podstawowych różnic stanowi punkt odniesienia. W przeciwieństwie do S-DL gdzie fundament działań opiera się o wykorzystanie i wzajemne współtworzenie wartości, logika G-D skupia się na jej dodawaniu oraz stworzeniu procesu wymiany. Taki sposób podejścia bazuje na wartości wymiennej czyli rynkowej. W tym przypadku należy skoncentrować się na pierwotnie zdefiniowanej jednostce wymiany jaką stanowi dobro materialne w postaci produktów oraz niematerialne w odniesieniu do usług. Określoną wartość można wymierzyć podczas dokonywania transakcji wymiany, jednak dochodzi do zróżnicowania ról producentów oraz klientów, a tworzoną wartość analizowana jest przez pryzmat podejmowanych przez przedsiębiorstwa działań. (por. tab. 1.).

Obszar różnicy pomiędzy logiką G-D i logiką S-D dotyczy sposobu definiowania i nadawania znaczenia pojęcia usługi. Koncepcja G-DL w swoim rozumowaniu ujmuje usługi jako produkty, natomiast w logice S-D, usługa przybiera postać procesu i skupia się na wykonywaniu czynności dla odbiorcy co z kolei wymaga wykorzystania własnych kompetencji na rzecz innego podmiotu. (por. tab. 1.).

Podejście S-DL, jako podejście alternatywne w stosunku do G-DL utożsamiane jest z wartością użytkową współtworzoną zarówno przez producenta i odbiorcę poprzez integrację zasobów i wykorzystanie posiadanej wiedzy i umiejętności. Logika ta umożliwia przejście od ujmowania wartości pod kątem posiadanych zasobów, przeważnie materialnych, które ze względu na swoją istotę wymagają podjęcia działania w celu powiększenia ich wartości, do określania zasobów, które ze względu na swoją niematerialność i dynamiczność posiadają zdolność do tworzenia wybranych wartości. (por. rys. 1.).

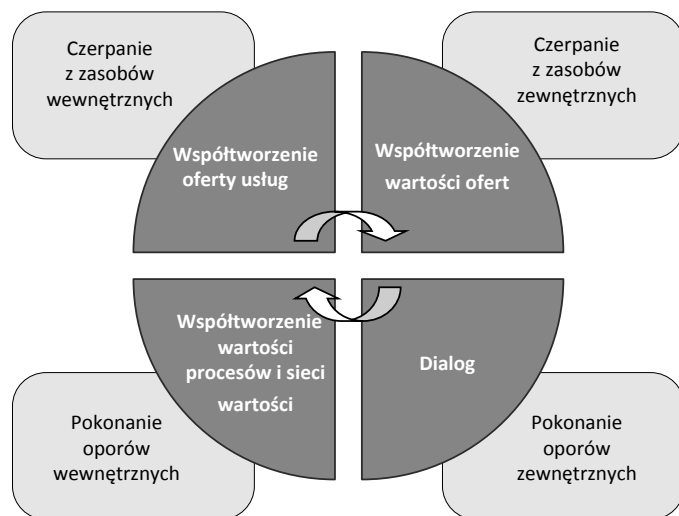
⁴ S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Evolving to a New Logic for Marketing*, „Journal of Marketing”, Styczeń 2004, Nr 68, Wydanie 1, s. 2.

Tabela 1. G–D Logic vs. S–D Logic w procesie tworzenia wartości

	G–DL	S–DL
Wskaźnik wartości	Wartość wymienna	Wartość użytkowa
Kreator wartości	Firma oraz często jej dostawcy	Firma, partnerzy sieciowi, odbiorcy
Proces tworzenia	Firmy łączą wartość z produktami lub usługami, wartość jest do nich „dodana”	Firmy proponują wartość poprzez ofertę rynkową, klienci zwiększają wartość poprzez wykorzystanie
Cel	Zwiększenie korzyści dla firmy	Podniesienie zdolności przystosowawczych i ciągłości funkcjonowania przez usługę świadczoną przez innych (zastosowanie wiedzy i umiejętności)
Pomiar wartości	Wartość nominalna, cena	Zdolność przystosowania i ciągłość funkcjonowania systemu beneficjenta
Rola firmy	Produkcja i dystrybucja wartości	Propozycja i współtworzenie wartości, świadczenie usług
Rola dóbr (produktów)	Wyjście z systemu, zasoby materialne wyposażone w wartość	Dobra (trwale i nietrwale) zyskują wartość, gdy są wykorzystane – usługa to umożliwia. Dobra są zatem nośnikiem zasobów niematerialnych umożliwiając dostęp do korzyści
Rola odbiorców	Wykorzystanie wartości wykreowanej przez firmy	Współtworzenie wartości poprzez integracje z otoczeniem (zasoby firm, zasoby prywatne i publiczne)

Źródło: S.L.Vargo, P.P. Maglio, M.A. Akaka, *On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective*, *European Management Journal*, 2008.

Rysunek 1. Sposób tworzenia wartości w koncepcji „Service–Dominant Logic”



Źródło: S.L. Vargo, R.F. Lusch, *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*, *“Industrial Marketing Management”*, 2008, No 37(3).

Zmiana istoty wartości i przeniesienie rdzenia z wartości wymiennej na wartość użytkową łączy się ze zmianą orientacji na nową, nastawioną na procesy. Tworzenie nowej wartości określonej przez odbiorcę związane jest z połączeniem wysiłków zarówno przedsiębiorstw, ich pracowników, klientów ale również akcjonariuszy i innych podmiotów uczestniczących w wybranym procesie wymiany. Można przez to rozumieć, że sam proces współtworzenia wartości zarządzany jest przez wartość użytkową, a kontrolowany zostaje poprzez wartość wymienną.

Charakterystyka i możliwości wdrażania S-DL w przedsiębiorstwach

Zasadniczą zmianą stosowaną w S-DL jest przejście od ujmowania gospodarki jako produkcyjną do gospodarki opartej na usługach. Dostosowanie się do zasad funkcjonowania rynku, w którym z założenia, że wszystkie firmy prowadzą działalność usługową możliwe jest poprzez przyjęcie i stosowanie logiki S-D.

Posługując się pojęciem „*service*” kładziony jest nacisk na liczbę pojedynczą ze względu na określający usługi charakter ciągłego procesu ich tworzenia. Usługa poprzez swój charakter wymienny stanowi podstawę wymiany a produkowane dobra materialne mogą jedynie wspomóc sam proces świadczenia usług. Współtworzenie wartości wraz z klientem posiada charakter interaktywny. W takim świetle umiejętność nawiązywania oraz utrzymywania istniejących kontaktów z klientem świadczy o zdolność przedsiębiorstwa do tworzenia pożądanej wartości. Konieczne jest więc stosowanie wypracowanych technik mających na celu aktywizację komunikacji pomiędzy stronami procesu usługowego. W szczególności odnosi się do nawiązania relacji z klientem i zainicjowaniu interakcji. Do jednych z najprostszych sposobów zaliczane jest stworzenie możliwości przedstawienia przez klienta swojej opinii na temat oferowanych usług, ich jakości, dostępności ale również całego przedsiębiorstwa i samego procesu obsługi. Popularnym narzędziem wykorzystywanym w celach informacyjno-komunikacyjnych jest Internet, dzięki któremu rozpowszechnianie informacji i kontaktów stało się łatwiej dostępne. Dodatkowo przestrzeń internetowa daje możliwość bezpośredniego kontaktu e-mail lub przy użyciu komunikatorów on-line. Stwarza to następną szansę do oddziaływania na klientów i stymulowania ich do wyrażania swojej opinii, oceny zadowolenia z dotychczasowych relacji oraz do zgłaszania nowych pomysłów bądź rozwiązań. Gromadzenie informacji zwrotnych od klientów stanowi nieodłączną część w procesie logiki usługowej dlatego kładziony jest nacisk na korzystanie z narzędzi dających możliwość i przestrzeń do prowadzenia interakcji z odbiorcami.

Znaczącą rolę odgrywają również spontanicznie sformułowane opinie odbiorców, które mogą mieć wpływ nie tylko na reputację przedsiębiorstwa ale również stają się najbardziej rzetelną formą informacji zwrotnej. W związku z tym budowa wizerunku w dobie istnienia Internetu, w którym tworzone są fora publiczne oraz serwisy społecznościowe nabiera nowego i szczególnego znaczenia. Obserwacja otrzymywanych opinii, także na temat konkurencji staje się niezbędna w okresie dynamicznych zmian potrzeb klientów oraz w sytuacjach kryzysowych.

Gromadzenie pozyskanych informacji tworzy jedynie podstawę fundamentu uzyskania przewagi konkurencyjnej. Głównymi działaniami rutynowymi wykorzystywanymi przez przedsiębiorstwa i angażującymi pozyskane informacje są ustalone procedury, określające sposób selekcji i realizacji dostarczonych pomysłów i kolejno prowadzenie systematycznej analizy uzyskanej opinii wszystkich uczestników procesu wymiany usług zarówno tych pozytywnych jak i negatywnych. Postępowania przy użyciu wyżej wymienionych technik pozwala na zdefiniowanie nowych rozwiązań i wprowadzenie ulepszeń do oferty oraz poprawę jakości usług oraz świadczonej obsługi.

W dostępnej literaturze wyróżnia się „pięć czynników” będących przejawem stosowania przez przedsiębiorców logiki usługowej, mianowicie:⁵

- orientacja na zasoby niematerialne – relacje, umiejętności i wiedza pracowników, klientów oraz partnerów biznesowych,
- tworzenie warunków do dialogu – do dwustronnej komunikacji z klientami, orientacja na zmniejszenie asymetrii informacji,
- stymulowanie dialogu z klientami i między klientami – dzięki stosowaniu nowoczesnych mediów,
- orientacja na długotrwałe relacje – dążenie do osiągnięcia sukcesu finansowego dzięki propozycji wartości kierowanej do dobrze znanych klientów,
- orientacja na zarządzanie doświadczeniami klientów – a nie na „oferowanie im produktów”.

Wyżej wymienione czynniki odnoszą się do sedna koncepcji S–DL. Zastosowanie tej logiki dotyczy nie tylko sfery relacji z klientem, ale również ze wszystkimi uczestnikami łańcucha dostaw. Budowanie wzajemnej współpracy opartej na zaufaniu oraz wymianie informacji sprzyja tworzeniu wartości i może być źródłem wiedzy i cennego doświadczenia, z których przedsiębiorstwa powinny czerpać korzyści. Należy postrzegać partnerów biznesowych oraz wszystkich uczestników łańcucha logistycznego jako elementy zintegrowanego systemu tworzącego logiczną ciągłość, a nie jako odrębnych członków od siebie nie zależnych. Czynności dokonywane podczas współpracy tworzą ten proces poprzez odkrywanie i współdzielenie zasobów dla własnych oraz zbiorowych korzyści. Dokonuje się również wymiana umiejętności i proces obustronnego kształcenia oraz odkrywania sposobów ulepszania wzajemnej współpracy.

Wartość w logice S–D poprzez tworzenie jej w interaktywny sposób ujmowana powinna być w relacyjnym kontekście. Autorzy koncepcji sugerują, że „wartość jest zawsze jednoznacznie i fenomenologicznie określone przez beneficjenta”⁶. Oznacza to, że każdy korzystający z danej usługi odnosi inne wrażenia i doświadczenia co wpływa na różnorodność oferowanych usług. Ponadto nastawienie odbiorcy oraz sam kontekst procesu konsumpcji odgrywa ważną rolę w określeniu wartości świadczonej usługi. Wpływ mają również usługi świadczone przed i po czasie konsumpcji, ponieważ mają zdecydowany wpływ na budowanie nastawienia i tworzenie kontrastu pomiędzy otrzymywanymi wartościami.

Po zakończeniu realizacji usługi, klient staje się współtwórcą otrzymanej wartości. W wyniku takiej zależności wartość zostaje zawsze indywidualnie ustalana w zależności od określonych i unikalnych zarazem doświadczeń odbiorcy. Na podstawie takiej natury usług można stwierdzić, że usługa koncentruje się na naturze i relacji z beneficjentem. Oznacza to, że w logika S–D nie opiera się ściśle na orientacji na konsumenta lecz traktuje każdego odbiorcę w sposób indywidualny.

Należy także zwrócić uwagę na fakt, że według koncepcji S–DL przedsiębiorstwo nie może dostarczyć określonej wartości, ale jedynie jej propozycje. Wskazuje na to fakt, że wartość współtworzona jest podczas procesu konsumpcji i obsługi. Dokonuje się to, dzięki współpracy dynamicznych zasobów wewnętrznych i zewnętrznych czyli pracowników, klientów, partnerów w łańcuchu dostaw, a nawet konkurentów.

Twórcy S.L. Vargo i R.F.Lush opracowali 10 fundamentalnych założeń kreowanej przez nich logiki S–D (por. tab. 2.). Opisane i scharakteryzowane założenia oddają sens i istotę omawianej koncepcji.

⁵ J. Mazur, P. Zaborek, *Logika usługowa a lojalność klientów*, referat na konferencję „Marketing w 25-lecie gospodarki rynkowej w Polsce”, Kraków–Wieliczka 2014.

⁶ S.L. Vargo, R.F. Lusch, *Service-dominant logic: continuing the evolution*, „Journal of the Academy of Marketing Science”, 2008, No 36(1), s. 3.

Tabela 2. Fundamentalne założenia Service–Dominant Logic

Lp.	Fundamentalne założenie	Wyjaśnienie
1	Usługa jest podstawą wymiany	Stosowanie posiadanych zasobów w postaci wiedzy i umiejętności należy do elementarnych jednostek wymiany. Usługa wymieniana jest na usługę
2	Wymiana pośrednia zasłania fundament wymiany	Usługi świadczone są jako kompleksowa kombinacja dóbr materialnych, pieniężnych oraz instytucjonalnych. Usługa oparta o wymianę nie zawsze jest zauważalna bezpośrednio
3	Towary służą jako mechanizm w procesie świadczenia usług	Dobra materialne oraz niematerialne swoją wartość czerpią poprzez zużywanie się w procesie świadczenia usług
4	Orientacja na zasoby niematerialne jest podstawowym źródłem konkurencyjnej przewagi	Przewaga konkurencyjna opiera się na kreowaniu zmian pożądanym przez konkurencję
5	Wszystkie gospodarki są gospodarkami usługowymi	Przestrzeń usługowa staje się bardziej oczywista poprzez zwiększenie specjalizacji oraz outsourcingu
6	Klient jest zawsze współtwórcą wartości, jakości i znaczenia produktu	Tworzenie wartości jest kooperatywne
7	Przedsiębiorstwo nie może dostarczyć wartości produktu, może zaoferować propozycje jakości	Przedsiębiorstwa mogą jedynie zaoferować posiadane przez nie zasoby jako środki do utworzenia wartości i wspólnie stworzyć pożądaną wartość, nie mogą jednak przedstawić samej wartości jako pojedynczy produkt
8	Koncepcja zorientowana usługowo to pogląd zorientowany na klienta i relacje	Usługa definiowana jest w kategoriach określonych korzyści dla klienta, a z jej natury wynika zorientowanie na odbiorcę i relacje
9	Wszystkie ekonomiczne i społeczne podmioty są integratorami zasobów	Użycie kontekstu tworzenia zasobów służy do integracji posiadanych zasobów
10	Wartość jest zawsze jednoznacznie określana przez beneficjenta	Tworzona wartość jest zawsze niepowtarzalna, empiryczna i kontekstowa

Źródło: S.L. Vargo, *Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspective*, "Journal of Service Research", 2008, No 11(2), s. 213.

Zakończenie – opis efektów możliwych do osiągnięcia dzięki wdrożeniu S–DL

Koncepcja *Service Dominant Logic* i wzrost jej znaczenia związany jest ze stale postępującym rozwojem technologicznym. Technologia nie tylko stała się pomocna w zwiększeniu skali działalności usługowej ale pomogła w doprowadzeniu do normalizacji i wypracowania konkretnych mechanizmów odnoszących się do procesu świadczenia usług. Wprowadzane zmiany, również w sposobie myślenia pozwoliły na dojrzewanie logiki oraz doprowadziły do ustalenia jej na funkcjonującym poziomie.

Zależność ta okazała się jednak dwustronna. Rozwój i potęg technologiczny niezbędny do ukształtowania koncepcji stał się efektem wdrażania przez przedsiębiorstwa S–DL. Innowacyjność przejawiała się jako skutek wspólnego działania w procesie tworzenia wartości. Dzięki logice SD innowacje definiuje się nie jako efekt końcowy i wyprodukowane dobro lecz jako rozwiązanie, dzięki któremu przedsiębiorstwa mogą udoskonalać proces „service”. Sam więc proces stał się podstawą do rozwoju oraz wprowadzania nowych technologii i umiejętności.

Z punktu widzenia konkurencyjności ważną rolę odgrywa sposób postrzegania wartości i jej tworzenia. Zastosowanie się do założeń S–DL, które w swoim centrum stawiają klienta i jego potrzeby oraz umiejętne wykorzystanie zasobów do analizy rynku i otoczenia, a także chęć i możliwość współpracy na każdym etapie procesu tworzenia wartości staje się niezbędne do osiągnięcia pozycji lidera na rynku.

Jednym ze sposobów osiągnięcia przewagi konkurencyjnej jest zdolność do tworzenia kompleksowych usług dzięki którym możliwe jest powiększenie oferowanej propozycji wartości. W dobie szeroko rozwiniętej produkcji, tworzone wyroby nie różnią się znacząco pod względem parametrów technicznych, wyglądu lub zastosowania. Ze względu na to przedsiębiorstwa, które chcą wyróżnić się na tle konkurencji powinny skupić się na oferowaniu produktu odmiennego nie poprzez jego cechy fizyczne lecz dzięki wartości dodanej, które staje się przedmiotem konkurencyjności. Proces zakupu lub samej konsumpcji uzależniony jest klienta jako głównego współtwórcy wartości i zazwyczaj rozpoczyna się już w umyśle potencjalnego odbiorcy. Stworzenie kompleksowych usług, a przez to ułatwienie ich dostępności oraz wpływ na komfort podczas użytkowania dóbr oraz usług stanowi fundamentalne znaczenie w budowaniu relacji z wymagającym klientem.

Warto zwrócić również uwagę na rozszerzające się zjawisko outsourcingu będące przejawem zrozumienia ideologii oraz zmiany definicji w sferze usług. Wykorzystując kompetencje i zdolności innych przedsiębiorstw możliwe jest skupienie się jedynie na poszerzaniu własnych osiągnięć. Wzbogacając własne zasoby przedsiębiorstwo wprowadza udoskonalenia w całym łańcuchu procesu tworzenia wartości.

Realizacja założeń zdefiniowanych przez autorów S.L. Vargo i R.F. Lusch dotyczących koncepcji nowej logiki usługowej „*Service–Dominant Logic*” pozwala na osiągnięcie wielu korzyści zarówno dla pojedynczego przedsiębiorstwa ale także umożliwia dynamiczny wzrost całej gospodarki kształtując jej nowy charakter.

Bibliografia

1. Gordon I.H., *Relacje z klientem. Marketing partnerski*, Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa 2001.
2. Kotler Ph., Armstrong G., Saunders J., Wong V., *Marketing. Podręcznik europejski*, PWE, Warszawa 2002.
3. Mazur J., Zaborek P., *Logika usługowa a lojalność klientów*, referat na konferencję Marketing w 25. lecie gospodarki rynkowej w Polsce, Kraków–Wieliczka 2014.
4. Mitręga M., *Czy prosumpcja w dobie kryzysu to zjawisko jednowymiarowe? Eksploracja wśród użytkowników portali społecznościowych*, *Problemy Zarządzania*, 2013. Vol. 11, No 1(40), t. 1: 40–53.
5. Vargo S.L., *Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspective*, „*Journal of Service Research*”, 2008, No 11(2).
6. Vargo S.L., Lusch R.F., *Evolving to a New Logic for Marketing*, „*Journal of Marketing*”, Styczeń 2004, Nr 68, wydanie 1.
7. Vargo S.L., Lusch R.F., *From goods to service(s): Divergences and convergences of logics*, „*Industrial Marketing Management*”, 2008, No 37(3).
8. Vargo S.L., Lusch R.F., *Service–dominant logic: continuing the evolution*, „*Journal of the Academy of Marketing Science*”, 2008, No 36(1).
9. Vargo S.L., Maglio P.P., Akaka M.A., *On value and value co–creation: A service systems and service logic perspective*, „*European Management Journal*”, 2008.

Summary

***SERVICE–DOMINANT LOGIC. METHOD IN DEVELOPMENT
AND TRANSFORMATION OF MARKETING***

“Service–Dominant Logic” is a new conception of Marketing. Its focus are changes in the perception of individual companies in the whole of supply chain. It is caused by innovation and development of resources available which are necessary to build a competitive advantage.

CZEŚĆ II



KSZTAŁTOWANIE PRZEWAGI KONKURENCYJNEJ, KLUCZOWYCH KOMPETENCJI I PRZEDSIĘBIORCZOŚCI

Barbara Siuta-Tokarska
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KONKURENCYJNOŚĆ KAPITAŁOWO WYODRĘBNIONYCH PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP W ŚWIETLE WYNIKÓW BADAŃ WŁASNYCH W ZRÓŻNICOWANYCH POD WZGLĘDEM ROZWOJU REGIONACH POLSKI*

Streszczenie

W publikacji „Konkurencyjność kapitałowo wyodrębnionych przedsiębiorstw sektora MŚP w świetle wyników badań własnych w zróżnicowanych pod względem rozwoju regionach Polski” zaprezentowano i omówiono wyniki badań w zakresie samooceny ich właścicieli i menedżerów, dotyczące stopnia konkurencyjności tych przedsiębiorstw. Przedstawione badania mają charakter porównawczy pomiędzy przedsiębiorstwami sektora MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym, wskazując na występujące podobieństwa i różnice między nimi.

* * *

Wprowadzenie

Termin konkurencja wywodzi się z języka łacińskiego i w swym pierwotnym znaczeniu określał „wspólny bieg”. W ujęciu merytorycznym oznacza on współzawodnictwo między rywalami, które bynajmniej nie wyklucza ich współpracy, definiowanej jako kooperencja (konkurencja połączona z kooperacją).

Baczną obserwacją życia gospodarczego wskazuje, iż konkurowanie, w tym na wielu płaszczyznach, jest immanentną cechą gospodarki rynkowej i może przejawiać się w różnych metodach, formach

* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

działania, a także mieć zróżnicowane natężenie², w zależności od czasu, warunków i czynników na nie oddziałujących³, jak i samego charakteru konkurencji⁴. Jak wskazuje M. Gorynia, idea konkurencji rozumiana jako rywalizacja wielu jednostek czy grup o osiągnięcie tego samego celu, zajmowała w literaturze ekonomicznej poczesne miejsce od samych jej początków⁵, a ewolucja poglądów w tym względzie przyczyniła się do zmiany jej pojmowania: począwszy od ujęcia jej w kategorii stanu aż po ujęcie jako procesu, od wyodrębnienia konkurencji cenowej po innowacyjną⁶.

Pojęcie konkurencyjności jest powiązane i rozpatrywane w literaturze przedmiotu wraz z konkurencją i przewagą konkurencyjną⁷, gdzie konkurencja stanowi niejako bazę i punkt odniesienia dla konkurencyjności, która jest oceniana w kontekście ostatecznych efektów, wyrażonych w postaci skuteczności i/lub efektywności podejmowanych działań⁸, stanowiąc równocześnie budulec dla tworzonej przewagi konkurencyjnej⁹.

Na gruncie tak pojmowanej konkurencyjności można wskazać, iż jest ona pojęciem wielowymiarowym i wieloaspektowym, obejmującym potencjał konkurencyjny, strategię oraz pozycję konkurencyjną¹⁰, a równocześnie pojęciem względnym i wartościującym, z jasno określonym polem walki konkurencyjnej¹¹.

Celem niniejszej publikacji jest przedstawienie wyników badań własnych w zakresie samooceny ich właścicieli i menedżerów, dotyczącej stopnia konkurencyjności ich przedsiębiorstw w układzie porównawczym: przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym i przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym sektora MŚP. Realizacja tak sformułowanego celu winna przyczynić się do lepszego rozpoznania występujących między wskazanymi grupami przedsiębiorstw – podobieństw i różnic w ich konkurencyjności, a to z kolei winno stanowić przyczynek do dalszych badań w tym obszarze, obejmujących także kierunki zmian w ich konkurencyjności.

Uwagi metodyczne oraz kryteria i dobór obiektów badawczych

Podmioty stanowiące obiekt badań to przedsiębiorstwa niefinansowe sektora MŚP. W ramach badania dokonano ich wyodrębnienia na: podmioty z kapitałem krajowym, poprzez które należy rozumieć

² A. Grzybowska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w obliczu procesów globalizacji*, „Ekonomia i Prawo”, 2013, nr 3 s. 507–516.

³ J. Kaczmarek, *Determinanty efektywności przedsiębiorstw w obszarze kreowania wartości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego z serii: Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia nr 73, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2015, s. 189–200.

⁴ S. Talar, *Zmiany natężenia, charakteru i znaczenia konkurencji we współczesnej gospodarce światowej. /W:/ Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, red. naukowy: T. Sporka, S. Talar, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011, s. 19–20.

⁵ *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. naukowy: M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002, s. 26.

⁶ G. Rosa, *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2013, s. 13.

⁷ M. Turek, I. Jonek–Kowalska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw górniczych – propozycja praktycznego zastosowania koncepcji zarządzania kosztami w aspekcie jej poprawy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej z serii „Organizacja i Zarządzanie”, 2015, nr 78, s. 476.

⁸ Szerzej na ten temat patrz: J. Walas–Trębacz, *Metody i mierniki oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 4, s. 33–41.

⁹ R. Borowiecki, B. Siuta–Tokarska, *Wyzwania i dylematy społeczno–gospodarcze Polski w procesie transformacji*, TNOiK, Toruń 2012, s. 209–223.

¹⁰ Można wskazać za J. S. Stankiewiczem wyodrębnienie czterech powiązanych ze sobą elementów, tj.: potencjału przedsiębiorstwa, stosowanych instrumentów konkurowania, uzyskanej przewagi i pozycji konkurencyjnej. M. J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2002.

¹¹ *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, Red. naukowa: N. Daszkiewicz, PWN, Warszawa 2008, s.13.

przedsiębiorstwa o własności prywatnej krajowej i własności mieszanej z przewagą kapitału podmiotów własności prywatnej krajowej, kontrolowane przez jednostki prywatne krajowe, a także wszystkie te podmioty, które zaliczane są do sektora przedsiębiorstw niefinansowych i nie zostały sklasyfikowane jako podmioty z udziałem kapitału zagranicznego oraz podmioty z kapitałem zagranicznym. Pod tym pojęciem rozumie się jednostki prywatne kapitału zagranicznego oraz własności mieszanej z przewagą kapitału podmiotów zagranicznych, kontrolowane przez nierezydentów, które zaliczane są do sektora przedsiębiorstw niefinansowych. Wśród przedsiębiorstw sektora MŚP uwzględniono następujące klasy wielkości podmiotów gospodarczych: mikroprzedsiębiorstwa¹² oraz małe¹³ i średnie przedsiębiorstwa¹⁴. Ponadto na podstawie sekcji Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007) w badaniu zostały wzięte pod uwagę następujące podmioty według rodzajów ich działalności: przemysłowe¹⁵, budowlane¹⁶, transportowe¹⁷, handlowe¹⁸ i usługowe¹⁹.

W procesie doboru próby badawczej, przy rozwarstwieniu badanych przedsiębiorstw na określone grupy, wybrano dobór losowo-warstwowy. W pracy wykorzystano metodę triangulacji technik badawczych: wywiadu bezpośredniego, ustrukturyzowanego; wywiadu kwestionariuszowego w postaci ankiety pocztowej; wywiadu bezpośredniego prowadzonego przez internet, tzw. CAWI; wywiadu bezpośredniego prowadzonego za pośrednictwem telefonu wspomaganego komputerowo, tzw. CATI. Łącznie, w okresie od stycznia do lipca 2013 r., przebadano 501 przedsiębiorstw, w tym 251 z kapitałem krajowym i 250 z kapitałem zagranicznym z trzech zróżnicowanych pod względem rozwoju społeczno-gospodarczego regionów Polski, tj. centralnego (województwa: mazowieckie i łódzkie), południowego (województwa: małopolskie i śląskie) i wschodniego (województwa: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie)²⁰. W odniesieniu do regionów działalności wśród przedsiębiorstw z kapitałem krajowym ponad 55% było zlokalizowanych w regionie centralnym, poniżej 25% w regionie południowym i ponad

¹² Za mikroprzedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych „zatrudniał średniorocznie mniej niż 10 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, nieprzekraczający równowartości w złotych 2 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 2 milionów euro”.

¹³ Za małego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych „zatrudniał średniorocznie mniej niż 50 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, nieprzekraczający równowartości w złotych 10 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 10 milionów euro”.

¹⁴ Za średniego przedsiębiorcę uważa się przedsiębiorcę, który co najmniej w jednym z dwóch ostatnich lat obrotowych „zatrudniał średniorocznie mniej niż 250 pracowników oraz osiągnął roczny obrót netto ze sprzedaży towarów, wyrobów i usług oraz operacji finansowych, nieprzekraczający równowartości w złotych 50 milionów euro, lub sumy aktywów jego bilansu sporządzonego na koniec jednego z tych lat nie przekroczyły równowartości w złotych 43 milionów euro”.

¹⁵ Przedsiębiorstwa przemysłowe zaliczane są do następujących sekcji działalności: górnictwo i wydobywanie, przetwórstwo przemysłowe, wytwarzanie i zaopatrywanie w energię elektryczną, gaz, parę wodną, gorącą wodę i powietrze do układów klimatyzacyjnych, dostawa wody, gospodarowanie ściekami i odpadami.

¹⁶ Jako przedsiębiorstwa budowlane należy rozumieć podmioty zaliczane do sekcji budownictwo.

¹⁷ Przedsiębiorstwa transportowe to podmioty zaliczane do sekcji transport i gospodarka magazynowa.

¹⁸ Przedsiębiorstwa handlowe zaliczane są do sekcji handel hurtowy i detaliczny; naprawa pojazdów samochodowych, włączając motocykle.

¹⁹ Jako przedsiębiorstwa usługowe przyjęto pozostałe rodzaje działalności, które nie zostały uwzględnione we wcześniejszych rodzajach działalności przedsiębiorstw (wskazanych powyżej), a które odnoszą się do sektora usług, z wyłączeniem: działalności finansowej i ubezpieczeniowej, a także administracji publicznej i obrony narodowej, obowiązkowych zabezpieczeń społecznych.

²⁰ Podziału dokonano według nomenklatury Jednostek Terytorialnych do Celów Statystycznych NTS. Przyjęto trzy regiony, które zostały wydzielone ze względu na poziom rozwoju społeczno-gospodarczego: region stosunkowo najbardziej rozwinięty, czyli region centralny, region wytypowany porównawczo, jako region o średnim poziomie rozwoju – region południowy oraz region zaliczany do regionów o stosunkowo najniższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego w Polsce, tj. region wschodni.

20% w regionie wschodnim. Natomiast wśród przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego: 70% w regionie centralnym, 20% w regionie południowym, a 10% w regionie wschodnim (w procesie doboru próby badawczej zwrócono uwagę na rozkład rzeczywisty/strukturę tych przedsiębiorstw w poszczególnych regionach Polski). Wśród ogółu przebadanych przedsiębiorstw, uwzględniając klasy wielkości podmiotów 43% stanowiły mikroprzedsiębiorstwa, 37% małe przedsiębiorstwa oraz 20% średnie przedsiębiorstwa, a biorąc pod uwagę rodzaje działalności 20% stanowiły przedsiębiorstwa przemysłowe, 15% budowlane, 8% transportowe, 38% handlowe i 19% usługowe²¹.

W ankiecie przyjęto dwa okresy badawcze przed i w trakcie trwania globalnego kryzysu ekonomicznego w świecie, tj. lata 2001–2006 oraz 2007–2012. Badanie zostało przeprowadzone od stycznia do lipca 2013 r. Właściciele/ menedżerowie zostali poproszeni o wskazanie w ich opinii uśrednionej oceny w analizowanych okresach stopnia konkurencyjności ich przedsiębiorstwa, przy czym wyróżniono następujące stopnie: wysoki, średni, niski oraz brak konkurencyjności. W badaniach właściciele/menedżerowie zostali poproszeni o uwzględnienie w ramach dokonywanej oceny stopnia konkurencyjności ich przedsiębiorstwa zarówno potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa, stosowanych instrumentów konkurowania, uzyskanej lub nie przewagi, jak i pozycji konkurencyjnej podmiotu.

Warto w tym miejscu podkreślić, iż w analizach konkurencyjności przedsiębiorstwa wiele problemów związanych jest z doбором adekwatnych mierników tego zjawiska, co powiązane jest z trudnościami w jednoznacznym określeniu terminu konkurencyjności, a co w konsekwencji powoduje, iż nie istnieją jedne, powszechnie przyjęte miary tego zjawiska. W praktyce wśród kryteriów pomiaru stosowane są zarówno: kryteria czasu, sposobu mierzenia konkurencyjności, sposobu konkurowania podmiotów, a także stopnia i zakresu agregacji danych statystycznych, jak i inne kryteria.

W opracowaniu dla porównania wyodrębnionych kapitałowo przedsiębiorstw, wykorzystano miarę podobieństwa struktur, opisaną wzorem²²:

$$PS = \sum_{i=1}^n \min(pi_1, pi_2),$$

gdzie:

PS – miara podobieństwa struktur,

i – numer składnika struktury,

n – liczba składników struktury,

pi_1 – udział i-tego składnika w pierwszej strukturze,

pi_2 – udział i-tego składnika w drugiej strukturze, minimalna wartość składnika struktury.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w latach 2001–2006

Na rysunku 1 przedstawiono dane w zakresie struktury wyodrębnionych kapitałowo przedsiębiorstw sektora MŚP na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych, dotyczące ich konkurencyjności w latach 2001–2006 z uwzględnieniem trzech regionów: centralnego, południowego i wschodniego.

²¹ Więcej na temat metodyki badawczej patrz: B. Siuta –Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015, s. 113–143.

²² W zakresie badanego i analizowanego podobieństwa struktur przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym przyjęto następujące miary ich podobieństwa:

<0,8; 1,0> – dwie struktury są podobne w wysokim stopniu, przy czym dla wartości 1,0 wskazuje się na pełne podobieństwo badanych struktur,

<0,6; 0,8> – dwie struktury są podobne w średnim stopniu ,

<0,4; 0,6> – dwie struktury są podobne w niskim stopniu,

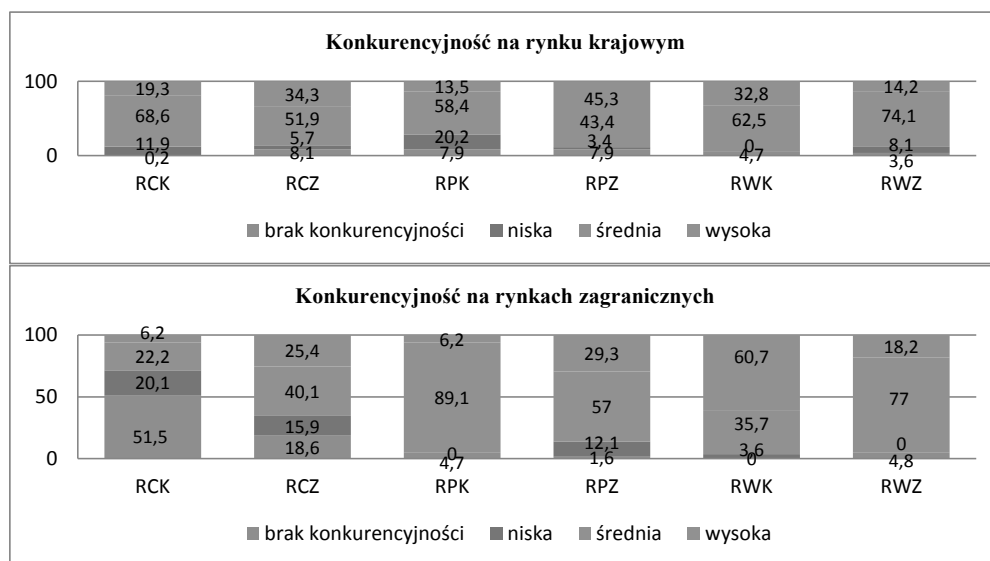
<0,2; 0,4> – dwie struktury są podobne w bardzo niskim stopniu,

<0; 0,2> – dwie struktury są różne, przy czym dla wartości 0 wskazuje się na pełne niepodobieństwo badanych struktur.

Na podstawie dokonanych obliczeń podobieństwa struktur badanych przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym w zakresie oceny stopnia ich konkurencyjności w latach 2001–2006 można wskazać, iż:

- na rynku krajowym miara podobieństwa struktur zawierała się w przedziale $0,682 \pm 0,803$, przy czym dla podmiotów w regionie południowym (PS=0,682) i w regionie centralnym (PS=0,771) wykazano średnie podobieństwo, a dla podmiotów w regionie wschodnim – wysokie (PS=0,803),
- na rynkach zagranicznych miara podobieństwa struktur zawierała się w przedziale $0,539 \pm 0,648$, w tym dla przedsiębiorstw regionu wschodniego (PS=0,539) struktury były podobne w niskim stopniu, a dla regionu centralnego (PS=0,629) i południowego (PS=0,648) – w średnim stopniu.

Rysunek 1. Struktura wyodrębnionych kapitałowo przedsiębiorstw sektora MŚP w zakresie ich konkurencyjności na rynku krajowym i rynkach zagranicznych według regionów ich działalności w latach 2001–2006 (%)



Uwagi: RC – region centralny, RP – region południowy, RW – region wschodni, K – przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym, Z – przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym.

Źródło: opracowanie własne.

Analiza przedstawionych struktur na powyższym rysunku pozwala odnotować następujące charakterystyki badanych przedsiębiorstw:

- w ramach rynku krajowego udziały większościowe stanowiły podmioty, w których wykazano średni stopień ich konkurencyjności i to zarówno dla MŚP z kapitałem krajowym, jak i z kapitałem zagranicznym (wyjątek stanowiły MŚP z kapitałem zagranicznym w regionie południowym, dla których udział przedsiębiorstw o średnim stopniu konkurencyjności był zbliżony do udziału przedsiębiorstw o wysokim stopniu ich konkurencyjności),
- na rynku krajowym w regionie centralnym i południowym wykazano większy udział przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym w porównaniu z przedsiębiorstwami z kapitałem krajowym, w których wskazano wysoki stopień ich konkurencyjności. Odwrotna sytuacja miała miejsce wśród MŚP regionu wschodniego,

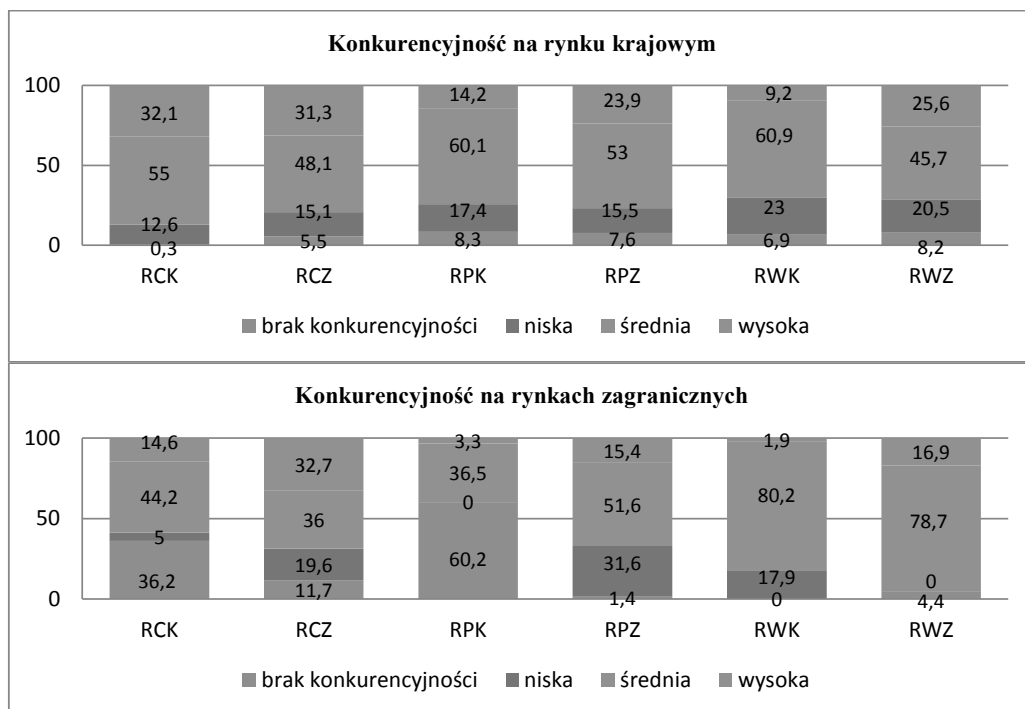
- w ramach rynków zagranicznych przy uwzględnieniu regionów działalności odnotowano dość duże ich zróżnicowanie. Wśród MŚP regionu centralnego przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym w ponad połowie były niekonkurencyjne, przy ¼ podmiotów z kapitałem zagranicznym o wysokim stopniu ich konkurencyjności. Wśród przedsiębiorstw regionu południowego udziały większościowe dotyczyły podmiotów o średnim stopniu konkurencyjności, przy czym wśród przedsiębiorstw z kapitałem krajowym był to równocześnie udział dominujący, a ponadto w przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym niespełna 1/3 z nich dotyczyła podmiotów o wysokim stopniu konkurencyjności.

W analizowanym okresie najlepiej swoją sytuację na rynkach zagranicznych ocenili przedsiębiorcy regionu wschodniego, wśród których dominujący łączny udział stanowiły podmioty o wysokim i średnim stopniu ich konkurencyjności.

Konkurencyjność przedsiębiorstw w latach 2007–2012

Na rysunku 2 przedstawiono dane w zakresie struktury wyodrębnionych kapitałowo przedsiębiorstw sektora MŚP na rynku krajowym i na rynkach zagranicznych, dotyczące ich konkurencyjności w latach 2007–2012 według wybranych trzech regionów: centralnego, południowego i wschodniego.

Rysunek 2. Struktura wyodrębnionych kapitałowo przedsiębiorstw sektora MŚP w zakresie ich konkurencyjności na rynku krajowym i rynkach zagranicznych według regionów ich działalności w latach 2007–2012 (%)



Uwagi: RC – region centralny, RP – region południowy, RW – region wschodni, K – przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym, Z – przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym.

Źródło: opracowanie własne.

Na podstawie dokonanych obliczeń podobieństwa struktur badanych przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym w zakresie oceny stopnia ich konkurencyjności w latach 2007–2012 można wskazać, iż:

- na rynku krajowym miara podobieństwa struktur zawierała się w przedziale $0,823 \div 0,923$ i we wszystkich trzech regionach Polski była ona wysoka (region wschodni $PS=0,823$, region południowy $PS=0,903$, region centralny $PS=0,923$),
- na rynkach zagranicznych miara podobieństwa struktur zawierała się w przedziale $0,412 \div 0,806$ i była znacząco różna w poszczególnych regionach: niski stopień podobieństwa struktur przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym wykazano w regionie południowym ($PS=0,412$), średni stopień podobieństwa w regionie centralnym ($PS=0,673$) i wysoki stopień podobieństwa w regionie wschodnim ($PS=0,806$).

Analiza przedstawionych struktur (rys. 2) pozwala odnotować następujące charakterystyki badanych przedsiębiorstw:

- zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych wśród MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym udział większościowy stanowiły podmioty o średnim stopniu ich konkurencyjności (z wyjątkiem MŚP z kapitałem krajowym regionu południowego na rynkach zagranicznych, dla których większościowy udział stanowiły podmioty, w których wykazano brak konkurencyjności),
- wśród MŚP z kapitałem zagranicznym w ramach obydwóch rynków wykazano stosunkowo większe udziały podmiotów o wysokim stopniu ich konkurencyjności w porównaniu z MŚP z kapitałem krajowym (wyjątek stanowiły MŚP na rynku krajowym z regionu centralnego, dla których udziały te były zbliżone).

Zakończenie

Przedstawione wyniki badań dotyczące stopnia konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym w Polsce wskazują, iż miara podobieństwa wyodrębnionych kapitałowo podmiotów w analizowanych dwóch okresach badawczych, tj. w latach 2007–2012 w porównaniu do lat 2001–2006, uległa dość znaczącej zmianie. Dla przedsiębiorstw:

- z regionu centralnego wzrosła na rynku krajowym ze stopnia średniego ($PS=0,771$) do wysokiego ($PS=0,923$), a na rynkach zagranicznych również ze stopnia średniego ($PS=0,629$) do wysokiego ($PS=0,673$),
- z regionu południowego wzrosła na rynku krajowym ze stopnia średniego ($PS=0,682$) do wysokiego ($PS=0,903$), a na rynkach zagranicznych zmniejszyła się ze stopnia średniego ($PS=0,648$) do niskiego ($PS=0,412$),
- z regionu wschodniego na rynku krajowym pozostała w stopniu wysokim, przy zwiększonej wartości podobieństwa (z $PS=0,803$ do $PS=0,823$), a na rynkach zagranicznych wzrosła ze stopnia niskiego ($PS=0,539$) do wysokiego ($PS=0,806$).

Można zatem wskazać na upodobnienie się struktur przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym w zakresie stopnia ich konkurencyjności w analizowanych latach 2007–2012 w porównaniu do lat 2001–2006. Wyjątek stanowiły przedsiębiorstwa regionu południowego na rynkach zagranicznych, dla których podobieństwo struktur uległo zmniejszeniu.

Zaprezentowane wyniki badań stanowią przyczynek do dalszych badań i analiz podobieństwa struktur przedsiębiorstw sektora MŚP według kryterium czasowego w zakresie kierunków zmian w ich konkurencyjności przy dokonanych ich wyodrębnieniu kapitałowym na podmioty z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym.

Bibliografia

1. Borowiecki R., Siuta–Tokarska B., *Wyzwania i dylematy społeczno–gospodarcze Polski w procesie transformacji*, TNOiK, Toruń 2012.
2. Grzybowska A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw w obliczu procesów globalizacji*, „Ekonomia i Prawo”, 2013, nr 3.
3. Kaczmarek J., *Determinanty efektywności przedsiębiorstw w obszarze kreowania wartości*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego z serii: Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia nr 73, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2015.
4. *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro*, red. naukowa: N. Daszkiewicz, PWN, Warszawa 2008.
5. *Luka konkurencyjna na poziomie przedsiębiorstwa a przystąpienie Polski do Unii Europejskiej*, red. naukowa: M. Gorynia, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2002.
6. Rosa G., *Konkurencja na rynku usług transportowych*, Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2013.
7. Siuta–Tokarska B., *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015.
8. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, TNOiK, Dom Organizatora, Toruń 2002.
9. Talar S., *Zmiany natężenia, charakteru i znaczenia konkurencji we współczesnej gospodarce światowej. /W:/ Internacjonalizacja i konkurencyjność współczesnych podmiotów gospodarczych*, red. naukowy: T. Sporka, S. Talar, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2011.
10. Turek M., Jonek–Kowalska I., *Konkurencyjność przedsiębiorstw górniczych – propozycja praktycznego zastosowania koncepcji zarządzania kosztami w aspekcie jej poprawy*, Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej z serii „Organizacja i Zarządzanie”, 2015, nr 78.
11. Walas–Trębacz J., *Metody i mierniki oceny konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Przegląd Organizacji” 2013, nr 4.
12. Żmija K., *Wybrane problemy obszarów wiejskich w Polsce. /W:/ Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.

Summary

THE COMPETITIVENESS OF THE SME SECTOR OF ENTERPRISES DISTINGUISHED BY CAPITAL IN THE VIEW OF THE AUTHOR'S RESEARCH RESULTS LED IN THE REGIONS OF POLAND BEING ON DIFFERENT DEVELOPMENT STAGES

The publication entitled “The competitiveness of the SME sector of enterprises distinguished by capital in the light of the author’s research results led in the regions of Poland being on different development stages” presents and discusses the research results regarding the problem of self evaluation of the owners and managers of enterprises concerning the degree of competitiveness of their businesses. The presented research is of comparative character as its subject are enterprises of the SME sector with the domestic and foreign capital. The research displays both the similarities and the differences between them in two research periods namely between 2001–2006 and 2007–2012.

Barbara Siuta-Tokarska
Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KIERUNKI ZMIAN W ZAKRESIE KONKURENCYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW SEKTORA MŚP Z KAPITAŁEM KRAJOWYM I Z KAPITAŁEM ZAGRANICZNYM W POLSCE PRZED I W OKRESIE GLOBALNEGO KRYZYSU EKONOMICZNEGO*

Streszczenie

W rozdziale przedstawione zostały kierunki zmian w zakresie stopni konkurencyjności przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce w porównywanych dwóch okresach badawczych: przed i w czasie globalnego kryzysu ekonomicznego. Dokonano analizy wyników i syntezy badań, przy wykorzystaniu miary podobieństwa struktur badanych przedsiębiorstw z kapitałem krajowymi z kapitałem zagranicznym, na podstawie których sformułowano stosowne wnioski końcowe.

* * *

Wprowadzenie

Występująca coraz bardziej intensywnie współzależność gospodarek narodowych od zjawisk zachodzących w gospodarce światowej ma znaczący wpływ na mechanizmy i sposoby konkurowania współczesnych przedsiębiorstw. Permanentne i turbulentne zmiany, dokonujące się w otoczeniu przed-

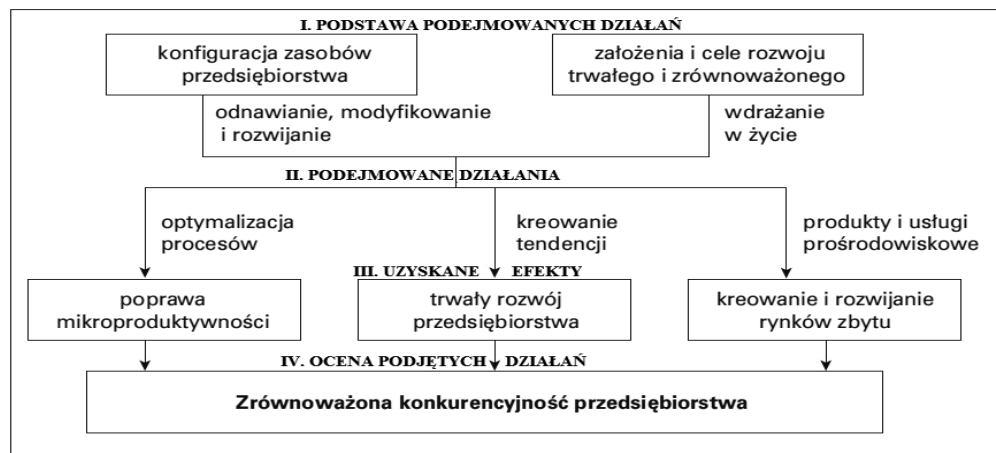
* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

siębiorstw, przy wysokiej dynamice procesów globalizacyjnych, w tym pozytywnych i negatywnych efektów z tym związanych, tworzą nową rzeczywistość, w której przedsiębiorcy muszą się odnaleźć (dostosować), aby ich przedsiębiorstwo mogło przetrwać, a przede wszystkim myśleć kategoriami jutra (antytypować), aby przedsiębiorstwo mogło się rozwijać i było konkurencyjne względem innych podmiotów rynkowych. W efekcie same przedsiębiorstwa podlegają ciągłej zmianie przeobrażając swe funkcje, cele, zadania oraz metody organizacji i zarządzania.

W teoriach ekonomii, w tym nauk o zarządzaniu podejmowana jest próba wyjaśnienia przyczyn osiągniętych przez niektóre przedsiębiorstwa ponadprzeciętnych wyników. Podejmowanie tego typu rozważań na gruncie teoretycznym, jak i realizacja badań empirycznych wynika z potrzeby wywołanej zmianami warunków funkcjonowania podmiotów gospodarczych w kontekście wzrostu złożoności otoczenia organizacji², w tym coraz częściej występujących, a analizowanych w kontekście cyklu – kryzysów ekonomicznych.

Wraz ze wzrostem złożoności otoczenia zewnętrznego, w tym narastającej liczby konkurentów w skali globalnej i lokalnej, zagadnienie konkurencyjności nabiera szczególnego znaczenia. Wzrost konkurencyjności, zarówno na rynkach krajowych, jak i międzynarodowych, jest procesem wielowymiarowym i wieloaspektowym oraz – jak podkreślono – uwarunkowanym różnego rodzaju czynnikami wewnętrznymi i zewnętrznymi, w tym międzynarodowymi i krajowymi³. Jak wskazuje H.G. Adamkiewicz–Drwiłło i H. Kruk, konkurencyjność przedsiębiorstw we współczesnych uwarunkowaniach stała się optymalnym kryterium wszechstronnej ich oceny, przy czym jako konkurencyjność rozumie się pewną właściwość przedsiębiorstw, która określa ich zdolność do ciągłego kreowania tendencji rozwojowej, wzrostu produktywności oraz do skutecznego rozwijania rynków zbytu w warunkach oferowania przez konkurentów nowych, lepszych i tańszych dóbr i usług⁴.

Rysunek 1. Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstwa – próba ujęcia modelowego



Źródło: H.G. Adamkiewicz–Drwiłło, H. Kruk, *Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne*, op. cit., s. 22, z zastosowaniem własnej modyfikacji.

² M. Dzikowska, M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, 2012, nr 4 (248), s. 3.

³ T. Rachwał, M. Boguś, *Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce w ujęciu regionalnym na tle innych krajów Unii Europejskiej. /W:/ Przekształcenia struktur regionalnych*, red. naukowy: P. Raźniak, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012, s. 30.

⁴ H.G. Adamkiewicz–Drwiłło, H. Kruk, *Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy, SGH, Warszawa 2010, nr 98, s. 17.

Uwzględniając zmiany dotyczące kapitału przyrodniczego i społecznego w świecie, można postulować o potrzebę krzewienia, niezależnie od zewnętrznych zawirowań rynkowych (kryzysy ekonomiczne), tzw. zrównoważonej konkurencyjności (por. rys. 1.), w ramach której⁵:

- winno następować odnawianie, modyfikowanie oraz trwałe rozwinięcie konfiguracji,
- dostępnych zasobów, jak: kapitału ludzkiego, technologii, surowców oraz kapitału produkcyjnego, w sposób umożliwiający długookresowy wzrost mikro– produktywności, w zgodzie z zasadami zrównoważonego rozwoju,
- kształtowanie relacji wewnętrznych i zewnętrznych w taki sposób, aby umożliwiały one zarówno trwałe, jak i zrównoważone rozwinięcie przedsiębiorstwa,
- kreowanie i rozwijanie dotychczasowych rynków zbytu w ramach oferowanych dóbr i świadczonych usług przyjaznych środowisku, przy szeroko pojętej społecznej odpowiedzialności biznesu.

Przedsiębiorstwa sektora MŚP w Polsce a globalny kryzys ekonomiczny w świecie – implikacje dla ich konkurencyjności

W ramach sektora przedsiębiorstw wyodrębnia się sektor MMŚP, tj. mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, które pełnią znamienne rolę w gospodarkach narodowych poszczególnych krajów świata. Również w literaturze przedmiotu wskazuje się na rolę i znaczenie sektora MSP⁶ jako jednego z głównych czynników wzrostu społeczno–gospodarczego, zaś liczba przedsiębiorstw tego sektora oraz ich potencjał traktowane są za tzw. wyznacznik rozwoju gospodarczego⁷. W efekcie przedsiębiorstwa sektora MSP uważane są za ważny i trwały element rozwoju gospodarki narodowej o szczególnym znaczeniu, z uwagi na pełnione przez te przedsiębiorstwa funkcje społeczno–gospodarcze, jak również z uwagi na ich cechy, wyróżniające je spośród innych podmiotów rynkowych⁸. W gospodarce Polski przedsiębiorstwa sektora MŚP stanowią o ponad 99% udziale w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, ponad 70% udziale w zatrudnieniu w sektorze przedsiębiorstw oraz o ponad 70% udziale w tworzeniu PKB w sektorze przedsiębiorstw⁹, co potwierdza ich znaczenie dla gospodarki narodowej.

Zagadnienie funkcjonowania przedsiębiorstw sektora MŚP w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego i związane z tym ograniczenia, jak i możliwości dla ich rozwoju oraz wzrostu konkurencyjności, stanowią ważny aspekt podejmowanych badań o charakterze empirycznym. Tematyka ta jest tym bardziej znamieną, iż pojęcie kryzysu ekonomicznego znane jest od wieków, a kryzysy ekonomiczne pojawiały się i występowały we wszystkich okresach historycznych i typach gospodarek. W okresie przed uprzemysłowieniem były one powodowane głównie czynnikami podażowymi, związanymi z klęskami żywiołowymi, zarazami, neurodzajami, jak również wojnami¹⁰. Przyczyny późniejszych kryzysów które wystąpiły w Europie i w świecie były związane z mechanizmami rynkowymi, powiązаныmi z produkcją przemysłową i nazywano je kryzysami nadprodukcji, czy ogólnego przesycenia, a rozszerzenie zasięgu oddziaływania kryzysów ekonomicznych wiązało się z rozwojem transportu

⁵ H.G. Adamkiewicz–Drwiłło, H. Kruk, *op. cit.*, s. 21.

⁶ Szerzej na ten klasyfikacji MŚP patrz: B. Siuta–Tokarska, *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015, s. 131–132.

⁷ M. Huczek, *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas nr 2/28, Sosnowiec 2008, s. 10.

⁸ Wśród tych cech można wskazać: niezależność, elastyczność i zdolność do szybkiego reagowania na zmiany, potencjalną zdolność do tworzenia nowych miejsc pracy, otwartość na postęp techniczny i organizacyjny, możliwość funkcjonowania bez osobowości prawnej.

⁹ *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, PARP, Warszawa 2013, s. 167, 170, 172.

¹⁰ Wielka Encyklopedia PWN, t.15, PWN, Warszawa 2003, s. 92.

oraz umiędzynarodowieniem rynków. Kryzysy ekonomiczne, jakie wystąpiły na początku XX wieku były częstsze niż w wiekach poprzednich i wiązały się ze zmianami strukturalnymi w gospodarce oraz wprowadzaniem regulacji państwa w ramach polityki ekonomicznej¹¹. Obserwacja zmian związanych z czynnikami kryzyso–twórczymi pozwala stwierdzić, iż coraz częściej o współczesnych kryzysach ekonomicznych decydują czynniki ekonomiczne i finansowe, a coraz mniej czynniki naturalne¹².

Wśród znanych w literaturze przedmiotu modeli powstawania kryzysów wymienia się model H. Minsky'ego. W modelu tym przyjmuje się, iż droga prowadząca do kryzysu związana jest z wystąpieniem zaburzenia wywołującego zmiany w makroocenieniu, jak np. zakończenie wojny, rozwój technologiczny, wydarzenie polityczne i inne oraz wystąpieniem tzw. boomu, napędzanego przez ekspansję kredytową, skutkującą wzrostem stóp procentowych i cen, a w końcu powstaniem tzw. bąbla spekulacyjnego¹³. Takie też źródła można wskazać w odniesieniu do kryzysu ekonomicznego, rozpoczętego w Ameryce Północnej w 2007 r., który swym zasięgiem objął również inne kontynenty świata, stąd jego określenie: globalny kryzys ekonomiczny. Wywołał on m.in. zmniejszenie tempa wzrostu PKB w poszczególnych krajach oraz związkach państw, jak np. Unia Europejska, wzrost poziomu bezrobocia, zmiany dotyczące popytu, wartości międzynarodowej wymiany handlowej, obniżenie tempa procesów inwestycyjnych realizowanych przez podmioty gospodarcze, silne turbulencje w zakresie indeksów na światowych giełdach, jak również zmiany konfiguracji pozycji gospodarczej i pozycji konkurencyjnej poszczególnych krajów świata.

Okres globalnego kryzysu gospodarczego, zapoczątkowanego w USA w 2007 r.¹⁴, zaowocował znaczącymi zmianami zarówno na rynkach finansowych, jak i w sferze gospodarki realnej, oddziałując również na sektor przedsiębiorstw, w tym sektor MŚP. W gospodarce polskiej zmiany w sektorze MŚP związane z oddziaływaniem kryzysu dotyczyły znaczących wahań w zakresie liczby podmiotów gospodarczych¹⁵, zmniejszenia liczby osób pracujących¹⁶, częściowego zmniejszenia wartości nakładów inwestycyjnych¹⁷ oraz pogorszenia wyników finansowych i wskaźników ich działalności¹⁸. Jak wskazuje

¹¹ R. Borowiecki, B. Siuta–Tokarska, *Wyzwania i dylematy społeczno–gospodarcze Polski w procesie transformacji*, TNOiK, Toruń 2012, s. 67.

¹² W. Morawski, *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003, s. 9.

¹³ M. Ryczkowski, *Ocena efektywności interwencji rządowych w dobie kryzysu gospodarczego na przykładzie USA*, [www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Ryczkowski Maciej](http://www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF/Ryczkowski%20Maciej.pdf), s. 6.

¹⁴ *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*, European Economy, European Commission, Luxembourg 2009, No 7, s. 1.

¹⁵ Liczba aktywnych przedsiębiorstw sektora MŚP w 2007 r. wyniosła 1705103, w 2008r. 1785129, następnie w 2009r. zmniejszyła się i wyniosła 1670414, w 2010r. –1723496, w 2011r. –1781414, a w 2012 r. – 1791742. Uwzględniając, iż skutki kryzysu w Polsce odczuwane były właściwie od 2008 r., należy wskazać, iż w latach 2008–2012 dynamika zmian liczby aktywnych przedsiębiorstw sektora MŚP wyniosła zaledwie 100,4%, a wzrost ich liczby wyniósł jedynie 6613 podmiotów (okres pięciu lat).

¹⁶ Liczba osób pracujących w 2007 r. w przedsiębiorstwach sektora MŚP wyniosła 6088 tys., w 2008 r. - 6465 tys., w 2009r. - 6230 tys., w 2010r. - 6191 tys., a w 2011r. - 6336 tys., a w 2012 r. – 6265 tys. osób. Wartość dynamiki liczby osób pracujących w latach 2008–2012 wyniosła 96,9%. W wartościach bezwzględnych odnotowano zmniejszenie liczby osób pracujących w latach 2008–2012 o 199300 osób.

¹⁷ Wartość inwestycji w przedsiębiorstwach sektora MŚP w Polsce (bez rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa, rybołówstwa, rybactwa i pośrednictwa finansowego) wyniosła: 66,5 mld zł w 2007 r., 71,6 mld zł w 2008 r., 69,1 mld zł w 2009 r., 71,3 mld zł w 2010 r., 80,8 mld zł w 2011 r. i 74,5 mld zł w 2012 r. Szerzej na ten temat patrz: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych*, GUS, Warszawa 2007–2012.

¹⁸ Wskaźnik rentowności na podstawowej działalności operacyjnej małych i średnich przedsiębiorstw z kapitałem krajowym wyniósł 4,8 w 2007 r. oraz 3,3 w 2012 r., a małych i średnich z kapitałem zagranicznym 5,5 w 2007 r. i 4,0 w 2012 r. Wskaźnik rentowności obrotu brutto w małych i średnich przedsiębiorstwach z kapitałem krajowym wyniósł 5,7 w 2007 r. oraz 3,8 w 2012 r., a w małych i średnich przedsiębiorstwach z kapitałem zagranicznym 6,2 w 2007 r. i 5,3 w 2012 r. Szerzej na ten temat patrz: *Inwestycje zagraniczne w Polsce 2011–2013*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2013, s. 139, 140.

A. Skowronek–Mielczarek spowolnienie gospodarcze w Polsce w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego wywołało konieczność wprowadzania w małych i średnich przedsiębiorstwach określonych zmian ich zachowań, które miały wpływ na ich rozwój i konkurencyjność¹⁹. Można wskazać, iż elastyczność małych i średnich przedsiębiorstw, w tym ich elastyczność funkcjonalna²⁰, dała im możliwość jednak szybszego dostosowania się do zmian wywołanych globalnym kryzysem ekonomicznym w porównaniu z przedsiębiorstwami sektora DP (duże przedsiębiorstwa)²¹, pomimo braku w znacznej ich części wcześniej przygotowanych strategii działania²².

Sektor MŚP w Polsce można zatem określić jako bufor i stabilizator gospodarki w czasie kryzysu, a przedsiębiorstwa tego sektora jako dysponujące wieloma atutami, które wykazują praktyczne przełożenie w okresie kryzysu i spadku popytu, dając równocześnie podstawę do podejmowania działań zwiększających ich konkurencyjność.

Analiza zmian kapitałowo wyodrębnionych przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce w porównywanych okresach 2007–2012 do 2001–2006 w zróżnicowanych pod względem rozwoju regionach kraju

W badaniach własnych wśród przedsiębiorstw niefinansowych sektora MŚP w Polsce, przeprowadzonych w 2013 r. na próbie 501 podmiotów, przebadano 251 przedsiębiorstw z kapitałem krajowym i 250 przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym. W procesie doboru próby badawczej, przy rozwarstwieniu badanych przedsiębiorstw na określone grupy, wybrano dobór losowo–warstwowy i wykorzystano metodę triangulacji technik badawczych²³. Badane przedsiębiorstwa zlokalizowane były w trzech zróżnicowanych pod względem rozwoju społeczno–gospodarczego regionach Polski, tj. regionu stosunkowo najbardziej rozwiniętego – centralnego (województwa: mazowieckie i łódzkie), regionu o średnim poziomie rozwoju – południowego (województwa: małopolskie i śląskie) i regionu o stosunkowo najniższym poziomie rozwoju – wschodniego (województwa: lubelskie, podkarpackie, podlaskie, świętokrzyskie).

W odniesieniu do regionów działalności wśród przedsiębiorstw z kapitałem krajowym ponad 55% było zlokalizowanych w regionie centralnym, poniżej 25% w regionie południowym i ponad 20% w regionie wschodnim, a wśród przedsiębiorstw z udziałem kapitału zagranicznego: 70% w regionie centralnym, 20% w regionie południowym, a 10% w regionie wschodnim (w procesie doboru próby badawczej zwrócono uwagę na rozkład rzeczywisty/strukturę tych przedsiębiorstw w poszczególnych regionach Polski).

Ankietowani właściciele/menedżerowie badanych przedsiębiorstw zostali poproszeni o wskazanie w ich opinii uśrednionej oceny w analizowanych okresach 2001–2006 (przed globalnym kryzysem eko-

¹⁹ A. Skowronek–Mielczarek, *Zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.

²⁰ A. Jagoda, *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 382 pt.: *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, red. naukowy: J. Witkowski, A. Skowrońska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2015, s. 316–323.

²¹ Dynamika zmian liczby aktywnych dużych przedsiębiorstw w latach 2008–2012 wyniosła 99,8%, w zakresie liczby osób w nich pracujących 95,6%, w tym zmniejszenie liczby pracujących wyniosło 123676 osób. Wartość nakładów inwestycyjnych w dużych przedsiębiorstwach w Polsce (bez rolnictwa, leśnictwa, łowiectwa, rybołówstwa, rybactwa i pośrednictwa finansowego) wyniosła w 2008 r. 85732,4 mld zł, a w 2012 r. 80364,5 mld zł (według cen bieżących), tj. dynamika 93,7%.

²² W. Orłowski, R. Pasternak, K. Flaht, D. Szubert, *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PAPR, Warszawa 2010, s. 45–56.

²³ Więcej informacji na temat metodyki badań przedstawiono w rozdziale: B. Siuta-Tokarska, *Konkurencyjność kapitałowo wyodrębnionych przedsiębiorstw sektora MŚP w świetle wyników badań własnych w zróżnicowanych pod względem rozwoju regionach Polski* (niniejsza publikacja).

nomicznym) oraz 2007–2012 (w okresie globalnego kryzysu ekonomicznego) stopnia konkurencyjności ich przedsiębiorstwa. Wyróżniono cztery stopnie konkurencyjności podmiotu: wysoki, średni, niski oraz brak konkurencyjności. Właściciele/menedżerowie zostali również poproszeni o uwzględnienie w ramach dokonywanej oceny czterech powiązanych ze sobą elementów konkurencyjności ich przedsiębiorstwa: potencjału konkurencyjnego, stosowanych instrumentów konkurowania, uzyskanej lub nie przewagi, jak i pozycji konkurencyjnej.

W tabeli 1 przedstawiono uzyskane wyniki badań we wskazanych okresach badawczych, wraz z określoną miarą podobieństwa analizowanych struktur²⁴.

Z analizy danych dotyczących przedsiębiorstw sektora MŚP w zakresie oceny stopnia ich konkurencyjności w porównywanych okresach badawczych 2007–2012 do 2001–2006 wynika, iż miary podobieństwa ich struktur mieściły się w granicach 0,412–0,983.

Wśród przedsiębiorstw z kapitałem krajowym odnotowano następujące podobieństwo struktur badanych podmiotów we wskazanych okresach badawczych:

- znacznie wyższe podobieństwo struktur wykazano w zakresie rynku krajowego ($PS = 0,748 \div 0,972$), w tym najwyższe dla przedsiębiorstw w regionie południowym, następnie centralnym (wysoki stopień podobieństwa), a najniższe – w regionie wschodnim (średni stopień podobieństwa),
- znacząco mniejsze podobieństwo struktur wykazano dla rynków zagranicznych ($PS = 0,412 \div 0,696$), przy czym najwyższe podobieństwo struktur odnosiło się do przedsiębiorstw w regionie centralnym (średni stopień podobieństwa), a zbliżone dla przedsiębiorstw w regionie południowym i wschodnim (niski stopień podobieństwa).

Wśród przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym podobieństwo struktur w analizowanych okresach było następujące:

- na rynku krajowym wyniosło $0,716 \div 0,906$ i było wysokie w odniesieniu do przedsiębiorstw z regionu centralnego i średnie dla przedsiębiorstw z regionu południowego i wschodniego oraz
- wysokie dla rynków zagranicznych we wszystkich wskazanych regionach Polski i mieściło się w przedziale $0,805 \div 0,983$.

Wśród przedsiębiorstw sektora MŚP można wskazać ponadto na określone kierunki odnotowanych zmian w zakresie stopni ich konkurencyjności. Wśród MŚP z kapitałem krajowym regionu centralnego zmiany odnotowane na rynku krajowym dotyczące ich struktury wiązały się ze zmniejszeniem udziału podmiotów o średnim stopniu konkurencyjności na rzecz wzrostu udziału podmiotów o wysokim stopniu ich konkurencyjności, natomiast na rynkach zagranicznych – ze wzrostem udziału podmiotów o wysokim i średnim stopniu konkurencyjności i zmniejszeniu udziału podmiotów o niskim stopniu konkurencyjności i wykazujących jej brak. Zmiany te należy zatem ocenić jako pozytywne, pomimo niekorzystnych uwarunkowań zewnętrznych w funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw w latach 2007–2012. Wśród MŚP z kapitałem zagranicznym w regionie centralnym na rynku krajowym oraz na rynkach zagranicznych zmiany w odniesieniu do poszczególnych stopni konkurencyjności tych przed-

²⁴ W opracowaniu dla porównania wyodrębnionych kapitałowo przedsiębiorstw, wykorzystano miarę podobieństwa struktur, opisaną wzorem:

$$PS = \sum_{i=1}^n \min(p_{i_0}, p_{i_1})$$

gdzie: PS – miara podobieństwa struktur, i – numer składnika struktury, n – liczba składników struktury, p_{i_0} – udział i -tego składnika struktury w analizowanej całości w czasie t_0 , p_{i_1} – udział i -tego składnika struktury w analizowanej całości w czasie t_1 . W badaniu podobieństwa struktur przedsiębiorstw sektora MŚP w przyjętych okresach badawczych, zastosowano następujące oceny miar ich podobieństwa:

<0,8; 1,0> – dwie struktury są podobne w wysokim stopniu, przy czym dla wartości 1,0 wskazuje się na pełne podobieństwo badanych struktur,

<0,6; 0,8> – dwie struktury są podobne w średnim stopniu,

<0,4; 0,6> – dwie struktury są podobne w niskim stopniu,

<0,2; 0,4> – dwie struktury są podobne w bardzo niskim stopniu,

<0; 0,2> – dwie struktury są różne, przy czym dla wartości 0 wskazuje się na pełne niepodobieństwo badanych struktur.

Tabela 1. Wyniki analizy porównawczej w zakresie struktury przedsiębiorstw sektora MŚP dotyczące oceny stopnia ich konkurencyjności w latach 2001–2006 oraz 2007–2012 według wyodrębnienia kapitałowego i regionu ich działalności (%)

Wyszególnienie/	Region Centralny		Region Południowy			Region Wschodni			
	2001–2006	2007–2012	Zmiana	2001–2006	2007–2012	Zmiana	2001–2006	2007–2012	Zmiana
Przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym – rynek krajowy									
Wysoki stopień konkurencyjności	19,3	32,1	++	13,5	14,2	0	32,8	9,2	—
Średni stopień konkurencyjności	68,6	55,0	—	58,4	60,1	+	62,5	60,9	—
Niski stopień konkurencyjności	11,9	12,6	0	20,2	17,4	–	0	23,0	+++
Brak konkurencyjności	0,2	0,3	0	7,9	8,3	0	4,7	6,9	+
PS (podobieństwo struktur)	0,864			0,972			0,748		
Przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym –rynek(i) zagraniczny(e)									
Wysoki stopień konkurencyjności	6,2	14,6	+	6,2	3,3	–	60,7	1,9	—
Średni stopień konkurencyjności	22,2	44,2	+++	89,1	36,5	—	35,7	80,2	+++++
Niski stopień konkurencyjności	20,1	5,0	—	0	0	0	3,6	17,9	++
Brak konkurencyjności	51,5	36,2	—	4,7	60,2	++++++	0	0	0
PS (podobieństwo struktur)	0,696			0,445			0,412		
Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym – rynek krajowy									
Wysoki stopień konkurencyjności	34,3	31,3	–	45,3	23,9	—	14,2	25,6	++
Średni stopień konkurencyjności	51,9	48,1	–	43,4	53,0	+	74,1	45,7	—
Niski stopień konkurencyjności	5,7	15,1	++	3,4	15,5	++	8,1	20,5	++
Brak konkurencyjności	8,1	5,5	–	7,9	7,6	0	3,6	8,2	+
PS (podobieństwo struktur)	0,906			0,783			0,716		
Przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym –rynek(i) zagraniczny(e)									
Wysoki stopień konkurencyjności	25,4	32,7	+	29,3	15,4	—	18,2	16,9	–
Średni stopień konkurencyjności	40,1	36,0	–	57,0	51,6	–	77,0	78,7	+
Niski stopień konkurencyjności	15,9	19,6	+	12,1	31,6	++	0	0	0
Brak konkurencyjności	18,6	11,7	–	1,6	1,4	0	4,8	4,4	0
PS (podobieństwo struktur)	0,890			0,805			0,983		

Uwagi: zmiany w zakresie wzrostu udziałów (+), zmiany w zakresie zmniejszenia udziałów (–) w porównywanych okresach, przy czym: 0 dla zmian w przedziale <0 p.p.; 1 p.p.); ± <1 p.p.; 10 p.p.); ± <10 p.p.); ++ <20 p.p.); +++ <30 p.p.); ++++ <40 p.p.); +++++ <50 p.p.); +++++ dla zmian ≥50.

Źródło: opracowanie własne.

siębiorstw w porównywanych okresach zasadniczo nie przekroczyły 10 p.p., przy czym w odniesieniu do rynku krajowego i zagranicznego zwiększył się udział podmiotów wykazujących niski stopień konkurencyjności na rzecz zmniejszenia pozostałych udziałów, a w zakresie rynku zagranicznego również zwiększenie udziału podmiotów wykazujących wysoki stopień ich konkurencyjności. Należy jednak podkreślić, iż łączny udział przedsiębiorstw wykazujących wysoki i średni stopień konkurencyjności wśród podmiotów z kapitałem zagranicznym był dominujący, w tym ponad dwukrotnie wyższy dla przedsiębiorstw o wysokim stopniu ich konkurencyjności na rynkach zagranicznych w porównaniu z przedsiębiorstwami z kapitałem krajowym.

Wśród MŚP z kapitałem krajowym regionu południowego zmiany dotyczące rynku krajowego nie przekroczyły 10 p.p. i wiązały się ze wzrostem udziału przedsiębiorstw o średnim stopniu konkurencyjności i zmniejszeniu udziału podmiotów o niskim stopniu ich konkurencyjności, natomiast wyraźnie negatywne zmiany dotyczyły konkurencyjności tych przedsiębiorstw na rynkach zagranicznych. Nastąpiło bowiem znaczące zmniejszenie udziału podmiotów o średnim stopniu konkurencyjności na rzecz zwiększenia udziału podmiotów, w których wykazano brak konkurencyjności. Wśród MŚP z kapitałem zagranicznym zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych zmniejszył się udział przedsiębiorstw o wysokim stopniu konkurencyjności, a wzrósł o niskim stopniu ich konkurencyjności. Zmiany te można uznać jako niepożądane.

Wśród przedsiębiorstw sektora MŚP w regionie wschodnim odnotowano widoczne zróżnicowanie pomiędzy wyodrębnionymi kapitałowo podmiotami. Wśród przedsiębiorstw z kapitałem krajowym na rynku krajowym zmniejszył się wyraźnie udział przedsiębiorstw o wysokim i nieznacznie o średnim stopniu konkurencyjności, a wzrósł wyraźnie o niskim stopniu konkurencyjności i nieznacznie o braku konkurencyjności, natomiast na rynkach zagranicznych w dominującym stopniu zmniejszył się udział przedsiębiorstw o wysokim stopniu konkurencyjności, przy dominującym wzroście udziału podmiotów o średnim stopniu konkurencyjności i znacząco o niskim stopniu konkurencyjności. Kierunki tych zmian świadczą o występujących problemach w funkcjonowaniu tych przedsiębiorstw i efektach z tym związanych w zakresie ich konkurencyjności. Wśród MŚP z kapitałem zagranicznym na rynku krajowym wykazano istotne zmniejszenie udziałów podmiotów o średnim stopniu konkurencyjności na rzecz znaczącego zwiększenia udziałów podmiotów o wysokim i niskim stopniu konkurencyjności oraz nieznacznie na rzecz braku konkurencyjności. Natomiast w zakresie rynków zagranicznych zmiany nie przekroczyły 10 p.p. i dotyczyły zmniejszenia udziału przedsiębiorstw MŚP o wysokim stopniu konkurencyjności i zwiększenia udziału przedsiębiorstw o średnim stopniu ich konkurencyjności. W odniesieniu do przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym nie można zatem wskazać jednoznacznego kierunku tych zmian.

Konkludując powyższe wyniki badań empirycznych należy podkreślić, iż wśród badanych MŚP z kapitałem krajowym i z kapitałem zagranicznym z regionu centralnego, południowego i wschodniego Polski zaobserwowano, iż:

- wśród przedsiębiorstw z kapitałem krajowym pozytywne kierunki zmian we wskazanych stopniach ich konkurencyjności, zarówno na rynku krajowym, jak i na rynkach zagranicznych odnosiły się do podmiotów w regionie centralnym oraz w ramach rynku krajowego – do podmiotów w regionie południowym, natomiast zmniejszenie stopni konkurencyjności (z wysokiego na niższe) wykazano w przedsiębiorstwach regionu wschodniego na obydwóch rynkach (krajowym i zagranicznym), a w regionie południowym – na rynkach zagranicznych,
- wśród przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym zarówno zlokalizowanych w regionie centralnym, jak i z regionu południowego odnotowano w latach 2007–2012 (na obydwóch rynkach) znaczące zwiększenie udziału podmiotów o niskim stopniu konkurencyjności i nieznacznym lub większym zmniejszeniu (odpowiednio: region centralny i region południowy) podmiotów o wysokim stopniu ich konkurencyjności. Wśród MŚP z regionu wschodniego wykazano znaczący wzrost udziału pod-

miotów o wysokim, ale również o niskim stopniu ich konkurencyjności na rynku krajowym oraz nieznaczne zmiany ich konkurencyjności na rynkach zagranicznych,

- wyraźnie większe zmiany udziałowe podmiotów sektora MŚP w zakresie ich konkurencyjności w porównywanych okresach badawczych 2007–2012 do 2001–2006 we wskazanych trzech regionach w ramach rynków zagranicznych dotknęły przedsiębiorstwa z kapitałem krajowym niż przedsiębiorstwa z kapitałem zagranicznym,
- wśród przedsiębiorstw z kapitałem zagranicznym z regionu wschodniego działających w latach 2007–2012 odnotowano na rynku krajowym blisko 3-krotnie wyższy udział podmiotów o wysokim stopniu konkurencyjności w porównaniu do działających tam podmiotów z kapitałem krajowym.

Zakończenie

Współczesne uwarunkowania funkcjonowania przedsiębiorstw charakteryzuje postępujący proces globalizacji i internacjonalizacji, przy współwystępujących procesach regionalnej integracji gospodarczej i wzroście intensywności konkurencji, zarówno ze strony podmiotów sektora MŚP (mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa), jak i sektora DP (duże, bardzo duże i wielkie przedsiębiorstwa).

Zagadnienie konkurencyjności należy do jednych z kluczowych tematów teorii nauk ekonomicznych, ale szczególny jej wydźwięk ma swe źródło w praktyce gospodarczej, wyrażając się w postaci stosowanych instrumentów konkurowania, przewagi, jak i pozycji konkurencyjnej danego podmiotu, a także jego potencjału konkurencyjnego, mającego wpływ na możliwości konkurowania na rynkach gospodarczych w przyszłości. Należy podkreślić, iż stopień konkurencyjności określonego przedsiębiorstwa stanowi jego ocenę na dany moment, bowiem w krótkim czasie może ulec zmianie pod wpływem wewnętrznych i zewnętrznych elementów jego otoczenia. Stąd rozpoznanie określonych warunków i czynników oddziałujących na konkurencyjność, ich właściwa analiza i umiejętność wykorzystania w praktyce, stanowią filary dla podejmowanych decyzji na polu operacyjnym, taktycznym i strategicznym przedsiębiorstwa.

Jak wskazano wcześniej – w treści niniejszej publikacji – w dobie ciągłej zmiany, częstych zawirowań na globalnych rynkach finansowych i pozafinansowych, oddziałujących na turbulencję otoczenia współczesnych podmiotów gospodarczych, to krzewienie tzw. „ducha zrównoważonej konkurencyjności” winno stanowić jeden z priorytetów etyki biznesu XXI wieku, opartej na równoważnościowym klasyfikowaniu kapitałów: przyrodniczego, społecznego i ekonomicznego. Tak bowiem pojęta konkurencyjność daje szansę na realizację zrównoważonego i trwałego rozwoju społeczno-gospodarczego w ramach gospodarki narodowej, jak i światowej, w której obecne pokolenie daje szansę na korzystanie z istniejącego i kształtowania nowego świata przez przyszłe pokolenia.

Bibliografia

1. Adamkiewicz–Drwiłło H.G., Kruk H., *Zrównoważona konkurencyjność przedsiębiorstw – ujęcie teoretyczne*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, Zeszyt Naukowy, Szkoła Główna Handlowa w Warszawie, Warszawa 2010, nr 98.
2. Borowiecki R., Siuta–Tokarska B., *Wyzwania i dylematy społeczno-gospodarcze Polski w procesie transformacji*, TNOiK, Toruń 2012.
3. Dzikowska M., Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, „Gospodarka Narodowa”, 2012, nr 4 (248).
4. *Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*, European Economy, European Commission, Luxembourg 2009, No 7.
5. Huczek M., *Wspieranie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez Unię Europejską na przykładzie Małopolski*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas Sosnowiec 2008, nr 2/28.

6. *Inwestycje zagraniczne w Polsce 2011–2013*, Instytut Badań Rynku, Konsumpcji i Koniunktury, Warszawa 2013.
7. Jagoda A., *Elastyczność funkcjonalna jako czynnik przewagi konkurencyjnej małych i średnich przedsiębiorstw*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 382 pt.: *Strategie i logistyka w warunkach kryzysu*, red. naukowy: J. Witkowski, A. Skowrońska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2015.
8. Jaki A., *Enterprise Development under Globalization and the New Economy Conditions*, „The Business & Management Review”, 2012, Vol. 2, No. 2.
9. Morawski W., *Kronika kryzysów gospodarczych*, Wydawnictwo TRIO, Warszawa 2003.
10. Olczyk M., *Konkurencyjność. Teoria i praktyka*, CeDeWu, Warszawa 2008.
11. Orłowski W., Pasternak R., Flaht K., Szubert D., *Procesy inwestycyjne i strategie przedsiębiorstw w czasach kryzysu*, PAPR, Warszawa 2010.
12. Rachwał T, Boguś M., *Konkurencyjność przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce w ujęciu regionalnym na tle innych krajów Unii Europejskiej. /W:/ Przekształcenia struktur regionalnych*, red. naukowy: P. Raźniak, Oficyna Wydawnicza AFM, Kraków 2012.
13. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2012*, PARP, Warszawa 2013.
14. Ryczkowski M., *Ocena efektywności interwencji rządowych w dobie kryzysu gospodarczego na przykładzie USA*, www.konferencja.edu.pl/Files/ConfXV/Reports/PDF
15. Siuta–Tokarska B., *Podobieństwa i różnice w rozwoju przedsiębiorstw sektora MŚP z kapitałem krajowym i z udziałem kapitału zagranicznego w Polsce. Analiza i ocena wyników badań*, Difin, Warszawa 2015.
16. Skowronek–Mielczarek A., *Zmiany zachowań małych i średnich przedsiębiorstw w okresie spowolnienia gospodarczego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2015.
17. Żmija K., *Wybrane problemy obszarów wiejskich w Polsce. /W:/ Restrukturyzacja. Teoria i praktyka w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: A. Jaki, J. Kaczmarek, T. Rojek, Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2011.

Summary

THE DIRECTIONS OF COMPETITIVENESS CHANGES OF THE SME SECTOR OF ENTERPRISES WITH THE DOMESTIC AND FOREIGN CAPITAL IN POLAND BEFORE AND DURING THE GLOBAL ECONOMIC CRISIS

The publication presents the directions of changes concerning the degrees of competitiveness of the Polish SME sector enterprises compared in two research periods namely before and during the global economic crisis. Also, both an analysis of the results and a synthesis of the research has been made using the measure of similarity of structures of the examined enterprises both with domestic and foreign capital. On the basis of the above mentioned research some relevant conclusions have been also drawn.

Jarosław Wenancjusz Przybytniowski
European Business Club Association, Castel Oedheim
Instytut Zarządzania
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

Wioletta Magdalena Pacholarz
European Business Club Association, Castel Oedheim

WIEDZA JAKO CZYNNIK KONKURENCYJNOŚCI W SEKTORZE UBEZPIECZEŃ GOSPODARCZYCH. BADANIA WŁASNE

Streszczenie

Aktualnie w usługach ubezpieczeniowych odchodzi się od jakości wewnętrznej–normatywnej na rzecz jakości rzeczywistej, tj. zewnętrznej – utożsamianej z klientem i użytkownikiem. Ostatecznym wyznacznikiem jakości usług oferowanych przez sektor ubezpieczeniowy jest poziom posiadanej wiedzy, a co za tym idzie potrzeby klienta. Treści zawarte w rozdziale stanowią kontynuację wcześniejszych badań, których celem było ustalenie poziomu wiedzy, jako czynnika wzrostu konkurencyjności sektora ubezpieczeń gospodarczych w opinii klientów, korzystających z ubezpieczenia dobrowolnego autocasco, a w szczególności zbadanie rozbieżności między doznaniem klienta, a jego oczekiwaniami wobec oferowanej usługi. Badania prowadzone były na dwóch płaszczyznach: teoretycznej, prezentującej istotę wiedzy wpływającej na konkurencyjność sektora ubezpieczeń oraz empirycznej, w ramach której zostały zaprezentowane wyniki własnych badań w oparciu o metodę SERVQUAL.

* * *

Wprowadzenie

Konkurencyjność rynku pośrednictwa ubezpieczeniowego jest istotnym miernikiem zaawansowania sektora usług najbardziej technologicznie i ekonomicznie rozwiniętych społeczeństw. Pojęcie to jest wynikiem rozwoju zarówno pojedynczych kanałów świadczenia usług ubezpieczeniowych (kanału pośredniego i bezpośredniego), jak i inicjatyw realizowanych przez indywidualnych pośredników ubezpieczeniowych. Popularność i dostępność usług ubezpieczeniowych, jako ważnego elementu w podejmowaniu decyzji życiowych jest istotnym warunkiem poziomu życia klientów. Powszechna dostępność

do usług, oznacza bowiem możliwość wyboru, oszczędność czasu oraz środków¹. Należy podkreślić, iż działalność ubezpieczeniowa odznacza się szczególną specyfiką. Jedną z cech szczególnych tej specyfiki jest wieloaspektowość, która dotyczy newralgicznych spraw związanych z wypłatą odszkodowań. Aspekty newralgiczne pojawiają się zwłaszcza wtedy, gdy ubezpieczone ryzyko staje się rzeczywiste. W tym momencie, zasadniczym zadaniem zakładu ubezpieczeń jest wykazanie profesjonalizmu i przekonanie o takowym klienta. Profesjonalizm ten jest szczególnie ważny w najtrudniejszej części pracy sektora ubezpieczeń, jakim jest proces likwidacji szkód (ang. *clime process*). Stąd sprawność likwidacji szkód jest uważana za bardzo istotny miernik oceny jakości świadczonych usług ubezpieczeniowych. Należy przy tym pamiętać, że jakość świadczenia usług jest warunkiem wzrostu satysfakcji klienta, poprawy produktywności, wydajności i obniżki kosztów, a także zauważalnego wzrostu udziału danej usługi na rynku. Jakość usług w sektorze usług ubezpieczeniowych zasadniczo zależy od trzech elementów:

- wewnętrznej doskonałości, efektywności i sprawności świadczonej usługi,
- najwyższego poziomu obsługi klienta,
- struktury organizacyjnej, której strategicznym zadaniem jest wspieranie strony jakościowej organizacji.

Warto zaznaczyć, iż do chwili obecnej nie zdefiniowano jednoznacznie kompletnego systemu pomiaru jakości w odniesieniu do usług ubezpieczeniowych (szerzej: Akerlof, Stiglitz, Spencer, 1973; Ebersole, 1991; Mehrabian, 1991; Maynard, 1991; Stoner, Wankerl, 1992; Miller, 1995; Knafel, 1999; Cummins, Doherty, 2005; Raynes; Lechner, Raturi, 2004; Bardini, 2006). Według J.W. Przybytniowskiego, wiąże się to z tym, że sektor ubezpieczeniowy jest rynkiem bazującym na subiektywnych i indywidualnych reakcjach, zależnych od poczucia wiarygodności i stopnia zaufania klientów. Z powyższych przyczyn, wiedza o konkurencyjności usług świadczonych przez sektor ubezpieczeń gospodarczych znajduje się jeszcze w stanie rozwojowym i wymaga prowadzenia dalszych obserwacji w wielu istotnych aspektach². Konsekwencją tego jest konieczność poszukiwania nowych dróg komunikacji na linii zakład ubezpieczeń–pośrednik–klient, które wpływałyby na poprawę relacji między uczestnikami rynku ubezpieczeniowego. Właśnie w przypadku sektora usług finansowych (w tym ubezpieczeniowych) nowe ścieżki komunikacji mają szczególne znaczenie do budowy zaufania, (czego potwierdzeniem jest kryzys zaufania do instytucji finansowych zapoczątkowany w 2007 r. w USA), które jest niezbędne do osiągnięcia celów strategicznych założonych przez ubezpieczyciela.

Zawarte w niniejszym rozdziale informacje, są efektem prowadzonych od 2012 r. badań naukowych. Konstrukcja niniejszego rozdziału została podporządkowana tezie, w myśl której – *wiedza, jako czynnik wzrostu konkurencyjności sektora ubezpieczeń gospodarczych, wpływa na świadomość klientów korzystających z umów ubezpieczenia dobrowolnego autocasco*. Główną przesłanką zajęcia się tym problemem jest jakość wykonywanych usług ubezpieczeniowych, które stanowią coraz to większe znaczenie w procesie zarządzania zakładem ubezpieczeniowym w ustawicznie rozwijających się gospodarkach

¹ A. Pred, *City systems in advanced economies*, Hutchinson, London 1977, s. 121–123; M. Pacione, *Access to urban services – the case of secondary schools in Glasgow*, Scottish Geographical Magazine, 105/1989, s. 12–18 W.M., Pacholarz, *Wsparcie społecznych instytucji finansowych banków spółdzielczych (Volksbanken – Raiffeisen Banken, Sparkassen, Bausparkassen) dla innowacyjnych technologii energetycznych w Republice Federalnej Niemiec*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* Nr 8(775), Warszawa, 2014, s. 88–97.

² J.W., Przybytniowski, W.M., Pacholarz, *Knowledge management as a growth factor for the competitiveness of the insurance sector. Research your own*, International Journal of Recent Scientific Research, Vol 6, Issue 10, 2015, s. 1–9; Przybytniowski J.W., Buczma S.E., *Edukacja i wiedza finansowa a konkurencyjność przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* Nr 12 (779), Warszawa 2014, s. 73–83; J.W., Przybytniowski, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa ubezpieczeniowego*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* Nr 1 (780), Warszawa, 2015, s. 55–72; J.W. Przybytniowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa, 2013, s. 22.

światowych. Do przedstawienia niniejszego celu badań, została wykorzystana metoda SERVQUAL. Analiza obejmuje lata 2012 – 2015. Badania prowadzone były na terenie województwa świętokrzyskiego.

Konkurencja i konkurencyjność na rynku usług ubezpieczeniowych

Konkurencja i konkurencyjność na rynku ubezpieczeń gospodarczych, związana jest z różnymi podmiotami uczestniczącymi w procesie świadczenia usługi ubezpieczeniowej: zakładem ubezpieczeń, pośrednikiem ubezpieczeniowym (agentem, brokerem) oraz klientem. W głównej mierze odnosi się do zakładów ubezpieczeń (działu I i działu II), gdyż to one posiadają różnego rodzaju instrumenty, jak też metody, pozwalające na osiąganie określonych strategicznych celów, a co za tym idzie – nawiązywania prawnych stosunków z usługobiorcami (ubezpieczającymi), począwszy od konkurencji cenowej, poprzez stosowanie bonusów, pakietów lojalnościowych, ulg, aż do stosowania uproszczonych metod likwidacji szkód, głównie o niskiej wartości, zgłaszanych za pośrednictwem telefonu, bez obowiązku składania dodatkowej dokumentacji.

Znajomość popytu konsumpcyjnego usług ubezpieczeniowych jest niezbędna w planowaniu oferty ubezpieczeniowej. W wielości usług ubezpieczeniowych możemy wyróżnić dwie grupy, o odmiennym charakterze popytu, to jest, usługi ubezpieczeniowe, na które popyt charakteryzuje pewną:

- stabilnością, na przykład: ubezpieczenia samochodów, mieszkania, życia,
- zmiennością, na przykład: ubezpieczenie bagażu, sprzętu pływającego.

Specyfika produktu, jaki oferuje zakład ubezpieczeń, bez względu na zakres oferty, zawsze polega na uświadamianiu rzeczywistym lub potencjalnym klientom ponoszenia jakiegoś ryzyka, prawdopodobieństwa powstania szkody, czy naruszenia prawa własności. Zawarcie umowy ubezpieczenia (usługi ubezpieczeniowej) w szczególności sposób zaspokajają oczekiwania klientów, oddziałuje na psychikę, wzmacnia poczucie pewności i bezpieczeństwa. Dlatego, też w przypadku usługi zakład ubezpieczeń stawia określone wymagania przed dystrybutorami (agentami i brokerami ubezpieczeniowymi). Muszą oni poznać elementy psychologii, mieć doświadczenie w pozyskiwaniu nowych klientów, jak również fachowe przygotowanie, tak istotne w prowadzeniu sprzedaży osobistej usług.

Pozyskanie klientów, zwłaszcza przez zakłady ubezpieczeń, wymaga stałego negocjowania warunków umów ubezpieczeniowych, mając tu na uwadze zmieniający się rynek, a tym samym ich świadomość i potrzeby. Forma, zakres i cel tych negocjacji zależą także od działań innych zakładów ubezpieczeń, oferujących podobne produkty zaspokajające potrzeby klientów. Ponieważ działania konkurentów (w pełni niezależnie od danego zakładu ubezpieczeń), często decydują o powodzeniu lub niepowodzeniu własnych działań, istnieje konieczność systematycznego ich obserwowania i podejmowania stosownych akcji. Strategia wobec konkurentów zależy w dużym stopniu od pozycji zajmowanej przez przedsiębiorstwo na rynku. A. Wąsiewicz wyodrębnia się cztery takie pozycje: lider rynku, rzucający wyzwanie, naśladowca (obrońca) oraz poszukujący luk rynkowych (specjalista)³.

Obecnie, zakłady ubezpieczeń, konkurencyjność swoich usług starają się zapewnić, już nie tylko wykorzystując strategię konkurencyjnej ceny czy promocji, ale także starają się wprowadzać pewne udogodnienia dla ubezpieczającego⁴.

W literaturze przedmiotu napotkać można wiele teorii i podejść do osiągania przewagi konkurencyjnej. Na potrzeby niniejszego opracowania autorzy uważają, iż koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach (z ang. *core competencies*), której autorami są G. Hamel i C.K. Prahalad⁵, jest najbar-

³ A. Wąsiewicz, *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*, część 1, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz, 1994, s. 7–12.

⁴ M. Serwach, *Konkurencja a konkurencyjność na rynku ubezpieczeniowym*, Fundacja Zarządzania Ryzykiem Społecznym, Warszawa, 2015, s. 15.

⁵ Por.: G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 79.

dziej odpowiadającą założonemu celowi badań. Powodem tego jest fakt, iż podmiotem tego podejścia jest badane przedsiębiorstwo, a nie cały sektor. Mając na uwadze badany problem, autorzy niniejszego rozdziału także twierdzą, że podstawę osiągnięcia przewagi konkurencyjnej danego przedsiębiorstwa, (co potwierdzają prezentowane badania), są kompetencje (reakcja na oczekiwania klienta oraz fachowość i zaufanie – kwalifikacje i wiedza merytoryczna), które definiowane są jako umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa. Posiadane kompetencje, aby mogły stanowić wartość dla przedsiębiorstwa, winny być m.in. trudne do „skopiowania”. Muszą być unikatowe a jednocześnie specyficzne tak by tworzyły aktywa strategiczne badanego podmiotu⁶. Wspomniane rozważania stanowiły punkt wyjścia do prowadzonych przez autorów badań nad problemem wiedzy, jako czynnika konkurencyjności ubezpieczeń gospodarczych, gdyż konkurencyjność przedsiębiorstwa jest istotnym elementem w momencie budowania strategii rozwoju danego podmiotu.

Istota wiedzy – zarys definicji

Rola zasobu wiedzy stała się pod koniec XX. wieku do tego stopnia znacząca, iż w powszechnym użyciu pojawiły się pojęcia takie, jak gospodarka wiedzy (z ang. *knowledge economy*), czy gospodarka oparta na wiedzy (z ang. *knowledge based economy*). Przemiany makroekonomiczne wywarły duży wpływ na sposób działania poszczególnych podmiotów gospodarczych, w tym także w sektorze ubezpieczeń gospodarczych. Wymuszają one na zakładach ubezpieczeń czynności przystosowane związane z intensyfikacją działań w obszarze wiedzy, która stanowi nadrzędne źródło sukcesu bądź strat ekonomicznych. Autorzy przyjmują, zgodnie z dominującym poglądem panującym w literaturze przedmiotu, iż wiedza jest informacją ujętą w określonym kontekście, która może zostać efektywnie użyta do wykonania określonego zadania⁷. Według W.M. Pacholarz⁸ pomijanie prób definicji wiedzy uznać można za rezygnację z dociekań nad uzyskaniem efektywnych rozwiązań w badanym obszarze. Należy przy tym pamiętać, że wiedza ma charakter subiektywny i nie można uważać jej za raz ustaloną⁹.

Paradoksem jest to, iż kapitał intelektualny, wiedza, mądrość (inteligencja) nie stanowi całej własności przedsiębiorstwa, lecz liczbę zatrudnionych pracowników, klientów, kooperantów wraz z efektywnością ich pracy. W latach 90. XX wieku, w większości branż działających na rynkach wystarczająco posiadać wiedzę o osiągnięciu lepszej efektywności produkcji, a niżeli konkurencja. Jest to ściśle związane z kwestią, iż dziedziny, rynki oraz zawody miały wyraźnie określone granice, technologie, a przy tym stabilne cele. W dzisiejszym świecie, zarządy przedsiębiorstw realizują własną strategię rozwoju, w oparciu o którą budują trwałą przewagę konkurencyjną, a najistotniejszym czynnikiem w przedsiębiorstwach produkcyjnych i usługowych jest wiedza. Najwyższy poziom wiedzy, umiejętności i kompetencji jest osiąganym w momencie, gdy kierownictwo przedsiębiorstwa jest zdolne do zapewnienia i zagwarantowania zasobów pracowniczych firmie. Dzięki nowym zastosowaniom kompetencji ludzi, powstają nowe gałęzie gospodarki oparte na przetwarzaniu informacji¹⁰. Generowanie nowej wiedzy, a tym samym wykształcenie kultury podporządkowanej wiedzy jest efektem rozwoju innowacji w przedsiębiorstwach. Cechy zasobów niematerialnych organizacji i kapitału intelektualnego są tworzone przez wiedzę. Wie-

⁶ J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 2008, nr 9, s. 12.

⁷ J.W., Przybytniowski, W.M., Pacholarz, *Knowledge... op. cit.* s. 1–9.

⁸ Na podstawie literatury przedmiotu, autorzy podjęli próbę scharakteryzowania, uporządkowania, jak też przedstawienia własnej definicji wiedzy, patrz: W.M. Pacholarz, *Istota i uwarunkowania pojęcia wiedzy w teorii ekonomii*, (artykuł przekazany do publikacji w *Ekonomice i Organizacji Przedsiębiorstwa*, 2016.

⁹ A. Błaszczuk J., Brdulak M., Guzik A. Pawluczuk, *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003, s. 12.

¹⁰ M.T. Hansen, N. Nohria, T. Tierney, *What's your strategy for managing knowledge?*, Harvard Business Review, March–April, 1999, s. 107–108.

dza w połączeniu z powyższymi elementami wyrażona jest w różnych postaciach. Przede wszystkim stanowi źródło właściwego gospodarowania oraz dysponowania zasobami organizacji wraz z rozwojem ich wartości. Należy przy tym pamiętać, że wiedza jest uważana za jedno z najważniejszych źródeł przewag konkurencyjnych współczesnego przedsiębiorstwa¹¹. Zatem, warunkiem koniecznym skutecznego kształtowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw jest posiadanie przez nie odpowiedniej (specjalistycznej z danej dziedziny, jak też różnorodnej wiedzy z wielu dziedzin) wiedzy. Umiejętności wykorzystania i przełożenia tej wiedzy na praktyczne działania może pozwolić przedsiębiorstwu nie tylko na konkurencyjne, ale także na efektywne oraz zyskowe działania we wszystkich obszarach działalności. Niemiej, w tym miejscu, należy podkreślić, że raz osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie.

Znaczenie wiedzy w skutecznym kształtowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa

Sektor ubezpieczeń już od ponad dwóch wieków wspiera rozwój i zabezpiecza mienie oraz życie Polaków. Mimo różnych trudności, głównie w okresie powojennym, dobre tradycje ubezpieczeniowe są wciąż obecne na polskim rynku. Procesy globalizacyjne i integracyjne, które wystąpiły w ostatnich latach w Polsce spowodowały, że obecnie sektor ubezpieczeń znalazł się w nowej sytuacji, którą cechuje wzmożona konkurencja, konieczność wdrażania nowych produktów i usług. Jednocześnie taka specyfika gospodarki, która w coraz to większym stopniu jest determinowana wiedzą otwiera nowe szanse dla przedsiębiorstw w sektorze ubezpieczeń premiując elastyczność, różnorodność i innowacyjność w oferowanych produktach i usługach.

Analiza literatury dotyczącej czynników wpływających na konkurencyjność zakładów ubezpieczeń wskazuje na ich różnorodność. Konkurencyjność jest pojęciem nieostrym przybierającym różną postać uwarunkowaną cechami, jakimi dysponują podmioty w określonym miejscu i czasie¹². Należy zaznaczyć, że analiza konkurencyjności wymaga istnienia co najmniej dwóch podmiotów i jest ona określona właściwością każdego z nich¹³.

Wpływ wiedzy na konkurencyjność przedsiębiorstwa uwidacznia się w wyższej skuteczności działań podmiotów gospodarczych poprzez skrócenie tempa reakcji na bodźce zewnętrzne i wewnętrzne, a w konsekwencji efektywniejsze funkcjonowanie firmy. Wzajemne oddziaływanie tych czynników pozwala na szybsze wprowadzanie innowacji i oszczędne wykorzystanie zasobów¹⁴.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna to unikalna pozycja przedsiębiorstwa w sektorze w stosunku do konkurentów umożliwiająca osiąganie ponad przeciętnych zysków i wyprzedzanie konkurencji¹⁵. Przewaga konkurencyjna firmy zależy od wartości, które przedsiębiorstwo jest w stanie wypracować dla swoich klientów¹⁶. Natomiast w oczach odbiorcy, przewaga konkurencyjna jest kategorią subiektywną i oznacza wyższą sumę wartości oferowaną przez inwestora. Zatem, można uznać, iż przewaga konkurencyjna przedsiębiorstwa jest uwarunkowana identyfikacją wiedzy w otoczeniu przedsiębiorstwa, jak również stopniem rozpowszechnienia i dostępności tej wiedzy dla posiadania konkurentów. Wiedza ogólnie dostępna dla organizacji i konkurentów nie stanowi źródła

¹¹ B. Mikula, *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą*. /W:/ Zarządzanie wiedzą w organizacji, red. naukowy: K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005, s. 11.

¹² A. Rogut, *Potencjał polskich MSP w zakresie absorbowania korzyści integracyjnych*, Łódź 2008, s. 61.

¹³ H.G. Adamkiewicz–Drwiłło, *Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki*, Wydawnictwo Dom Organizatora, Toruń 2010, s. 16, 67, 80.

¹⁴ H.J. Warnecke, *Rewolucja kultury przedsiębiorstwa. Przedsiębiorstwo fraktalne*, PWN, Warszawa 1999, s. 109.

¹⁵ L. Żabiński, *The strategic business environment of systemic products in Poland. Developmental conditions against the background of the Central/ Eastern European countries*, Journal of Economics & Management, Vol. 6, 2009, s. 217–237.

¹⁶ M.E. Porter, *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001, s. 246.

przewagi konkurencyjnej. Organizacja winna jest dążyć do odkrywania tej wiedzy, którą nie posiadają konkurenci. Natomiast przewaga konkurencyjna ujawnia się w momencie, gdy konkurencja dysponuje takimi zasobami wiedzy, których nie posiada organizacja¹⁷.

Znaczenie wiedzy w sektorze ubezpieczeń odnosi się do sfery ekonomicznej, organizacyjnej oraz społecznej. Z powyższych rozważań można wywnioskować, iż w kontekście długofalowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa¹⁸, największe znaczenie będą miały skuteczne, kompleksowe działania podmiotów w zakresie wiedzy. Im wyższy poziom orientacji ubezpieczyciela (zakład ubezpieczeń) na wiedzę, tym uzyskuje on lepsze wyniki ekonomiczne. Konkurencyjności pomiędzy podmiotami sektora ubezpieczeń była i jest motorem rozwoju gospodarki rynkowej¹⁹. Natomiast, wiedza jest sama w sobie bardzo ważnym zasobem przedsiębiorstwa, a jej rola jest ważniejsza, gdyż stanowi narzędzie aktywujące – umożliwia efektywną alokację i wykorzystanie pozostałych zasobów²⁰. Zatem o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstwa w znacznej mierze decydują wybitne jednostki i zespoły ludzi funkcjonujące w zakładzie ubezpieczeń oraz posiadana przez nich wiedza, która jest jednym z wiodących czynników w uzyskaniu tej przewagi. Z tego względu, ważne jest oprócz tworzenia nowej wiedzy, wykorzystanie i przyswojenie dotychczasowej wiedzy przez pracowników organizacji oraz wyciąganie wniosków z posiadanego doświadczenia²¹.

Reasumując, we współczesnym polskim sektorze ubezpieczeń posiadanie tylko zasobów materialnych nie jest wystarczającym narzędziem konkurowania na rynku, co potwierdzają wyniki badań zaprezentowane w dalszej części opracowania. Dlatego też, aby przetrwać, rozwijać się i zdobyć przewagę konkurencyjną, a jednocześnie ją utrzymać, należy umiejętnie: gromadzić, użytkować oraz aktualizować wiedzę. Brak odpowiedniej wiedzy, czyli potencjału konkurencyjności skazuje przedsiębiorstwa często do naśladownictwa.

Metodyka badań

SERVQUAL – metodyka i ocena poziomu jakości usług pośrednictwa ubezpieczeniowego

Do badania wiedzy o poziomie jakości usług i oczekiwaniach klientów oraz ich wrażliwości na zmiany w wykonywaniu usługi, autorzy wykorzystali metodę SERVQUAL (z ang. *Service Quality*), używanej jako uniwersalny miernik w badaniu postrzeganej jakości wszystkich rodzajów usług²². Narzędziem pomiarowym był formularz ankiety, który zawierał podzielone na poszczególne obszary kryteria oceny, listę twierdzeń do oceny poprzez określenie stopienia odczuwania przez klienta każdego z oczekiwań oraz stopień, w jakim te oczekiwania klient uzna je za spełnione. W formularzu zawarto również pytanie o wagi każdego z wymiarów jakości dla klienta.

Dane pozyskiwane są w sposób ciągły. Pierwsze badanie zostało wykonane na terenie województwa świętokrzyskiego w 2012 roku, a ostanie w 2015. Klientów zakładów ubezpieczeń i banków prosi się o wypełnienie formularza ankiety po zakończeniu realizacji usługi, przy czym ankiety wypełniane są

¹⁷ E. Stańczyk-Hugiet, *Szerokość czy głębokość zasobów wiedzy. [W:] Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*. Organizacje, ludzie, procesy, procedury, red. naukowy: L. Zbiegień-Maciąg, E. Beck, AGH, Kraków 2006, s. 102–103.

¹⁸ M.A. Leśniwski, *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, 2011, s. 37–51.

¹⁹ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora” Toruń 2005, s. 21, 22.

²⁰ D.G., Omerzel, R.E., Gulev, *Knowledge Resources and Competitive Advantage, Managing Global Transitions*, International Research Journal, Vol. 9, No. 4, New Jersey 2011, s. 335.

²¹ Por. G. Hamel, C.K. Prahalad, *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999, s. 41.

²² Por: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A conceptual model of services quality and its implications for future research*, Journal of Marketing 1985, vol. 49, No. 4, s. 41–50.

wśród respondentów, którzy mają zawartą umowę ubezpieczenia oferowaną w ramach usług bankowo-ubezpieczeniowych (ubezpieczenia komunikacyjne z grupy: 3 i 10) i mieli likwidowaną szkodę w miesiącach luty–maj. Formularze ankietowe wydawane osobiście za pośrednictwem ankieterów. Wypełniane są anonimowo przez klientów (szerzej na temat metodyki badań w dalszej części opracowania).

W metodzie SERVQUAL (zwanej także modelem GAP), jakość usług określa się przez rozbieżności między doznaniem klientem, a jego oczekiwaniami wobec usługi. Pozwala na wskazanie sytuacji, w których usługi znacznie odbiegają, od jakości oczekiwanej przez klientów, wskazując na tzw. luki między ocenami jakości. Metoda ta skonstruowana jest w formie ankiety, na którą składają się trzy części, wypełnianej zależnie od potrzeb klientów zewnętrznych lub wewnętrznych firmy.

Autorzy modelu wyodrębnili pięć luk między ocenami, jakości, a mianowicie:

1. lukę pomiędzy oczekiwaniami klienta a oceną tych oczekiwań przez kierownictwo firmy,
2. lukę między oceną kierownictwa a normatywną, jakością usługi,
3. lukę między technicznymi normami, jakości usługi, a faktycznie wykonaną usługą,
4. lukę między świadczeniem usługi, a treścią komunikacji z konsumentami,
5. lukę między oczekiwaną, a otrzymaną usługą.

Piąta luka dotyczy niedostatków jakości według oceny klientów, natomiast luki 1–4 odnoszą się do spadku, jakości w obrębie firmy i w dużej mierze przyczyniają się do wystąpienia luki piątej. Oznacza to, że poprzez odpowiednie zarządzanie, jakością oddziaływujące na strukturę organizacyjną, wewnętrzną komunikację można uniknąć powstania lub zlikwidować już istniejące luki.

W metodzie tej bada się obszary rozbieżności pomiędzy rzeczywistą jakością usługi przez klienta (jakością nabytą) a oczekiwaniami klienta (oczekiwaną jakością usługi) w każdym pięciu wymiarów usługi, którymi są: namacalność (z ang. *tangibles*), niezawodność (z ang. *reliability*), reagowanie (z ang. *responsiveness*), pewność (z ang. *assurance*) oraz empatia (z ang. *empathy*). Stosując metodę SERVQUAL przedsiębiorstwo nie tylko otrzymuje oceny poziomu jakości świadczonych usług, lecz także wskazówki do obszarów poprawy jakości. W metodzie tej, wykorzystuje się kwestionariusz ankietowy zawierający 22 twierdzenia pogrupowane w pięć wymiarów jakości usług, są to wymiary: namacalność, niezawodność, empatia, pewność oraz reagowanie²³. Twierdzenia te są oceniane dwukrotnie, pierwsza część oceny to odpowiedzi klienta, jak powinno być, czyli czego oczekuje, a druga to oceny rzeczywiste otrzymanej usługi. Klient jest również w trzeciej części pytany o wagę każdego z obszarów jakości. Do oceny twierdzeń z pierwszych dwóch części ankiety stosowana jest siedmiostopniowa skala Likerta, w której 1 oznacza: „zdecydowanie nie” i stopniowo do 7, które oznacza: „zdecydowanie tak”²⁴.

Kolejnym etapem w metodzie SERVQUAL jest analiza uzyskanych wyników: nieważonych, ważonych, interpretacja otrzymanych rezultatów analizy. W ten sposób zaistnieć mogą trzy sytuacje:

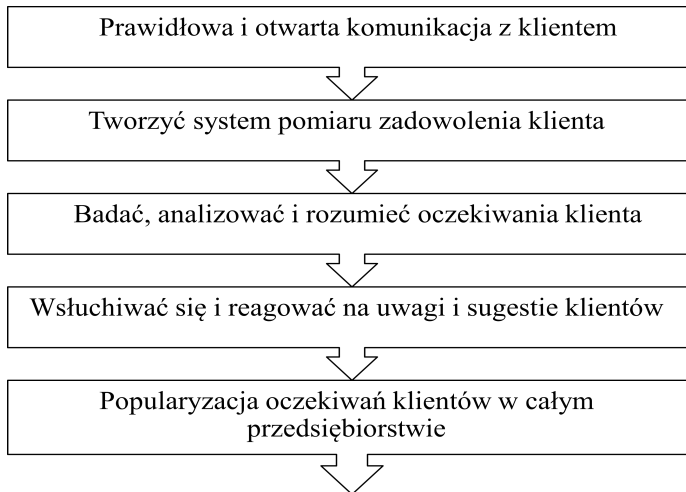
1. jakość oczekiwana (OJU) = jakość doświadczona (PJU) – jakość świadczonych usług w pełni odpowiada oczekiwaniom klienta, gdzie klient jest usatysfakcjonowany, a przedsiębiorca nie ponosi zbyt wysokich kosztów,
2. jakość oczekiwana (OJU) > jakość doświadczona (PJU) – należy poprawić jakość w danym wymiarze usługi,
3. jakość oczekiwana (OJU) < jakość doświadczona (PJU) – istnieje możliwość przesunięcia środków z realizacji danego wymiaru jakości na inny gdyż w danym doświadczona wysoka jakość okazuje się nie być dla klienta tak istotna.

Reasumując powyższe rozważania można jednoznacznie stwierdzić, iż metoda ta wywodzi się z nurtu orientacji na klienta, której poszczególne zadania przedstawia rysunek 1.

²³ Więcej na temat metody czytaj w: A. Parasuraman, V.A. Zeithaml, L.L. Berry, *A conceptual... op. cit.*, s. 44; V.A. Zeithaml, L.L. Berry, A. Parasuraman, *The nature and determinants of customer expectations of service*, Journal Academy of Marketing Science, 1993, vol. 21, issue 1, s. 46; M. Stoma, *Modele i metody jakości usług*, Q&R Polska Sp. z o.o, Lublin 2012, s. 65–77.

²⁴ M. Stoma, *Modele... op.cit.*, s. 65–77.

Rysunek 1. Metoda SERVQUAL – orientacja na klienta



Źródło: opracowanie własne.

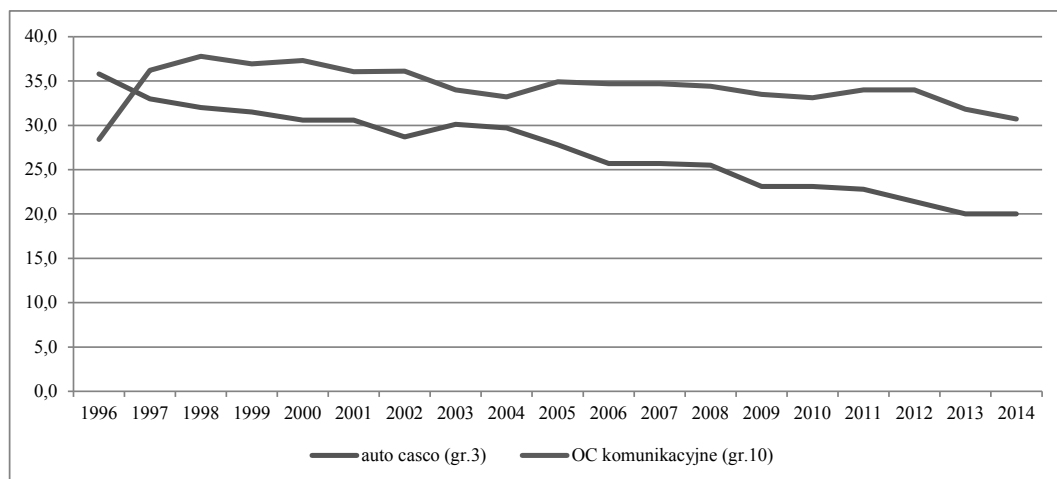
Analiza badanej populacji

Głównym celem badań była analiza poziomu wiedzy jako czynnika wpływu na konkurencyjność sektora ubezpieczeń gospodarczych wpływającej na jakości usługi ubezpieczeniowej w opinii klientów korzystających z ubezpieczenia dobrowolnego autocasco. Badanie to miało na celu zbadanie w szczególności rozbieżności między doznaniem klienta, a jego oczekiwaniami wobec oferowanej usługi.

Struktura składki ubezpieczeń komunikacyjnych (OC, AC) odzwierciedla możliwości rynku klienta indywidualnego (rys. 1). Wpływ na to mają czynniki regulujące wielkość rynku popytu: liczba nowo rejestrowanych samochodów, zasobność portfela klienta, polityka banków w zakresie udzielania kredytów, polityka zakładów ubezpieczeń i banków w zakresie konstruowania oferty bankowo–ubezpieczeniowej. Świadczona usługa w zakresie tych grup ubezpieczeń, przez samych pracowników zakładów ubezpieczeń, jak i przedstawicieli, tychże zakładów (agentów ubezpieczeniowych) oraz brokerów ubezpieczeniowych, określa rozbieżności między doznaniem klienta, a jego oczekiwaniami wobec tej usługi. Pozwala na wskazanie sytuacji, w których te usługi znacznie odbiegają, od jakości oczekiwanej przez klientów, wskazując na tzw. luki między ocenami jakości.

Prowadzone badania miały charakter panelowy, prowadzone (w miarę możliwości) wśród tych samych respondentów, korzystających z ubezpieczenia dobrowolnego autocasco (grupa 3) metodą wywiadu bezpośredniego, udzielając odpowiedzi związanych z rozbieżności między doznaniem klienta, a jego oczekiwaniami wobec oferowanej usługi jakością usług ubezpieczeniowych, która mierzona była metodą SERVQUAL (samodzielne wypełnianie kwestionariusza przez respondentów), którzy byli dostępnymi bezpośrednio w badanych zakładach ubezpieczeń, lub gospodarstwach domowych.

Rysunek 2. Struktura składki przypisanej brutto ubezpieczenia OC komunikacyjnego w latach 1996–2014 (w %)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: www.knf.gov.pl/opracowania (10.05.2016).

Badania przeprowadzone były w latach 2012–2015 w miesiącach luty – kwiecień, na terenie województwa świętokrzyskiego, na klientach którzy:

- mieli bezpośredni kontakt z pośrednikiem ubezpieczeniowym (agentem, brokerem),
- posiadali zawartą umowę ubezpieczenia autocasco, jako zabezpieczenie kredytu bankowego na zakup samochodu,
- przechodzili procedurę likwidacji szkody,
- ukończyli 18. rok życia,
- byli właścicielami ubezpieczonych pojazdów,
- byli podmiotem umowy kredytu.

Formularze ankietowe wydawane osobiście za pośrednictwem ankietatorów (por. tab. 1). Ze względu na zbyt małą liczbę badanych kobiet, płeć ta nie była analizowana szczegółowo. Prowadzona analiza była bez podziału na płeć.

Tabela 1. Struktura ankietowanych respondentów według wybranych kryteriów w latach 2011–2015

Kryterium	Liczba respondentów według wybranego wariantu odpowiedzi							
	2012		2013		2014		2015	
Liczba respondentów	124		119		120		122	
Płeć	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety	Mężczyźni	Kobiety
	113	11	113	7	112	8	112	10

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Badaniami została objęta grupa²⁵:

1. w 2012 roku – 124 respondentów, w tym 113 (91,1%) mężczyzn i 11 (8,9%) kobiet,
2. w 2013 roku – 119 respondentów, w tym 113 (95%) mężczyzn i 7 (5,0%) kobiet,
3. w 2014 roku – 120 respondentów, w tym 112 (93,3%) mężczyzn i 8 (6,7%) kobiet,
4. w 2015 roku – 122 respondentów, w tym 112 (91,8%) mężczyzn i 10 (8,2%) kobiet.

Badanie jakości oferowanych usług było przeprowadzone w oparciu o kwestionariusz, który składał z dwóch części:

1. części ogólnej, zawierającej pytania ogólne dotyczące:
 - z usług jakich zakładów ubezpieczeń i banków korzystają respondenci,
 - czy w ostatnim roku miał likwidowaną szkodę,
 - czy łączenie produktów bankowych i ubezpieczeniowych jest obszarem perspektywicznym w działalności banków i zakładów ubezpieczeń,
 - zaufania klientów do zakładów ubezpieczeń i banków,
 - jak klienci oceniają współpracę z zakładami ubezpieczeń i bankami,
 - oceny poziomu zadowolenia z usług poszczególnych zakładów ubezpieczeń i banków,
2. z zastosowaniem metody SERVQUAL – badanie zostało przeprowadzone w trzech segmentach usług. Każdy kwestionariusz zawierał 22 pary zdań – twierdzeń. Pierwszy zestaw mierzył oczekiwania użytkowników, pytając każdego respondenta o określenie bardzo dobrych usług bankowo-ubezpieczeniowych w skali od 1 do 7. Drugi zestaw 22 twierdzeń – mierzył percepcje postrzeganych usług w oparciu o posiadaną wiedzę. Dodatkowo do kwestionariusza SERVQUAL dołączono sekcję, w której użytkownicy zostali poproszeni o określenie 100 punktów charakteryzujących wymiary cech w celu stwierdzenia, jak ważna jest każda z wymienionych cech w ocenie jakości usług związanych z zarządzaniem umową ubezpieczenia.

Analizę wyników badań podzielono na trzy etapy:

1. ustalenie różnic pomiędzy kolejnymi, punktowo wyrażonymi oczekiwaniami i doświadczeniami.
2. wyliczenie średniej dla różnicy punktów w każdym z analizowanych obszarów.
3. wykorzystanie metody SERVQUAL do obliczenia całkowitej arytmetycznej miary jakości badanej usługi.

Wyniki badań

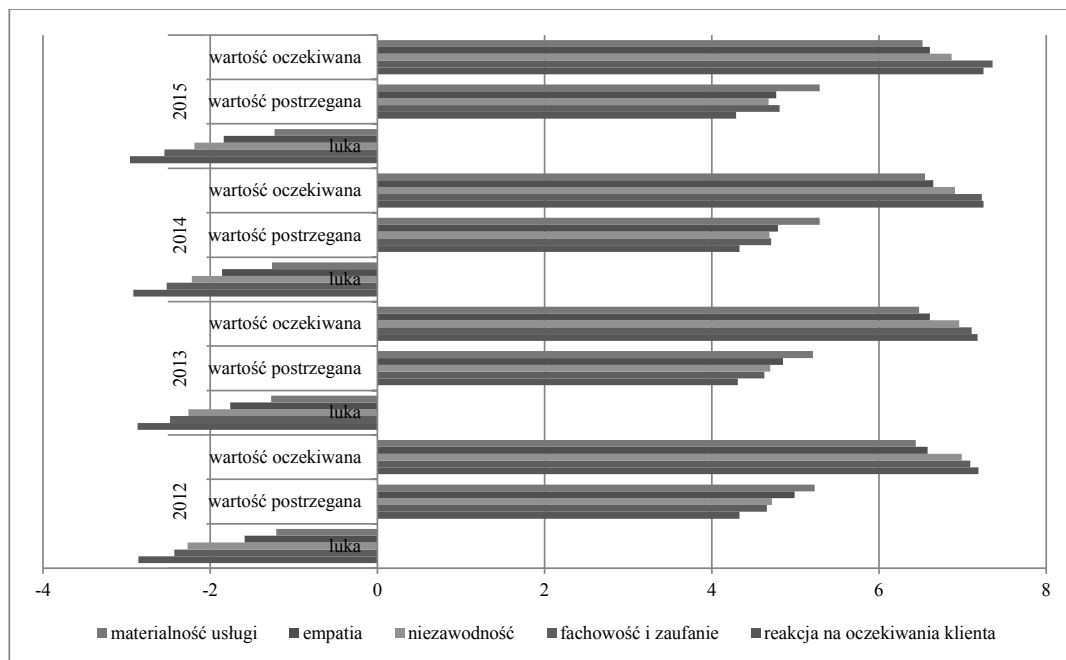
Na rysunku 3, przedstawiono pięć obszarów jakości usługi ubezpieczeniowej w ocenie klientów, korzystających z ubezpieczenia autocasco w latach 2012–2015. Średni wynik dla wszystkich obszarów, kształtował się w roku 2015 na poziomie (–2,15), co oznacza, że w porównaniu z rokiem 2012 (–2,07), wartość ta wzrosła o (–0,08). Tendencja wzrostowa, świadczy o istnieniu wyraźnej rozbieżności, pomiędzy oczekiwaniami klientów zakładu ubezpieczeń, a jakością świadczonych usług, w zakresie poszczególnych wymiarów. Można stwierdzić, że sposób świadczenia usługi jest niezgodny z oczekiwaniami klienta, a co za tym idzie – jakość danej usługi jest niesatysfakcjonująca.

Wśród powyższych wymiarów najkorzystniejszy wynik (–1,23), porównywalny z rokiem 2012 (–1,21), uzyskała materialność usługi. Oznacza to, że zakłady ubezpieczeń w głównej mierze, poświęcają uwagę na materialny aspekt ich działalności (atrakcyjny wygląd, prezencja pracowników), co jest głównym atrybutem w bezpośrednich kontaktach z klientem i rzetelnej komunikacji podczas procesu świadczenia usługi. Na najniższym poziomie wśród badanych obszarów znalazły się takie czynniki jak: reakcja na oczekiwania klienta (–2,96), fachowość i zaufanie (–2,55), niezawodność (–2,19) oraz empatia (–1,84). Podobnie jak w 2012 roku, w obszarach tych (z wyjątkiem czynnika niezawodność, gdzie zaznaczyła się nieznaczna poprawa (0,08) odnotowano największe różnice, co pozwala na stwier-

²⁵ Ze względu na zbyt małą liczbę badanych kobiet, płeć ta nie była analizowana szczegółowo.

dzenie, iż poziom świadczenia usługi ubezpieczeniowej kształtuje się na niskim poziomie, a oczekiwania klientów są niezrealizowane w zakresie analizowanego ubezpieczenia.

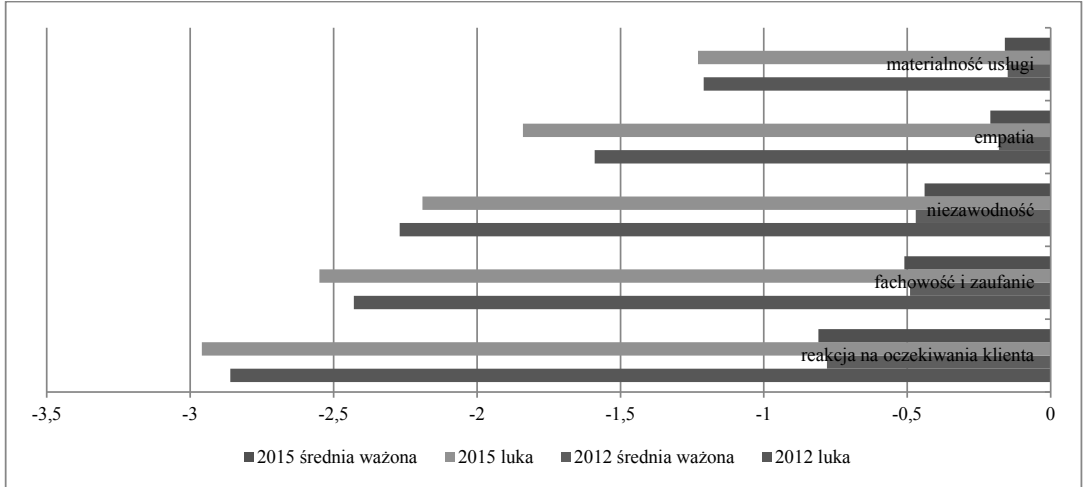
Rysunek 3. Poziom jakości usługi ubezpieczeniowej korzystających z ubezpieczenia autocasco w latach 2012–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

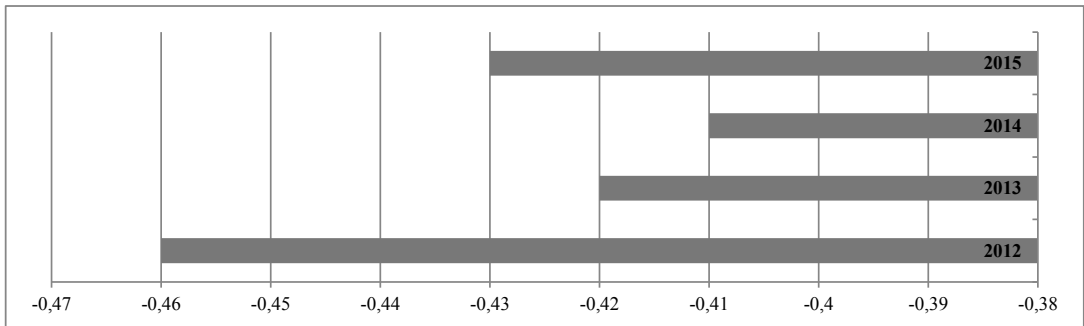
Kolejnym etapem badań było wyliczenie całkowitej średniej ważonej poziomu jakości usługi ubezpieczeniowej (rysunek 4 i 5) w każdym z analizowanych obszarów. Analizując uzyskane dane w latach 2012–2015, można stwierdzić, że najbardziej istotnym obszarem dla badanych respondentów, okazała się reakcja na oczekiwania klienta, natomiast niewielkie znaczenie przypisuje się materialności usługi. Mając na uwadze istotność badanych wymiarów dla klienta, w roku 2015, całkowita średnia miara jakości usługi ubezpieczeniowej, ubezpieczenia autocasco wyniosła $(-0,43)$. Porównując, średnią ważoną poziomu jakości usług ubezpieczeniowych stanowiła w 2012 roku $(-0,46)$, co oznacza, że w roku 2015, wartość ta uległa nieznacznemu pogorszeniu $(-0,03)$, natomiast nastąpiła niewielka poprawa w stosunku do roku 2003 i 2014.

Rysunek 4. Poziom jakości usługi ubezpieczenia autocasco według miar: luka i średnia ważona w latach 2012 i 2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Rysunek 5. Poziom jakości usługi ubezpieczenia autocasco według średniej ważonej w latach 2012–2015



Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Otrzymane wyniki świadczą o niskim poziomie usług, jak też nie spełnionych oczekiwaniach klientów. Istotny wpływ na ten wynik mają czynniki, będące na najniższym poziomie wśród badanych obszarów:

- reakcja na oczekiwania klienta, rozumiana jako szybkość działań i reagowania na oczekiwania stawiane przez klientów, terminowe realizowanie usług, gotowość do udzielenia klientowi szybkiej pomocy w trakcie całego procesu świadczenia usługi, ale także gotowość do natychmiastowego reagowania na sygnały niezadowolenia płynące ze strony klientów; jest ona często określana również jako odpowiedzialność lub wrażliwość usługodawcy na potrzeby klientów,
- fachowość i zaufanie definiowana, jako kwalifikacje i wiedza merytoryczna personelu oraz odpowiednie zachowanie się personelu, czyli: uprzejmość, wiarygodność, bezpieczeństwo i zaufanie (umiejętność wzbudzania zaufania przez personel).

Zakończenie

Prowadzone badania pozwalają na sformułowanie istotnych wniosków:

1. ukształtowanie negatywnego obrazu zakładu ubezpieczeń, będzie skutkiem trudności w dążeniu firmy do utworzenia sprawnego systemu zarządzania jakością,
2. sposób świadczenia danej usługi, powinien dążyć do uwzględnienia i zaakceptowania potrzeb klienta, z kolei brak poszanowania praw klienta, przyczynia się do negatywnych skutków oddziałujących na otoczenie organizacji,
3. z prowadzonych badań w latach 2012–2015, można wysnuć, iż materialny aspekt działalności zakładów ubezpieczeń jest głównym atrybutem w bezpośrednich kontaktach z klientem w trakcie procesu świadczenia usługi,
4. średni wynik Servqual w 2015 roku kształtował się na poziomie $(-2,15)$, natomiast w 2012 roku wartość ta wynosiła $(-2,07)$, co świadczy o umiarkowanym dysonansie między doświadczeniami i oczekiwaniami klientów, natomiast średni ważony wynik Servqual wyniósł w 2015 roku $(-0,43)$, zaś w 2012 roku $(-0,46)$, co jest potwierdzeniem, iż poziom świadczenia usługi ubezpieczeniowej jest na umiarkowanym niskim poziomie, co wiąże się z brakiem spełnienia oczekiwań klientów,
5. czynnikami, będącymi na najniższym poziomie wśród badanych obszarów, to reakcja na oczekiwania klienta oraz wiedza merytoryczna personelu i jego odpowiednie zachowanie.

Bibliografia

1. Adamkiewicz–Drwiłło H.G., Konkurencyjność przedsiębiorstw w świetle uwarunkowań współczesnej gospodarki, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń 2010.
2. Błaszczuk A., Brdulak J., Guzik M., Pawluczuk A., *Zarządzanie wiedzą w polskich przedsiębiorstwach*, SGH, Warszawa 2003.
3. Forlicz S., *Niedoskonała wiedza podmiotów rynkowych*, Fundacja Edukacyjna Przedsiębiorczości. Wydano przez PWN, Warszawa 2001.
4. Hamel G., Prahalad C.K., *Przewaga konkurencyjna jutra*, Business Press, Warszawa 1999.
5. Hansen M.T., Nohria N., Tierney T., *What's your strategy for managing knowledge?*, „Harvard Business Review”, March–April, 1999.
6. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2005.
7. Krupski R., *Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, PWE Warszawa 2005.
8. Leśniweski M.A., *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Wybrane problemy*, Wydawnictwo „Dom Organizatora”, Toruń, 2011.
9. Macias J., *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji 2008.
10. Mikula B., *Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą. /W:/ Zarządzanie wiedzą w organizacji*, red. naukowy: K. Perechuda, PWN, Warszawa 2005.
11. Omerzel, D.G., Gulev, R.E., *Knowledge Resources and Competitive Advantage, Managing Global Transitions*, International Research Journal, vol. 9, no. 4, New Jersey 2011.
12. Pacholarz W.M., *Wsparcie społecznych instytucji finansowych banków spółdzielczych (Volksbanken – Raiffeisen Banken, Sparkassen, Bausparkassen) dla innowacyjnych technologii energetycznych w Republice Federalnej Niemiec*, *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa* Nr 8(775), Warszawa, 2014.
13. Pacione M., *Access to urban services – the case of secondary schools in Glasgow*, „Scottish Geographical Magazine”, 105/1989.

14. Parasuraman A., Zeithaml V.A., Berry L.L., *A conceptual model of services quality and its implications for future research*, Journal of Marketing 1985, vol. 49, No. 4.
15. Perechuda K., *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*, PWN, Warszawa 2005.
16. Porter M.E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
17. Pred A., *City systems in advanced economies*, Hutchinson, London 1977.
18. Przybytniowski J.W., *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa, 2013.
19. Przybytniowski J.W., Pacholarz W.M., *Knowledge management as a growth factor for the competitiveness of the insurance sector: Research your own*, International Journal of Recent Scientific Research, Vol 6, Issue 10, 2015.
20. Serwach M., *Konkurencja a konkurencyjność na rynku ubezpieczeniowym*, Fundacja Zarządzania Ryzykiem Społecznym, Warszawa, 2015.
21. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, „Dom Organizatora” Toruń 2005.
22. Stańczyk–Hugiet E., *Szerokość czy głębokość zasobów wiedzy. /W:/ Zarządzanie ludźmi w otoczeniu globalnym – pomiędzy „starym” a „nowym”*. Organizacje, ludzie, procesy, procedury, red. naukowy: L. Zbiegień–Maciąg, E. Beck, AGH, Kraków 2006 AGH, Kraków 2006.
23. Stoma M., *Modele i metody jakości usług*, Q&R Polska Sp. z o.o, Lublin 2012.
24. Wąsiewicz A., *Ubezpieczenia w gospodarce rynkowej*. Część 1, Oficyna Wydawnicza BRANTA, Bydgoszcz, 1994.
25. Zeithaml V.A., Berry L.L., Parasuraman A., *The nature and determinants of customer expectations of service*, Journal Academy of Marketing Science, 1993, vol. 21, issue 1.
26. Żabiński L., *The strategic business environment of systemic products in Poland. Developmental conditions against the background of the Central/ Eastern European countries*, Journal of Economics & Management, Vol. 6, 2009.

Summary

KNOWLEDGE AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS IN THE BUSINESS INSURANCE SECTOR. INDIVIDUAL RESEARCH

Currently, in the insurance services, the internal–normative quality for the actual quality is abandoned, the external one – identified with the client and the user. The ultimate determinant of the quality of services offered by the insurance sector is the level of knowledge, and thus customer needs. The results presented in the thesis are the result of research conducted by an author, as a part of the research project carried out in the framework of statutory research (No: 614585). This study is a continuation of previously published research, the aim of which is to study the level of knowledge, as a factor of increasing the competitiveness of the business insurance sector in the opinion of customers, using voluntary insurance autocasco, and in particular to examine the differences between sensations of a client and their expectations towards the service offered. The research were conducted on two levels: theoretical, presenting the essence of knowledge affecting the competitiveness of the insurance sector and the empirical, in which there were presented the results of individual research based on the method SERVQUAL.

Michał Adam Leśniewski
Instytut Zarządzania
Wydział Prawa, Administracji i Zarządzania
Uniwersytet Jana Kochanowskiego w Kielcach

BEHAWIORALNA KULTUROWA PRZEWAGA KONKURENCYJNA PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna stanowią system synergiczno-komplementarny przedsiębiorstwa, który musi podlegać procesowi permanentnego monitoringu, aby podmiot gospodarczy mógł utrzymać się na rynku. To co „dzisiaj” tworzy konkurencyjność i przewagę konkurencyjną, „jutro” może być porażką organizacji. Zarówno teoria i praktyka nauk o zarządzaniu podkreśla ważność konkurencyjności i przewagi konkurencyjnej w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa na rynku. Celem rozdziału jest przedstawienie istoty i znaczenia behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przyjętą tezę jest, że zachowanie i kultura organizacyjna są czynnikami składowymi i czynnikami warunkującymi (czynnikami uwarunkowującymi) konkurencyjność, które z kolei przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej.

* * *

Wprowadzenie

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest warunkiem koniecznym utrzymania się przedsiębiorstwa na rynku. W dobie konkurencji i globalizacji należy wysiłek intelektualny przedsiębiorstwa ukierunkować na konkurencyjność i przewagę konkurencyjną, które ze sobą tworzą ważny system rozwojowy podmiotu gospodarczego¹. Z konkurencyjności wynika przewaga konkurencyjna. Można stwierdzić, że bez konkurencyjności nie ma przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Konkurencyjność i przewaga konkurencyjna stanowią system synergiczno-komplementarny, który musi podlegać procesowi permanentnego monitoringu, aby podmiot gospodarczy mógł utrzymać się na rynku. To co „dzisiaj” tworzy konkurencyjność i przewagę konkurencyjną, „jutro” może być porażką organizacji.

¹ M.E. Porter, *Przewaga konkurencyjna. Osiągnięcie i utrzymywanie lepszych wyników*, Helion, Gliwice 2006.

Konkurencyjność stanowią różne czynniki, które przyczyniają się do osiągnięcia obecnej i/lub potencjalnej przewagi konkurencyjnej². Jednym z czynników konkurencyjności przedsiębiorstw jest behawioralność (zachowanie) i kultura organizacyjna, które mogą być traktowane jako czynniki składowe konkurencyjności i jako czynniki warunkujące konkurencyjność³. Przewaga konkurencyjna osiągnięta przy udziale (zaangażowaniu) behawioralności i kultury organizacyjnej określana jest mianem behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw.

Celem opracowania jest przedstawienie istoty i znaczenia behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przyjętą tezę jest, że zachowanie i kultura organizacyjna są czynnikami składowymi i czynnikami warunkującymi (czynnikami uwarunkowującymi) konkurencyjność, które z kolei przyczyniają się do osiągnięcia przez przedsiębiorstwo behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej. Zachowanie i kultura organizacyjna to problemy, które równolegle wpisują się w rozwój pracowników i przedsiębiorstw. Opracowanie to może posłużyć za przykład, że rozpatrywanie przewagi konkurencyjnej może mieć charakter wieloprotblemowy (wieloaspektowy) z punktu widzenia merytorycznego oraz charakter wieloterminowy (wielonazwowy) z punktu widzenia terminologicznego. Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw łączy w sobie zarówno aspekt wieloprotblemowy i aspekt wieloterminowy.

Zachowanie przedsiębiorstw widziane przez pryzmat strategii behawioralnej

Jednym z problemów rozwijanych na gruncie teorii i praktyki nauk o zarządzaniu są zachowania pracowników (inaczej: zachowania pracownicze, behawioralność pracowników). Zachowania nie tylko są domeną ludzi, pracowników, ale także organizacji, przedsiębiorstw⁴. W stosunku do organizacji mówimy o zachowaniach organizacji, zachowaniach organizacyjnych (inaczej: behawioralność organizacji, behawioralność organizacyjna). Zachowania organizacji są wynikiem realizacji procesów decyzyjnych przez kadrę zarządzającą (kadrę menedżerską). Zachowanie kadry zarządzającej determinuje zachowanie organizacji, które widoczne jest m. in. poprzez realizację strategii. Związek zachowania organizacji ze strategią jest widoczny w strategii behawioralnej.

Strategia⁵ jest jednym z podstawowych instrumentów zarządzania organizacją (przedsiębiorstwem). Dzięki strategii przedsiębiorstwo kształtuje nie tylko swój rozwój szeroko pojęty, ale także współdziałanie z konkurentami i innymi uczestnikami rynku (ang. stakeholders). Obszarem specjalistycznym nauk o zarządzaniu zajmującym się strategią jest zarządzanie strategiczne, które widzi i rozpatruje strategię jako: plan lub program działania, ciąg decyzji, wzór postępowania, model, cel, zamierzenie, kierunek działań, perspektywa działania, relacja z otoczeniem (dziedzina działania, pozycja, podstęp, przewaga konkurencyjna, użyteczność dla grup interesu). We współczesnym rozumieniu strategia to zdefiniowane (ex ante) pomysły, dotyczące przede wszystkim innowacji wartości, zdefiniowane (ex ante) okazje, które trzeba wykorzystać, oraz zdefiniowane redundancje zasobów i kompetencji, które trzeba tworzyć ze względu na szanse i zagrożenia. Strategię organizacji działającej w turbulentnym otoczeniu można definiować w kategoriach filtru: okazji (zewnętrznych), pomysłów (wewnętrznych) oraz nadmiaru zasobów i kompetencji⁶.

² M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.

³ W rozdziale *behawioralność i kultura organizacyjna* są przedstawione jednocześnie jako: *czynniki składowe konkurencyjności* i jako *czynniki warunkujące (czynniki uwarunkowujące) konkurencyjność*.

⁴ Pojęcie *przedsiębiorstwo, organizacja* są zamiennie stosowane w celu unikania częstych powtórzeń.

⁵ Z. Pierścionek, *Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa*, WN PWN, Warszawa 2003; K. Oblój, *Strategia organizacji*, Wyd. PWE, Warszawa 2007; K. Oblój, *Tworzywo skutecznych strategii*, Wyd. PWE, Warszawa 2002.

⁶ R. Krupski, *Elastyczność celów i strategii. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu*, red. naukowy: R. Krupski, Wyd. PWE, Warszawa 2005, s. 71–72.

Strategia może być widziana (rozpatrywana) przez pryzmat zarządzania twardego i zarządzania miękkiego. W zarządzaniu twardym strategia jest widziana w sposób jak zaprezentowano powyżej (strategia twarda) natomiast w zarządzaniu miękkim strategia to stan świadomości człowieka (pracownika) o zrobieniu czy zrealizowaniu czegoś w organizacji (strategia miękka). W analizie strategii można dojść do wniosku, że strategia nie musi oznaczać tzw. sztywnego planu ale może przybierać postać tzw. świadomości elastycznej. Pojmowanie strategii jako stanu świadomości człowieka wpisuje się w zagadnienie konkurencyjności miękkiej przedsiębiorstw⁷. Analiza strategii miękkiej jak i strategii twardej umożliwia wprowadzenie organizacji na „tory” strategii behawioralnej (strategii zachowań)⁸. Pracownicy jak i organizacje charakteryzują się behawioralnością. Strategia behawioralna może być rozpatrywana jako strategia postępowania jednostki, wyrażona jej postawą i/lub zachowaniem. Jednocześnie można rozumieć strategię behawioralną jako strategię przedsiębiorstwa determinowaną strategią jednostki (menedżera). Można również upatrywać w strategii behawioralnej pomostu pomiędzy strategią menedżera a strategią przedsiębiorstwa. Analiza literatury przedmiotu wprowadza do wnioskowania, iż strategia behawioralna jest utożsamiana z zespołem norm, reguł postępowania menedżera i/lub w organizacji implikowanych wpływem zagadnień psychologii poznawczej i społecznej na zarządzanie strategiczne⁹. J. Elster i E. Ostrom podkreślają, że głównym zadaniem badaczy z zakresu strategii behawioralnych jest powiązanie psychologii jednostki ze strategiami organizacji oraz wyjaśnienie psychologicznych i społecznych mechanizmów oddziaływania mentalnych procesów na organizację¹⁰. Można spotkać się z przypadkami rozpatrywania strategii behawioralnych jako elementu behawioralnego ujęcia zarządzania strategicznego, gdzie ograniczona racjonalność, heurystyki i inne determinują podejmowanie decyzji¹¹. Strategie behawioralne obok konkurencyjności miękkiej stanowią ważną składową zarządzania miękkiego organizacją. Można stwierdzić, że strategie behawioralne są opisywane bardziej za pomocą miękkiego języka socjo-psychologicznego aniżeli twardego języka produktów i rynków lub innych kategorii ekonomicznych. Należy podkreślić, iż strategie są tworzone przez kadre zarządzającą (menedżerów), którzy w różny sposób zachowują się, czyli posiadają swoją charakterystyczną stronę behawioralną.

Postawami społecznymi przyjmowanymi przez menedżerów i jednocześnie potencjalnie wpływającymi bezpośrednio i/lub pośrednio na charakter strategii przedsiębiorstw są: konformizm – nonkonformizm, indywidualizm – kolektywizm, indyferentyzm, oportunizm, proaktywność oraz próżniactwo społeczne – związane z procesem facylitacji społecznej i wpływające na efektywność procesu formułowania i implementacji strategii.

Badania konformizmu dotyczą analizy nacisków na jednostkę, wywieranych w celu jej dopasowania się do oczekiwań grupy, społeczeństwa, organizacji, przywódcy. Konformizm może odnosić się do zachowania, czyli do tendencji, by dostosowywać się i działać zgodnie z tym, jak postępuje większość, może również odnosić się do postaw, gdzie jest określeniem zmiany postawy lub sądu w wyniku nacisku innych i może być również rozumiany jako istnienie takiej cechy charakterystycznej osobowości jednostki, która przejawia się jako jedna z tendencji do dostosowywania się¹². Przeciwnością konformizmu jest nonkonformizm, który może występować w formie nonkonformizmu konstruktywnego

⁷ M.A. Leśniewski, *Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw*, Wyd. Difin, Warszawa 2015.

⁸ Zarówno strategia miękka i strategia twarda generują zachowanie organizacji. Przy uwzględnieniu różnych klasyfikacji (typologii) strategii, można podjąć generalne stwierdzenie, że każda strategia tworzy zachowanie organizacji.

⁹ T.C. Powell, D. Lovallo, C.R. Fox, *Behavioral strategy*, „Strategic Management Journal”, 2011, vol. 32, s. 13.

¹⁰ J. Elster, *The case for methodological individualism*, „Theory and Society”, 1982, vol. 11, p. 4, E. Ostrom, *A behavioral approach to the rational choice theory of collective action*, „American Political Science Review”, 1997, vol. 92, s. 1.

¹¹ K. Piórkowska, *A behavioural approach to strategy management: main dimensions*. [W:] *Selected Papers*, The 7th International Scientific Conference Business and Management, red. naukowy: I. Medidute, 2012, vol. 1.

¹² A.S. Reber, E.S. Reber, *Słownik psychologii*, Wyd. Scholar, Warszawa 2005, s. 329, J. Ł. Grzelak, A. Nowak, *Wpływ społeczny*. [W:] *Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej*, red. naukowy: J. Strelau, Wyd. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007, s. 187.

(uzasadniony sprzeciw) bądź destrukcyjnego (antykonformizm: automatyczny sprzeciw oczekiwaniom innym). Zachowania i/lub postawy konformistyczne menedżera mogą determinować charakter strategii organizacji. Pojęcie konformizmu można odnieść do strategii przedsiębiorstwa, nazywając ją strategią konformistyczną lub strategią nonkonformistyczną. W kontekście strategii konkurencji danego przedsiębiorstwa mogłaby to być strategia dostosowana np. strategia współpracy bądź strategia niedostosowana np. strategia rywalizacji.

Rozpatrując indywidualizm jako postawę społeczną, należy postrzegać go jako zespół idei wysuwający na czoło rolę jednostki i znaczenie indywidualnych interesów. Postawa indywidualistyczna jednostki jako menedżera może skutkować wyborem takich działań kształtujących strategię przedsiębiorstwa, które przede wszystkim będą służyć realizacji własnych interesów menedżera. W przykładzie strategii konkurencji może to być np. strategia walki, strategia dyferencjacji, strategia funkcjonalnej odmienności, strategia agresywnych inicjatyw. Kolektywizm dotyczy akcentowania roli wspólnot, grup, zbiorowości. W grupie tkwi siła, podkreśla się znaczącą rolę interesu grupy. Przykładem strategii konkurencji w kolektywizmie jest np. strategia wejścia organizacji do aliansu strategicznego, strategia wejścia do klastra.

Indyferentyzm to postawa zubożenia i braku zainteresowania wobec istotnych spraw społecznych, moralnych, politycznych. Do spraw tych także można zaliczyć sprawy np. gospodarcze, organizacyjne i inne związane z funkcjonowaniem organizacji. Cechą charakterystyczną dla indyferentnej strategii organizacji, mogącej być skutkiem indyferentyzmu menedżera bądź jego intencjonalnym zamierzeniem, będzie inercja (bierność). W kontekście strategii konkurencji przykładem mogłaby być strategia unikania konkurencji.

Oportunizm rozumiany jest jako postawa życiowa, charakteryzująca się rezygnacją z zasad moralnych lub przekonań ideowych dla osiągnięcia doraźnych korzyści w życiu. Przykładem strategii oportunistycznej mogą być np. strategie zorientowane na elastyczność organizacji i silne procesy adaptacyjne z jednej strony, a z drugiej – strategie skupione na unikaniu nadmiernego ryzyka.

Proaktywność jest postawą społeczną, w której przyjmuje się, że to jednostka jest odpowiedzialna za swoje życie poprzez dokonywanie wyborów. Proaktywność zaczyna się we wnętrzu człowieka, pracownika. Strategia proaktywna to strategia zorientowana głównie na innowacje, strategia szukania okazji, strategia blue ocean czy strategia agresywnych inicjatyw.

Próżniactwo społeczne to nieświadoma tendencja do zwalniania tempa pracy, gdy zadanie wykonuje się w grupie, bez względu na to, czy jest ono interesujące i czy ma znaczenie i rośnie w miarę wzrostu wielkości grupy, powodując spadek odpowiedzialności za wykonywane zadania¹³. Osobowościowa tendencja menedżera do próżniactwa społecznego może wpłynąć destrukcyjnie na efektywność procesów strategicznych w organizacji. W odniesieniu do strategii przedsiębiorstwa w kontekście facylitacji społecznej można by rozstrzygać o wpływie innych graczy rynkowych na działania organizacji (analiza interesariuszy).

Zachowanie pracowników (kadry menedżerskiej) oddziałuje na zachowanie organizacji czego wynikiem jest strategia behawioralna. Można stwierdzić, że każda realizowana strategia wywołuje określone zachowanie organizacji. W przypadku strategii behawioralnej można mówić o dwojakiej behawioralności tj. behawioralność jako zachowanie wynikające z realizacji danej strategii przez organizację (behawioralność realizacyjna) oraz o behawioralności jako wpływowi różnych czynników na proces tworzenia tej strategii w organizacji (behawioralność wpływowa). Zachowanie pracowników, zachowanie organizacji i strategia behawioralna mają swoje źródła w kulturze organizacyjnej¹⁴.

¹³ P.G. Zimbardo, *Psychologia i życie*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004, s. 586.

¹⁴ Należy pamiętać, że kultura organizacyjna jest tworzona z kultur osobistych pracowników, w tym kultur osobistych kadry zarządzającej. Każdy pracownik czy menedżer ma swoją charakterystyczną kulturę osobistą.

Kultura organizacyjna przedsiębiorstw

Kultura organizacyjna¹⁵ stanowi specyfikę funkcjonowania każdej organizacji, opartej na wspólnocie wartości, norm i idei, reprezentuje ona wartości i idee, wspólne dla grupy osób pracujących w jednym przedsiębiorstwie¹⁶. Wartości te objawiają się poprzez symbole (np. znak firmowy, marka), opowieści (przekazy, historie i anegdoty), bohaterów, hasła i rytuały. Kultura organizacyjna to zestaw wartości, które pomagają jej członkom zrozumieć, za czym organizacja się opowiada, jak pracuje, co uważa za ważne. Jest ona pojęciem wyymkającym się obiektywnemu wymiarowi czy obserwacji, niemniej jednak odgrywa ona ważną rolę w kształtowaniu zachowania menedżerów jako podstawy wewnętrznego otoczenia organizacji. Kultura dotyczy wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm. Kultura jest zbiorem norm, wartości, do których pracownicy stosują się, zawiera w sobie hierarchię wartości, wynagrodzenie, rozwój kariery, lojalność i władzę, współuczestnictwo, wzajemne komunikowanie się oraz innowacyjność. Kultura organizacyjna polega na niepisanych, postrzeganych często podświadomie zasadach, które wypełniają lukę między tym, co niepisane, a tym, co się rzeczywiście dzieje. Dotyczy ona wspólnych poglądów, ideologii, wartości, przekonań, oczekiwań i norm. Kultura organizacyjna to wszelkie pojęcia, wartości, normy i przekonania, które są w firmie akceptowane i przestrzegane przez wszystkich lub przez większość. Działają one jak system, tzn. że elementy oddziałują na siebie wzajemnie i są od siebie zależne. Kultura jest jednym z centralnych czynników pozwalających przedsiębiorstwu przetrwać. Pojęcie kultury obejmuje wiele niepisanych reguł istniejących w organizacji, a charakteryzujących sposób współpracy zatrudnionych ludzi. Te reguły opierają się na podstawowych wartościach przedsiębiorstwa, wyznaczonych, kultywowanych i chronionych przez kadre kierowniczą. Kultura organizacyjna obejmuje podzielane zbiorowo w danej organizacji i głoszone systemy wartości, potoczne i często nie uświadomione założenia oraz związane z nimi obowiązujące członków danej organizacji reguły działania, a także całą sferę symboliczną funkcjonowania organizacji, język organizacyjny, ideologie, mity, przekonania, systemy wiedzy, rytuały, które występują w danej organizacji.

Istotę kultury organizacyjnej można odnieść do cech, które wskazują punkty charakterystyczne kultury organizacyjnej. Kultura organizacyjna jest:

1. czynnikiem wyróżniającym daną organizację od innych. Kultura stanowi system norm, przekonań i wartości zbudowany na tradycji i podzielany przez uczestników organizacji. Poprzez kulturę organizację wyróżniają się na arenie konkurencji,
2. ważnym punktem odniesienia w procesie formułowania celów i strategii,
3. wzorcem oceny, selekcji i interpretacji programów działania, czynnikiem kształtującym zachowanie i działania ludzi w organizacji,
4. elementem integrującym, prowadzącym do ujednoczenia działań poszczególnych uczestników organizacji, w kulturze tkwi jedność grup,
5. odzwierciedleniem związków organizacji z otoczeniem: jej uczestnicy wnoszą własne wzorce i normy działania, a zastane wzorce kulturowe modyfikują ich dotychczasowe systemy wartości, oddziałując na kulturę otoczenia,
6. mechanizmem uzmysławiającym nowym członkom organizacji, jak należy działać w danej kulturze.

Rola kultury polega na wyznaczaniu granic, czyli wyodrębnianiu jednej organizacji spośród innych. Kultura daje członkom organizacji poczucie tożsamości. Pobudza zaangażowanie w coś więcej niż prywatny interes. Kultura wzmacnia stabilność układu społecznego i jest spoiwem społecznym, które utrzymuje organizację w całości dostarczając pracownikom właściwych norm wypowiedzi i zachowań. Kultura służy jako mechanizm wyjaśniający i kontrolny, który wskazuje i kształtuje odpowiednie postawy i zachowania pracowników. Kultura zwiększa zaangażowanie w sprawy organizacji oraz przyczynia

¹⁵ Ł. Sułkowski, *Kulturowe procesy zarządzania*, Wyd. Difin, Warszawa 2012.

¹⁶ S. Stańczyk, *Nurt kulturowy w zarządzaniu*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.

się do spójności zachowań pracowników. Z punktu widzenia pracownika kultura jest cenna, ponieważ redukuje wieloznaczność. Wskazuje pracownikom, jak należy postępować i co jest ważne. Kultura staje się obciążeniem, gdy wspólne wartości nie są zgodne z tymi, które prowadzą do wzrostu skuteczności organizacji. Sytuacja taka wytwarza się najczęściej wtedy, gdy otoczenie organizacji jest dynamiczne. Gdy środowisko przechodzi szybkie zmiany, utrwalona kultura organizacji może już nie być odpowiednia. Spójność zachowań jest cenna dla organizacji w stabilnym środowisku. Może jednak stanowić dla niej obciążenie i ograniczyć jej zdolność reagowania na zmiany w środowisku.

Właściwością kultury organizacji jest to, że nie można jej w pełni kształtować mocą przepisów, regulaminów itp. Wytwarza się ona na drodze mimowolnej i obejmuje sferę psychiki i osobowości zatrudnionych, przyczynia się do wysokiego morale pracowników firmy. Kultura organizacyjna nie istnieje w próżni i podobnie jak wszystko, co dzieje się w organizacji, uzależniona jest od szeregu czynników zewnętrznych i wewnętrznych. Zarówno jednostki jak i organizacje działają w otoczeniu, znajdują się w ciągłej z nim interakcji. Kultura narodowa wywiera znaczny wpływ na normy i wartości jej uczestników, a także na normy i wartości działających w danym kraju organizacji. Nie bez znaczenia jest także wpływ kultur regionalnych, lokalnych, wreszcie aktualny system wartości społeczeństwa. Aktualna kultura organizacji jest dziedzictwem jej przeszłości, musi uwzględniać historię organizacji, dobre i złe doświadczenia, wielkość i sposób zarządzania, a także formę własności i specyfikę technologii. Każdy z uczestników organizacji wnosi do jej kultury swój indywidualny wkład. Skład wiekowy, etniczny, profesjonalny i socjalny członków organizacji, zróżnicowanie zbiorowości, konflikty interesów bardzo silnie wpływają na wytworzenie się kultury organizacji.

Kultura organizacyjna, jako element zarządzania miękkiego, stanowi ważną składową rozwoju przedsiębiorstwa jak i także umożliwia osiąganie celów strategicznych i operacyjnych. Może przesądzać o konkurencyjności przedsiębiorstwa w takim stopniu, w jakim będzie ułatwiać i stymulować działania zmierzające do stworzenia globalnej strategii przyszłościowej przedsiębiorstwa. Pod pojęciem strategii przyszłościowej należy rozumieć ukierunkowanie firmy na wypracowanie nowych potrzeb u konsumentów oraz sposobów ich zaspokajania, a także stworzenie nowych rynków, które umożliwiłyby utrzymanie pozycji konkurencyjnej już posiadanej w danym momencie lub jej uzyskanie¹⁷. Od kultury organizacyjnej jest zależna strategia behawioralna. Kultura strategii behawioralnej towarzyszy nie tylko podczas procesu tworzenia tej strategii, ale także podczas procesu realizacji strategii przez organizację.

Przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw

Podstawę funkcjonowania każdej organizacji stanowi dobrze sformułowana strategia, której kluczowym elementem jest dążenie do osiągnięcia obecnej i/lub potencjalnej przewagi konkurencyjnej¹⁸. W literaturze przedmiotu pojęcia konkurencja, konkurencyjność i przewaga konkurencyjna mają kilka alternatywnych definicji. Konkurencja może być rozumiana jako „arena”, na której firmy rywalizują o klienta. W jej skład wchodzi przedsiębiorstwa działające w danym sektorze, konkurenci, instytucje

¹⁷ M.A. Leśniewski, *Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych*, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2009, nr 96, s. 62 oraz B. Fryzeł, *Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa*, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004, s. 49, 124, M.A., Leśniewski, *Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności zasobowej przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – Metody – Procesy*, red. naukowy: R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014, s. 193–202.

¹⁸ J.W. Przybytniowski, *Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce*, Wydawnictwo Menedżerskie PTM, Warszawa 2013; J. Karpacz, *Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Wyd. SGH, Warszawa 2011.

regulujące funkcjonowanie firm itp. Konkurencyjność to różne czynniki¹⁹ posiadane przez dany podmiot gospodarczy i dzięki, którym przedsiębiorstwo osiąga obecną i/lub potencjalną przewagę konkurencyjną. Konkurencyjność w sobie może posiadać również różne grupy czynników są nimi np. czynniki miękkie (np. zaufanie itp.) czy czynniki twarde (np. środki finansowe itp.). Przedsiębiorstwa dążąc do zwiększania swojej konkurencyjności, muszą w coraz większym zakresie nauczyć się poszukiwania efektywnych sposobów zarządzania, nie tylko zasobami materialnymi czy zasobami niematerialnymi np. kulturą organizacyjną, ale także zasobami intelektualnymi, np. wiedzą, umiejętnościami, doświadczeniem czy kompetencjami. Podmioty gospodarcze, które na podstawie posiadanych zasobów i umiejętności są w stanie wykreować i dostarczyć produkty/usługi zaspokajające potrzeby klientów w sposób lepszy i bardziej efektywny od konkurentów, osiągną przewagę konkurencyjną na wybranych przez siebie rynkach²⁰. Przewaga konkurencyjna to faktyczne sprostanie wymaganiom narzuconym przez konkurentów, klientów i innych uczestników rynku. Przewaga konkurencyjna to przeważenie czynnika i/lub czynników nad innymi czynnikami konkurencyjności przedsiębiorstwa, co swoje odbicie ma na rynku na jakim dany podmiot gospodarczy funkcjonuje.

Wieloaspektowe postrzeganie konkurencyjności może zależeć od różnych grup interesu. Przykładowo dla klientów konkurencyjność ogranicza się do atrakcyjności produktu czy usługi, natomiast dla akcjonariuszy, dostawców lub zarządzających obejmuje zazwyczaj ogół funkcjonowania przedsiębiorstwa, z racji tego, że są oni zainteresowani sukcesem przedsiębiorstwa jako całości²¹. Trzeba podkreślić również fakt, że raz osiągnięta przewaga konkurencyjna nie trwa wiecznie. Zarówno przewaga konkurencyjna jak i konkurencyjność muszą być permanentnie monitorowane. To co „dzisiaj” daje nam przewagę konkurencyjną „jutro” jest już niewystarczające do osiągnięcia przewagi. Z czasem przyjęte sposoby funkcjonowania dające przewagę konkurencyjną tracą na wartości i konieczne staje się weryfikowanie dotychczasowych rozwiązań. We wszystkich teoriach i modelach dotyczących konkurencyjności przedsiębiorstwa kluczową rolę odgrywa przewaga konkurencyjna. Jak pisze M.E. Porter, jest ona „duszą wyników firm na konkurencyjnym rynku”. Jej podstawą jest poszukiwanie przewagi konkurencyjnej w strukturze sektora, w którym funkcjonuje przedsiębiorstwo. M. E. Porter jest autorem koncepcji pięciu sił konkurencji, zakładającej, że w każdym sektorze działa pięć podstawowych czynników: siła przetargowa dostawców, siła przetargowa nabywców, groźba pojawienia się substytutów, groźba pojawienia się nowych konkurentów oraz rywalizacja między konkurentami. Siły te wyznaczają natężenie konkurencji w sektorze, natomiast przewaga konkurencyjna wynika z pozycji, jaką posiada przedsiębiorstwo na tle sektora²². M. E. Porter wyróżnił również trzy strategie, które mogą być przyjmowane przez organizację w celu budowania przewagi konkurencyjnej. Są to: strategia zróżnicowania (przywództwa jakościowego), strategia przywództwa kosztowego i strategia koncentracji. Na tej podstawie stwierdził, że przewaga konkurencyjna może być budowana przez oferowanie bądź produktu unikatowego, którego cechą wyróżniającą jest wysoka jakość, a tym samym wysoka cena, bądź produktu standardowego po niższej cenie niż konkurencja.

W literaturze przedmiotu spotkać można jeszcze inne teorie i podejścia do przewagi konkurencyjnej. Jedną z nich jest koncepcja oparta na zasobach i kluczowych kompetencjach (core competencies), której autorami są G. Hamel i C. K. Prahalad²³. W odróżnieniu od M. E. Portera podmiotem tego podejścia

¹⁹ Pojęcie *czynnik*, *czynniki* są zamiennie stosowane z pojęciem *element*, *elementy*.

²⁰ M. Szymura–Tyc, *Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3, s. 7.

²¹ J. Rzempła, *Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2007, nr 453, s. 227.

²² M.E. Porter, *Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów*, PWE, Warszawa 1999, s. 14.

²³ B. Mikula, A. Pietruszka–Ortyl, *Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, 2007, nr 747.

jest przedsiębiorstwo, a nie sektor. Podstawę stanowią kluczowe kompetencje²⁴, które przez autorów definiowane są jako umiejętności mające zasadnicze znaczenie dla rezultatów przedsiębiorstwa²⁵. Natomiast według D. Teece'a i G. Pisano, kluczowe kompetencje określane są jako zbiór „różnorodnych umiejętności, wprawy i komplementarnych zasobów, które tworzą podstawę umożliwiającą firmie konkurowanie i osiąganie przewagi w konkretnym biznesie”²⁶. Posiadane kompetencje, aby mogły stanowić wartość dla przedsiębiorstwa, muszą być m.in. trudne do imitacji, rzadkie oraz niemożliwe do substytuowania przez inne zasoby. Specyficzne i unikatowe zasoby i kompetencje tworzą tzw. aktywa strategiczne, dające przedsiębiorstwom możliwość uzyskania trwałej przewagi konkurencyjnej²⁷. Według J. Barneya zasoby strategiczne powinny być²⁸: cenne (*valuable*), rzadkie (*rare*), trudne do imitacji (*inimitable*), dobrze zorganizowane (*well organized resources*). Natomiast J. Kay zauważa, że długookresowa przewaga konkurencyjna może zostać zbudowana dzięki zdolnościom wyróżniającym, do których zalicza²⁹:

1. architekturę, czyli kontakty wewnątrz przedsiębiorstwa oraz relacje z jego otoczeniem zewnętrznym,
2. reputację, stanowiącą istotny instrument handlowy informujący klienta o firmie i produkcie,
3. innowacje, mogące wyróżnić przedsiębiorstwo wśród konkurentów, a tym samym stanowiące źródło przewagi konkurencyjnej.

Przewaga konkurencyjna jest przez przedsiębiorstwo kreowana na bieżąco (bieżąca przewaga konkurencyjna) i potencjalnie (potencjalna przewaga konkurencyjna), przewaga konkurencyjna dotyczy przedsiębiorstwa jako całości i/lub produktu/produktów/usługi/usług oferowanych przez podmiot gospodarczy, przewaga konkurencyjna jest wynikiem konkurencyjności (potencjału konkurencyjnego) i uwarunkowań rynkowych przedsiębiorstwa, przewaga konkurencyjna ewoluuje w różne kierunki np. behawioralna przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw czy finansowa przewaga konkurencyjna³⁰.

Model behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw

Zachowanie jest nie tylko domeną ludzi czy zwierząt, ale także organizacji jakimi są np. przedsiębiorstwa. Zachowanie zależne jest nie tylko od określonych bodźców, ale także od uwarunkowań czy czynników³¹. W przypadku przedsiębiorstw można mówić o behawioralności przedsiębiorstw czyli o zachowaniu przedsiębiorstw. Jednym z istotnych czynników i warunków (uwarunkowań) kształtujących przewagę konkurencyjną podmiotu gospodarczego są: behawioralność i kultura organizacyjna przedsiębiorstw. Koncentrując analizę przewagi konkurencyjnej na stronie behawioralnej i kulturowej

²⁴ A. Kozina, *Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych*, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3(163), ss. 69–81.

²⁵ G. Hamel, C.K. Prahalad, *The Core Competence of the Corporation*, „Harvard Business Review” 1990, no. 5/6, p. 79.

²⁶ D. Teece, G. Pisano, *The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction*, „Industrial and Corporate Change” 1994, no. 3, p. 57.

²⁷ J. Macias, *Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji” 2008, nr 9, s. 12.

²⁸ J. Barney, *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, „Journal of Management”, 1991, no. 1, p. 99.

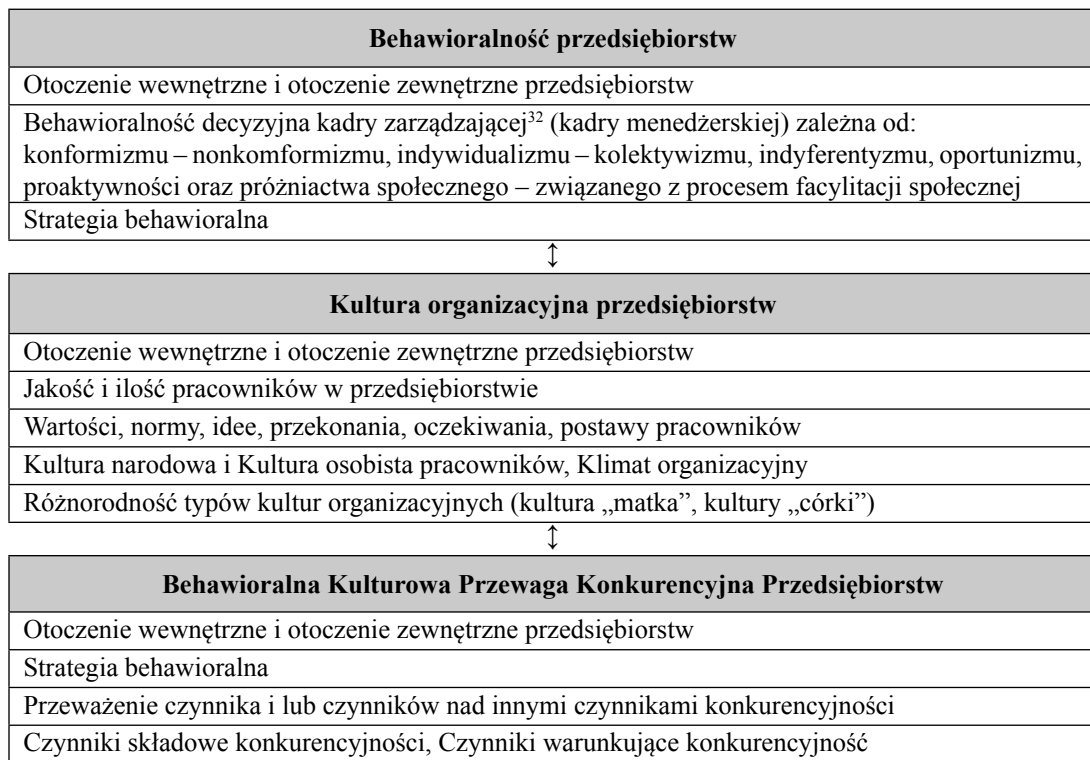
²⁹ J. Kay, *Podstawy sukcesu firmy*, Wyd. PWE, Warszawa 1996, s. 29.

³⁰ M.A., Leśniewski, *Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego. /W:/ Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: J. Kaczmarek, W. Szymła, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015, s. 155–165.

³¹ Należy pamiętać, że zachowanie jest również zależne od: popędów, potrzeby, procesów poznawczych jak i także od usiłowania przystosowania się organizmu do warunków w celu przetrwania. W przypadku przedsiębiorstw również istnieje pęd do innowacyjności czy przedsiębiorczości itp., przedsiębiorstwo realizuje procesy poznawcze w postaci pozyskiwania nowych klientów, utrzymywania obecnych klientów czy nawiązywania współpracy z konkurentami, itp., przedsiębiorstwo dąży do przystosowania się do określonych warunków w celu przetrwania na rynku.

przedsiębiorstw otrzymujemy behawioralną kulturową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, która została zaprezentowana na rysunku 1.

Rysunek 1. Model Behawioralnej Kulturowej Przewagi Konkurencyjnej Przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne na podstawie: M.A. Leśniewski, Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw, Wyd. Difin, Warszawa 2015.

Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw zaprezentowana na rysunku 1 jest szczegółową (specjalistyczną) postacią przewagi konkurencyjnej. Tę postać przewagi można zaliczyć do przewagi konkurencyjnej miękkiej, gdyż zarówno zachowanie i kultura organizacyjna stanowią obszar zarządzania miękkiego. Model ten oparty jest na zasadzie dwukierunkowej. Zasada pierwszego kierunku: behawioralność przedsiębiorstw kształtuje kulturę organizacyjną przedsiębiorstw, co z kolei ma wpływ na kształtowanie behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Zasada drugiego kierunku: behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw kształtuje kulturę organizacyjną i behawioralność przedsiębiorstw. Model ten ma charakter systemowo-synergiczny.

³² W behawioralność decyzyjną kadry zarządzającej wpisuje się także behawioralność tych pracowników, który nie są kadrą zarządzającą, menedżerską, ale mogących w znaczący sposób sugerować, podpowiadać menedżerom w celu podjęcia przez nich decyzji. Behawioralność decyzyjna kadry zarządzającej opiera się na relacjach formalnych, tj. menedżer – podjęcie decyzji oraz na relacjach nieformalnych, tj. pracownik (nie menedżer) – sugerowanie, podpowiadanie – menedżer – podjęcie decyzji. Należy pamiętać, że człowiek ma tendencję do zasugerowania się, ulegania wpływom innych ludzi czy określonych sytuacji w jakich znajdują się poszczególne osoby.

Analizę tego modelu można zacząć od strony behawioralnej przedsiębiorstw poprzez kulturę organizacyjną a skończywszy na behawioralnej kulturowej przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw lub od behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw poprzez kulturę organizacyjną a skończywszy na behawioralności przedsiębiorstw.

Model ten przedstawia dwa poglądy, tj. behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw to zachowanie i kultura organizacyjna będące czynnikami składowymi konkurencyjności, które mają decydujące znaczenie w osiągnięciu przez podmiot gospodarczy przewagi konkurencyjnej na rynku oraz, że behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw oznacza, że zachowanie i kultura organizacyjna to czynniki warunkujące uaktywnienie innych czynników konkurencyjności, poprzez które podmiot gospodarczy osiąga przewagę konkurencyjną³³.

W tworzeniu przewagi konkurencyjnej należy brać pod uwagę między innymi dwa rodzaje czynników, są to: czynniki składowe konkurencyjności oraz czynniki warunkujące (czynniki uwarunkowujące) konkurencyjność. Czynniki składowe konkurencyjności to czynniki tworzące konkurencyjność danego podmiotu gospodarczego a czynniki warunkujące konkurencyjność to czynniki stwarzające określone uwarunkowania (warunki) do aktywności innych czynników konkurencyjności. Celem jednych i drugich czynników jest osiągnięcie przewagi konkurencyjnej.

Zakończenie

Każde działanie, proces, sytuacja, otoczenie czy strategia wywołują określone zachowanie organizacji (przedsiębiorstwa). W centrum kształtowania zachowania przedsiębiorstwa znajduje się człowiek, pracownik a przede wszystkim kadra zarządzająca (kadra menedżerska), która ma bezpośredni wpływ³⁴ na podejmowanie decyzji. To właśnie decyzyjność tej kadry wpływa na behawioralność danego podmiotu gospodarczego. W ujęciu formalnym behawioralność decyzyjna przedsiębiorstwa jest zależna od kadry zarządzającej natomiast w ujęciu nieformalnym behawioralność decyzyjna podmiotu gospodarczego zależy od pracowników nie będących kadrą menedżerską, którzy mogą podpowiadać, sugerować bądź kreować inne działania czy zachowania wpływające na podjęcie decyzji przez decydenta czyli menedżera (natura ludzka jest taka, że ulega wpływowi innych osób). Dlatego z punktu spojrzenia behawioralnego menedżer to osoba, która ma swoje zdanie i umie słuchać innych ludzi oraz umie podejmować konstruktywne decyzje. Jednym z efektów realizacji szeroko pojętego procesu zarządzania³⁵ przedsiębiorstwem przez menedżera jest stworzenie strategii, której implementacja a następnie realizacja przez podmiot gospodarczy tworzy zachowanie przedsiębiorstwa. Można stwierdzić, że strategia to plan rozwoju jednostki o charakterze behawioralnym generującym określone skutki dla organizacji i otoczenia w jakim funkcjonuje. W takim ujęciu każda strategia jest strategią behawioralną. Behawioralność podmiotu gospodarczego jest silnie powiązana z kulturą organizacyjną. Kultura narodowa wraz z kulturą osobistą pracowników, w tym kultura kadry zarządzającej stanowią swoiste ogniwa wzajemnie ząbające się. Różnorodność kultur organizacyjnych jest „chlebem powszednim” każdego przedsiębiorstwa i innych organizacji. Różnorodność kultur tworzy różnorodność zachowań przedsiębiorstw. Behawioralność

³³ *Behawioralność i kultura organizacyjna to czynniki składowe konkurencyjności przedsiębiorstw oraz behawioralność i kultura organizacyjna to czynniki warunkujące (stwarzające warunki) uaktywnienie innych czynników konkurencyjności (np. finansów, marketingu czy logistyki itd.) dzięki, którym podmiot osiąga przewagę konkurencyjną. W niniejszym opracowaniu autor przedstawił dwa poglądy na behawioralną kulturową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw stanowiące istotne spojrzenie na tę postać przewagi konkurencyjnej.*

³⁴ A. Wójcik-Karpacz, *Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw*, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.

³⁵ A. Kozina, *Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012, Sz. Cyfert, *Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.

przedsiębiorstw i kultura organizacyjna ukierunkowane na przewagę konkurencyjną tworzą behawioralną kulturową przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, której istota polega na tym, że zachowanie i kultura organizacyjna jako czynniki składowe konkurencyjności przeważyły nad innymi czynnikami konkurencyjności, dzięki którym przedsiębiorstwo osiągnęło ostatecznie przewagę konkurencyjną na rynku. Behawioralna kulturowa przewaga konkurencyjna przedsiębiorstw polega również na tym, że zachowanie i kultura organizacyjna jako czynniki warunkujące konkurencyjność stworzyły odpowiednie warunki, uwarunkowania do tego, aby inny czynnik i/lub czynniki uaktywniły się do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Koncepcja behawioralnej kulturowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw tworzy podstawy kierunkujące myślenie kadry zarządzającej, że należy zwracać jednocześnie uwagę na czynniki składowe konkurencyjności i czynniki warunkujące konkurencyjność. Czynniki te z kolei, umożliwiają osiągnięcie przewagi konkurencyjnej. Podział czynników na czynniki składowe konkurencyjności i czynniki warunkujące konkurencyjność tworzy wzbogacenie wartości³⁶ poglądu na teorię konkurencyjności z ukierunkowaniem na czynniki czyli czynnikowej teorii konkurencyjności.

Bibliografia

1. Barney J., Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, „Journal of Management”, 1991, no. 1.
2. Cyfert Sz., Strategiczne doskonalenie architektury procesów w zarządzaniu przedsiębiorstwem, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań 2006.
3. Elster J., The case for methodological individualism, „Theory and Society”, 1982, vol. 11.
4. Fryzeł B., Kultura a konkurencyjność przedsiębiorstwa, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2004.
5. Grzelak J.Ł., Nowak A., Wpływ społeczny. /W:/ Psychologia. Podręcznik akademicki. Jednostka w społeczeństwie i elementy psychologii stosowanej, red. naukowy: J. Strelau, Wyd. Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2007.
6. Hamel G., Prahalad C.K., The Core Competence of the Corporation, „Harvard Business Review” 1990, no. 5/6.
7. Jaki A., Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
8. Karpacz J., Determinanty odnowy strategicznej potencjału małych i średnich przedsiębiorstw. Aspekty teoretyczne i wyniki badań empirycznych, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2011.
9. Kay J., Podstawy sukcesu firmy, Wyd. PWE, Warszawa 1996.
10. Kozina A., Koncepcja dwuwymiarowej oceny kompetencji negocjacyjnych, „Organizacja i Kierowanie” 2014, nr 3(163).
11. Kozina A., Planowanie negocjacji w przedsiębiorstwie, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.
12. Krupski R., Elastyczność celów i strategii. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w turbulentnym otoczeniu, red. naukowy: R. Krupski, Wyd. PWE, Warszawa 2005.
13. Latané B., The psychology of social impact, „American Psychologist”, 1981, no. 36.
14. Leśniewski M.A., Identyfikacja kultur organizacyjnych z wykorzystaniem modelu K.S. Camerona i R.E. Quinna, na przykładzie mikroprzedsiębiorstw regionu świętokrzyskiego – wyniki badań empirycznych, „Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów”, 2009, nr 96.
15. Leśniewski M.A., Konkurencyjność miękka przedsiębiorstw, Wyd. Difin, Warszawa 2015.

³⁶ A. Jaki, *Mechanizmy procesu zarządzania wartością przedsiębiorstwa*, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Kraków 2012.

16. Leśniewski M.A., Kultura organizacyjna w kształtowaniu konkurencyjności zasobowej przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – Metody – Procesy, red. naukowy: R. Borowiecki, J. Kaczmarek, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2014.
17. Leśniewski M.A., Teoretyczna analiza ewolucji koncepcji przewagi konkurencyjnej w świetle szkół zarządzania strategicznego. /W:/ Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań, red. naukowy: J. Kaczmarek, W. Szymła, Wyd. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2015.
18. Macias J., Nowe koncepcje przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji”, 2008, nr 9.
19. Mikula B., Pietruszka–Ortyl A., Kompetencje pracowników w perspektywie strategicznego zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej”, 2007, nr 747.
20. Obłój K., Strategia organizacji, Wyd. PWE, Warszawa 2007.
21. Obłój K., Tworzywo skutecznych strategii, Wyd. PWE, Warszawa 2002.
22. Ostrom E., A behavioral approach to the rational choice theory of collective action, „American Political Science Review”, 1997, vol. 92.
23. Pierścionek Z., Strategie konkurencji i rozwoju przedsiębiorstwa, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
24. Piórkowska K., A behavioural approach to strategy management: main dimensions. /W:/ Selected Papers, The 7th International Scientific Conference Business and Management, red. naukowy: I. Medidute, 2012, vol. 1.
25. Porter M. E., Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników, Wyd. Helion, Gliwice 2006.
26. Porter M.E., Strategia konkurencji. Metody analizy sektorów i konkurentów, Wyd. PWE, Warszawa 1999.
27. Powell T.C., Lovallo D., Fox C.R., Behavioral strategy, „Strategic Management Journal”, 2011, vol. 32.
28. Przybytniowski J. W., Konkurencyjność rynku usług pośrednictwa ubezpieczeniowego w Polsce, Wyd. Menedżerskie PTM, Warszawa 2013.
29. Reber A.S., Reber E.S., Słownik psychologii, Wyd. Scholar, Warszawa 2005.
30. Rzempała J., Kapitał intelektualny jako źródło przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego”, 2007, nr 453.
31. Stańczyk S., Nurt kulturowy w zarządzaniu, Wyd. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław 2008.
32. Stankiewicz M.J., Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji, Wyd. Dom Organizatora, Toruń 2005.
33. Sułkowski Ł., Kulturowe procesy zarządzania, Wyd. Difin, Warszawa 2012.
34. Szymura–Tyc M., Zasoby oparte na wiedzy w procesie budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, „Przegląd Organizacji” 2002, nr 3.
35. Teece D., Pisano G., The Dynamic Capabilities of Firms. An Introduction, „Industrial and Corporate Change” 1994, no. 3.
36. Wójcik–Karpacz A., Zdolność relacyjna w tworzeniu efektów współdziałania Małych i Średnich Przedsiębiorstw, Wyd. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2012.
37. Zimbardo P.G., Psychologia i życie, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2004.

Summary

BEHAVIOURAL CULTURAL COMPETITIVE ADVANTAGE OF THE ENTERPRISES

Competitiveness and competitive advantage are synergistic and complementary system of an enterprise, which must be subject to the process of permanent monitoring, in order to enable the economic operator is able to stay on the market. What makes competitiveness and competitive advantage “today”, might be organization’s failure “tomorrow”. Both theory and practice of business management emphasize the importance of competitiveness and competitive advantage in company’s performance on the market. The aim of this study is to present the essence and the meaning of behavioural cultural competitive advantage of the enterprises. An accepted thesis is that behaviour and organizational culture are component and conditioning factors (determinants) of competitiveness, which in turn contribute to enterprise’s achievement of behavioural cultural competitive advantage. A model of behavioural cultural competitive advantage of the enterprises has been presented in the study.

Maciej Kaliski, Adam Szurlej
Wydział Wiertnictwa, Nafty i Gazu
Katedra Inżynierii Gazowniczej
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

Agnieszka Kowalczyk
Grupa LOTOS S.A.

WPLYW REGULACJI NA KONKURENCYJNOŚĆ EUROPEJSKIEGO SEKTORA NAFTOWEGO

Streszczenie

Przemysł naftowy liczy już ponad 100 lat a ropa naftowa nadal jest surowcem kluczowym dla gospodarek światowych. Mimo, iż globalnie nadal obserwuje się wzrost zapotrzebowania na surowce energetyczne, w tym także na węglowodory, europejski przemysł naftowy jest w głębokim kryzysie. Obecnie konkurencyjność europejskiego sektora naftowego wynika nie tylko z wewnętrznych parametrów przedsiębiorstwa oraz umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami na rynku, ale też z uwarunkowań zewnętrznych.

Największym wyzwaniem, przed którym stoi europejski przemysł, jest unijna polityka w sektorze energii w połączeniu z polityką klimatyczną.

Już dzisiaj widać spadek konkurencyjności UE wobec podmiotów nie mających ograniczeń związanych z emisją CO₂. W roku 2009 w UE było 98 rafinerii, obecnie jest ich 87, a do roku 2020 można spodziewać się spadku przerobu ropy naftowej na terenie UE o blisko 30%, co będzie skutkowało zamknięciem kolejnych zakładów.

* * *

Wprowadzenie

W ciągu ostatnich dziesięciu lat obserwujemy gwałtowne zmiany na rynku naftowym. Po okresie wzrostów notowań ropy oraz prognoz o szybko rosnącym popycie na węglowodory i ogółem energię, nastąpiło nieoczekiwane załamanie. Najpierw można było obserwować tzw. pęknięcie bańki spekulacyjnej oraz kryzys finansowy, który rozpoczął się w Stanach Zjednoczonych, a potem rozprzestrzenił się na inne gospodarki na świecie. Następnie, oprócz odwrócenia się trendu cenowego spowodowanego

światowym kryzysem ekonomicznym, nastąpiły ogromne zmiany na rynku spowodowane tzw. rewolucją ropy naftowej w USA oraz odkryciem nowych złóż węglowodorów w Kanadzie czy Brazylii. Rozwój technologii pozwolił na wydobywanie węglowodorów ze złóż niekonwencjonalnych lub też ze złóż dotychczas niedostępnych. Spowodowało to zmianę „układu sił” jeśli chodzi o wydobycie węglowodorów, produkcję paliw czy innych produktów naftowych oraz zmianę światowych kierunków importu i eksportu ropy naftowej i produktów ropopochodnych.

Mimo, iż globalnie nadal obserwuje się wzrost zapotrzebowania na surowce energetyczne, w tym także na węglowodory, europejski przemysł naftowy jest w głębokim kryzysie. Liczba rafinerii w Europie spadła, a w pozostałych biegają procesy racjonalizacji. Duże inwestycje w sektorze rafineryjnym osłabły z racji nieprzewidywalnej przyszłości. Obserwuje się spadek konkurencyjności europejskiego sektora naftowego w stosunku do innych istotnych regionów takich jak chociażby Stany Zjednoczone czy Chiny oraz jego roli jako eksportera produktów ropopochodnych.

Na tę sytuację składają się z pewnością czynniki fundamentalne wynikające ze zmian popytu i podaży węglowodorów, ale też nastąpiły zmiany w czynnikach determinujących konkurencyjność europejskiego sektora naftowego. Konkurencyjność europejskiego sektora naftowego wynika nie tylko z wewnętrznych parametrów przedsiębiorstwa oraz umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi na rynku, ale też z uwarunkowań zewnętrznych. Rafinerie nie do końca mają swobodę podejmowania decyzji biznesowych w celu maksymalizacji wartości przedsiębiorstwa, a często ich działalność jest regulowana przez prawo krajowe i unijne. Z pewnością nie bez znaczenia jest fakt, iż sektor naftowy, jest sektorem strategicznym, niemniej jednak w Europie obserwuje się rosnącą rangę regulacji tworzących nowe (różnicujące) warunki dla funkcjonowania firm, nie tylko w przypadku sektorów strategicznych ale wielu gałęzi przemysłu.

W dalszej części rozdziału zostanie dokonana diagnoza obecnej sytuacji europejskiego sektora naftowego oraz ocena wpływu kluczowych regulacji na jego konkurencyjność.

Sytuacja sektora naftowego w Europie na tle trendów światowych

Aby zdiagnozować obecną sytuację europejskiego sektora naftowego, warto krótko scharakteryzować specyfikę tego sektora oraz główne trendy światowe na tym rynku.

Wydobycie ropy naftowej na lokalną skalę przemysłową sięga początków drugiej połowy XIX wieku, a szczególne miejsce w historii światowego górnictwa zajmuje Polska. To w 1854 r. w Bóbrce koło Krosna przystąpiono do budowy pierwszej na świecie kopalni oleju skalnego, uznając tę ciecz za surowiec przemysłowy¹. W 1856 r. oddano pierwszą na świecie destylarnię w Ulszowicach koło Jasła².

Jednak, pomimo tych pionierskich dokonań, za początek przemysłu naftowego często uznaje się, zwłaszcza w krajach anglosaskich, wydobycie rozpoczęte w 1859 r. przez Edwina Drake’a w Pensylwanii, a za pierwszą rafinerię produkującą produkty naftowe na skalę przemysłową – tę oddaną do eksploatacji w 1861 r. w miejscowości Cleveland w Stanach Zjednoczonych³.

Dzięki zasługom naukowców i inżynierów, do których w pierwszej kolejności należy zaliczyć Niemców: Nicolausa Otto, Carla Benza i Gotlieba Daimlera, rozpoczęto eksperyment z silnikami spalinowymi wykorzystującymi benzynę, a w 1900 r., jeszcze nie na skalę przemysłową, zaczęto produkować silniki spalinowe.

¹ A. Wasilewski, *Ropa naftowa XX wieku*, Instytut Nafty i Gazu, Kraków, 2011, s. 18.

² R. Nater, J. Sozański, *Nafta. Ludzie i fakty.*, Jasło, 2002, s. 6.

³ A. Wasilewski, *Ropa naftowa...*, *op. cit.*, s. 18.

Dopiero tacy przedsiębiorcy, jak Henry Ford w Ameryce, Armand Peugeot, Louis Renault i André Citroën we Francji zapoczątkowali na wielką skalę produkcję samochodów napędzanych silnikami spalinowymi⁴.

Bardzo ważnymi wydarzeniami politycznymi, które znacząco odbiły się na funkcjonowaniu rynku paliwowego były dwie wojny światowe. I wojna światowa, która wybuchła w roku 1914, była pierwszą światową „wojną mechaniczną”. Rozwój technologii na przełomie XIX i XX wieku spowodował gwałtowny wzrost liczby samochodów osobowych i dostawczych oraz rozwój lotnictwa. W 1916 roku pojawiły się pierwsze czołgi.

To właśnie rozwój przemysłu motoryzacyjnego dał ropie naftowej miano strategicznego surowca i tak duże znaczenie w światowych gospodarkach. Od czasów I wojny światowej rynek ropy i polityka zaczęły się przenikać i wywierać na siebie wzajemny wpływ. Kolejna wojna światowa tylko ugruntowała teorie o roli ropy naftowej na świecie. Od tego czasu zaczęło się też mówić o takich kwestiach jak bezpieczeństwo dostaw surowca czy utrzymywanie zapasów strategicznych⁵.

Ropa naftowa budziła i budzić będzie wiele emocji u polityków, ekologów i obrońców praw człowieka, między innymi z uwagi na szerokie jej zastosowanie.

Ropa naftowa jest surowcem wykorzystywanym w produkcji nie tylko paliw transportowych, olejów silnikowych i smarów, ale też przy wytwarzaniu asfaltów, kosmetyków, leków, barwników, materiałów wybuchowych, nawozów sztucznych, włókien sztucznych, środków owadobójczych, plastiku, syntetycznego kauczuku, itp.

Na rysunku 1 i 2 przedstawiono kraje, które posiadają największe potwierdzone rezerwy ropy naftowej⁶ oraz największych światowych producentów ropy naftowej na świecie. Na rysunku 1 widać, że w pierwszej dziesiątce krajów o największych potwierdzonych zasobach ropy naftowej, siedem z nich (Wenezuela, Arabia Saudyjska, Iran, Irak, Kuwejt, Zjednoczone Emiraty Arabskie, Libia) jest członkami kartelu OPEC⁷. Kraje OPEC to w większości kraje o niestabilnej sytuacji politycznej i ekonomicznej, których gospodarki są silnie uzależnione od eksportu ropy naftowej. Na przykład Nigeria słynie z sabotażu, ataków na infrastrukturę naftową, strajków czy porwań pracowników międzynarodowych koncernów naftowych, Irak jest pod nieustanną presją rebeliantów kurdyjskich, którzy zapowiadają ataki na „interesy amerykańskie”, Iran od lat budzi kontrowersje wypowiedziami przywódców na temat programu nuklearnego tego kraju.

⁴ R. Cameron, L. Neal, *Historia gospodarcza świata. Od paleolitu do czasów współczesnych.*, przekład H. Lisicka-Michalska, M. Kluźniak, Warszawa, 2004, s. 210.

⁵ Por.: D. Yergin, *The Quest, Energy, Security and the Remaking of the Modern World*, Penguin Books, London, 2012., s. 231–235.

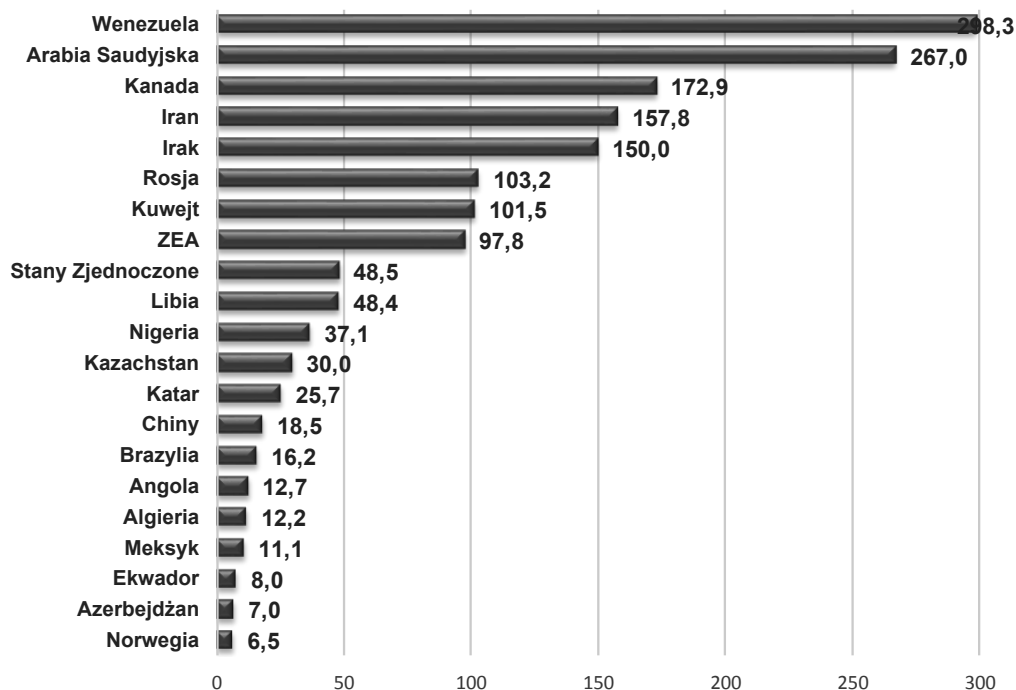
⁶ Potwierdzone rezerwy ropy naftowej – zasoby ropy naftowej, które są udokumentowane geologicznie i wydobywalne z punktu widzenia technologicznego, które mogą być wydobyte w przyszłości z obecnie odkrytych złóż, przy obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych i technologicznych (BP Statistical Review of World Energy 2015 Workbook). Metodologia przyjęta w BP Statistical Review of World Energy 2015 Workbook może różnić się od metodologii przyjętych przez inne instytucje (na przykład tych publikowanych przez the US Securities and Exchange Commission).

⁷ OPEC (Organization of the Petroleum Exporting Countries) – OPEC jest stałą, międzyrządową organizacją, utworzoną na konferencji w Bagdadzie, która odbyła się w dniach 10–14 września, 1960 roku, przez Iran, Irak, Kuwejt, Arabię Saudyjską i Wenezuelę. Do pięciu krajów założycielskich przyłączyli się później kolejni członkowie: Katar (1961); Indonezja (1962) – zawiesiła swoje członkostwo od stycznia 2009 r. do grudnia 2015 r.; Libia (1962); Zjednoczone Emiraty Arabskie (1967); Algieria (1969); Nigeria (1971); Ekwador (1973) – zawiesił swoje członkostwo od grudnia 1992 r. do grudnia 2007 r.; Angola (2007) i Gabon (1975–1994). Misją OPEC jest koordynacja i unifikacja polityki eksportu ropy naftowej w krajach członkowskich, a także zapewnienie stabilizacji rynków naftowych w celu zabezpieczenia efektywnych, ekonomicznych i niezakłóconych dostaw ropy naftowej do konsumentów, stałych dochodów producentom i uczciwy zwrot z kapitału zainwestowanego w przemysł naftowy. Siedzibą główną OPEC, przez pierwsze pięć lat działalności była Genewa w Szwajcarii. 1 września 1965 roku siedziba OPEC została przeniesiona do Wiednia w Austrii. Źródło: www.opec.org.

W pierwszej dziesiątce krajów o największych potwierdzonych rezerwach ropy naftowej znalazła się także Rosja (na 6 miejscu), która już niejednokrotnie używała surowców (ropy i gazu) do „szantazowania” innych państw.

Dopiero na 21 miejscu wśród krajów o potwierdzonych zasobach ropy naftowej jest pierwszy kraj europejski – Norwegia, przy czym zasoby Norwegii są znikome w porównaniu z liderami, a także są to zasoby o relatywnie niskim wskaźniku żywotności zasobów – 11 lat (Iran – 110, Arabia Saudyjska – 61).

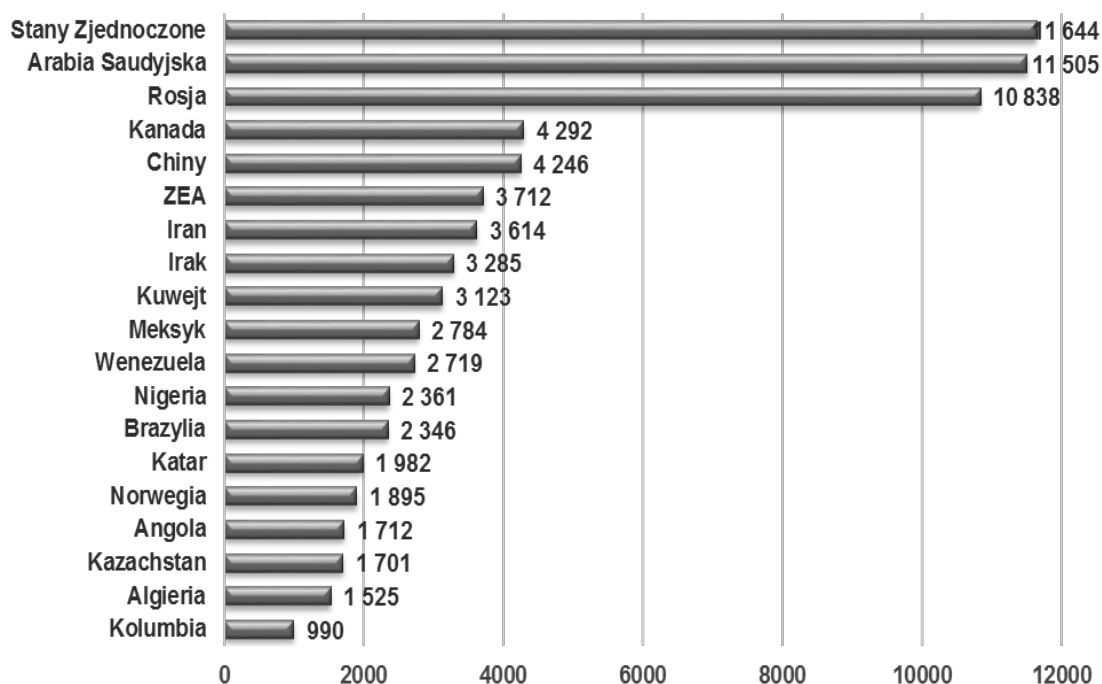
Rysunek 1. Potwierdzone rezerwy ropy naftowej w roku 2014 (tys. mln baryłek)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *BP Statistical Review of World Energy 2015 Workbook*.

Rysunek 2 przedstawia największych producentów ropy naftowej na świecie. Największym producentem ropy naftowej na świecie w roku 2014 były Stany Zjednoczone, ich udział w całkowitej światowej produkcji ropy naftowej wyniósł 12,3%. Na drugim miejscu wśród największych producentów ropy naftowej w roku 2014 uplasowała się Arabia Saudyjska a na trzecim Rosja. Należy zwrócić uwagę, że w latach 2011 – 2013 największym producentem ropy naftowej na świecie była Arabia Saudyjska, a drugie miejsce zajmowała Rosja. We wcześniejszych latach Arabia Saudyjska i Rosja zajmowała na zmianę pierwsze lub drugie miejsce wśród krajów produkujących ropę naftową. W roku 2014, kiedy wydobyte ropy naftowej w USA wzrosło o 15,9% w stosunku do roku 2013, na rynku naftowym nastąpiła wyraźna zmiana „układu sił” w sektorze naftowym i malejącą rolę kartelu w kształtowaniu światowego rynku naftowego.

Rysunek 2. Najwięksi producenci ropy naftowej w roku 2014 (tys. mln baryłek)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *BP Statistical Review of World Energy 2015 Workbook*.

Mimo nieco słabszej pozycji negocjacyjnej krajów OPEC i Rosji w kontekście dostaw ropy naftowej na rynki światowe, mają one nadal znaczący wpływ na kształtowanie się cen na tym rynku. Według danych BP Statistical Review of World Energy 2015 Workbook, potwierdzone rezerwy ropy naftowej w krajach OPEC łącznie wynoszą 1 216 500 milionów baryłek co stanowi 71% całkowitych potwierdzonych rezerw ropy naftowej. Ponadto kraje OPEC wydobywają rocznie 3 6593 tys. bbl/d ropy naftowej co stanowi 40% światowego wydobycia.

Faktem jest, że w roku 2008 udział krajów OPEC w produkcji ropy naftowej wynosił blisko 45%, a w 2015 roku udział ten był niższy o 5 punktów procentowych i wyniósł 40%. Mimo zachodzących zmian nie można lekceważyć znaczenia OPEC. Obecnie strategią OPEC jest odzyskanie utraconych udziałów, co może mieć miejsce w kontekście chociażby zmiany polityki państw Zachodu wobec Iranu.

W ostatnich latach dużo emocji na rynku wywoływała kwestia sankcji nałożonych na Iran będące wynikiem podejrzeń państw Zachodu, które twierdziły, że Teheran prowadzi prace zmierzające do budowy broni jądrowej. Najostrejsze, a zarazem najbardziej dotkliwe dla Iranu sankcje, zostały nałożone w 2012 roku. Były one wymierzone w eksport irańskiej ropy naftowej⁸.

Przedstawiciele irańskich władz nie ukrywają, że po zniesieniu sankcji będą dążyć do zwiększenia produkcji i eksportu ropy naftowej. Tym samym Iran będzie mógł ponownie stać się drugim po Arabii Saudyjskiej największym producentem ropy naftowej w OPEC⁹.

Oznacza to, że znaczna część surowca jest produkowana w krajach niestabilnych politycznie, w krajach o największym ryzyku inwestycyjnym dla międzynarodowych koncernów. Wśród największych

⁸ <http://iranprimer.usip.org/resource/us-sanctions>.

⁹ Por. *Irańska ropa wraca na rynek*, Bloomberg BusinessWeek Polska, nr. 04.01, 04.01.2016, s. 44.

producentów ropy naftowej nie znalazły się kraje europejskie, w tym Norwegia, która jest w grupie krajów o największych rezerwach ropy naftowej.

Specyficzną cechą sektora naftowego jest fakt, że zarówno rządy państw, jak i międzynarodowe koncerny naftowe nie mogą funkcjonować w oderwaniu od siebie. Nawet obecnie wiele krajów, które posiadają duże zasoby surowców nie są w stanie ich efektywnie zagospodarować i eksploatować bez udziału koncernów międzynarodowych. Zwykle właścicielami surowców energetycznych są rządy państw, a te często nie posiadają ani niezbędnej wiedzy, doświadczenia, technologii ani też kapitału wysokiego ryzyka (kapitał spekulacyjny), które mogą zaoferować międzynarodowe koncerny naftowe.

Z drugiej strony, koncerny międzynarodowe, muszą współpracować z rządami krajów, aby mieć dostęp do zasobów naturalnych, a także z uwagi na to, że rządy państw ustanawiają ramy prawne i administracyjne niezbędne do prowadzenia biznesu i osiągania zysków¹⁰.

Ponadto sektor naftowy charakteryzuje się bardzo dużą zmiennością, co najlepiej obrazuje zmienność cen surowca.

Rysunek 3 przedstawia notowania ropy naftowej w latach 1960 – 2014. Na rysunku przedstawiono ceny baryłki ropy zarówno w cenach bezwzględnych z danego roku (lewa oś), jak i w wartościach z roku 2014 (prawa oś).

Zarówno, jeśli spojrzymy na ceny bezwzględne, jak i na ceny ropy naftowej wyrażone w USD z roku 2014, widać wyraźnie, że względna stabilizacja cen ropy naftowej skończyła się w roku 1973, a od tego czasu ceny charakteryzują się dużymi i nieustannymi wahaniami.¹¹

Z uwagi na bardzo ważną rolę Stanów Zjednoczonych w tworzeniu obecnego kształtu światowego sektora naftowego, niezwykle istotna jest analiza wpływu rewolucji łupkowej na obecną sytuację rynkową. Rewolucją łupkową określamy zmiany na amerykańskim i światowym rynku surowców oraz w sektorze energii w wyniku wzrostu wydobywania węglowodorów ze złóż niekonwencjonalnych¹².

Rysunek 4 pokazuje gwałtowny wzrost wydobywania węglowodorów ze złóż niekonwencjonalnych w USA, zarówno ropy zamkniętej (*tight oil*)¹³ jak i gazu łupkowego (*shale gas*).¹⁴

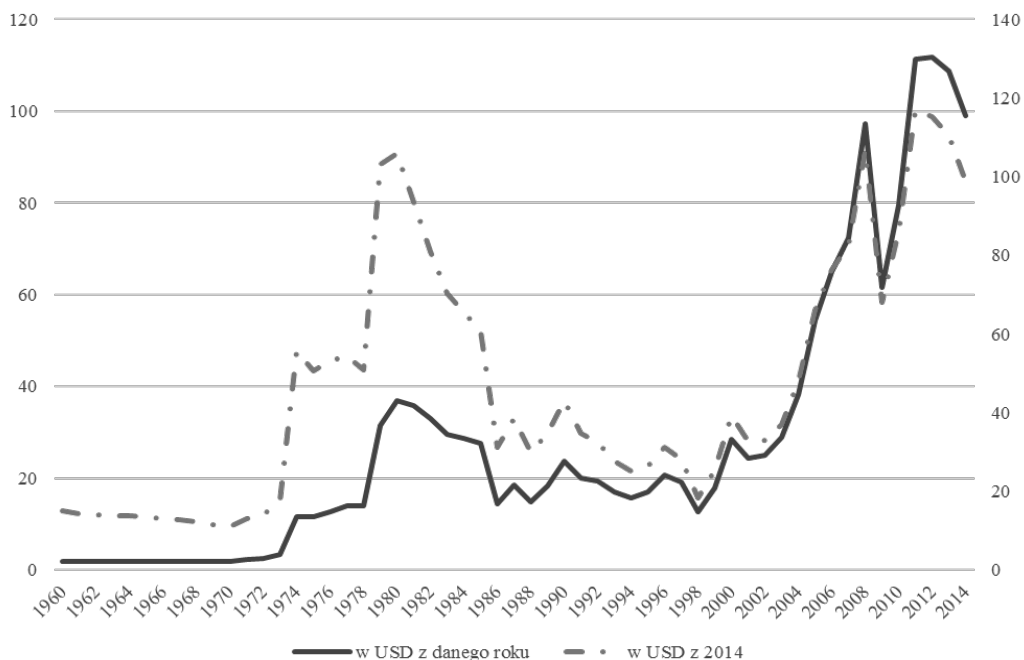
¹⁰ Por.: O. Bayoulgén, *Foreign Investments and Political regimes. The Oil Sector in Azerbaijan, Russia and Norway*, Cambridge University Press, 2014, s. 17.

¹¹ Zmienność rynku naftowego (ang. *market volatility*) jest jedną z najczęściej wskazywanych cech rynku naftowego w różnego rodzaju opracowaniach. (przyp. aut.).

¹² Złoża niekonwencjonalne węglowodorów – złoża gazu i ropy w skałach mikroporowatych, nieprzepuszczalnych oraz inne nietypowe formy złóż. Wyróżniamy wśród nich: gaz i ropę z formacji łupkowych (*shale gas, shale oil*), gaz i ropę zamkniętą (*tight gas, tight oil*), metan w pokładach węgla (*coalbed methane*), piaski bitumiczne (*tar sands*), oraz hydraty gazowe (*gas hydrates*). Ich wydobywanie wymaga zastosowania najnowocześniejszych technologii, w tym zabiegów stymulacji złóża. Niektóre, jak gazohydraty nie mają jeszcze opracowanych przemysłowych metod wydobywania. *Źródło: www.infolupki.pgi.gov.pl/pl/slownik/letter_z.*

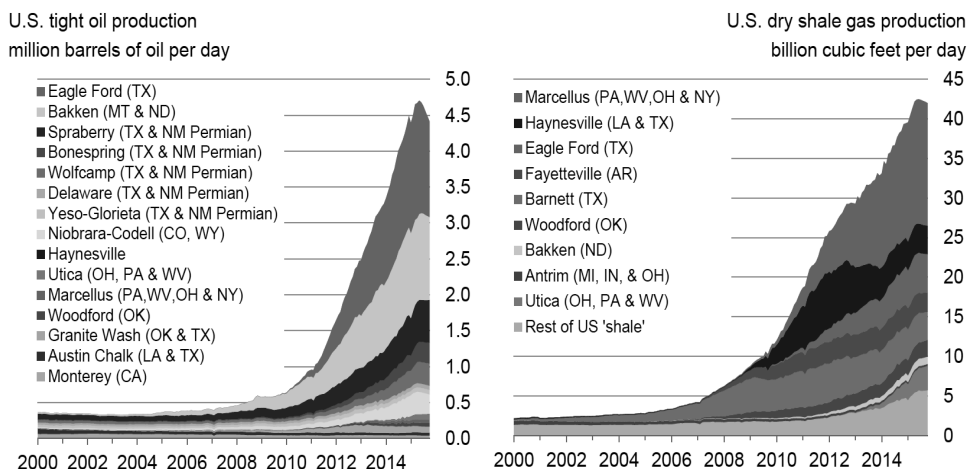
¹³ Ropa zamknięta (*tight oil*) – ropa naftowa, która występuje w skałach charakteryzujących się bardzo niską przepuszczalnością (drożnością). Do wydobywania tej ropy naftowej konieczne jest wspomaganie ze strony zaawansowanych technicznie procesów wiercenia, na ogół, horyzontalnych połączonych z wieloetapowym szczelinowaniem.

¹⁴ Gaz łupkowy (*shale gas*) – Gaz ziemny w formacjach łupkowych. Gaz ziemny wydobywany z bogatych w materię organiczną drobnoziarnistych skał ilasto – mułowcowych, nazywanych łupkami ze względu na ich „zdolność” do łatwego dzielenia się na cienkie płytki pod wpływem uderzenia. Naturalne ciągłe nagromadzenia gazu w utworach ilasto – mułowcowych będących jednocześnie skałą macierzystą, zbiornikową i uszczelniającą. Skład chemiczny gazu łupkowego jest niemal taki sam jak gazu ziemnego ze złóż konwencjonalnych. Zawiera głównie metan (75 – 95%) i azot, czasami śladowe ilości etanu, propanu, helowców, tlenu oraz tlenku węgla. Skały łupkowe charakteryzują się niską przepuszczalnością, dlatego pozyskanie gazu łupkowego wymaga zastosowania bardziej złożonych i zaawansowanych technicznie metod wydobywania niż ma to miejsce w przypadku eksploatacji gazu ziemnego ze złóż konwencjonalnych. Złoża gazu łupkowego mają na ogół bardzo duże zasoby przy jednoczesnym niskim współczynniku wydobywania gazu ze złoża. *Źródło: Państwowy Instytut Geologiczny, http://infolupki.pgi.gov.pl/pl/slownik/letter_g.*

Rysunek 3. Ceny ropy naftowej w latach 1960–2014 (USD/bbl)¹⁵

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *BP Statistical Review of World Energy 2015 Workbook*.

Rysunek 4. Produkcja ropy zamkniętej i gazu łupkowego w USA (mln bbl/d)



Sources: EIA derived from state administrative data collected by DrillingInfo Inc. Data are through October 2015 and represent EIA's official tight oil & shale gas estimates, but are not survey data. State abbreviations indicate primary state(s).

Źródło: A. Siemiński, *Energy Markets*, prezentacja dla Metropolitan State University of Denver, Energy Information Administration, 16 listopada 2015 s. 9.

¹⁵ Lata 1960 – 1983, ceny Arabian Light posted at Ras Tanura, od 1984 – ceny Dtd Brent.

Rosnąca produkcja węglowodorów ze złóż niekonwencjonalnych w USA zmieniła kształt amerykańskiej gospodarki, a w szczególności ekonomikę amerykańskiego sektora energii.

W związku z rosnącym wydobyciem gazu z pokładów łupkowych, udział tego surowca w strukturze konsumpcji surowców energetycznych w USA rośnie. Gaz staje najważniejszym surowcem do produkcji energii elektrycznej w USA, wyprzedzając węgiel, który do tej pory był najważniejszym surowcem wykorzystywanym w energetyce.

Stany Zjednoczone przestają być importerem netto gazu ziemnego, co więcej prognozy mówią, że od roku 2017 Stany Zjednoczone staną się eksporterem netto gazu.

Rosnące wydobycie ropy naftowej i gazu ziemnego przekłada się na spadek zależności Stanów Zjednoczonych od importu paliw, a nawet zaczyna się trend odwrotny – USA staje się eksporterem surowca. W styczniu 2016 roku z Zatoki Meksykańskiej wyruszył do Europy pierwszy tankowiec z amerykańską ropą. Ładunek został kupiony przez tradera Vitol Group. Od połowy lat 70. w Stanach Zjednoczonych obowiązywał zakaz eksportu ropy do państw, które nie mają strefy wolnego handlu z USA. Po 40 latach, dokładnie 18 grudnia 2015 r., amerykański Kongres zniósł ten zakaz. Decyzja ta to zwiastun zmian na europejskim rynku, zdominowanym dotąd przez rosyjską ropę¹⁶. Także w kwietniu 2016 r. do Portugalii dotarła pierwsza dostawa gazu skroplonego (LNG) z USA.

Rosja jest kolejnym krajem, który przez lata budował swoją potęgę na zasobach węglowodorów. Oprócz tego, że Rosja od lat plasuje się w czołówce największych światowych producentów ropy naftowej to jest jednym z kluczowych dostawców tego surowca do Europy. Ostatnie konflikty między Rosją a Ukrainą po raz kolejny zwrócił uwagę Europy na konieczność zmniejszenia uzależnienia Europy od rosyjskich dostaw surowca.

Rosja wprowadza w życie od dawna zapowiadaną przez władze tego kraju rozbudowę mocy rafinerijnych i modernizację rafinerii w celu zwiększenia produkcji wysokomarżowych produktów. Wiele projektów miało zakończyć się pod koniec ubiegłego roku i w roku 2016. Może to oznaczać już od kilku lat prognozowane odejście Rosji od eksportu surowca w kierunku eksportu produktów naftowych i tym samym konkurencję ze strony rosyjskich produktów dla produktów wytwarzanych przez europejski sektor rafinerijny.

Duży wpływ na światowy rynek naftowy mają Chiny, które od lat są jednym z kluczowych odbiorców zarówno ropy naftowej, jak i produktów naftowych. Chiny charakteryzowały się bardzo wysokim popytem na benzynę surową w związku z dynamicznym rozwojem przemysłu petrochemicznego i stanowiły bardzo istotny rynek dla produkcji europejskiej. W momencie kiedy nastąpił kryzys gospodarczy dynamika wzrostu popytu w Chinach spadła. Popyt na benzynę surową jako wsad na petrochemię, jest wyznacznikiem wzrostu gospodarczego, bowiem produkty petrochemiczne wykorzystywane są w wielu gałęziach gospodarki m.in. w przemyśle samochodowym. Ponadto rośnie rola Chin jako producenta ropy naftowej, co w dłuższym okresie może oznaczać spadek popytu na import surowca.

Główne trendy w światowym sektorze naftowym to poszukiwanie sposobów na zwiększanie efektywności, redukcja kosztów stałych, „wyciśnięcie” większej ilości produktów po niższym koszcie z istniejących instalacji i procesów, poprawianie marży zysku poprzez integrację rafinerii z chemią lub petrochemią. Nowe projekty w sektorze naftowym muszą być konkurencyjne pod względem kosztów. Szczególnie istotną rolę odgrywa optymalizacja procesów i aktywów.

Współczesne determinanty konkurencyjności europejskiego sektora naftowego

Literatura przedmiotu definiuje konkurencyjność na wiele sposobów, jednak pomimo różnych definicji, cechą wspólną większości z nich jest to, że użyte są w nich takie słowa jak przewaga, dominacja,

¹⁶ Por. M. Michałowski, *Tania ropa z USA płynie do Europy*, Gazeta Polska, 05.01.2016, s. 9.

zdolność, umiejętność, cecha. W znacznej większości definicje mówią o specyficznych zdolnościach przedsiębiorstwa do uzyskania i utrzymania przewagi nad innymi przedsiębiorstwami¹⁷.

W przypadku sektora naftowego prezentowano tzw. zasobowe podejście do budowania przewagi konkurencyjnej, które przez wiele lat miało swoje uzasadnienie. Zasobowe koncepcje konkurencyjności przedsiębiorstwa rozwijały się w latach 80 i 90 XX w. Za głównych twórców i propagatorów tej koncepcji uważa się między innymi Wernerfelta (1984, 1995), Barney'a (1991), Prahalada i Hamela (1990)¹⁸. W koncepcji zasobowej przedsiębiorstwa logika opracowania strategii przedsiębiorstwa koncentruje się na analizie posiadanych zasobów przedsiębiorstwa, a nie na badaniu otoczenia zewnętrznego czy pozycji firmy w sektorze/branży¹⁹. Przez wiele lat do budowania przewagi konkurencyjnej w sektorze naftowym wykorzystywano proste mechanizmy cenowe głównie oparte na obniżaniu kosztów, w tym głównie chodzi o koszty samego procesu wytwarzania produktu. Ceny konkurentów służyły do budowania własnej polityki cenowej. Pojęcie jakości produktu było utożsamiane z cechami fizykochemicznymi produkowanych wyrobów. Sektor naftowy charakteryzował się tym, że wystarczyło wyprodukować produkt zgodnie ze specyfikacją, a zupełnie pomijano aspekt satysfakcji klienta i wynikających z tego dodatkowych elementów nie związanych z wartościami użytkowanego wyrobu, takich jak: jakość kanałów dystrybucji i sprzedaży, dostępność oferty, jakość obsługi klienta, przepływ informacji, itp.

W odniesieniu do sektora naftowego przez wiele lat to podejście nie ulegało zmianie, nawet kiedy przedsiębiorstwa usługowe czy handlowe zaczynały coraz silniej konkurować i szukały nowych źródeł przewagi konkurencyjnej.

Burzliwy początek XXI wieku postawił nowe wyzwania przed przedsiębiorstwami. Odniesienie sukcesu rynkowego jest uzależnione od wielu czynników i wymaga, między innymi, nowego spojrzenia na pojęcie konkurencyjności²⁰. Po pierwsze obecnie mamy do czynienia z coraz silniejszą i agresywniejszą konkurencją, wyrażającą się w coraz większej liczbie podmiotów rywalizujących o tych samych klientów, rosnącą siłą produkcyjną i ekonomiczną potencjalnych konkurentów, a także zanikaniem barier wejścia na każdy rynek. Po drugie, zwiększa się ranga regulacji tworzących nowe (różnicujące) warunki dla funkcjonowania firm. Historycznie w przedsiębiorstwach produkcyjnych większy udział miały komponenty fizyczne. W wyniku bardzo dużej zmienności otoczenia i niewielkiej elastyczności procesów produkcyjnych, przedsiębiorstwa produkcyjne muszą szukać innych czynników konkurencyjności, muszą oferować wartości zamiast lub oprócz konkretnych wyrobów lub usług.

Obecnie konkurencyjność w przypadku przedsiębiorstw produkcyjnych, to nie tylko walka z konkurentem, ale też umiejętność lepszego i szybszego reagowania na zmiany rynkowe, a wręcz przewidywanie tych zmian lub w doskonałej postaci kreowanie tych zmian.

Surowce naturalne stanowią o poziomie dochodów wielu krajów. Powoduje to duże zainteresowanie rządów zarówno aspektami regulacyjnymi działalności w zakresie poszukiwań wydobywania i handlu surowcami, a także nierzadko stanowi narzędzie walki ekonomicznej między krajami.

¹⁷ Dla celów niniejszego opracowania konkurencyjność przedsiębiorstwa będzie rozumiana, jako wielowymiarowa zdolność przedsiębiorstwa, wynikająca z wewnętrznych parametrów przedsiębiorstwa oraz umiejętności radzenia sobie z uwarunkowaniami zewnętrznymi na rynku, pozwalająca na osiągnięcie przewagi rynkowej (przewagi konkurencyjnej) względem innych przedsiębiorstw, przewidywanie zachowań rynku, szybsze niż inni reagowanie na zmiany rynkowe oraz do osiągnięcia korzyści w przyszłości w zmieniającym się otoczeniu. A. Kaleta, *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Ekonomiczne im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2000, s. 14.

¹⁸ M. Dzikowska, M. Gorynia, *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, *Gospodarka Narodowa*, 4/2012., s. 17.

¹⁹ S. Kasiewicz, J. Ormińska, W. Rogowski, W. Urban, *Metody osiągania elastyczności przedsiębiorstw: od zarządzania zasobowego do procesowego.*, Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2009, s. 12.

²⁰ Por.: A. Ambastha, K. Momaya, *Competitiveness of Firms: Review of theory, Frameworks, and Models*. Singapore Management Review, 2004, Vol. 26 No 1, 2004.

Rośnie wpływ na przedsiębiorstwa produkcyjne władz państwowych i instytucji międzynarodowych. Istotny wpływ na gospodarki europejskie mają dyrektywy Unii Europejskiej oraz umowy międzyrządowe państw. Przedsiębiorstwa produkcyjne, szczególnie z sektorów strategicznych, są pod wpływem nie tylko relacji rynkowych, ale też bardzo silnie zależą od decyzji rządów i regulacji międzynarodowych.

Kluczowe regulacje europejskie determinujące sytuację na rynku naftowym w Europie

Największym wyzwaniem, przed którym stoi europejski przemysł, jest unijna polityka w sektorze energii w połączeniu z polityką klimatyczną. W 2009 roku przyjęto przepisy składające się na Pakiet Klimatyczno–Energetyczny²¹. W pakiecie określono trzy najważniejsze cele:

- ograniczenie o 20% emisji gazów cieplarnianych (w stosunku do poziomu z 1990 r.),
- 20–procentowy udział energii ze źródeł odnawialnych w całkowitym zużyciu energii w Unii Europejskiej,
- zwiększenie o 20% efektywności energetycznej.

Oprócz tego, że polityka klimatyczna ma na celu dbałość o środowisko, ma także bezpośredni wpływ na tempo rozwoju przemysłu. Przyjęty w 2009 roku Pakiet Klimatyczno–Energetyczny spowodował znaczne zwiększenie kosztów funkcjonowania rafinerii w Europie i wymusił nakłady inwestycyjne w celu ograniczenia emisji CO₂.

Dyrektywa dotycząca zwiększenia udziału energii ze źródeł odnawialnych przełożyła się de facto w znacznym stopniu na sektor paliwowy, wymuszając m.in. stosowanie biokomponentów w paliwach. Wprowadzenie tych regulacji spowodowało wzrost cen paliw produkowanych w Europie, bowiem producenci paliw przenieśli koszty stosowania biokomponentów na klienta. Z uwagi na to, iż stosowanie biokomponentów zostało wymuszone prawnie, producenci biokomponentów nie mieli motywacji do konkurowania ceną o klienta.

W roku 2013 Rada UE zatwierdziła przyjętą przez Parlament Europejski propozycję Komisji Europejskiej dotyczącą zawieszenia aukcji 900 mln pozwoleń na emisję CO₂ w latach 2013–2015 (*backloading*). O tyle samo ma być zwiększona liczba pozwoleń w kolejnych latach do 2020 r. Celem powyższego działania jest podniesienie cen pozwoleń do emisji. Aktualnie należy wziąć pod uwagę ryzyko, iż w następnym kroku Komisja Europejska zaproponuje trwałe usunięcie zawieszonych pozwoleń z rynku. Należy podkreślić, iż już obecnie trzeba wziąć pod uwagę ryzyka związane z działaniami Komisji Europejskiej zmierzającymi do ograniczenia ilości uprawnień do emisji w ramach ETS.

Kolejnym etapem było ogłoszenie przez Komisję Europejską 22 stycznia 2014 roku, postulatów idących w kierunku znacznego zaostrzenia wymogów klimatycznych do 2030 r. UE proponuje podwoić redukcję emisji gazów cieplarnianych do 40%, zwiększając udział OZE do 27% przy jednoczesnym podniesieniu współczynnika rocznej redukcji CO₂ w ETS z 1,7% do 2,2%. Jeżeli w Europie podniesione zostaną koszty funkcjonowania poprzez ograniczenia emisji CO₂ to Europa stanie się importerem paliw i petrochemikaliów, które zostaną wytworzone w krajach gdzie nie ma takich rygorystycznych ograniczeń.

Już dzisiaj widać spadek konkurencyjności UE wobec podmiotów nie mających ograniczeń związanych z emisją CO₂. Przemysł rafineryjny przeżywa poważny kryzys (zwłaszcza w państwach UE15).

²¹ W skład Pakietu Klimatyczno–Energetycznego z dnia 23 kwietnia 2009 r. weszły następujące akty prawne: Dyrektywa KE i Rady 2009/29/WE zmieniająca dyrektywę 2003/87/WE w celu usprawnienia i rozszerzenia wspólnotowego systemu handlu uprawnieniami do emisji gazów cieplarnianych (tzw. dyrektywa EU ETS); decyzja 2009/406/WE w sprawie wysiłków podjętych przez państwa członkowskie, zmierzających do zmniejszenia emisji gazów cieplarnianych w celu realizacji do roku 2020 zobowiązań Wspólnoty dotyczących redukcji emisji gazów cieplarnianych. (tzw. decyzja Non–ETS ang. ESD, Effort Sharing Decision); Dyrektywa 2009/31/WE w sprawie geologicznego składowania dwutlenku węgla (tzw. Dyrektywa CCS ang. Carbon Capture and Storage); Dyrektywa 2009/28/WE w sprawie promowania stosowania energii ze źródeł odnawialnych (tzw. dyrektywa OZE).

W roku 2009 w UE było 98 rafinerii, obecnie jest ich 87, a do roku 2020 można spodziewać się spadku przerobu ropy naftowej na terenie UE o blisko 30%, co będzie skutkowało zamykaniem kolejnych zakładów.

Zdaniem wielu ekspertów ramy polityki klimatyczno–energetycznej do 2030 roku, które przedstawiono w roku 2014 będą niezwykle kosztowne dla gospodarek UE, a w szczególności dla gospodarek Europy Centralnej. Kontynuacja polityki UE prowadzi do utraty konkurencyjności gospodarek państw UE. Wskazane trendy na rynku spowodują, że najgorzej skonfigurowane i najsłabiej zarządzane rafinerie w Europie nie poradzą sobie z coraz silniejszą konkurencją i będą musiały zakończyć działalność.

Zakończenie

Dla europejskiego sektora naftowego, zniesienie barier w administracji i ograniczenie kosztów jest jednym z koniecznych warunków przyspieszenia rozwoju. Regulacje przyjazne do biznesu to takie, które są maksymalnie proste oraz jednoznaczne w treści. W skrajnym przypadku prawne zawilości regulacji mogą prowadzić do upadłości przedsiębiorstwa.

Wysokie ryzyko regulacyjne może też zniechęcać inwestorów na rynku kapitałowym. Część inwestorów jest gotowa ponosić dodatkowe ryzyko z tytułu niepewności regulacyjnej, jednak dla innych – rozważających duże, pakietowe zakupy akcji – może być ono zbyt duże. Wśród tych mogą być zwłaszcza duże, zagraniczne fundusze inwestycyjne. Sprawia to, że wysokie ryzyko regulacyjne może utrudniać spółkom pozyskanie kapitału na nowe inwestycje, czyli potencjalnie ich innowacyjność.

Należy również uwzględnić, że zmiany klimatyczne są globalne i można z nimi walczyć tylko poprzez globalne porozumienia. Unia Europejska nie jest bowiem samotną wyspą. Będziemy mieli do czynienia z tzw. wyciekami emisji poza obszar UE. Należy podejmować działania zmierzające do zmniejszenia emisji poprzez globalne porozumienia, a nie jednostronne zobowiązania, które dotyczą europejski przemysł i powodują likwidację miejsc pracy. Należy pamiętać, iż Unia Europejska nie jest organizmem jednolitym. Każdy z 28 krajów ma odmienną infrastrukturę przemysłową, odmienne zasoby surowcowe, odmiennie położenie geograficzne i związane z tym możliwości logistyczne. Zatem przyjęte przez Komisję Europejską rozwiązania w poszczególnych przypadkach mogą spowodować skutki odmienne od założonych.

Bibliografia

1. Ambastha A., Momaya K., *Competitiveness of firms: Review of theory, frameworks and models*, Singapore Management Review, Vol. 26 No 1, 2004.
2. Bayoulgen O., *Foreign Investments and Political regimes. The Oil Sector in Azerbaijan, Russia and Norway*, Cambridge University Press, 2014.
3. BP Statistical Review of World Energy 2015 Workbook.
4. Cameron R., Neal L., *Historia gospodarcza świata. Od paleolitu do czasów współczesnych.*, przekład H. Lisicka–Michalska, M. Kluźniak, Warszawa, 2004.
5. Dzikowska M., Gorynia M., *Teoretyczne aspekty konkurencyjności przedsiębiorstwa – w kierunku koncepcji eklektycznej?*, Gospodarka Narodowa, 4/2012.
6. <http://iranprimer.usip.org/resource/us-sanctions>
7. *Irańska ropa wraca na rynek*, Bloomberg BusinessWeek Polska, nr. 04.01, 04.01.2016.
8. Kaleta A., *Strategia konkurencji w przemyśle*, Wydawnictwo Ekonomiczne im. Oskara Langego we Wrocławiu, 2000.
9. Kasiewicz S., Ormińska J., Rogowski W., Urban W., *Metody osiągnięcia elastyczności przedsiębiorstw: od zarządzania zasobowego do procesowego*, Szkoła Główna Handlowa – Oficyna Wydawnicza, Warszawa, 2009.

10. Michałowski M., *Tania ropa z USA płynie do Europy*, Gazeta Polska, 05.01.2016.
11. Nater R., Sozański J., *Nafta. Ludzie i fakty*, Jasło, 2002.
12. Siemiński A., *Energy Markets*, prezentacja dla Metropolitan State University of Denver, Energy Information Administration, 16 listopada 2015.
13. Wasilewski A., *Ropa naftowa XX wieku*, Instytut nafty i gazu, Kraków, 2011.
14. www.opec.org
15. Yergin D., *The Quest, Energy, Security and the Remaking of the Modern World*, Penguin Books, London, 2012.

Summary

THE IMPACT OF REGULATIONS ON THE COMPETITIVENESS OF THE EUROPEAN REFINING SECTOR

The refining sector has been operating for more than 100 years, and crude oil remains a key energy resource for the world's economies. Although, at global level, there has been an observed increase in demand for energy resources, including hydrocarbons, the European refining sector is currently experiencing a major downturn. Currently, the competitiveness of the European energy sector is related not only to the internal parameters of companies and their capacity to manage the market situation, but also to external factors.

The most important challenge which is faced by the European industry is the EU's policy toward the energy sector accompanied by its climate policy.

In 2009, there were 98 refineries in the EU, and currently, they total 87. By 2020, it is expected that the volume of refined crude oil in the EU countries will fall by about 30% which will result with further closures of refineries.

Zbigniew Makiela
Katedra Organizacji i Zarządzania
Instytut Ekonomii, Finansów i Zarządzania
Wydział Zarządzania i Komunikacji Społecznej
Uniwersytet Jagielloński

INSTRUMENTY WSPARCIA PRZEDSIĘBIORCZOŚCI AKADEMICKIEJ

Streszczenie

Zmiany funkcjonowania wyższych uczelni w Polsce jest procesem powolnym, który jest opóźniany przez tradycyjne, biurokratyczne struktury organizacyjne uczelni, niechęć władz uczelni do stosowania elastycznych metod zarządzania, brak rynkowych instrumentów wsparcia przedsiębiorczości akademickiej. Celem zmian w strukturze szkolnictwa wyższego w Polsce powinno być uruchomienie mechanizmów konkurencyjności, a zasadniczym podmiotem procesu zmian jest przedsiębiorczy uniwersytet. Powstanie przedsiębiorczego uniwersytetu daje szansę społeczności akademickiej na komercjalizację badań naukowych.

* * *

Wprowadzenie

Dynamiczne tempo internacjonalizacji gospodarki wywołuje nieznanne dotychczas przekształcenia strukturalne na poziomie regionalnym i lokalnym. Procesy globalizacji intensyfikują konkurencyjność przedsiębiorstw, następuje skrócenie cyklu życia produktu, a dynamiczne zmiany ekonomiczno-społeczne oraz rozwój gospodarki opartej na wiedzy (GOW), wymuszają zmiany w obszarze edukacji i szkolnictwa wyższego, w kierunku sieciowych form współpracy nauki i gospodarki. Sieciowe powiązania międzyorganizacyjne tworzą nową jakość i podmiotowość dla konkurencyjności przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa, organizacje chętnie skupiają się w klastry, parki naukowo-technologiczne, które umożliwiają podmiotom tam występującym skuteczniejszą współpracę i wykorzystanie wyników badań naukowych powstających w wewnętrznych laboratoriach. Powiązania sieciowe uczelni z biznesem zmienia zachowania uniwersytetów, coraz odważniejsza staje się współpraca nauki z przedsiębiorstwami i organizacjami gospodarczymi.

Zmiana funkcjonowania wyższych uczelni w Polsce jest procesem powolnym, który opóźniają tradycyjne, biurokratyczne struktury organizacyjne uczelni, niechęć władz uczelni do stosowania elastycznych metod zarządzania, brak rynkowych instrumentów wsparcia przedsiębiorczości akademickiej. Celem zmian w strukturze szkolnictwa wyższego w Polsce powinno być uruchomienie mechanizmów

konkurencyjności, a podmiotem procesu zmian przedsiębiorczy uniwersytet. Powstanie przedsiębiorczego uniwersytetu daje szansę społeczności akademickiej na komercjalizację badań naukowych. Jak wynika z doświadczeń światowych uniwersytetów¹, przedsiębiorczość akademicka przyczynia się do rozwoju badań podstawowych, internacjonalizacji nowych wartości intelektualnych, buduje powiązania z otoczeniem gospodarczym, z myślą o upowszechnieniu ich wyniku i możliwości osiągnięcia korzyści. Zwiększenie stopnia współpracy z partnerami zewnętrznymi z innych ośrodków naukowych pozwala budować sieci kontaktów bezpośrednich, których efektem jest realizacja projektów naukowych, wymiana pracowników i studentów, następuje transfer technologii.

Na skutek postępu technologicznego, dynamicznych procesów globalizacji coraz częściej powtarzana jest teza o zmierzchu „modelu uniwersytetu Humboldtowskiego” w dotychczasowej jego postaci². Tradycyjny model uniwersytetu opartego na edukacji i badaniach naukowych powoli odchodzi do przeszłości, funkcje edukacyjne, badania podstawowe są poszerzane o proces komercjalizacji badań podstawowych. Obserwujemy budowanie struktur organizacyjnych uczelni z biznesem (np. parki naukowo-technologiczne, klastry, centra innowacji i transferu technologii), na wykładach i ćwiczeniach studenci są przygotowani do aktywności przedsiębiorczej w okresie studiowania (w uczelniach powstają inkubatory przedsiębiorczości, platformy startowe dla innowacji). Przedsiębiorczość akademicka przejawia się współpracą pracowników naukowych i studentów, efektem są innowacyjne przedsiębiorstwa akademickie (spółki) typu *spin-out*, *spin-off*, przedsiębiorstwa profesorskie, przedsiębiorstwa innowacyjne, przedsiębiorstwa technologiczne, technostartery. Przedsiębiorcze zachowania uniwersytetów umożliwiają im m. in. samodzielne działanie na rynku, finansowanie się z transferu know-how, pozyskiwanie wsparcia finansowego biznesu, rozwój działalności B+R. Współcześnie kształtujący się model uniwersytetu określany jest mianem Uniwersytetu Trzeciej Generacji, Przedsiębiorczego Uniwersytetu, Innowacyjnego Uniwersytetu.

Innowacyjne technologiczne przedsiębiorstwa akademickie są kluczowym podmiotem nowoczesnej gospodarki opartej na wiedzy, przyczyniają się do wzrostu konkurencyjności gospodarek. Innowacyjne przedsiębiorstwa trwale podejmują działania, poszukują mechanizmów i narzędzi, które decydują o ich rynkowej przewadze konkurencyjnej. Powszechne staje się przekonanie, że inwestycje w badania podstawowe są początkiem procesu inwestycyjnego, który przekłada się na wzrost gospodarczy, zatrudnienie i przewagę konkurencyjną. Przykładem tak rozumianego procesu jest rozwój zaawansowanych technologicznie klastrów³, stanowiących wyrafinowaną organizację, koncentrujących współpracę nauki (badania podstawowe) z biznesem (np. Life Science Kraków)⁴. Klastry⁵ stanowią wyższy poziom powiązań sieciowych nauki z grupą przedsiębiorstw pochodzących z tego samego lub pokrewnych sektorów, a także instytucji i organizacji⁶, powiązanych ze sobą siecią pionowych i poziomych zależności, konkurujących i współpracujących ze sobą. Obecność w klastrze daje przedsiębiorstwom szereg korzyści i pozwala wzmocnić ich przewagę konkurencyjną.

¹ <http://web.mit.edu> – Massachusetts Institute of Technology (29.07.2016).

² F. Nowacki, *Aktywność przedsiębiorcza uniwersytetu trzeciej generacji – uniwersytet czy przedsiębiorstwo*. /W:/ *Uniwersytet trzeciej generacji, stan i perspektywy rozwoju*, red. naukowy: D. Burawski, Poznań 2013, s. 26.

³ M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, Hampshire and London 1990, s. 62.

⁴ E. Autio, *New technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts*, Research Policy, 1997, vol. 26, pp. 263–281. OECD, *Turning science into business*, Paris 2003, s. 79.

⁵ M. Gorynia, B. Jankowska, *Klastry a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wyd. Difin, Warszawa 2008, s. 27.

⁶ Definicja klastra podana w Rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 1 września 2008 r. zmieniającym rozporządzenie w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi (Dz. U. z 2008 r. Nr 161, poz. 1003).

Współcześnie do najważniejszych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw zalicza się innowacyjne technologiczne, tworzone głównie w przedsiębiorstwach przemysłowych (*spin-off* korporacyjne) i uniwersytetach (akademickie *spin-off*)⁷.

Korzyści z założenia innowacyjnego przedsiębiorstw typu *spin-off* / *spin-out* jest wiele, nie tylko korzyści finansowych dla ich założycieli⁸. Są jeszcze inne pozytywne aspekty, np.:

- skorelowanie badań naukowych z rynkiem,
- tworzenie powiązań sieciowych uczelni z podmiotami gospodarczymi i organizacjami,
- zwiększenie dochodów finansowych jednostek B+R i pracowników,
- zwiększenie potencjału badawczego jednostek B+R,
- powiązanie teorii z praktyką w działalności dydaktycznej uczelni,
- tworzenie praktycznego znaczenia wiedzy dla gospodarki,
- podnoszenie konkurencyjności (budowanie marki) uniwersytetu/kierunku studiów na rynku,
- budowanie wewnętrznych struktur organizacyjnych i podmiotowych, ukierunkowanych na innowacyjne technologie, np. inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii,
- klastry, parki technologiczne,
- budowanie powiązań sieciowych uczelni z absolwentami, przedsiębiorstwami tworzonymi przez absolwentów.

Jak wcześniej wspomniano, w Polsce edukacja i badania naukowe są nadal główną misją uniwersytetu, ten stan się jednak stopniowo zmienia. Przyczyna zmian tkwi w pojawiającej się nowej perspektywie roli uczelni w systemie „produkcji” wiedzy. Dynamiczny rozwój społeczny i gospodarczy tworzy zapotrzebowanie na nowy model uczelni, która odpowiada na potrzeby lokalne i regionalne. Uczelnia staje się ważnym „aktorem” biorącym udział w kreowaniu procesów gospodarczych a tym samym bierze odpowiedzialność za rozwój gospodarczy kraju. Instytucje naukowe pojawiające się w odpowiedzi na potrzeby społeczne i rozwój gospodarczy poprawiają swój wizerunek publiczny, co z kolei może prowadzić do odpowiedzialności regionu, kraju za ich finansowanie⁹. Poza tym, trzecia Misja uczelni, z udziałem przedsiębiorczości akademickiej, otwiera możliwości uzyskania szerszego źródła finansowania ze strony organizacji pozarządowych i publicznych¹⁰. Stąd uniwersytety stają się kluczowym elementem systemu innowacji, poprzez komercjalizację wiedzy przyczyniają się do wzrostu gospodarczego, budują powiązania sieciowe z podmiotami gospodarki, są kreatorami przedsiębiorczości akademickiej, której przejawem są przedsiębiorstwa akademickie.

Pojęcie przedsiębiorczości akademickiej

Przedsiębiorczość akademicka na świecie jest uważana za skuteczną drogę służącą budowaniu gospodarki opartej na wiedzy (GOW), a zatem cechującej się silną pozycją konkurencyjną. Istota przedsiębiorczości akademickiej jest rozumiana inaczej w ujęciu anglosaskim i europejskim¹¹. W rozumieniu anglosaskim oznacza zakładanie przedsiębiorstw przez studentów, doktorantów i pracowników

⁷ R.P. Oakey, *High technology new firms: variable barriers to growth*, Paul Chapman Publishing, London 1995, s. 39.

⁸ M. Makowiec, *Innowacyjność przedsiębiorstw typu spin-off/spin-out na przykładzie wybranych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 55, Szczecin 2012, s. 113.

⁹ Martin, B.R., & Etkowitz, H., *The origin and evolution of the university species*, Journal for Science and Technology Studies, vol. 13, 2001, s. 9–34.

¹⁰ Fairweather, J.S. *The university role in economic development—lessons for academic leaders*, SRA—Journal of the Society of Research Administrators, vol. 22, no. 3, 1990, s. 5–11.

¹¹ M. Ćwiek, *Przedsiębiorczość akademicka. Koncepcje funkcjonowania i regionalny system wsparcia firm typu spin-off i spin-out w Małopolsce* (http://jmf.wzr.pl/pim/2012_1_2_35.pdf).

naukowych oraz przedsiębiorczość uczelni. Uczelnia wykazuje się przedsiębiorczością w sytuacji, gdy występuje jako oferent określonego *know-how* i chce je sprzedać na zasadach rynkowych¹².

W rozumieniu europejskim przedsiębiorczość akademicka traktowana jest szerzej i obejmuje:

- rozwój programów edukacji i wsparcie postaw przedsiębiorczych w środowisku akademickim,
- budowę instytucji i programów wsparcia dla osób zawodowo związanych z uczelnią, pragnących rozpocząć działalność gospodarczą na bazie posiadanej wiedzy i realizowanych programów badawczych,
- zarządzanie własnością intelektualną związaną z działalnością naukowobadawczą uczelni.

Przedsiębiorczość akademicka, podobnie jak samo pojęcie przedsiębiorczości, jest definiowana różnorodnie. Z raportu Public Profits wynika, że w Polsce przedsiębiorczość akademicka utożsamiana jest¹³:

- z wychowaniem do przedsiębiorczości i z promocją przedsiębiorczości oraz postaw pro przedsiębiorczych,
- ze wspieraniem przedsiębiorców będących studentami, absolwentami, doktorantami i pracownikami naukowymi,
- ze wspieraniem transferu wiedzy i nowych technologii do gospodarki.

K. Poznańska definiując przedsiębiorczość akademicką, uważa „że przedsiębiorczość akademicka jest specyficznym rodzajem przedsiębiorczości, koncentrującym się na kreatywnych postawach środowiska naukowego i wykorzystaniu ich efektów w praktyce gospodarczej. Aktywizacja współpracy sektora nauki i gospodarki powinna być jednym z zasadniczych elementów polityki gospodarczej w poszczególnych krajach. Znalazło to już odzwierciedlenie w wielu wysoko rozwiniętych krajach, czego wyrazem jest wysoka dynamika firm *spin off*, tworzonych przez pracowników i absolwentów uczelni wyższych”¹⁴.

Wśród źródeł przedsiębiorczości akademickiej należy wyróżnić:

- proces kształtowania się gospodarki opartej na wiedzy. Proces wymuszony przez globalizację, komercjalizuje produkt naukowy, przyczynił się do powstania nowego modelu zarządzania przedsiębiorstwem, „badania podstawowe¹⁵ (wynalazca) – przedsiębiorstwo – rynek – konsument”,
- narastająca presja konkurencyjnego rynku wzmacnia rolę innowacji i przybliża współpracę przedsiębiorcy z uniwersytetem, naukowcem,
- zmiany w finansowaniu wyższych uczelni są impulsem do poszukiwania nowych możliwości zwiększenia dochodów szkół wyższych,
- współpraca nauki z gospodarką, sprzedaż usług badawczych, technologii, patentów, licencji stwarza możliwości zwiększenia dochodów pracowników naukowych uczelni, poprzez wykorzystanie potencjału badawczego uczelni, możliwość tworzenia innowacyjnych przedsiębiorstw akademickich typu *spin-off*, *spin-out*, zatrudniających pracowników naukowych i studentów,
- uatrakcyjnienie oferty edukacyjnej uczelni, tworzenie oferty praktycznego kształcenia,
- współpraca z absolwentami uczelni, którzy prowadzą własne przedsiębiorstwa, chętnie nawiązują współpracę z macierzystą uczelnią,
- budowanie atrakcyjnej „marki” konkurencyjnej uczelni, uczelni tworzącej „środowisko innowacyjne”.

¹² *Przedsiębiorczość akademicka w Toruniu: dobre praktyki Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej*, red. naukowa: P. Majwski, P. Żywiecki, Wyższa Szkoła Bankowości w Toruniu, Toruń 2009, s. 12.

¹³ Fundacja Polska Przedsiębiorcza, <http://www.polskaprzedsiebiorcza.pl>.

¹⁴ K. Poznańska, *Przedsiębiorczość akademicka – cechy i znaczenie w gospodarce światowej i polskiej*, /W:/ Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań, część II., red. naukowy T. Kraśnicka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014, s. 165.

¹⁵ Badania podstawowe – oryginalne prace eksperymentalne lub teoretyczne podejmowane przede wszystkim w celu zdobycia nowej wiedzy o podstawach zjawisk i obserwowalnych faktów bez nastawienia na bezpośrednie zastosowanie praktyczne (art. 2 pkt 3 lit. a ustawy z dnia 30 kwietnia 2010 o zasadach finansowania nauki).

W 2005 r. przedsiębiorczość akademicka została „wzmocniona” ustawą o szkolnictwie wyższym, która dała prawne możliwości realizacji współpracy uczelni z otoczeniem gospodarczym. Ustawa wpisała przedsiębiorczość akademicką w podstawowy zakres aktywności szkół wyższych w Polsce. Obok prowadzenia badań naukowych oraz kształcenia studentów są one zobligowane do współpracy z otoczeniem gospodarczym, w szczególności przez sprzedaż lub nieodpłatne przekazywanie wyników badań i prac rozwojowych przedsiębiorcom oraz szerzenie idei przedsiębiorczości w środowisku akademickim, w formie działalności gospodarczej wyodrębnionej organizacyjnie i finansowo¹⁶.

Biorąc pod uwagę poglądy na temat przedsiębiorczości akademickiej należy podkreślić, że „*przedsiębiorczość akademicka jest interesującą formą poszerzania struktury funkcjonalnej uczelni i ośrodków naukowo-badawczych, bazującą na potencjale materialnym (laboratoria, ośrodki badawcze) i intelektualnym pracowników nauki. Przedsiębiorczość akademicka aktywizuje formy współpracy pracowników nauki i studentów z otoczeniem gospodarczym regionalnym, krajowym i międzynarodowym. Wyrazem przedsiębiorczości akademickiej jest komercjalizacja badań naukowych, przejawem aktywności pracowników, absolwentów i studentów uczelni są przedsiębiorstwa spin-off i spin-out. Przedsiębiorczość akademicka dotyczy tworzenia tzw. przedsiębiorstw odpryskowych, które wyodrębniły się z uczelni, pozostając z nią w ścisłej współpracy*”.

Infrastruktura wsparcia przedsiębiorczości akademickiej

W XX wieku nasilił się proces włączania się ośrodków naukowych w proces budowy przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw, regionów, państw. Tworzenia korzystniejszych warunków dla wzrostu gospodarczego upatruje się w pozyskiwaniu innowacji, które są domeną ośrodków B+R i wyższych uczelni. Nakłada to na te instytucje nową rolę w gospodarce oraz dyktuje nowy sposób ich funkcjonowania. Następuje rozwój form współpracy między sektorem nauki a gospodarką, co sprzyja komercjalizacji badań naukowych. Uczelnie angażują się merytorycznie, organizacyjnie i finansowo w działania rozwijające innowacyjność regionów, pracownicy naukowcy podejmują się prowadzenia własnych, nowoczesnych firm, a programy studiów konstruowane są w taki sposób, aby umożliwić studentom nabycie praktycznych umiejętności niezbędnych w zarządzaniu firmami¹⁷.

Dla rozwoju przedsiębiorczości akademickiej bardzo ważne znaczenie ma potencjał infrastruktury wsparcia, do której zaliczamy programy i projekty wsparcia, instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości akademickiej (np. akademickie inkubatory przedsiębiorczości AIP, centra transferu technologii CTT, parki naukowo technologiczne PNT) (por. tab. 1).

Ważne znaczenie mają instytucjonalne podmioty i formy wsparcia przedsiębiorczości akademickiej (por. tab. 2).

¹⁶ *Ośrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, red. naukowy K. Matusiak, Raport 2009, PARP, Warszawa–Łódź 2009, s. 12.

¹⁷ A. Richert–Każmierska, *Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości akademickiej w Polsce*, Ementor nr 3 (35), 2010, SGH, Warszawa, s. 6.

Tabela 1. Wybrane programy/projekty wspierania przedsiębiorczości

Poziom	Nazwa programu
Unia Europejska	<ul style="list-style-type: none"> • Odnowiona Strategia Lizbońska; • Program ramowy na rzecz konkurencyjności i innowacji (CIP) na lata 2007–2013, w tym Program na rzecz przedsiębiorczości i innowacji (EIP); • Small Business Act; • VII Program ramowy w zakresie badań i rozwoju technologicznego; • Program na rzecz konkurencyjności przedsiębiorstw i MSP (COSME) 2014–2020.
Ogólnopolski	<ul style="list-style-type: none"> • Krajowy Program Reform na lata 2008–2011; • Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia 2007–2013 oraz ogólnokrajowe programy operacyjne (głównie PO Innowacyjna Gospodarka oraz PO Kapitał Ludzki); • Drogi do Polski Przedsiębiorczej; • Rozwój innowacyjności przedsiębiorstw w latach 2014–2020; • Program Innowacyjna Gospodarka.
Regionalny	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalny Program Operacyjny dla Województw; • Regionalna Strategia Innowacji dla Województw; • Programy Wspierania Innowacyjności; • Obserwatoria Przedsiębiorczości; • Centra przedsiębiorczości.
Uczelnia	<ul style="list-style-type: none"> • Uczelnia oferuje w swoim programie studiów przedmioty sprzyjające działalności przedsiębiorczej (np. zakładaniu nowych firm; podejmowaniu inicjatyw, które pomogą skomercjalizować rozwiązania naukowe itp.). • specjalistyczne szkolenia i doradztwo z zakresu prowadzenia działalności gospodarczej, • pomoc w rozwoju innowacyjnych pomysłów przez wsparcie w pozyskiwaniu funduszy na założenie firmy, • promocję i wsparcie szkoleniowe instytucji związanych z przedsiębiorczością akademicką.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: A. Richert-Kaźmierska, *Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości akademickiej w Polsce*, E-mentor nr 3 (35), 2010, SGH, Warszawa, s. 4.

Tabela 2. Instytucjonalne formy kreowania i wsparcia przedsiębiorczości akademickiej wykorzystywane przez polskie uczelnie

Instytucja	Działania
Biuro karier	<ul style="list-style-type: none"> • doradztwo zawodowe indywidualne i grupowe, • organizację szkoleń i warsztatów rozwijających umiejętności przydatne w poszukiwaniu pracy, • prowadzenie baz danych z ofertami kształcenia, w tym na studiach podyplomowych, szkoleniach zawodowych i kursach,
Akademicki inkubator i preinkubator przedsiębiorczości	<p>Akademickie inkubatory przedsiębiorczości (AIP) są tworzone przez uczelnie wyższe zgodnie z art. 86 ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym¹⁸. Są ofertą wsparcia uczelni w praktycznych działaniach rynkowych. Wyraża się to przede wszystkim przez umożliwienie beneficjentom prowadzenia własnej działalności przy wsparciu prawnym, lokalowym, szkoleniowym itp.</p> <p>Każdy inkubator przedsiębiorczości ma inny zakres usług. Jedne skupiają się na wsparciu merytorycznym przy prowadzeniu działalności, inne zapewniają zaplecze lokalowe, dostęp do powierzchni biurowej lub hal produkcyjnych.</p> <p>Akademickie inkubatory przedsiębiorczości (AIP) dzieli się także na te, które zajmują się preinkubacją (wsparciem osób przed założeniem działalności gospodarczej – bez rejestracji działalności gospodarczej w urzędach można działać jako pion inkubatora, korzystając z jego osobowości prawnej) oraz świadczące pomoc na zasadach inkubacji (wsparcie od momentu rejestracji działalności gospodarczej w postaci pomocy lokalowej, porad prawnych, księgowości, zaplecza biurowego, szkoleń i doradztwa, pomocy w pozyskiwaniu środków unijnych itp.).</p> <p>Do ważniejszych zadań AIP zaliczono:</p> <ul style="list-style-type: none"> • nawiązywanie i utrzymywanie kontaktów z pracodawcami oraz pośrednictwo pracy. • zajęcia dydaktyczne i (lub) szkolenia z przedsiębiorczości, zarządzania firmą, • warsztaty, w ramach których przygotowywane są biznesplany, • mentoring najlepszych projektów biznesowych, • udostępnianie infrastruktury AIP początkującym przedsiębiorcom (wyposażenie biurowe, sale seminaryjne, witryna internetowa, adres itp.), • obsługę księgową i prawną, • dostęp do wyspecjalizowanej infrastruktury laboratoryjnej.
Centra Transferu Technologii	<p>Zadanie CTT jest wspieranie rozwoju nowoczesnej nauki m.in. poprzez marketing innowacji i badań naukowych, popularyzację wiedzy i promocję nowych metod komunikacji naukowej oraz aplikowanie o fundusze na rozwój uczelni.</p> <p>Działalność CTT to między innymi zacieśnienie współpracy pomiędzy nauką a biznesem, ochrona i zarządzanie własnością intelektualną, promocja osiągnięć naukowych, edukacja wspierająca popularyzację wiedzy oraz przedsiębiorczość, także współpraca z naukowcami w pozyskiwaniu funduszy na innowacyjne badania.</p>

¹⁸ Art. 86 ustawy z dnia 27 lipca 2005 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym

Instytucja	Działania
Park naukowo–technologiczny	<p>Instytucja zarządzana przez specjalistów, których głównym celem jest promowanie kultury innowacyjnej oraz konkurencyjności instytutów naukowo–badawczych i przedsiębiorstw zrzeszonych w parku. Park zarządza procesem przepływu wiedzy i technologii między uczelniami, instytucjami naukowo–badawczymi i przedsiębiorstwami. Sprzyja powstawaniu i rozwojowi przedsiębiorstw innowacyjnych, oferując możliwość inkubacji i wsparcie procesów tworzenia przedsiębiorstw typu <i>spin-off</i>. Park naukowy pełni funkcje zbliżone do parku technologicznego, jednak produkcja w nim prowadzona ogranicza się do produkcji prototypowej.</p> <p>Do głównych form współpracy parków naukowo–technologicznych z ośrodkami akademickimi należą¹⁹:</p> <ul style="list-style-type: none"> • organizacja szkoleń, seminariów i konferencji, • składanie wspólnych projektów do funduszy europejskich, • współpraca z uczelnianymi komórkami transferu technologii, • udział przedstawicieli nauki w organach decyzyjnych parku, • wspólne projekty wdrożeniowe, • organizacja praktyk studenckich.
Klaster akademicki	<p>Klaster to sposób łączenia przedsiębiorstw, instytucji, organizacji oraz społeczności działających w obrębie jednej dziedziny. Wewnętrzna konkurencja, szybka wymiana informacja, wzajemne wsparcie, wspólne przedsięwzięcia powodują, że klastry są świetną metodą rozwoju gospodarczego.</p> <p><u>Przykłady:</u></p> <p>Klaster naukowo–przemysłowy Life Science Kraków.</p> <p>Założycielami Klastra – oprócz UJ – są między innymi: potentat farmaceutyczny Pliva, Akademia Rolnicza, Szpital im. Jana Pawła II, Instytut Nafty i Gazu, producent cenionych szczepionek IBSS Biomed czy choćby Instytut Farmakologii PAN. Warto także wskazać, że listy intencyjne popierające tworzenie klastra podpisały władze miasta Krakowa i Urzędu Marszałkowskiego.</p> <p>Akademicki Klaster Inżynierii Wiedzy, założyciel Wyższa Szkoła Administracji i Zarządzania w Zamościu.</p> <p>Stworzony w uczelni model edukacji zakłada nie tylko wykształcenie młodzieży w poszukiwanych przez rynek pracy zawodach, ale umożliwienie już na studiach odbycia stażu i praktyk oraz przygotowania prac dyplomowych na rzecz konkretnych przedsiębiorstw.</p>

Źródło: opracowanie własne.

Zakończenie

Liczne badania wskazują, że tworzenie akademickich przedsiębiorstw (firm) *spin-off* może generować większe przychody niż przychody z licencji²⁰, co należy uznać za interesującą sugestię wskazującą na uwzględnienie rozwoju przedsiębiorczości akademickiej w strategii rozwoju uczelni. Przemawia za tym także to, że:

¹⁹ Ustawa Prawo o szkolnictwie wyższych z dnia 27 lipca 2005 r., Dz.U. z 2005 r. Nr 164 poz. 1365 ze zm.

²⁰ Rogers, E. M., Takegami, S., Yin, J. 2001, *Lessons learned about technology transfer*, Technovation, vol. 21, no. 4, pp. 253–261.

- dla uniwersytetu, ważniejsze powinno być tworzenie nowych przedsiębiorstw, aniżeli współpraca z przedsiębiorstwami już istniejącymi. Co nie oznacza, że należy zaniechać współpracę z istniejącymi przedsiębiorstwami (firmami),
- przedsiębiorstwa tworzone przez pracowników uczelni, studentów i absolwentów najczęściej współpracują z macierzystą uczelnią. Wykorzystują konkretną wiedzę techniczną z danej dziedziny, umiejętność wykonania lub wyprodukowania czegoś, kompetencje (*know-how*) uczelni. Uczelnia jest strategicznym udziałowcem, ma często decydujący wpływ na kierunki rozwoju akademickiego przedsiębiorstwa, kontroluje sytuację finansową, ma proporcjonalny udział w zyskach,
- przedsiębiorstwa typu *spin-off* są bardzo aktywnymi podmiotami, wpływają na tworzenie nowych miejsc pracy i nowych, innowacyjnych produktów, sprzyja to budowaniu marki uczelni, kreowaniu klimatu przedsiębiorczości i innowacyjności. Powstawanie przedsiębiorstw akademickich jest poszerzeniem funkcji uczelni, co powinno być argumentem w pozyskiwaniu finansowania ze źródeł publicznych i pozyskiwania środków komercyjnych.

Bibliografia

1. Autio E., *New technology-based firms in innovation networks symplectic and generative impacts*, Research Policy, 1997, vol. 26.
2. Ćwiek M., *Przedsiębiorczość akademicka. Koncepcje funkcjonowania i regionalny system wsparcia firm typu spin-off i spin-out w Małopolsce*, www.jmf.wzr.pl/pim/2012_1_2_35.pdf.
3. Drucker, P.F., *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth Heinemann, Oxford 1985.
4. Fairweather, J.S. 1990, *The university role in economic development—lessons for academic leaders*, SRA—Journal of the Society of Research Administrators, vol. 22, no. 3, 1990.
5. Gorynia M., Jankowska B., *Klasy a międzynarodowa konkurencyjność i internacjonalizacja przedsiębiorstwa*, Wydawnictwo Difin, Warszawa 2008.
6. Griliches, Z., *Patent statistics as economic indicators: a survey*, Journal of Economic Literature, vol. 28, 1990.
7. Makiela Z., *Przedsiębiorczość i innowacyjność terytorialna. Region w warunkach konkurencji.*, Wydawnictwo CH BACK, Warszawa 2013.
8. Makowiec M., *Innowacyjność przedsiębiorstw typu spin-off/spin-out na przykładzie wybranych organizacji*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego nr 736, Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia nr 55, Szczecin 2012.
9. Martin, B.R., Etzkowitz, H. 2001, *The origin and evolution of the university species*, Journal for Science and Technology Studies, vol. 13, 2001.
10. Nowacki F., *Aktywność przedsiębiorcza uniwersytetu trzeciej generacji—uniwersytet czy przedsiębiorstwo*, /W:/, *Uniwersytet trzeciej generacji, stan i perspektywy rozwoju*, red. naukowy: D. Burawski, Poznań 2013.
11. Oakey R.P., *High technology new firms: variable barriers to growth*, Paul Chapman Publishing, London 1995.
12. *Osrodki innowacji i przedsiębiorczości w Polsce*, Red. naukowa: K. Matusiak, Raport 2009, PARP, Warszawa, Łódź 2009.
13. Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*, Macmillan Press, Hampshire and London 1990.
14. Poznańska K., *Przedsiębiorczość akademicka – cechy i znaczenie w gospodarce światowej i polskiej*, /W:/ *Innowacyjność współczesnych organizacji. Kierunki i wyniki badań, część II.*, red. naukowy: T. Kraśnicka, Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach, Katowice 2014, s. 165.
15. *Przedsiębiorczość akademicka w Toruniu: dobre praktyki Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Wyższej Szkole Bankowej*, red. naukowa: P. Majewski, P. Żywiecki, Wyższa Szkoła Bankowości w Toruniu, Toruń 2009.

16. Richert–Każmierska A., *Instytucjonalne formy wspierania przedsiębiorczości akademickiej w Polsce*, E-mentor nr 3 (35) /2010, SGH, Warszawa 2010.
17. Teece, D.J., *Profiting from technological innovation: implications for integration, collaboration, licensing and public policy*, Research Policy, vol. 15, 1986.

Summary

INSTRUMENTS SUPPORT ACADEMIC ENTREPRENEURSHIP

Changes in the functioning of institutions of higher education in Poland is a slow process, which is delayed by the traditional bureaucratic structure of the university, the university authorities reluctance to use flexible methods of management, lack of market instruments to support academic entrepreneurship. The aim of the changes in the structure of higher education in Poland should be put in place mechanisms competitiveness, and essential entity change process is an entrepreneurial university. The creation of an entrepreneurial university gives a chance to the academic community on the commercialization of research.

Renata Lisowska

Katedra Przedsiębiorczości i Polityki Przemysłowej
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Łódzki

Iwona Wieczorek

Narodowy Instytut Samorządu Terytorialnego
Katedra Pracy i Polityki Społecznej
Wydział Ekonomiczno-Socjologiczny
Uniwersytet Łódzki

ROLA JEDNOSTEK SAMORZĄDU TERYTORIALNEGO W STYMULOWANIU PRZEDSIĘBIORCZOŚCI LOKALNEJ

Streszczenie

Celem opracowania jest analiza i ocena wpływu instrumentów wsparcia przedsiębiorczości stosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego na jej na poziomie lokalnym. Część pierwsza opracowania poświęcona została charakterystyce instrumentów wspierania przedsiębiorczości stosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego w oparciu o przegląd literatury przedmiotu oraz przykłady z praktyki gospodarczej. Druga część zawiera ocenę dotychczasowej aktywności samorządu terytorialnego w sferze inicjowania działań wspomagających inicjatywy przedsiębiorcze w świetle dotychczasowych badań oraz propozycje zmian i usprawnień w lokalnej polityce wsparcia.

* * *

Wprowadzenie

We współczesnych gospodarkach ważną rolę odgrywa rozwój przedsiębiorczości lokalnej, ze względu na jej znaczenie w kształtowaniu równowagi rynkowej, w rozwoju konkurencyjności, w kreowaniu równowagi popytowo–eksportowej oraz w ograniczaniu bezrobocia poprzez tworzenie i utrzymywanie miejsc pracy. Podmioty gospodarcze są często zlokalizowane w miejscu zamieszkania przedsiębiorcy, który inwestując swój kapitał, wykorzystując miejscowe zasoby, operuje na rynku lokalnym. Lokalny charakter podmiotów powoduje, że istnieje ścisła zależność mająca charakter sprzężeń zwrotnych między ich rozwojem a rozwojem regionalnym, co potwierdziły liczne badania zarówno krajowe¹, jak

¹ Por.: R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013; J.A Korol, P. Szczuciński, *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw*

i zagraniczne². Przedsiębiorcy stymulują rozwój lokalny, niekiedy nawet pojedynczy podmiot gospodarczy może pozytywnie wpłynąć na środowisko lokalne, w którym działa. Wpływ ten może występować zarówno w sferze gospodarczej (pobudzanie aktywności innych podmiotów np. powiązanych – dostawców, kreowanie nowych innowacyjnych rozwiązań, korzyści dla inwestorów), jak również społecznej (pobudzanie aktywności ludności miejscowej, tworzenie miejsc pracy)³.

Na rozwój przedsiębiorstw funkcjonujących w środowisku lokalnym ma wpływ wiele czynników nie tylko wynikających z makro i mikrootoczenia, ale także mających charakter regionalny. Do czynników regionalnych zalicza się głównie: czynniki demograficzne (np. liczbę mieszkańców, ich strukturę demograficzną), czynniki kształtujące siłę nabywczą i popyt ludności (np. wielkość i strukturę dochodów ludności), poziom edukacji społeczeństwa, posiadane umiejętności i kwalifikacje, infrastrukturę społeczno-gospodarczą układu lokalnego, zasoby i walory środowiska naturalnego, powiązania sieciowe przedsiębiorstw w regionie, potencjał gospodarczy i zasoby instytucjonalne, lokalne przepisy prawa oraz kapitał inwestycyjny⁴. Czynniki te mogą mieć zarówno wpływ pozytywny, jak również negatywny na rozwój przedsiębiorczości lokalnej, która jak się okazuje wymaga wspomagania poprzez tworzenie warunków sprzyjających tworzeniu i prowadzeniu działalności gospodarczej. Jest to jedno z zadań jednostek samorządu terytorialnego wynikające z ustawy o zasadach i formach wspierania rozwoju regionalnego⁵, w myśl której wsparcie finansowe rozwoju regionalnego ze środków budżetu państwa może być przeznaczane na:

- rozwój przedsiębiorczości, zwłaszcza małych i średnich przedsiębiorców, innowacje gospodarcze, transfer technologii,
- restrukturyzację wybranych dziedzin usług publicznych oraz gospodarki lokalnej i regionalnej opierającą się na zasadach zrównoważonego rozwoju,
- tworzenie nowych, stałych miejsc pracy,
- inwestycje w zakresie infrastruktury technicznej i transportowej poprawiające warunki realizowania inwestycji gospodarczych,
- przedsięwzięcia z zakresu edukacji, w tym edukacji dorosłych,
- przedsięwzięcia z zakresu kultury regionalnej i lokalnej będących składnikami kultury narodowej oraz ochrony i rozwoju dziedzictwa kulturowego,
- inwestycje poprawiające stan środowiska,
- rozwój instytucji działających na rzecz pobudzania aktywności i wspomagania działań samorządowych wspólnot regionalnych i lokalnych,
- studia i badania niezbędne do prowadzenia polityki rozwoju regionalnego,
- inne zadania związane ze wspieraniem rozwoju regionalnego.

Zgodnie z zapisami w tej ustawie wynikających z przeznaczenia środków finansowych część działań dedykowana jest wielokierunkowemu wsparciu podmiotów gospodarczych oraz kreowaniu zachowań

w przestrzeni regionalnej Polski. *Studium z zakresu ekonometrii regionalnej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011; Z. Leszczyński, *Przedsiębiorstwa w rozwoju regionalnym. /W:/ Przedsiębiorstwo. Region. Rozwój*, red. naukowy: M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011, s. 228–260; S. Ignatiuk, *Wpływ przedsiębiorstw z sektora MSP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju*, *Ekonomia i Zarządzanie*, 2011, tom 3 nr 2, s. 7–20.

² Por.: Z. Acs, C. Armington, *The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates*. *Journal of Urban Economics* 2004, 56(2), s. 244–278; E. Glaeser, W. Kerr, *Local industrial conditions and entrepreneurship: How much of the spatial distribution can we explain?* *Journal of Economics and Management Strategy*, 2009, 18(3), 623–663. Acs Z. *Entrepreneurship and regional development*, MA: Edward Elgar, Northampton 2010; R. Thurik, S. Wennekers, *Entrepreneurship, small business and economic growth*. *Journal of Small Business Enterprise Development*, 2004, 11(1), s. 140–149.

³ B. Glinka, S. Gudkova, *Przedsiębiorczość*, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2011, s. 54.

⁴ Z. Leszczyński, *Przedsiębiorstwa w rozwoju regionalnym. /W:/ Przedsiębiorstwo. Region. Rozwój*, red. naukowy: M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011.

⁵ Ustawa z dnia 12 maja 2000 r. o zasadach wspierania rozwoju regionalnego. (Dz. U. z dnia 14 czerwca 2000 r.)

przedsiębiorczych społeczności lokalnych. Zadaniem jednostek samorządu terytorialnego jest zatem stworzenie optymalnych warunków do stabilnego i dynamicznego rozwoju gospodarczego danej jednostki terytorialnej, co sprowadza się do stworzenia konkurencyjnych w stosunku do innych jednostek możliwości dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej. Realizacja tego zadania wymaga zastosowania licznych instrumentów, jakie ma do dyspozycji samorząd terytorialny, które zostały wskazane w dalszej części opracowania oraz szybkiego reagowania na zmiany zachodzące w szeroko rozumianym otoczeniu poprzez dopasowywanie do nich odpowiednich programów działań i wyboru stosowanych instrumentów.

Celem tego opracowania jest analiza i ocena wpływu instrumentów wsparcia przedsiębiorczości stosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego na rozwój tej przedsiębiorczości na poziomie lokalnym.

Klasyfikacja instrumentów wsparcia przedsiębiorczości lokalnej stosowanych przez jednostki samorządu terytorialnego

W literaturze przedmiotu istnieje wiele klasyfikacji instrumentów polityki wspierania przedsiębiorczości przez jednostki samorządu terytorialnego, jednak najczęściej dokonuje się podziału na instrumenty dochodowe i instrumenty wydatkowe. Wykorzystanie instrumentów dochodowych powoduje ograniczenie wpływów budżetowych i jest związane z lokalną i regionalną polityką fiskalną⁶. W grupie instrumentów dochodowych wyróżnia się⁷:

- instrumenty polityki fiskalnej,
- instrumenty związane ze zbyciem lub oddaniem do użytkowania składników mienia,
- instrumenty polityki cenowej,
- instrumenty związane z gospodarczym kształtowaniem środowiska i kary z tytułu zanieczyszczenia środowiska,
- instrumenty związane z dochodami w zakresie pomocy publicznej.

Z kolei instrumenty wydatkowe wiążą się z ponoszeniem przez jednostki samorządu terytorialnego określonych wydatków na inicjatywy wspierające przedsiębiorczość lokalną. W tej grupie instrumentów szczególnie ważne są wydatki inwestycyjne wpływające na poprawę atrakcyjności inwestycyjnej jednostki terytorialnej, a w szczególności inwestycje infrastrukturalne (np. wydatki na budowę i utrzymanie dróg, sieci wodociągowych, infrastruktury energetycznej, infrastruktury służącej szkolnictwu i ochronie zdrowia), które przyczyniają się do polepszania się warunków życia mieszkańców i prowadzenia działalności gospodarczej⁸.

Przykładem takiego rozwiązania mogą być zrealizowane w Zgierzu liczne projekty, do których zliczyć można np. uzupełnienie brakujących elementów uzbrojenia technicznego terenu inwestycyjnego „Parku Przemysłowego Boruta Zgierz” opiewający na kwotę prawie 4 mln zł.⁹ Realizacja projektu obejmowała zarówno przeprowadzenie prac studyjno-koncepcyjnych oraz inwestycje w zakresie budowy niezbędnej dla funkcjonowania terenu inwestycyjnego infrastruktury kanalizacyjnej. Projekt

⁶ M. Matejun, *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstwa. /W:/ Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. naukowy: A. Adamik, Difin, Warszawa 2012, s. 89.

⁷ M. Kogut-Jaworska, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 86; J. Bućko, E. Rosmańska, R. Sitkowska, *Narzędzia wspierające kształtowanie regionalnej polityki stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Instytutu Technologii i Eksploatacji, Radom 2004, s. 148.

⁸ Zob. E. Malinowska, W. Misiąg, A. Niedzielski, J. Pancewicz, *Zakres sektora publicznego w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 1999; M. Kogut-Jaworska, *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa 2008, s. 88.

⁹ na podstawie materiałów źródłowych Gminy Miasta Zgierz.

zakładał zarówno budowę kanalizacji deszczowej o łącznej długości 1 138,62 mb, pozwalającą odwieść tereny i obiekty znajdujące się na terenie Parku Przemysłowego Boruta, jak i budowę sieci kanalizacji sanitarnej o łącznej długości 877,96 mb, pozwalającą odprowadzić ścieki z Parku Przemysłowego Boruta do systemu kanalizacyjnego miasta. Miasto Zgierz jest jednym z bardziej rozwiniętych ośrodków przemysłowych w regionie łódzkim. Działa w nim kilka tysięcy podmiotów gospodarczych, dużą rolę w gospodarce odgrywa sektor usługowy i handel, przy malejącej roli dawniej dominującego sektora produkcyjnego (przemysł chemiczny, spożywczy i maszynowy). Niewątpliwym atutem są wydzielone na terenie miasta Podstrefa Zgierz Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej oraz Park Przemysłowy Boruta Zgierz. Podstrefa Zgierz Łódzkiej Specjalnej Strefy Ekonomicznej została utworzona na mocy rozporządzenia Rady Ministrów z dnia 15 kwietnia 1997 r. (Dz. U. Nr 46 poz. 289) na okres 20 lat (do 2017 r.). Jej łączny obszar wynosi 337 ha. Ma charakter rozproszony składa się z 12 podstref, położonych na obszarach następujących miast i gmin: Łódź, Ksawerów, Zgierz, Ozorków, Tomaszów Mazowiecki, Kutno, Łęczyca, Rawa Mazowiecka, Sieradz, Radomsko, Piotrków Trybunalski i Sławno. Podstrefa Zgierz o pow. 22,4 ha składa się z dwóch kompleksów: Boruta pow. 13,8 ha oraz Rudunki pow. 8,6 ha. Podstrefa Zgierz została już całkowicie zagospodarowana. Firmy działające na jej terenie zainwestowały łącznie prawie 220 mln zł oraz dały zatrudnienie ponad 350 osobom.

Park Przemysłowy Boruta Zgierz został powołany przez Gminę Miasto Zgierz (dniu 30 grudnia 2003 roku Rada Miasta Zgierza przyjęła uchwałę Nr XV/140/03 sprawie utworzenia na terenie Gminy Miasta Zgierz parku przemysłowego o nazwie „Park Przemysłowy Boruta Zgierz”, a w dniu 8 lipca 2004 roku powołano na terenie byłych Zakładów Przemysłu Barwników „Boruta” Park Przemysłowy Boruta Zgierz) w celu rozwoju gospodarki lokalnej w Zgierzu. Park zlokalizowany jest na obszarze byłych Zakładów Przemysłu Barwników BORUTA. Jest to jeden z najlepiej usytuowanych przemysłowych terenów inwestycyjnych w Polsce, zlokalizowany w odległości 3 km od autostrady A2 i ok. 15 km od skrzyżowania tej autostrady z autostradą A1. Przylega do planowanej obwodnicy aglomeracji łódzkiej S14. Na terenie Parku znajdują się również bocznicze kolejowe. Park został powołany do życia w celu uatrakcyjnienia terenów przemysłowych i wzrostu zatrudnienia w przemyśle na terenie Zgierza. Celem przewodnim działalności Parku jest pozyskanie dla miasta zewnętrznego kapitału inwestycyjnego. Konwencja Parku przewiduje również uchwalenie zwolnień podatkowych dla nowych inwestycji. Park Przemysłowy Boruta Zgierz nie posiada statusu SSE. Obecnie zarządzany jest przez Miejskie Przedsiębiorstwo Gospodarki Komunalnej Sp. z o.o. Powierzchnia P.P.B.Z. wynosi 173,9605 ha (w tym powierzchnia działek – 158,4734 ha i powierzchnia dróg – 15,4871 ha). W sąsiedztwie Parku działa nowoczesna oczyszczalnia ścieków z dużymi wolnymi mocami przerobowymi. Na terenie Parku działa ok. 150 firm różnej wielkości i różnorodnej branży. Do największych należą:

- Brenntag Polska,
- Sawo Recykling,
- MAT Jan Matynia,
- PGGO Ekogal–Ekopur,
- Energetyka Boruta,
- Boruta Kolor,
- Colex.

Istniejąca sieć kanalizacyjna na terenie Parku Przemysłowego Boruta Zgierz została przebudowana i zmodernizowana w ramach Projektu pt.: „Kanalizacja sanitarna miasta Zgierz wraz z modernizacją oczyszczalni ścieków”. W ramach Projektu 04/PL/16/C/PE/028 wybudowano ok. 2,7 km i zmodernizowano ok. 1,3 km kanalizacji sanitarnej w całych lub odcinkach ulic: A. Struga, Miroszewskiej, Chemików, Kolorowej, Barwnikowej, Boruty, Energetyków i Kwasowej. Do nowo wybudowanych kanałów w ulicy Boruty, A. Struga, Chemików, Kolorowej i Barwnikowej sukcesywnie przełączani są klienci (podmioty gospodarcze), którzy w aspekcie rozwiązań technicznych mogą do nich zrzucić ścieki.

Uzupełnienie infrastruktury technicznej Parku Przemysłowego Boruta Zgierz przyczyniło się do udostępnienia terenów głównie przeznaczonych pod inwestycje. Realizacja projektu wpłynęła na poprawę stanu środowiska naturalnego, rozwój aktywności gospodarczej miasta Zgierza jak również, spowodowała zwiększenie zainteresowania potencjalnych inwestorów możliwościami lokalizacji zakładów produkcyjno-usługowych.

Do instrumentów pobudzania przedsiębiorczości lokalnej tkwiących w wydatkach budżetowych zalicza się: wydatki na wsparcie instytucji otoczenia biznesu (np. finansowanie inkubatorów przedsiębiorczości, parków technologicznych i przemysłowych, agencji rozwoju regionalnego, funduszy pożyczkowych i poręczeń kredytowych), wydatki w zakresie pomocy publicznej (np. dotacje, pożyczki, poręczenia i gwarancje kredytowe) oraz wydatki na cele informacyjno-promocyjne.

Przyjmując za kryterium wyróżnienia formę oddziaływania, wymienia się instrumenty: przymusu administracyjnego (miejscowe i ogólnokrajowe akty prawne), oddziaływania ekonomiczno-rynkowego (mechanizmy gospodarki rynkowej), zwiększające dostępność komunikacyjną (pobudzające rozwój infrastruktury) oraz instytucjonalno-organizacyjne (tworzenie sprzyjających warunków dla rozwoju biznesu tj. parki naukowo-technologiczne, inkubatory technologiczne itd.)¹⁰.

Inną klasyfikację instrumentów wspierania przedsiębiorczości lokalnej według ich charakteru zaproponowali K. Krajewski i J. Śliwa wyodrębniając¹²:

- instrumenty infrastrukturalne np. kondycja miejscowych przedsiębiorstw oraz ich zdolność do utrzymania i tworzenia miejsc pracy, infrastruktura techniczna,
- instrumenty prawno-administracyjne np. pozwolenia administracyjne, decyzje administracyjne ułatwiające podejmowanie działań inwestycyjnych,
- instrumenty finansowe np. podatki i opłaty lokalne,
- instrumenty miękkie np. doradztwo i szkolenia, promocja, informacja.

Według M. Matejuna instrumenty wsparcia przedsiębiorczości lokalnej można podzielić na: prawne, finansowe, podatkowe, organizacyjne i informacyjno-szkoleniowe¹³. Instrumenty prawne obejmują lokalne i regionalne akty prawne oddziałujące na rozwój przedsiębiorczości, wśród których niewątpliwie duże znaczenie ma plan zagospodarowania przestrzennego wyznaczający przeznaczenie terenów, warunki zabudowy dla działalności inwestycyjnej. Rolą samorządu terytorialnego jest tworzenie tak planów zagospodarowania przestrzennego, aby przewidywał potencjalne potrzeby inwestorów¹⁴. W przypadku instrumentów finansowych oddziaływanie jednostek samorządu terytorialnego polega na określeniu zasad pomocy dla podmiotów gospodarczych w obszarze pożyczek i poręczeń kredytowych, dotacji oraz preferencyjnych kredytów. Instrumenty podatkowe mają na celu zmniejszenie obciążeń podatkowych, szczególnie ważne w tym obszarze są specjalne strefy ekonomiczne, w ramach których oferowane są preferencje podatkowe dla przedsiębiorców działających na terenie strefy. Natomiast wśród instrumentów organizacyjnych i informacyjno-szkoleniowych kluczową rolę odgrywają instytucje otoczenia biznesu promowane przez jednostki samorządu terytorialnego m.in. takie jak: agencje rozwoju regionalnego, lokalne fundusze pożyczkowe i poręczeniowe, parki technologiczne i przemysłowe, dostarczające usługi

¹⁰ Miasto Zgierz jest siedzibą gminy miejskiej, gminy wiejskiej oraz siedzibą władz powiatu, jest zatem ośrodkiem administracyjnym rangi subregionalnej, ma tu swoją siedzibę wiele instytucji szczebla ponadlokalnego, w tym wiele instytucji powiatowych.

¹¹ Por.: M.A Saar, *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości*, CeDeWu, Warszawa 2011, s.30.

¹² K. Krajewski, J. Śliwa, *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004, s. 70–71.

¹³ M. Matejun, *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstwa. /W:/ Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu.*, red. naukowy: A. Adamik, Difin, Warszawa 2012, s. 89.

¹⁴ B. Plawgo, *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na przykładzie powiatu łomżyńskiego*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2005, s. 25–27.

doradcze, informacyjne i finansowe dla podmiotów gospodarczych¹⁵. Szczegółowe zestawienie obszarów i instrumentów wsparcia przedsiębiorczości lokalnej możliwych do zastosowania przez samorząd terytorialny przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Obszary i instrumenty wsparcia przedsiębiorczości lokalnej przez jednostki samorządu terytorialnego

Obszary	Instrumenty
Infrastruktura techniczna	Dbałość o wysoki poziom infrastruktury technicznej (np. drogi, komunikacja, kanalizacja media), stosowanie ułatwień w pozyskaniu lokalu/nieruchomości, dzierżawienie istniejących lub tworzenie obiektów produkcyjnych, handlowych i usługowych, wprowadzenie w ramach lokalnego planu zagospodarowania przestrzennego specjalnych stref ekonomicznych.
Infrastruktura instytucjonalna – instytucje otoczenia biznesu	Powoływanie instytucji pobudzających inicjatywy gospodarcze, , towarzystw i izb gospodarczych, instytucji wspierania inicjatyw, agencji rozwoju regionalnego i lokalnego, tworzenie powiązań sieciowych – klastrów.
Finansowanie	Stosowanie ulg podatkowych, udzielanie gwarancji kredytowych, pożyczki, kredyty preferencyjne, dotacje, tworzenie funduszy pożyczkowych i poręczeniowych, inkubatorów przedsiębiorczości, parków przemysłowych i technologicznych.
Wykorzystanie środków unijnych	Inicjowanie projektów adresowanych do przedsiębiorców, bieżące informowanie o możliwości pozyskanie środków finansowych z UE, szkolenia i doradztwo dla przedsiębiorców ubiegających się o środki UE, zachęcanie przedsiębiorców do inicjowania wspólnych projektów, tworzenie baz danych o projektach realizowanych przez lokalnych przedsiębiorców.
B+R	Uruchamianie placówek badawczo-rozwojowych stymulujących procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach, inwestycje dla wdrożenia wysoko innowacyjnych rozwiązań.
Edukacja i szkolenia	Dofinansowanie szkoleń i kształcenia w zakresie rozwoju umiejętności przedsiębiorczych, usługi doradcze i szkoleniowe.
Informacja	Rozwój systemu dostępu przedsiębiorców do informacji u usług publicznych w tym usług on–line, tworzenie platform wymiany informacji, spotkania informacyjne z przedsiębiorcami.
Promocja	Podejmowanie działań promocyjnych (targi, wystawy, konferencje), włączenie przedsiębiorców w inicjatywy społeczne i kulturalne, gromadzenie i upowszechnianie informacji o przedsiębiorstwach lokalnych, promocja przedsiębiorczości w lokalnych mediach.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: M. Gancarczyk, *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza.*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010; M.A. Saar, *Jak samorządy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości*, CeDeWu, Warszawa 2011.

¹⁵ M. Matejun, *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstwa. /W:/ Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu*, red. naukowy: A. Adamik, Difin, Warszawa 2012, s. 89–90.

Część gmin, ze względu na dogodne położenie geograficzne, oferuje wyjątkowo dobre warunki dla rozwoju przedsiębiorczości. Doskonale taką szansę wykorzystał Stryków (powiat zgierski, woj. łódzkie), położony przy skrzyżowaniu autostrad A1 i A2. Na terenie miasta i gminy Stryków na powierzchni ponad 100 ha powstały trzy parki przemysłowe, tworząc ok. 2500 miejsc pracy. Jednakże szybko okazało się, że istotną barierą pozyskiwania pracowników jest brak komunikacji miejskiej z pobliskimi gminami. W związku z powyższym z inicjatywy Prezydent Zgierza¹⁶ w 2011 roku odbyło się spotkanie dotyczące utworzenia komunikacji międzygminnej. Dwa lata później 5 września 2013 r., w Urzędzie Miasta Zgierza zostało podpisane porozumienie dotyczące międzygminnej komunikacji autobusowej (linii nr 3A), łączącej Aleksandrów Łódzki – Miasto Zgierz – Gminę Zgierz – Stryków. Wydatki na utrzymanie linii ponoszą gmina Miasto Zgierz (organizator trasy), gmina Aleksandrów Łódzki, gmina Zgierz, gmina Stryków oraz powiat zgierski. Wpływy z biletów trafiają do Miejskich Usług Komunikacyjnych w Zgierzu. Linia obsługiwana jest autobusami zgierskiej komunikacji miejskiej. Odjazdy autobusów są dostosowane do godzin pracy zakładów znajdujących się w strefach przemysłowych.

Przedstawione instrumenty oddziaływania na rozwój przedsiębiorczości lokalnej są zróżnicowane w poszczególnych jednostkach terytorialnych w zależności od miejscowych warunków otoczenia. Niemniej jednak podstawą zmian jest aktywność władz lokalnych w poszukiwaniu nowych form wspierania przedsiębiorczości.

Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej przez jednostki samorządu terytorialnego – przegląd badań

Badania przeprowadzone przez M.A. Saar¹⁷ wśród jednostek samorządu terytorialnego w województwie zachodniopomorskim dowodzą, że głównym instrumentem wsparcia przedsiębiorczości lokalnej są inwestycje w infrastrukturę techniczną, w tym głównie infrastrukturę drogową i wodociągową oraz uzbrojenie terenów inwestycyjnych. Natomiast głównymi zachętami stosowanymi przez badane jednostki były na ogół instrumenty dochodowe w postaci zwolnień z podatku od nieruchomości, zwolnienia podatkowe dla przedsiębiorstw zatrudniających osoby bezrobotne, zwolnienia z podatku dochodowego wynikające z zapisów ustawowych o specjalnych strefach ekonomicznych. Większość badanych jednostek (77%) podejmowała działania w celu zdiagnozowania potrzeb lokalnych przedsiębiorców, wśród których najczęściej wymieniano: spotkania z przedsiębiorcami, konsultacje społeczne oraz okresowe ankietowanie¹⁸.

Z kolei w badaniach przeprowadzonych przez Biuro Analiz Sejmowych¹⁹ respondenci wskazali działania, które są podejmowane najczęściej w badanej jednostce samorządu terytorialnego na rzecz wsparcia przedsiębiorczości lokalnej, do których zaliczono: realizowane projekty inwestycyjne dotyczące infrastruktury technicznej (71,3%), stabilną politykę podatkową w odniesieniu do podatków lokalnych (57,5%), podnoszenie sprawności obsługi administracyjnej przedsiębiorców (52,5%), partnerstwo na rzecz pozyskiwania dodatkowych środków finansowych (37%), promowanie lokalnych firm na stronach internetowych jednostki (31,1%). Znacznie rzadziej badane jednostki samorządu terytorialnego podejmowały wsparcie rozwoju przedsiębiorczości lokalnej poprzez: udzielanie dotacji lub pożyczek na rozpoczęcie działalności (12,2%), prowadzenie monitoringu stanu przedsiębiorczości w regionie

¹⁶ Iwona Wieczorek, Prezydenta Miasta Zgierza w latach 2010 – 2014.

¹⁷ Badania ankietowe zostały przeprowadzone w województwie zachodniopomorskim w 2010 roku wśród 56 jednostek samorządu terytorialnego szerzej na temat badań w: M.A. Saar, *Jak samorzady lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości*, CeDeWu, Warszawa 2011.

¹⁸ M.A. Saar, *Jak samorzady lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości*, CeDeWu, Warszawa 2011.

¹⁹ Badania ankietowe zostały przeprowadzone przez Biuro Analiz Sejmowych w 2012 roku na próbie 1436 jednostek samorządu terytorialnego szerzej na temat badań w: G. Gołębiowski, M. Karolewska, *Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Raport z badań*, Wydawnictwo Sejmowe Warszawa 2013.

(11,6%), prowadzenie portalu gospodarczego na stronie internetowej (98%). Niepokojące okazało się, że ponad połowa badanych jednostek samorządu terytorialnego (57,7%) nie posiadała w swojej strukturze komórki odpowiedzialnej za politykę gospodarczą, rozwój przedsiębiorczości lub przyciąganie inwestorów. Jednostki, które posiadały wskazały zakres zadań tych komórek, wśród których najczęściej wymieniano: udzielanie informacji o zasadach tworzenia i rejestracji podmiotów gospodarczych (34,4%) upowszechnianie informacji o możliwościach uzyskania wsparcia na uruchomienie przedsiębiorstwa lub działalność innowacyjną (24,8%), popularyzowanie informacji o możliwościach i warunkach inwestowania na terenie jednostki (23,6%), przygotowanie ofert inwestycyjnych (20,5%), inicjowanie działań oraz projektów służących rozwojowi przedsiębiorczości na terenie jednostki (15,8%). Większość badanych jednostek (71,7%) nie prowadziła konsultacji ze środowiskiem przedsiębiorców w sprawach związanych z polityką wsparcia przedsiębiorczości, co skutkowało brakiem lokalnego programu rozwoju przedsiębiorczości dla 97,1% badanych jednostek²⁰.

Dla oceny skuteczności oddziaływania instrumentów wspomagania rozwoju przedsiębiorczości lokalnej stosowanych przez jednostki administracji istotne jest również poznanie opinii przedsiębiorców na temat udzielanego oraz pożądanego wsparcia. Z badań własnych²¹ przeprowadzonych w latach 2011–2012 w obszarach zmarginalizowanych²² wśród małych i średnich przedsiębiorstw wynika, że przedsiębiorcy lokalni oczekują następujących działań ze strony jednostek samorządu terytorialnego, do których zaliczono: kreowanie przyjaznego klimatu dla rozwoju działalności gospodarczej, poprawy infrastruktury technicznej, pobudzanie rozwoju społeczno-gospodarczego regionu, poprawę atrakcyjności terenów, na których rozwijana jest działalność gospodarcza, promocję i przyciąganie inwestorów do regionu, pomoc w nawiązywaniu kontaktów z kontrahentami zagranicznymi oraz pomoc w pozyskaniu wsparcia finansowego. Badani przedsiębiorcy ocenili również skuteczność stosowanych w jednostkach samorządu terytorialnego instrumentów dochodowych i niedochodowych dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej. W przypadku stosowanych instrumentów dochodowych ocena respondentów była bardzo słaba i słaba. Najślabiej oceniono zwolnienia i ulgi podatkowe oraz obniżone stawki podatków i opłat lokalnych, co może świadczyć o stosowaniu tego instrumentu przez jednostki samorządu terytorialnego bardzo rzadko, albo w niewystarczającym zakresie. W przypadku instrumentów niedochodowych najślabiej oceniono działalność związaną z przedsięwzięciami gospodarczymi (np. w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego) oraz funkcjonowanie lokalnych funduszy poręczeniowych i pożyczkowych, co może świadczyć z jednej strony o niskiej sprawności funkcjonowania instytucji otoczenia biznesu, z drugiej zaś o utrudnianym dostępie do usług oferowanych przez instytucje otoczenia biznesu ze względu na niewystarczającą liczbę tych instytucji w regionie.

Natomiast z badań przeprowadzonych przez J. Cieslika i I. Koładkiewicz²³ w aglomeracji warszawskiej wynika, że najbardziej pożądane instrumenty w obszarze tworzenia przestrzeni i warunków materialno-technicznych dla rozwoju przedsiębiorczości lokalnej to: udostępnianie z zastosowaniem obniżonej stawki czynszowej okresowo wolnych pomieszczeń handlowych dla początkujących przed-

²⁰ G. Gołębiowski, M. Karolewska, *Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Raport z badań*, Wydawnictwo Sejmowe Warszawa 2013, s. 42–58.

²¹ Szerzej na temat przeprowadzonych badań w: R. Lisowska, *Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez samorząd terytorialny w obszarach zmarginalizowanych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr. 331, s. 78–82.

²² Szerzej na temat obszarów zmarginalizowanych w: R. Lisowska, *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.

²³ Badania zostały przeprowadzone w aglomeracji warszawskiej w 2013 roku podczas warsztatów zorganizowanych w ramach konferencji „Przedsiębiorczość a rozwój społeczności lokalnych” wśród 135 osób tzn. przedstawicieli lokalnych środowisk przedsiębiorców, reprezentanci jednostek samorządu terytorialnego oraz instytucji otoczenia biznesu, szerzej na temat badań w: J. Cieślík, I. Koładkiewicz, *Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w aglomeracjach miejskich. Narzędzia i instrumenty współpracy jednostek samorządu terytorialnego ze społecznością przedsiębiorstw na poziomie lokalnym*. Stołeczne Forum Przedsiębiorczości. Warszawa 2014.

siębiorców celem sprawdzenia przez nich skuteczności podjętego modelu biznesowego oraz wprowadzenie w ramach lokalnego planu zagospodarowania przestrzennego stref koncentracji działalności gospodarczej (specjalne strefy ekonomiczne). Natomiast w obszarze bieżącej współpracy i wymiany informacji z przedsiębiorcami jako oczekiwane instrumenty wskazano: włączenie przedsiębiorców w przedsięwzięcia charytatywne, kulturalne i społeczne; upowszechnianie informacji o błędach popełnianych przez przedsiębiorców podczas aplikowania o środki unijne; przekazywanie informacji o działaniach jednostek samorządu terytorialnego o istotnym znaczeniu dla przedsiębiorców oraz stworzenie interaktywnej mapy lokali oraz nieruchomości gruntowych dla prowadzenia działalności gospodarczej. Z kolei w obszarze koordynacji jednostek organizacyjnych w ramach jednostek samorządu terytorialnego w celu lepszej obsługi i współpracy z przedsiębiorcami najbardziej pożądane okazały się instrumenty w postaci: stworzenie komórki ds. współpracy z przedsiębiorcami oraz wymiana informacji między wydziałami jednostek administracji publicznej w celu lepszej obsługi przedsiębiorców (*cross-selling administracyjny*).

Reasumując dotychczasowe rozważania w obszarze przedstawionych badań należy podkreślić, że jednostki samorządu terytorialnego mają do dyspozycji szeroki wachlarz instrumentów dedykowanych wsparciu przedsiębiorczość lokalnej, jednak efektywność wykorzystania tych instrumentów jest niewystarczająca szczególnie w opinii przedsiębiorców. Przyczyn tego stanu rzeczy można upatrywać w barku dopasowania stosowanych narzędzi pobudzania podmiotów gospodarczych do potrzeb przedsiębiorców wynikających z problemu wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwami, jednostkami samorządu terytorialnego i instytucjami otoczenia biznesu. Dobór odpowiednich instrumentów jak również określenie stopnia ich zaangażowania powinno być uzależnione od potrzeb przedsiębiorców w zakresie wsparcia, charakteru danego regionu i sposobu zarządzania dana jednostka terytorialną.

Zakończenie

Z przeprowadzonych studiów literaturowych i analizy dotychczasowych badań wynika, że działania jednostek samorządu terytorialnego w zakresie wspomagania przedsiębiorczości lokalnej mają na celu pobudzanie zachowań przedsiębiorczych wśród społeczności oraz stymulowanie wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, co może przyczynić się do powstawania pozytywnych efektów w gospodarce lokalnej. Władze samorządowe dbając o rozwój przedsiębiorczości powinny zabiegać o nowe inwestycje, być otwarte na nowe inicjatywy gospodarcze zapewniające przyjazny klimat i profesjonalną obsługę dla inwestorów, ale także dla przedsiębiorców już funkcjonujących. Jak wynika z dokonanego przeglądu badań, jednostki samorządu terytorialnego mają jeszcze wiele do zrobienia w zakresie wspomagania przedsiębiorczości lokalnej. Przypuszczać można, że będzie to proces wieloletni, na który składa się wiele czynników takich jak: identyfikacja ważnych problemów gospodarczych i społecznych regionu, stworzenie bądź doskonalenie struktur, budowa partnerstwa publiczno–prywatnego, współpraca z instytucjami otoczenia biznesu, doskonalenie jakości funkcjonowania i zarządzania jednostkami samorządu terytorialnego, jak również stworzenie polityki która, z jednej strony powinna wskazywać kierunki zmian w sferze gospodarczej, z drugiej zaś wyznaczać mechanizmy monitorowania tych zmian. Kluczowe znaczenie dla realizacji tej polityki ma wykorzystanie lokalnych zasobów i wartości, takich jak: układ przestrzenny, wartości historyczne, układ instytucjonalny, skalę istniejącej działalności gospodarczej, infrastrukturą techniczną i społeczną.

Jednostki samorządu terytorialnego kreując warunki dla działalności gospodarczej powinny podejmować działania związane z: koordynacją działalności podmiotów gospodarujących na danym terenie w celu realizacji przez nie maksimum korzyści dla danej jednostki terytorialnej, tworzeniem polityki rozwoju na poziomie lokalnym, inicjowaniem współpracy między przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu oraz samorządem terytorialnym, poprawą przepływu informacji pomiędzy jednostką

samorządu terytorialnego, lokalnymi przedsiębiorcami i instytucjami wsparcia biznesu, działalnością promocyjną przedsiębiorczości i przedsiębiorców.

Bibliografia

1. Acs Z. *Entrepreneurship and regional development*, MA: Edward Elgar, Northampton 2010.
2. Acs Z., Armington C., *The impact of geographic differences in human capital on service firm formation rates*. Journal of Urban Economics 2004, 56(2).
3. Bućko J., Rosmańska E., Sitkowska R., *Narzędzia wspierające kształtowanie regionalnej polityki stymulowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Instytutu Technologii i Eksploatacji, Radom 2004.
4. Cieślik J., Koładkiewicz I., *Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości w aglomeracjach miejskich. Narzędzia i instrumenty współpracy jednostek samorządu terytorialnego ze społecznością przedsiębiorstw na poziomie lokalnym.*, Stołeczne Forum Przedsiębiorczości., Warszawa 2014.
5. Gancarczyk M., *Wsparcie publiczne dla MSP. Podstawy teoretyczne a praktyka gospodarcza.*, Wydawnictwo C. H. Beck, Warszawa 2010.
6. Glaeser E., Kerr W., *Local industrial conditions and entrepreneurship: How much of the spatial distribution can we explain?*, Journal of Economics and Management Strategy, 2009, 18(3).
7. Ignatiuk S., *Wpływ przedsiębiorstw z sektora MSP na rozwój gospodarczy północno-wschodniego regionu kraju*, Ekonomia i Zarządzanie, 2011, tom 3 nr 2.
8. Kogut-Jaworska M., *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa 2008.
9. Kogut-Jaworska M., *Instrumenty interwencjonizmu lokalnego w stymulowaniu rozwoju gospodarczego*, CeDeWu, Warszawa 2008.
10. Korol J.A., Szczuciński P., *Sektor małych i średnich przedsiębiorstw w przestrzeni regionalnej Polski. Studium z zakresu ekonometrii regionalnej*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2011.
11. Krajewski K., Śliwa J., *Lokalna przedsiębiorczość w Polsce. Uwarunkowania rozwoju*. Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego, Warszawa 2004.
12. Leszczyński Z., *Przedsiębiorstwa w rozwoju regionalnym. /W:/ Przedsiębiorstwo. Region. Rozwój*, red. naukowy: M. Strużycki, Difin, Warszawa 2011.
13. Lisowska R., *Wsparcie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw przez samorząd terytorialny w obszarach zmarginalizowanych*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 2014, nr. 331.
14. Lisowska R., *Zarządzanie rozwojem małych i średnich przedsiębiorstw w obszarach zmarginalizowanych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2013.
15. Malinowska E., Misiąg W., Niedzielski A., Pancewicz J., *Zakres sektora publicznego w Polsce*, Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa 1999.
16. Matejun M., *Regionalne instrumenty wspierania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstwa. /W:/ Współpraca małych i średnich przedsiębiorstw w regionie. Budowanie konkurencyjności firm i regionu.*, red. naukowy: A. Adamik., Difin, Warszawa 2012.
17. Pławgo B., *Lokalne uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości na przykładzie powiatu łomżyńskiego*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Informatyki i Przedsiębiorczości w Łomży, Łomża 2005.
18. Rybińska A., Tokaj-Korzewska A., *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2001–2002*, PARP, Warszawa 2003.
19. Saar M.A., *Jak samorzędy lokalne mogą wspierać rozwój przedsiębiorczości*, CeDeWu, Warszawa 2011.

20. Thurik R., Wennekers S., *Entrepreneurship, small business and economic growth*. Journal of Small Business Enterprise Development, 2004, 11(1).
21. Ustawa z dnia 12 maja 2000 r. o zasadach wspierania rozwoju regionalnego. (Dz. U. z dnia 14 czerwca 2000 r.).
22. Wspieranie rozwoju przedsiębiorczości przez jednostki samorządu terytorialnego w Polsce. Raport z badań, red. naukowy: G. Gołębiowski, M. Karolewska, Wydawnictwo Sejmowe, Warszawa 2013.

Summary

THE ROLE OF LOCAL GOVERNMENT UNITS IN STIMULATING LOCAL ENTREPRENEURSHIP

The paper aims to analyse and assess how instruments of entrepreneurship support, applied by local government units, affect development of entrepreneurship at the local level. The first part focuses on literary study showing a characterization of instruments of entrepreneurship support applied by local government units. The second part evaluates the activity of local self-government in terms of its initiative for actions supporting local entrepreneurial undertakings. The analysis is carried out in relation to the prior research and proposed changes and improvements in local policy supporting entrepreneurship.

CZEŚĆ III

CHARAKTER I UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

Sylwia Kowalska, Dagmara Bubel, Małgorzata Łęgowik-Malolepsza, Marcin Stępień
Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
Wydziału Zarządzania
Politechnika Częstochowska

INNOWACYJNOŚĆ POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW JAKO CZYNNIK ICH KONKURENCYJNOŚCI

Streszczenie

Obecnie polskie przedsiębiorstwa znajdują się pod silną presją innowacji, które są jednym z podstawowych warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej. Tylko przedsiębiorstwo zdolne do wprowadzania zmian innowacyjnych może sprawnie i efektywnie funkcjonować na rynku. Innowacje dają bowiem szansę zwiększania skali produkcji i sprzedaży, obniżania kosztów czy poprawy jakości wytwarzanych dóbr i usług, itd.

Celem rozdziału jest rozpoznanie poziomu działalności innowacyjnej podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa. Realizacji powyższego celu podporządkowano jej poszczególne części, w których przybliżono istotę i rodzaj innowacyjności oraz przedstawiono poziom podejmowanej działalności innowacyjnej przez polskie przedsiębiorstwa.

* * *

Wprowadzenie

Obecnie polskie przedsiębiorstwa znajdują się pod silną presją innowacji, które są jednym z podstawowych warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej. Tylko przedsiębiorstwo zdolne do wprowadzania zmian innowacyjnych może sprawnie i efektywnie funkcjonować na rynku. Innowacje dają bowiem szansę zwiększania skali produkcji i sprzedaży, obniżania kosztów czy poprawy poziomu jakości wytwarzanych dóbr i usług itd.

Innowacje jako jedna z wielu determinant warunkujących rozwój gospodarek, wyznacza tempo, kierunki rozwoju gospodarczego, jak też formy współpracy międzynarodowej. Polska znajduje się obecnie w okresie istotnych zmian społeczno-gospodarczych, które ukierunkowane są na zmniejszenie dystansu rozwoju pomiędzy naszym krajem a krajami wysokorozwiniętymi, gdzie zasadnicze znaczenie ma właśnie sfera polityki innowacyjnej.

Celem rozdziału jest rozpoznanie poziomu działalności innowacyjnej podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa. Realizacji wspomnianego celu podporządkowano poszczególne części rozdziału, w których przybliżono istotę i rodzaj innowacyjności oraz przedstawiono poziom podejmowanej działalności innowacyjnej przez polskie przedsiębiorstwa. Dla opracowania przedstawionych treści, w rozdziale wykorzystano literaturę przedmiotu, jak i dane wtórne pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu i inne dane zawarte w raportach z zakresu problematyki innowacyjnej. Podjęty problem badaczy pracy jest ważny i aktualny ze względu na rolę jaką odgrywiają innowacje w rozwoju polskiej gospodarki.

Istota i rodzaje innowacji

Innowacja pochodzi od łacińskiego słowa „*innovare*”, co znaczy „odnawiać, wprowadzać coś nowego”.¹ W literaturze pojęcie innowacji pojawiło się w 1911 roku, dzięki J. Schumpeterowi, który dostrzegł ekonomiczny wymiar innowacji stosowanych w produkcji, zaopatrzeniu i sprzedaży. Innowacje określił jako wytwarzanie nowego produktu, wdrożenie nowej metody produkcji, pozyskanie nowych źródeł surowców, zmianę struktury organizacyjnej lub znalezienie nowego rynku zbytu². Sformułował on również tezę, że o rozwoju gospodarczym decyduje innowacyjność przedsiębiorstw³.

Obecnie innowacyjność może być rozumiana zarówno jako proces „uczenia się”, stanowiąc efekt skumulowanej specyficznej wiedzy oraz informacji użytecznej z punktu widzenia przedsiębiorstwa⁴, to każdy projekt pozwalający organizacji uzyskać przewagę konkurencyjną⁵.

Według M. Karlika zarządzanie innowacjami można zdefiniować jako zestaw działań obejmujący: zmianę strategii przedsiębiorstwa, podejmowanie decyzji w zakresie działalności innowacyjnej, organizowanie, kontrolowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa i wspieranie postaw innowacyjnych skierowanych na zasoby przedsiębiorstwa i wykorzystywanych z zamiarem osiągnięcia celów przedsiębiorstwa w zakresie innowacji w sposób sprawny i skuteczny⁶.

Definicja innowacyjności dla potrzeb różnorodnych nauk sprowadza to pojęcie do określenia „osiągnięcie czegoś nowego”. W ujęciu ekonomicznym określa ono natomiast „stałe poszukiwanie nowej kombinacji czynników wytwórczych w celu pomnożenia kapitału oraz osiągnięcia zysku”⁷.

Ustawa z dnia 30 maja 2008 roku o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej podaje, iż działalnością innowacyjną nazywa się działalność polegająca na opracowaniu nowej technologii i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów bądź usług⁸. Natomiast zgodnie natomiast z definicją Głównego Urzędu Statystycznego działalność innowacyjna polega na angażowaniu się przedsiębiorstw w różnego rodzaju działania naukowe, tech-

¹ M. Zięba, P. Oster, *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „e-mentor” 2011, nr 3, s. 7.

² A. Szymańska, *Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw. //W:/ Strategie rozwoju organizacji*, red. naukowy: A. Stabryła, T. Małkus, Wydawnictwo Mfiles.pl, Kraków 2012, s. 183.

³ A. Obal, *Innowacyjność i jakość szansą dla polskiej gospodarki*, „Zarządzanie jakością” Nr 2/2012 (28), s. 42.

⁴ K.B. Matusiak, *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Warszawa 2011, s. 54.

⁵ S. Wiankowski, Z. Okrasa, M. Boguta, L. Borowicz, J. Borzęcki, *Dostosowanie sfery badawczo-rozwojowej w Polsce do funkcjonowania w Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Orgmasz”, Warszawa 2005, s. 47.

⁶ M. Karlik, *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa 2012, s. 43.

⁷ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, A. Sankowska, M. Wańtuchovicz, *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010, s. 64.

⁸ Ustawy z dnia 30 maja 2008 roku o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2015 r. poz. 1308. ze zm.), art. 2 ust 1 pkt 3.

niczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji⁹.

Zgodnie z przyjętą w Unii Europejskiej i OECD, a zaprezentowaną w Podręczniku Oslo innowacje to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody organizacyjnej lub nowej metody marketingowej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym¹⁰.

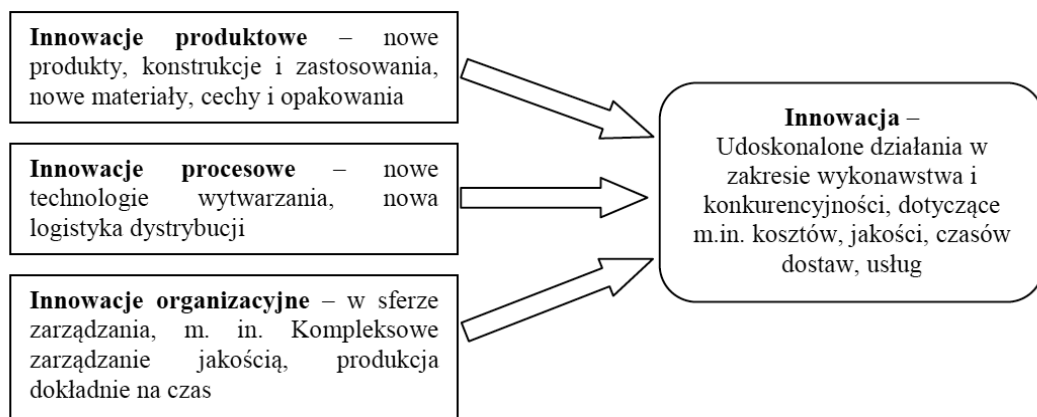
W praktyce przedsiębiorstw działania innowacyjne związane są z ulepszeniami i modyfikacjami, zwłaszcza dotyczącymi produktu. Niemniej istotne są zmiany w obszarze technologii, procesów i organizacji. Zatem innowacja to tworzenie lub modyfikowanie procesów, wyrobów, technik i metod działania. Efekty tych zmian i modyfikacji postrzegane są przez daną organizację jako nowe oraz postępowe działanie w danej dziedzinie i prowadzące do zwiększenia efektywności wykorzystania zasobów będących w jej dyspozycji¹¹.

J. Penc¹² dokonał klasyfikacji innowacji ze względu na różne kryteria, w związku z czym można wyróżnić tu innowacje:

- przedmiotowe (wprowadzanie nowych maszyn, narzędzi, wyrobów),
- technologiczne (nowe metody wytwarzania),
- organizacyjne (zmiany polepszające organizację pracy i produkcji, poprawiające stan bezpieczeństwa),
- ekologiczne (działania zmniejszające lub eliminujące negatywne skutki oddziaływania firmy na środowisko naturalne).

Odmienne podejście prezentuje A. Pomykański, który dokonał podziału innowacji na produktowe, procesowe i organizacyjne, przyjmując za kryterium obszar ich wprowadzania, co szerzej ukazano na rysunku 1.

Rysunek 1. Rodzaje innowacji w firmie



Źródło: A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, PWN, Warszawa – Łódź 2001, s. 84.

⁹ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2014, s. 17.

¹⁰ OECD, Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005.

¹¹ J. Penc, *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999, s. 143.

¹² J. Penc, *op. cit.*, s. 144–146.

Rozwój produktów najczęściej pociąga za sobą zmiany prowadzące do innowacji w obszarze procesów, a te z kolei do rozwoju organizacyjnego. Można również zaobserwować odwrotną zależność, która prowadzi od innowacji organizacyjnej przez procesową do produktowej¹³.

Inne kryteria podziału innowacji w odniesieniu do przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje innowacji

Kryterium podziału innowacji	Rodzaj innowacji
Przyczyny powstania innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • popytowe • podażowe
Miejsce zastosowania innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • wewnątrz przedsiębiorstwa • w toczeniu rynkowym przedsiębiorstwa
Nowe rozwiązania w odniesieniu do rynków	<ul style="list-style-type: none"> • regionalne • międzynarodowe • globalne
Oryginalność rozwiązań, wielkość zmian	<ul style="list-style-type: none"> • radykalne (pionierskie) • naśladowcze (adaptacyjne)
Pochodzenie związane z własnością innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • z przedsiębiorstwa • spoza przedsiębiorstwa • rezultat kooperacji przedsiębiorstw w procesie innowacji
Sposób opracowania i wdrażania innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • systemowe realizowanie według opracowanej procedury • jednostkowe
Podmiot – wykonawca innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • jedna osoba • zespół pracowników • przedsiębiorstwo • przedsiębiorstwa współpracujące ze sobą w obrębie organizacji sieciowej
Rezultat wykonania określonych czynności procesu innowacji	<ul style="list-style-type: none"> • pomysł na nowe rozwiązania • koncepcja rozwiązania innowacyjnego • opracowanie innowacji • innowacja wdrożona w przedsiębiorstwie, sprzedawana jako produkt na rynku

Źródło: M. Dolińska, *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, Wydawnictwo PWE, Warszawa 2010, s. 38.

Obecnie według OECD przyjmuje się następujący podział innowacji będący rezultatem wprowadzenia nowej taksonomii w 2005 r.¹⁴:

- innowacje – produkty,

¹³ R. Żuber, *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa 2008, s. 15; A. Moczala, *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2005, s. 10.

¹⁴ S. Badowska, *Źródła i inspiracje wprowadzania innowacji produktowych*, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance, Gdańsk 2012, s. 6.

- innowacje – procesy,
- innowacje organizacyjne,
- innowacje marketingowe.

Należy podkreślić, że istotną cechą wszelkich rodzajów innowacji odnoszących się do przedsiębiorstwa jest spełnianie nowych oczekiwań, preferencji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

Korzyścią dla przedsiębiorstw wdrażających innowacyjne podejścia jest przede wszystkim uzyskanie dobrej i stabilnej pozycji na rynku wśród panującej konkurencji, poprzez: wzrost sprzedaży, wzrost zysku, polepszenie jakości produktów, obniżenie kosztów, zwiększenie liczby klientów, wzrost wydajności pracy oraz zwiększenie udziału w rynku¹⁵.

Obszary oddziaływania innowacji na działalność przedsiębiorstwa można przedstawić w trzech grupach, które ujęto szerzej w tabeli 2.

Tabela 2. Obszary oddziaływania innowacji i jej efekty

Obszary oddziaływania innowacji	Efekty innowacji
konkurencja, popyt, rynki	zastąpienie produktów wycofywanych z rynku, poszerzenie oferty wyrobów i usług, stworzenie produktów przyjaznych dla środowiska naturalnego, zwiększenie lub zachowanie udziału w rynku, zwiększenie widoczności lub ekspozycji produktów.
produkcja i dostawa	podniesienie jakości wyrobów i usług, zwiększenie elastyczności produkcji lub świadczenia usług, obniżenie jednostkowych kosztów pracy, obniżenie zużycia materiałów i energii, skrócenie cyklu produkcyjnego, osiągnięcie standardów technicznych, obniżenie kosztów operacyjnych związanych ze świadczeniem usług, zwiększenie efektywności lub szybkości zapewniania lub dostarczania wyrobów i usług.
organizacja miejsca pracy	poprawę komunikacji i interakcji między różnymi pionami w firmie, zwiększenie zakresu udostępniania lub transferu wiedzy w kontaktach z innymi podmiotami, zwiększenie zdolności dostosowywania się do różnych wymogów klientów, wzmocnienie relacji z klientami, poprawa warunków pracy.

Źródło: B. Słowiak, *Działalność innowacyjna w sektorze MSP*, „Logistyka” 5/2012, s. 179.

Reasumując, działalność innowacyjna to całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji¹⁶. Wdrażanie innowacji staje się, więc jednym z podstawowych warunków uzyskania przewagi konkurencyjnej, są drogą umożliwiającą ekspansję i nieustanny wzrost wartości jednostki gospodarczej.¹⁷ Tylko przedsiębiorstwo zdolne do wprowadzania zmian innowacyjnych może sprawnie funkcjonować

¹⁵ A. Maik, M. Rysińska, *CSR źródłem innowacyjności w przedsiębiorstwie. /W:/ Innowacyjność w polskiej i światowej gospodarce*, red. naukowy: J. Czerniak, Wyd. Koło Naukowe Ekonomistów Wydziału Ekonomicznego UMCS, Lublin 2013, s. 92.

¹⁶ Z. Ostraszewska, A. Tylec, *Nakłady na innowacje a poziom innowacyjności polskiej gospodarki. /W:/ Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. naukowy: S. Kowalska, J. Rubik, WWZPCz, Częstochowa 2016, s. 202.

¹⁷ A. Zachorowska, P. Kokot–Stępień, *Koszt inwestycyjnego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. /W:/ Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. naukowy: S. Kowalska, J. Rubik, WWZPCz, Częstochowa 2016, s. 172.

na rynku. Innowacje dają bowiem szansę zwiększania skali produkcji i sprzedaży, obniżania kosztów czy poprawy jakości wytwarzanych dóbr i usług itd.¹⁸.

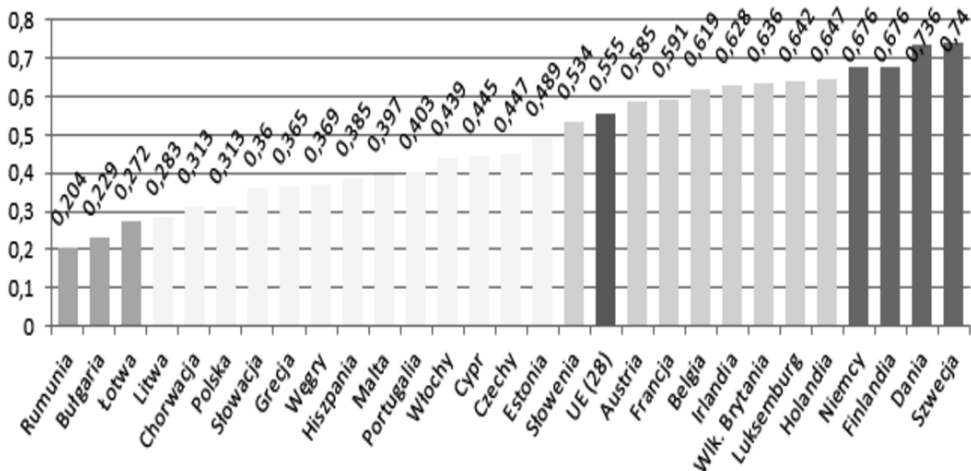
Charakterystyka oraz poziom innowacji w polskich przedsiębiorstwach

Analiza danych Eurostatu pokazuje, że w latach 2010–2012 w większości krajów UE nastąpił zauważalny odpływ przedsiębiorców od działalności innowacyjnej, w tym w Polsce z 28% w latach 2009–2011 do 23% w latach 2010–2012¹⁹ (por. tab. 3).

Wyniki ukazują, że wśród 29 prezentowanych krajów (28 krajów UE i Norwegia) pod względem udziału aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw należy przede wszystkim zaliczyć: Niemcy, Luksemburg, Irlandię, Włochy, Szwecję i Belgię z udziałem aktywnych przedsiębiorstw w obszarze innowacyjności z przedziałem 55,6%–66,9%. Z kolei do krajów doganiających o wysokim odsetku aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw należą: Portugalia, Austria, Francja, Finlandia, Wielka Brytania, Estonia, Słowenia, Norwegia i Czechy. Do grona średnich innowatorów można zaliczyć: Cypr, Chorwację, Słowację, Hiszpanię, Litwę i Węgry, gdzie udział ten mieścił się w przedziale 32,25%–43,8%. Polska razem z Łotwą, Bułgarią i Rumunią należą do krajów o niskim udziale innowacyjnej aktywności przedsiębiorstw z przedziałem 20,7%–32,25%.

Dodatkowo według najnowszego raportu *Innovation Union Scoreboard 2015* Polska osiągając wskaźnik innowacyjności na poziomie 0,313 znalazła się wśród krajów o umiarkowanej innowacyjności, określanej jako moderate innovators wyprzedzając Rumunię (0,204), Bułgarię (0,229), Łotwę (0,272) i Litwę (0,283). W porównaniu z wynikiem z poprzedniego roku, Polska utrzymała się w grupie umiarkowanych innowatorów, a dodatkowo przesunęła się o jedno miejsce wyżej wyprzedzając Litwę. (por. rys. 2).

Rysunek 2. Potencjał innowacyjny krajów Unii Europejskiej w 2015 r.



Źródło: *Innovation Union Scoreboard, 2015*.

¹⁸ M. Okręglika, *Finansowanie działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw. [W:] Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery*, red. naukowy: E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007, s. 208–209.

¹⁹ P. Zadura-Lichota, *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Raport PARP, Warszawa 2015, s. 5.

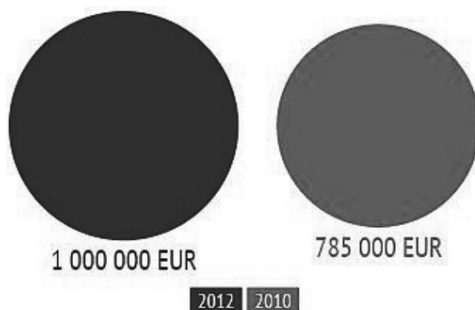
Tabela 3. Odsetek firm prowadzących działalność innowacyjną bieżącą i działalność zaniechaną w latach 2008–2012

Kraje	2008 (%)	2010 (%)	2012 (%)
UE (28)	bd	bd	48,9
EU (27)	51,6	52,9	bd
Islandia	74,8	63,8	bd
Niemcy	79,9	79,3	66,9
Luksemburg	64,7	68,1	66,1
Irlandia	56,5	59,5	58,7
Włochy	53,2	56,3	56,1
Szwecja	53,7	59,6	55,9
Belgia	58,1	60,9	55,6
Portugalia	57,8	60,3	54,6
Austria	56,2	56,5	54,4
Francja	50,2	53,5	53,4
Finlandia	52,2	56,2	52,6
Grecja	bd.	bd.	52,3
Holandia	44,9	56,7	51,4
Dania	51,9	54,7	51,1
Malta	37,4	41,5	51,1
W. Brytania	45,6	44,2	50,3
Estonia	56,4	56,8	47,6
Słowenia	50,3	49,4	46,5
Norwegia	49,2	43,5	44,7
Czechy	56,0	51,7	43,9
Cypr	56,1	46,2	42,1
Chorwacja	44,2	42,4	37,9
Słowacja	36,1	35,6	34,0
Hiszpania	43,5	41,4	33,6
Litwa	30,3	34,5	32,9
Węgry	28,9	31,1	32,5
Łotwa	24,3	29,9	30,4
Bułgaria	30,8	27,1	27,4
Polska	27,9	28,1	23,0
Rumunia	33,3	30,8	20,7

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Eurostat Statistics Database.

Mimo spadającego odsetka innowacyjnych firm zaobserwowano wzrost nakładów na jedno przedsiębiorstwo wśród polskich przedsiębiorstw, które są innowacyjne, do poziomu 1 mln EUR w 2012 r. wobec 785 tys. EUR w 2010 r., co ukazuje rysunek 3.

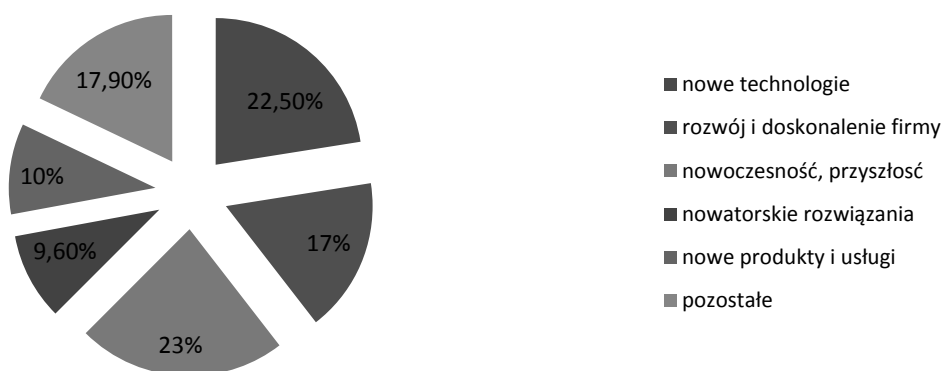
Rysunek 3. Roczne nakłady na jedno przedsiębiorstwo prowadzące działalność innowacyjną w zakresie innowacji technologicznych



Źródło: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty...*, op. cit., s. 5.

Zaskakująco prawie 60% najmniejszych podmiotów, deklaruje prowadzenie działalności innowacyjnej w ostatnich 3 latach. Zapytani o skojarzenia z terminem „innowacyjna firma”, odpowiadają, że chodzi tu przede wszystkim o nowoczesność, przyszłość, podążanie za duchem czasu (23% wskazań), nowe technologie (22,5%), rozwój i doskonalenie przedsiębiorstwa (17%). W przypadku nowych produktów i usług oraz nowatorskich rozwiązań wskazania są już niższe (po niespełna 10%), co obrazuje rysunek 4.

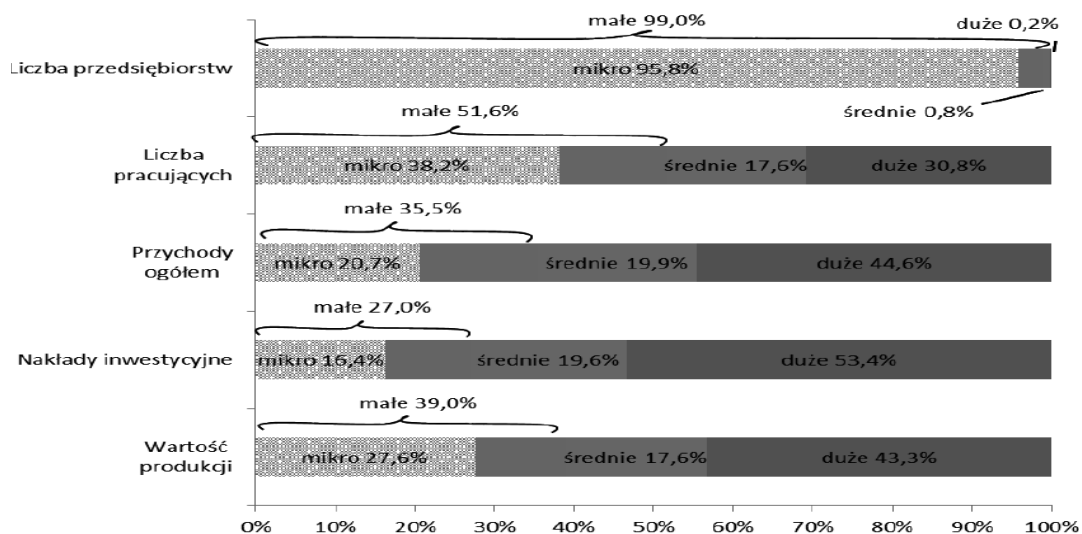
Rysunek 4. Skojarzenia mikroprzedsiębiorców z terminem „innowacyjna firma”



Źródło: *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce*, www.parp.gov.pl/files/74/81/806/2252PDF.

Z kolei opierając się na danych GUS, w 2014 r. w Polsce prowadziło działalność gospodarczą 1 843 tys. przedsiębiorstw niefinansowych¹ wobec 1 771 tys. w 2013 r., co oznacza wzrost o 4,0%. Podobnie jak w latach poprzednich, wśród wszystkich przedsiębiorstw dominowały jednostki małe, stanowiąc 99,0% całej populacji (mikroprzedsiębiorstwa o liczbie pracujących do 9 osób – 95,8%). Udział jednostek średnich i dużych wynosił odpowiednio 0,8% i 0,2% wszystkich przedsiębiorstw.

Rysunek 5. Podstawowe dane o przedsiębiorstwach według klas wielkości w 2014 r.



Źródło: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s. 23.

Wśród badanych jednostek 90,9% podmiotów należało do osób fizycznych natomiast osoby prawne i jednostki niemające osobowości prawnej stanowiły 9,1%. Zbiorowość osób fizycznych to niemal w całości (99,9%) jednostki małe, w zdecydowanej większości mikroprzedsiębiorstwa (98,1%). Wśród osób prawnych małe przedsiębiorstwa stanowiły 90,1% (71,9% to najmniejsze podmioty), a jednostki średnie – 7,9%.

W podmiotach objętych badaniem według stanu na 31 grudnia 2014 r. pracowało 9 145,7 tys. osób, co oznacza wzrost o 2,8% w skali roku. W przedsiębiorstwach małych pracowało 4 718,1 tys. osób, tj. 51,6% wszystkich pracujących w sektorze przedsiębiorstw niefinansowych (w tym w mikroprzedsiębiorstwach 3 495,1, tj. 38,2%), w średnich 1 608,3 tys. osób, (17,6%), a w dużych 2 819,2 tys. osób (30,8%). Należy podkreślić, że spadł udział średnich i dużych przedsiębiorstw, wzrosło natomiast znaczenie mikro i małych przedsiębiorstw. Taka sytuacja może świadczyć o przedsiębiorczych postawach ludności Polski, częstszym podejmowaniu pracy na własny rachunek, budowaniu podstaw przedsiębiorczych.

Kolejna tabela 4 ukazuje poziom przeciętnego wynagrodzenia na 1 zatrudnionego, który w systematycznie rósł w badanych latach. Najwyższe wynagrodzenia odnotowano w firmach dużych i średnich, potem małych, a na końcu w mikro przedsiębiorstwach. Największe wynagrodzenia zanotowano w podmiotach prowadzących działalność związaną z informacją i komunikacją (5 867 zł w 2014r.) oraz w działalności profesjonalnej, naukowej i technicznej (4 392 zł w 2014r.), a najniższe – w pozostałej działalności usługowej (2 221 zł w 2014 r.).

Tabela 4. Przeciętne wynagrodzenie miesięczne na 1 zatrudnionego (w zł) według klas wielkości w latach 2012–2014

Rok	Przedsiębiorstwa				
	Ogółem	0–49 osób	w tym: 0–9 osób	50–249 osób	250 i więcej osób
2012	3 628	2 704	2 172	3 706	4 430
2013	3 761	2 799	2 210	3 850	4 563
2014	3 899	2 873	2 315	4 015	4 731

Źródło: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015, s.49; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014, s.49; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013, s. 49.

Jeżeli chodzi o wartość nakładów inwestycyjnych poniesionych przez przedsiębiorstwa wyniosła ona w 2014r. 183 260,5 mln zł, w tym na nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie istniejących 165 603,7 mln zł, tj. 90,4% łącznej wartości nakładów (w 2013 r. – odpowiednio: 162 211,8 mln zł i 143 568,5 mln zł) (por. tab. 5).

Przyglądając się szczegółowiej poniesionym nakładom inwestycyjnym, można było zauważyć, iż największe kwoty ponoszono na nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie istniejących z wyraźną tendencją rosnącą we wszystkich klasach wielkości w analizowanych latach 2012–2014. I tak w roku 2014 wartość nakładów inwestycyjnych poniesionych przez przedsiębiorstwa z sektora MŚP wzrosła i wyniosła 85 374,5 mln zł, w tym na nowe obiekty majątkowe oraz ulepszenie istniejących 72 721,1 mln zł.

Analiza według klas wielkości, ukazuje iż nakłady inwestycyjne ponoszone przez duże podmioty były najwyższe. Kolejne miejsce zajęły małe i średnie podmioty, a na końcu mikro przedsiębiorstwa. Ogólnie przedsiębiorstwa z sektora MŚP poniosły łącznie ponad 48% inwestycji całej zbiorowości przedsiębiorstw niefinansowych.

Tabela 5. Nakłady inwestycyjne ogółem (w mln zł) według klas wielkości w latach 2012–2014

Wyszczególnienie	Rok	Przedsiębiorstwa				
		ogółem	0–49 osób	w tym: 0–9 osób	50–249 osób	250 i więcej osób
Ogółem	2012	154 853	41 702	24 370	32 787	80 365
	2013	162 212	44 684	26 461	34 230	83 298
	2014	183 261	49 497	30 012	35 877	97 886
Nakłady inwestycyjne na nowe środki trwałe i modernizację w mln zł	2012	138 653	33 637	20 026	29 098	75 918
	2013	143 568	34 533	20 416	30 209	78 826
	2014	165 604	41 021	25 483	31 700	92 883
Nakłady inwestycyjne na zakup używanych środków trwałych w mln zł	2012	16 200	8 065	4 344	3 689	4 447
	2013	18 643	10 150	6 045	4 021	4 472
	2014	17 657	8 476	4 529	4 177	5 003

Źródło: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2014r.*, GUS, Warszawa 2015, s.52, s.86; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2013r.*, GUS, Warszawa 2014, s.86; *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2012r.*, GUS, Warszawa 2013, s. 86.

Zakończenie

Przedsiębiorstwa, które chcą utrzymać się na rynku i być konkurencyjne muszą mieć zdolność do tworzenia innowacji. Sam marketing, choćby najlepiej opracowany i stosowany nie zapewni jej sukcesu. Do tego potrzebne są innowacje, gdyż to właśnie one decydują o konkurencyjności firmy. Niestety pomimo wielu lat, jakie upłynęły od początku transformacji polityczno-gospodarczej, poziom działalności innowacyjnej podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa jest stosunkowo niski. Na taki stan rzeczy z pewnością znaczący wpływ miało spowolnienie gospodarcze, będące wynikiem ogólnoświatowego kryzysu gospodarczego oraz istniejące bariery w postaci wysokiej konkurencyjności, złożoności przepisów prawnych, zatory płatnicze, brak tanich źródeł finansowania działalności i wysokie koszty funkcjonowania.

Reasumując powyższe rozważania, można stwierdzić, iż aktualnie przed polskimi władzami stoi więc wiele pracy, by zachęcić przedsiębiorców do zwiększania nakładów na badania i rozwój oraz wypracowanie mechanizmów wspierania działań innowacyjnych. Dlatego też, aby poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw podniósł się, konieczne jest wypracowanie skutecznej polityki proinnowacyjnej wraz z adekwatnymi instrumentami wspomagającymi przedsiębiorców.

Bibliografia

1. Badowska S., *Źródła i inspiracje wprowadzania innowacji produktowych*, Zarządzanie i Finanse, Journal of Management and Finance, Gdańsk 2012.
2. Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa 2010.
3. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Informacje i Opracowania Statystyczne, GUS, Warszawa 2014.
4. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2012 r.*, GUS, Warszawa 2013.
5. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2013 r.*, GUS, Warszawa 2014.
6. *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych 2014 r.*, GUS, Warszawa 2015.
7. *Eurostat Statistics Database*.
8. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., Sankowska A., Wańtuchowicz M., *Sustainability w biznesie czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*, Poltext, Warszawa 2010.
9. Karlik M., *Zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*, Wyd. Poltext, Warszawa 2012.
10. Kłosiewicz-Górecka U., *Nakłady inwestycyjne przedsiębiorstw a zmiany zatrudnienia w Polsce*, „Marketing I Rynek” 11/2013.
11. Maik A., Rysińska M., *CSR źródłem innowacyjności w przedsiębiorstwie*, /W:/ Innowacyjność w polskiej i światowej gospodarce, red. naukowy: J. Czerniak, Wyd. Koło Naukowe Ekonomistów Wydziału Ekonomicznego UMCS Lublin 2013.
12. Matusiak K. B., *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2011.
13. Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*, Wyd. ATH, Bielsko-Biała 2005.
14. Obal A., *Innowacyjność i jakość szansą dla polskiej gospodarki*, „Zarządzanie jakością” Nr 2/2012 (28).
15. OECD, Oslo Manual, *Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005.
16. Okręglicka M., *Finansowanie działalności innowacyjnej mikroprzedsiębiorstw*, /W:/ Innowacje w rozwoju gospodarki i przedsiębiorstw: siły motoryczne i bariery., red. naukowy: E. Okoń-Horodyńska, A. Zachorowska-Mazurkiewicz, Wyd. Instytut Wiedzy i Innowacji, Warszawa 2007.

17. Ostraszewska Z., Tylec A., *Nakłady na innowacje a poziom innowacyjności polskiej gospodarki. /W:/ Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. naukowy: S. Kowalska, J. Rubik, WWZPCz, Częstochowa 2016.
18. Penc J., *Innowacje i zmiany w firmie. Transformacja i sterowanie rozwojem przedsiębiorstwa*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa 1999.
19. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami. Globalizacja, konkurencja, technologia informacyjna*, PWN, Warszawa – Łódź 2001.
20. Słowiak B., *Działalność innowacyjna w sektorze MSP*, „Logistyka” 5/2012.
21. Szymańska A., *Wpływ innowacyjności na konkurencyjność przedsiębiorstw /W:/ Strategie rozwoju organizacji*, red. naukowy: A. Stabryła, T. Małkus, Mfiles.pl, Kraków 2012.
22. Ustawy z dnia 30 maja 2008 roku o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz. U. z 2015 r. poz. 1308. ze zm.).
23. Wiankowski S., Okrasa Z., Boguta M., Borowicz L., Borzęcki J., *Dostosowanie sfery badawczo-rozwojowej w Polsce do funkcjonowania w Europejskiej Przestrzeni Badawczej*, Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemśle „Orgmasz”, Warszawa 2005.
24. Zachorowska A., Kokot P., *Koszt inwestycyjnego rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. /W:/ Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. naukowy: S. Kowalska, J. Rubik, Częstochowa 2016.
25. Zadura-Lichota P., *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, Wyd. Naukowe Instytutu Technologii Eksploatacji – PIB, Raport PARP, Warszawa 2015.
26. Zięba M., Oster P., *Innowacyjność w małych i średnich przedsiębiorstwach*, „e-mentor” 2011, nr 3.

Summary

INNOVATION POLISH ENTERPRISES AS A FACTOR OF COMPETITIVENESS

Currently, Polish companies are under intense pressure to innovation, which is one of the basic conditions for a competitive advantage. Only company able to introduce innovative changes can efficiently and effectively operate on the market. Innovations give them an opportunity to increase the scale of production and sales, reduce costs or improve the quality of manufactured goods and services etc.

The aim of the study is to recognize the level of innovative activity undertaken by Polish enterprises. The implementation of the work was subordinated to its various parts, which approximated the essence and nature of innovation and shows the level of innovation activities undertaken by Polish companies.

Małgorzata Juchniewicz
Katedra Ekonomiki Przedsiębiorstw
Wydział Ekonomii
Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie

Urszula Tomczyk
Pracownia Doradztwa Społeczno-Gospodarczego

INNOWACYJNOŚĆ JAKO ŹRÓDŁO KONKURENCYJNOŚCI PODMIOTÓW GOSPODARCZYCH – UJĘCIE REGIONALNE

Streszczenie

Jednym z najważniejszych czynników stymulującym restrukturyzację globalnej gospodarki jest działalność innowacyjna podmiotów gospodarczych. W Polsce, występuje duże zróżnicowanie poziomu innowacyjności między województwami, a najlicniejsza ich grupa osiąga niski jego poziom. Dodatkowo, budowanie konkurencyjnej pozycji na rynku opiera się na optymalizacji zyskowności a nie na intensyfikacji działalności innowacyjnej.

* * *

Wprowadzenie

Dynamika zmian technologicznych, przeobrażenia w sferze komunikacji oraz ponadnarodowy charakter konkurencji determinuje procesy restrukturyzacji w globalnej gospodarce. Ich źródłem a zarazem rezultatem są nowe wytwory działalności ludzkiej, zarówno w zakresie innowacyjnych produktów i procesów, jak również rozwiązań organizacyjnych. Tempo postępu i rozwoju innowacji w gospodarce jest przy tym determinantą konkurencyjności krajów, regionów i podmiotów gospodarczych, przyczyną „luki idei” w krajach słabo rozwiniętych oraz zróżnicowania poziomu ich aktywności w międzynarodowej rywalizacji.

W kontekście nierówności w rozwoju gospodarek narodowych, wyzwaniem współczesnej gospodarki staje się „pobudzanie” działalności innowacyjnej podmiotów gospodarczych, monitorowanie poziomu ich innowacyjności oraz identyfikowanie czynników stymulujących i destymulujących ich rozwój. W niniejszym rozdziale przedstawione zostały najważniejsze wyniki analizy poświęconej identyfikacji

źródeł innowacyjności podmiotów gospodarczych w województwach Polski w latach 2009–2014, poziomu jej terytorialnego zróżnicowania oraz określeniu relacji, zachodzącej między innowacyjnością a konkurencyjnością.

Działalność innowacyjna podmiotów gospodarczych zdefiniowana została, zgodnie ze stanowiskiem J.A. Schumpetera¹, jako aktywność, która obejmuje sześć płaszczyzn działalności przedsiębiorstw: proces produkcji wyrobów, proces produkcyjny, sprzedaż lub zakupy, rozszerzanie rynków, zastosowanie surowców lub półfabrykatów oraz organizację produkcji. Zakres pojęciowy odpowiada stosowanej w statystyce publicznej Głównego Urzędu Statystycznego definicji działalności innowacyjnej, którą należy rozumieć jako „całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji”². Z perspektywy agregowania danych przez GUS oznacza to wprowadzanie nowoczesnych rozwiązań lub ulepszenie istniejących w zakresie: produktu, procesów, organizacji i marketingu³, czyli unowocześnienia wdrażane przynajmniej z perspektywy wprowadzającego je przedsiębiorstwa⁴.

Zaprezentowane definicje pozwoliły na przyjęcie w analizie ram teoretycznych oraz utworzenie bazy cech wskaźnikowych, pozwalających dokonać pomiaru poziomu innowacyjności podmiotów gospodarczych w województwach Polski w latach 2009–2014. Identyfikacja poziomu i zróżnicowania terytorialnego innowacyjności oparta została na podstawie 21 wskaźników: x_1 – nakłady wewnętrzne na B+R – udział nakładów ponoszonych przez sektor przedsiębiorstw w nakładach na działalność B+R ogółem, x_2 – zatrudnieni w B+R w sektorze przedsiębiorstw, x_3 – średni udział przedsiębiorstw innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, x_4 – nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w relacji do PKB, x_5 – nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach na 1 osobę aktywną zawodowo, x_6 – udział nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w nakładach krajowych, x_7 – udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem, x_8 – udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych dla rynku na eksport w przychodach netto ze sprzedaży ogółem, x_9 – nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w relacji do nakładów brutto na środki trwałe, x_{10} – przedsiębiorstwa usługowe, które w badanym okresie wprowadziły na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową (nowy lub istotnie ulepszony produkt bądź nowy lub istotnie ulepszony proces), x_{11} – przedsiębiorstwa usługowe, które w badanym okresie wprowadziły na rynek nowe lub istotnie ulepszone produkty, x_{12} – przedsiębiorstwa usługowe, które w badanym okresie wprowadziły na rynek nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty, x_{13} – przedsiębiorstwa usługowe, które w badanym okresie wprowadziły na rynek nowe lub istotnie ulepszone procesy, x_{14} – przedsiębiorstwa przemysłowe, które w badanym okresie wprowadziły na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową (nowy lub istotnie ulepszony produkt bądź nowy lub istotnie ulepszony proces), x_{15} – przedsiębiorstwa przemysłowe, które w badanym okresie wprowadziły na rynek nowe lub istotnie ulepszone produkty, x_{16} – przedsiębiorstwa przemysłowe, które w badanym okresie wprowadziły na rynek nowe lub istotnie ulepszone dla rynku produkty, x_{17} – przedsiębiorstwa przemysłowe, które w badanym okresie wprowadziły na rynek nowe lub istotnie ulepszone procesy, x_{18} – przedsiębiorstwa przemysłowe, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w % ogółu przedsiębiorstw, x_{19} – przedsiębiorstwa usługowe, które współpracowały w zakresie działalności innowacyjnej w % ogółu przedsiębiorstw, x_{20} – przedsiębiorstwa

¹ J. A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 204.

² *Działalność innowacyjna w Polsce, Informacja sygnałna*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa, październik 2014 r., s. 1.

³ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2012, s. 28, 34, 38, 42.

⁴ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2005–2007, Notatka informacyjna*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Przemysłu, Warszawa 2008, s. 1.

usługowe, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną, x_{21} – przedsiębiorstwa przemysłowe, które poniosły nakłady na działalność innowacyjną.

Kolejnym pojęciem przyjętym w analizie jest konkurencyjność na poziomie mezoekonomicznym, charakteryzujące podmioty gospodarcze w województwach. Punkt odniesienia w koncepcji analizy stanowiły trzy definicje. Pierwsza, zaproponowana przez G. Bristowa⁵, konkurencyjność regionalną określa jako czynniki zasobowe oraz wynikowe, które w wąskim znaczeniu oznaczają konkurowanie o zasoby i udział w rynku, w szerszym znaczeniu wskazują na determinanty i dynamikę długoterminowego dobrobytu regionu. Zgodnie ze stanowiskiem Z. Przygodzkiego⁶, konkurencyjność regionalna może być postrzegana i definiowana przez pryzmat przedsiębiorstw, ponieważ to one są głównym nośnikiem innowacji, a innowacje są głównym wyznacznikiem i najważniejszą cechą konkurencyjności. Z uwagi na rolę podmiotów gospodarczych w kształtowaniu konkurencyjności regionalnej, w analizie uwzględnione zostało ujęcie mikro, zaproponowane przez M. Stankiewicza, zgodnie z którym, konkurencyjność przedsiębiorstwa jest to: „*zdolność do sprawnego realizowania celów na rynkowej arenie konkurencji*”⁷.

Autorzy koncepcji innowacyjności i konkurencyjności wskazują często te same wyróżniki definicyjne, dlatego w rozdziale zastosowana została miara agregatowa konkurencyjności wynikowej, pozwalająca ocenić zdolność do realizacji celów rynkowych podmiotów gospodarczych. Do pomiaru przyjęto 14 cech wskaźnikowych pochodzących z baz danych GUS: y_1 – podmioty wpisane do rejestru REGON na 10 tys. ludności, y_2 – podmioty na 1000 mieszkańców w wieku produkcyjnym, y_3 – osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą na 100 osób w wieku produkcyjnym, y_4 – udział nowo zarejestrowanych podmiotów sektora kreatywnego w liczbie nowo zarejestrowanych podmiotów ogółem, y_5 – udział nowo zarejestrowanych podmiotów sektora przetwórstwa rolno-spożywczego w ogólnej liczbie nowo zarejestrowanych podmiotów ogółem, y_6 – podmioty nowo zarejestrowane w rejestrze REGON na 10 tys. ludności, y_7 – podmioty wykreślone z rejestru REGON na 10 tys. ludności, y_8 – udział liczby przedsiębiorstw wykazujących zysk netto w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, y_9 – wskaźnik poziomu kosztów z całokształtu działalności, y_{10} – wskaźnik rentowności obrotu brutto, y_{11} – przeciętne miesięczne wynagrodzenia brutto w relacji do średniej krajowej (Polska=100), y_{12} – liczba nowo utworzonych miejsc pracy netto na 1 tys. Przedsiębiorstw, y_{13} – nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca ogółem, y_{14} – nakłady inwestycyjne na 1 mieszkańca w sektorze prywatnym.

Zaprezentowany zbiór wskaźników innowacyjności i konkurencyjności opracowany został z zastosowaniem kluczowych kryteriów selekcji zmiennych w następujących etapach⁸:

1. określenie celu i zakresu badań,
2. gromadzenie danych,
3. przyjęcie sposobu wyboru cech diagnostycznych,
4. normalizacja zmiennych,
5. sumowanie zmiennych.

Pomiar i ocena cech diagnostycznych przeprowadzone zostały w oparciu o analizę taksonomiczną i określenie odległości euklidesowej od wzorca rozwojowego.

⁵ G. Bristow, *Critical Reflections on Regional Competitiveness: Theory, Policy, Practice*, Routledge, Routledge Studies in Human Geography, Abington 2010, s. 14.

⁶ Z. Przygodzki, *Konkurencyjność regionów. (W:) Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, red. naukowy: J. Chądzyński, A. Nowakowska, Z. Przygodzki, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2007, s. 107.

⁷ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji.*, TNOiK, Toruń, 2005, s. 35–36.

⁸ A. Zeliaś, *Some Notes on the Selection of Normalization of Diagnostic Variables*, Statistics in Transition, vol. 5, No. 5., 2002, s. 788.

Zróżnicowanie poziomu innowacyjności podmiotów gospodarczych w województwach Polski

Poziom innowacyjności podmiotów gospodarczych w Polsce nie kreuje wysokiego potencjału konkurencyjności na tle gospodarek innych krajów. Prowadzone przez autorów opracowania analizy pozwalają na przyjęcie tezy⁹, że polskie regiony zaliczają się do grupy gospodarek „doganiających” i stosują najczęściej rozwiązania opierające się na rozwoju bazy zasobów materialnych, w tym technologicznych, podczas gdy podmioty gospodarcze z krajów bogatszych skupiają się w większym stopniu na działalności innowacyjnej.

Wewnętrzne zróżnicowanie poziomu innowacyjności podmiotów gospodarczych w Polsce wskazuje, że najczęściej rozwój i postęp nie ma charakteru systematycznego procesu opartego na strategii. W la-

Tabela 1. Wielkość syntetycznego wskaźnika innowacyjności podmiotów gospodarczych według województw w latach 2009–2014

Województwo	Wielkość syntetycznego wskaźnika innowacyjności						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009–2014
Śląskie	0,7312	0,5840	0,6236	0,4353	0,3453	0,6521	0,5619
Mazowieckie	0,7030	0,5242	0,5074	0,4410	0,5209	0,5238	0,5367
Podkarpackie	0,6586	0,5693	0,6518	0,5049	0,4402	0,3777	0,5338
Dolnośląskie	0,4302	0,4777	0,3234	0,4617	0,4691	0,6311	0,4655
Małopolskie	0,4634	0,3572	0,6060	0,3625	0,3445	0,4492	0,4305
Pomorskie	0,3096	0,5434	0,5186	0,4027	0,3567	0,3132	0,4074
Opolskie	0,4991	0,3289	0,4777	0,1929	0,2648	0,3115	0,3458
Wielkopolskie	0,3461	0,3287	0,5252	0,1825	0,3312	0,3433	0,3428
Lubelskie	0,2700	0,2094	0,4750	0,1117	0,1261	0,3611	0,2589
Łódzkie	0,2019	0,1147	0,1654	0,2514	0,2127	0,3057	0,2086
Podlaskie	0,1348	0,1824	0,1984	0,1099	0,3102	0,2922	0,2046
Kujawsko–pomorskie	0,2743	0,1821	0,3156	0,2123	0,0694	0,1373	0,1985
Zachodniopomorskie	0,2298	0,1744	0,1296	0,1598	0,1557	0,3276	0,1961
Lubuskie	0,2775	0,3006	0,0601	0,1889	0,1343	0,2006	0,1937
Świętokrzyskie	0,2511	0,2558	0,1143	0,2734	0,1961	0,0309	0,1869
Warmińsko–mazurskie	0,1529	0,0806	0,4137	0,0777	0,0729	0,0995	0,1496

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

⁹ M. Juchniewicz, U. Tomczyk, *Kapitał intelektualny podmiotów gospodarczych a konkurencyjność regionów*, Instytut Badań i Analiz Grupa OSB, Olsztyn 2015, s. 140.

Tabela 2. Poziom syntetycznego wskaźnika innowacyjności podmiotów gospodarczych według województw w latach 2009–2014

Województwo	Poziom syntetycznego wskaźnika innowacyjności						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009–2014
Śląskie	[+++]	[+++]	[+++]	[+++]	[++]	[+++]	[+++]
Mazowieckie	[+++]	[+++]	[++]	[+++]	[+++]	[+++]	[+++]
Podkarpackie	[+++]	[+++]	[+++]	[+++]	[+++]	[+]	[+++]
Dolnośląskie	[+]	[++]	[-]	[+++]	[+++]	[+++]	[++]
Małopolskie	[+]	[+]	[+++]	[++]	[++]	[++]	[++]
Pomorskie	[-]	[+++]	[++]	[++]	[++]	[-]	[++]
Opolskie	[++]	[+]	[+]	[--]	[-]	[-]	[+]
Wielkopolskie	[-]	[+]	[++]	[--]	[+]	[+]	[+]
Lubelskie	[--]	[--]	[+]	[---]	[---]	[+]	[-]
Łódzkie	[--]	[---]	[---]	[-]	[-]	[-]	[--]
Podlaskie	[---]	[--]	[--]	[---]	[+]	[-]	[--]
kujawsko–pomorskie	[--]	[--]	[-]	[-]	[---]	[---]	[--]
Zachodniopomorskie	[--]	[--]	[---]	[--]	[--]	[-]	[--]
Lubuskie	[-]	[-]	[---]	[--]	[--]	[--]	[--]
Świętokrzyskie	[--]	[-]	[---]	[+]	[--]	[---]	[--]
Warmińsko–mazurskie	[---]	[---]	[+]	[---]	[---]	[---]	[---]

Uwagi: objaśnienia poziomów:

[+++] wysoki;

[++] względnie wysoki;

[+] średni;

[—] niski;

[–] znacznie opóźniony;

[–] opóźniony.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

tach 2009–2014 zmieniał się nie tylko poziom wskaźnika innowacyjności podmiotów gospodarczych w poszczególnych województwach, lecz również zakres tej działalności. W omawianym okresie zmieniły się cechy diagnostyczne, pozwalające określić poziom i zróżnicowanie wskaźnika innowacyjności podmiotów gospodarczych. Najczęściej poziom innowacyjności w latach 2009–2014 wyróżniały cechy charakteryzujące:

- nakłady ponoszone przez sektor przedsiębiorstw na działalność B+R,
- współpracę przedsiębiorstw przemysłowych w zakresie działalności innowacyjnej,
- wprowadzenie na rynek przez przedsiębiorstwa przemysłowe nowych lub istotnie ulepszonych procesów,
- sprzedaż produktów innowacyjnych dla rynku na eksport.

Najwyższą wartość przeciętną wskaźnika innowacyjności podmiotów gospodarczych z lat 2009–2014 osiągnęły województwa: śląskie, mazowieckie, podkarpackie, dolnośląskie, małopolskie oraz pomor-

skie. Wahania wielkości wskaźnika innowacyjności w poszczególnych latach (od 2009 r. do 2014 r.) powodowały, że zajmowały one różne miejsca w rankingu województw. Najczęściej jednak od 1 do 6 miejsca. Jedynie, w przypadku podmiotów gospodarczych z województwa dolnośląskiego, w 2011 r. zajęły one 10 miejsce w rankingu, z kolei podmioty gospodarcze z województwa pomorskiego w 2014 r. plasowały się na 9 pozycji. Podmioty gospodarcze z pozostałych województw zajmowały dalsze i często zróżnicowane pozycje w rankingu wskaźnika innowacyjności. Najniższy poziom omawianego wskaźnika odnotowano w województwach: podlaskim, kujawsko–pomorskim, zachodniopomorskim, lubuskim, świętokrzyskim i warmińsko–mazurskim (por. tab. 1).

Ocena przeciętnej wielkości poziomu wskaźnika innowacyjności podmiotów gospodarczych w latach 2009–2014 wykazała, że tylko w 6 odnotowano wysoki lub względnie wysoki poziom innowacyjności. Były to województwa: śląskie, mazowieckie, podkarpackie, dolnośląskie, małopolskie, pomorskie. W 2011 r. w województwie dolnośląskim i w 2014 r. w województwie pomorskim zaobserwowano jednak znaczący spadek aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw, klasyfikujący je do grupy podmiotów charakteryzujących się opóźnieniem w rozwoju wskaźnika innowacyjności. Inaczej kształtował się w latach 2009–2014 poziom innowacyjności podmiotów gospodarczych w województwie opolskim i wielkopolskim. Wielkość przeciętna omawianego wskaźnika charakteryzująca okres od 2009 r. do 2014 r., klasyfikowała je do grupy województw o średnim poziomie innowacyjności, jednak w poszczególnych punktach czasowych, odnotowano wahania wielkości tego wskaźnika nawet do poziomu wskazujące na znaczne opóźnienie. W pozostałych województwach: lubelskim, łódzkim, podlaskim, kujawsko–pomorskim, zachodniopomorskim, lubuskim, świętokrzyskim oraz warmińsko–mazurskim, ocena aktywności podmiotów gospodarczych najczęściej wskazała na opóźnienie, znaczne opóźnienie lub niski poziom aktywności innowacyjnej (por. tab. 2).

Zróżnicowanie poziomu konkurencyjności podmiotów gospodarczych w województwach Polski

Osiągnięcie przewagi konkurencyjnej jest rezultatem takiego wykorzystania potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa (uwzględniającego uwarunkowania otoczenia), jakie umożliwiała efektywne generowanie atrakcyjnej oferty rynkowej i skutecznych instrumentów konkurowania.¹⁰ Trwałość sukcesu w rywalizacji na rynku zapewnia przemyślana i skutecznie realizowana strategia rywalizacji. Uwarunkowania konkurencyjności podmiotów gospodarczych w województwach w latach 2009–2014 zmieniały się. Związane były przede wszystkim ze wzrostem natężenia konkurencji związanej również z pojawieniem się na rynku nowych firm, tworzeniem nowych miejsc pracy oraz osiągnięciem jak najwyższej rentowności obrotu brutto. Cechy te wskazywać mogą na pewną tendencję związaną z rywalizacją podmiotów gospodarczych w warunkach zwiększonej konkurencji w oparciu o maksymalizację zysków, zwiększenie zatrudnienia i efektywność pracy.

Najwyższym poziomem konkurencyjności podmiotów gospodarczych charakteryzowały się województwa: łódzkie, dolnośląskie, mazowieckie, wielkopolskie oraz małopolskie, w których wystąpiła największa przeciętna wielkość wskaźnika konkurencyjności, obejmująca lata 2009–2014. W poszczególnych latach zajmowały one jednak bardzo różne pozycje w rankingu konkurencyjności. Najniższą wielkością wskaźnika konkurencyjności w latach 2009–2014 charakteryzowały się podmioty gospodarcze z województw: podkarpackiego, świętokrzyskiego, lubelskiego, opolskiego, warmińsko–mazurskiego oraz podlaskiego. Wielkość omawianego wskaźnika, zarówno w poszczególnych latach (2009 r., 2010 r., 2011 r., 2012 r., 2013. i 2014 r.), jak i wielkość przeciętna charakteryzująca lata 2009–2014, najczęściej plasowała je na ostatnich miejscach rankingu. Wielkość wskaźnika konkurencyjności podmiotów

¹⁰ M.J. Stankiewicz, *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji.*, TNOiK, Toruń 2005, s. 89.

gospodarczych, w pozostałych województwach, uplasowała je zarówno na stosunkowo wysokich jak i niskich miejscach (por. tab. 3).

Tabela 3. Wielkość syntetycznego wskaźnika konkurencyjności podmiotów gospodarczych według województw w latach 2009–2014

Województwo	Wielkość syntetycznego wskaźnika konkurencyjności						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009–2014
Łódzkie	0,5542	0,3950	0,4227	0,5073	0,4232	0,6061	0,5021
Dolnośląskie	0,4124	0,4291	0,5634	0,4170	0,3310	0,4300	0,4545
Mazowieckie	0,4023	0,5437	0,4952	0,4079	0,4751	0,3817	0,4423
Wielkopolskie	0,4566	0,5190	0,3716	0,4045	0,5271	0,4254	0,3818
Małopolskie	0,2546	0,4820	0,3000	0,3118	0,5622	0,3888	0,3516
Lubuskie	0,3462	0,2408	0,3006	0,4230	0,0114	0,3672	0,3118
Pomorskie	0,3282	0,2924	0,1498	0,3188	0,3149	0,2700	0,2906
Śląskie	0,2757	0,3498	0,2661	0,2674	0,3843	0,2462	0,2804
Zachodniopomorskie	0,2319	0,1950	0,1848	0,4054	0,2215	0,2647	0,2688
Kujawsko–pomorskie	0,3411	0,1736	0,1719	0,2456	0,3534	0,3645	0,2365
Podkarpackie	0,0363	0,1839	0,1362	0,2501	0,3727	0,1204	0,2149
Świętokrzyskie	0,1949	0,2534	0,2326	0,1641	0,1678	0,1901	0,2094
Lubelskie	0,0827	0,0796	0,2167	0,2353	0,2770	0,2705	0,2063
Opolskie	0,3316	0,3580	0,2706	0,0724	0,1926	0,1647	0,2015
Warmińsko–mazurskie	0,1177	0,0801	0,1321	0,0864	0,1226	0,2040	0,1559
Podlaskie	0,1156	0,1248	0,0660	–0,0017	0,1137	–0,0361	0,0727

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Ocena wielkości wskaźnika konkurencyjności podmiotów gospodarczych wykazuje duże regionalne zróżnicowanie. Wysoki i względnie wysoki poziom tego wskaźnika osiągnęły w badanym okresie podmioty gospodarcze z województw: łódzkiego, dolnośląskiego, mazowieckiego, wielkopolskiego i małopolskiego, uzyskały one również jedną z najwyższych ocen na tle kraju. W przypadku podmiotów gospodarczych z województw lubuskiego i pomorskiego, ocena całego omawianego okresu zaklasyfikowała je do grupy o średnim poziomie wskaźnika konkurencyjności, jednak w poszczególnych latach: 2009 r., 2010 r., 2011 r., 2012 r., 2013. i 2014 r. osiągały one poziom bardzo zróżnicowany np. znacznie opóźniony, opóźniony, średni i względnie wysoki. W pozostałych województwach: śląskim, zachodniopomorskim, kujawsko–pomorskim, podkarpackim, świętokrzyskim, lubelskim, opolskim, warmińsko–mazurskim i podlaskim, najczęściej wystąpił niski poziom konkurencyjności podmiotów gospodarczych oraz poziom wskazujący na opóźnienie lub znaczne opóźnienie. Kwestie te zostały zaprezentowane w tabeli 4.

Tabela 4. Poziom syntetycznego wskaźnika konkurencyjności podmiotów gospodarczych według województw w latach 009–2014

Województwo	Poziom syntetycznego wskaźnika konkurencyjności						
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009–2014
Łódzkie	[+++]	[++]	[+++]	[+++]	[++]	[+++]	[+++]
Dolnośląskie	[++]	[++]	[+++]	[++]	[+]	[++]	[+++]
Mazowieckie	[++]	[+++]	[+++]	[++]	[+++]	[++]	[+++]
Wielkopolskie	[+++]	[+++]	[++]	[++]	[+++]	[++]	[++]
Małopolskie	[-]	[+++]	[+]	[+]	[+++]	[++]	[++]
Lubuskie	[+]	[-]	[+]	[++]	[--]	[++]	[+]
Pomorskie	[+]	[-]	[--]	[+]	[+]	[-]	[+]
Śląskie	[-]	[+]	[-]	[-]	[++]	[-]	[-]
Zachodniopomorskie	[-]	[--]	[--]	[++]	[--]	[-]	[-]
Kujawsko–pomorskie	[+]	[--]	[--]	[-]	[+]	[+]	[-]
Podkarpackie	[--]	[--]	[--]	[-]	[+]	[--]	[--]
Świętokrzyskie	[--]	[-]	[-]	[--]	[--]	[--]	[--]
Lubelskie	[--]	[--]	[-]	[-]	[-]	[-]	[--]
Opolskie	[+]	[+]	[+]	[--]	[--]	[--]	[--]
Warmińsko–mazurskie	[--]	[--]	[--]	[--]	[--]	[--]	[--]
Podlaskie	[--]	[--]	[--]	[--]	[--]	[--]	[--]

Uwagi: jak do tabeli 2.

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Relacja zachodząca między poziomem innowacyjności a konkurencyjnością podmiotów gospodarczych w regionach

Współczesne zmiany zachodzące w gospodarce, stawiają przed podmiotami gospodarczymi wyzwania związane z konkurowaniem w ramach globalnych struktur gospodarczych, tym samym do przyjęcia strategii działania uwzględniającej zachodzące na rynku zmiany i przewidującej te które nastąpią. W tym wymiarze, przedsiębiorstwo sukcesu¹¹ to przedsiębiorstwo, którego aktywność innowacyjna pozwala

¹¹ H.G. Adamkiewicz–Drwiłło, *Znaczenie innowacyjności w oparciu konkurencyjności przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, red. naukowy: D. Rucińska, Z. Nasalski, M. Juchniewicz, B. Grzybowska, Uniwersytet Warmińsko–Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2004, s. 268.

kreować tendencje rozwojowe i umożliwić skuteczne zdobywanie rynku z uwzględnieniem elementu produktywności jako sposobu polepszenia gospodarowania.

Zaprezentowana teza, która charakteryzuje globalną gospodarkę, nie znajduje odzwierciedlenia w funkcjonowaniu znacznej grupy polskich podmiotów gospodarczych. Duże terytorialne zróżnicowanie oraz niski poziom innowacyjności podmiotów gospodarczych, występujące w wielu województwach świadczy o tym, że przewagę na rynku rzadko kreują one w oparciu o nowoczesne rozwiązania. Dodatkowo, w omawianym okresie obejmującym lata 2009–2014 nie została zaobserwowana istotna relacja zachodząca między wskaźnikiem innowacyjności podmiotów gospodarczych a wskaźnikiem charakteryzującym ich konkurencyjność. Oznacza to, że nie można wskazać tendencji wzrostu poziomu konkurencyjności podmiotów gospodarczych w sytuacji, gdy następuje wzrost poziomu ich innowacyjności (por. tab. 5).

Tabela 5. Macierz korelacji Pearsona między wskaźnikiem innowacyjności a wskaźnikiem konkurencyjności podmiotów gospodarczych w województwach w latach 2009–2014

		Syntetyczny wskaźnik konkurencyjności							
Syntetyczny wskaźnik innowacyjności	Rok	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2009–2014	
	2009	0,063							
	2010		0,472						
	2011			0,005					
	2012				0,368				
	2013					0,409			
	2014						0,214		
	2009–2014								0,364

Źródło: obliczenia własne na podstawie danych GUS.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy wysokim i względnie wysokim poziomem innowacyjności w latach 2009–2014 charakteryzowały się podmioty gospodarcze z województw: mazowieckiego, podkarpackiego, śląskiego, dolnośląskiego, małopolskiego oraz pomorskiego. Stosunkowo wysokiemu poziomowi rozwoju innowacyjności nie zawsze towarzyszył jednak wysoki lub względnie wysoki poziom rozwoju konkurencyjności (podkarpackie, śląskie). Z kolei podmioty gospodarcze z województw: łódzkiego i lubuskiego, we wskazanym okresie osiągnęły względnie wysoki lub średni poziom konkurencyjności, natomiast poziom ich innowacyjności uzyskał ocenę wskazującą na znaczne opóźnienie.

Tabela 6. Wielkość i poziom syntetycznego wskaźnika konkurencyjności podmiotów gospodarczych według województw w latach 2009–2014

Województwo	Syntetyczny wskaźnik innowacyjności		Syntetyczny wskaźnik konkurencyjności	
	wielkość	poziom	wielkość	poziom
Śląskie	0,5619	[+++]	0,2804	[-]
Mazowieckie	0,5367	[+++]	0,4423	[+++]
Podkarpackie	0,5338	[+++]	0,2149	[--]
Dolnośląskie	0,4655	[++]	0,4545	[+++]
Małopolskie	0,4305	[++]	0,3516	[++]
Pomorskie	0,4074	[++]	0,2906	[+]
Opolskie	0,3458	[+]	0,2015	[--]
Wielkopolskie	0,3428	[+]	0,3818	[++]
Lubelskie	0,2589	[-]	0,2063	[--]
Łódzkie	0,2086	[--]	0,5021	[+++]
Podlaskie	0,2046	[--]	0,0727	[---]
Kujawsko–pomorskie	0,1985	[--]	0,2365	[-]
Zachodniopomorskie	0,1961	[--]	0,2688	[-]
Lubuskie	0,1937	[--]	0,3118	[+]
Świętokrzyskie	0,1869	[--]	0,2094	[--]
Warmińsko–mazurskie	0,1496	[---]	0,1559	[---]

Uwagi: jak do tabeli 2.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych GUS.

Zakończenie

Zachodzące w globalnej gospodarce procesy restrukturyzacji mają swoje źródła w działalności innowacyjnej podmiotów gospodarczych. Tendencja ta nie jest jednak fundamentalnym założeniem w rozwoju polskiej gospodarki. Niski poziom innowacyjności podmiotów gospodarczych w wielu województwach oraz jednoczesne budowanie konkurencyjnej pozycji na rynku w oparciu o maksymalizację zysków, zwiększenie zatrudnienia i efektywności pracy, wskazują na brak strategii działania opartej na nowoczesnych metodach zarządzania i stosowaniu instrumentów opartych na nowoczesnych czynnikach rozwoju. Bardzo niekorzystnym, z perspektywy rywalizacji na globalnych rynkach, jest dodatkowo brak wzajemnej relacji zachodzącej między wzrostem poziomu innowacyjności podmiotów gospodarczych w województwach a poziomem ich konkurencyjności.

Bibliografia

1. Adamkiewicz–Drwiłło H.G., *Znaczenie innowacyjności w sprawie konkurencyjności przedsiębiorstw. /W:/ Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach konkurencji*, red. naukowy: D. Rucińska, Z. Nalski, M. Juchniewicz, B. Grzybowska, Uniwersytet Warmińsko–Mazurski w Olsztynie, Olsztyn 2004.
2. Bristow G., *Critical Reflections on Regional Competitiveness: Theory, Policy, Practice*, Routledge, Routledge Studies in Human Geography, Abington 2010.
3. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2005–2007, Notatka informacyjna*, Główny Urząd Statystyczny, Departament Przemysłu, Warszawa 2008.
4. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2008–2010*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa 2012.
5. *Działalność innowacyjna w Polsce, Informacja sygnałna*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Warszawa, październik 2014 r.
6. Juchniewicz M., Tomczyk U., *Kapitał intelektualny podmiotów gospodarczych a konkurencyjność regionów*, Instytut Badań i Analiz Grupa OSB, Olsztyn 2015.
7. Przygodzki Z., *Konkurencyjność regionów. /W:/ Chądzyński J., Nowakowska A., Przygodzki Z., Region i jego rozwój w warunkach globalizacji*, Wydawnictwa Fachowe CeDeWu, Warszawa 2007.
8. Schumpeter J. A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
9. Stankiewicz M.J., *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji.*, TNOiK, Toruń, 2005.
10. Zeliaś A., *Some Notes on the Selection of Normalization of Diagnostic Variables*, Statistics in Transition, vol. 5, No. 5., 2002.

Summary

INNOVATION AS A SOURCE OF COMPETITIVENESS ENTITIES – REGIONAL FOCUS

One of the most important factors stimulating the restructuring of the global economy is the innovative activity of economic entities. In Poland, there is a great diversity of the level of innovation of businesses entities between the provinces and their largest of the group reaches its low level. In addition, building a competitive position in the market is based on optimizing profitability, not enhancing innovative activity.

Paweł Łukasik
Katedra Zachowań Organizacyjnych
Wydział Zarządzania
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

KLASYFIKACJE METOD POMIARU INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

Rozdział przedstawia klasyfikacje metod pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa. Na podstawie analizy literatury przedmiotu wyodrębniono cztery kryteria podziału. Są to główny punkt widzenia przyjęty w analizie, rodzaj wykorzystanych miar, podział na metody główne i pomocnicze, sposób wyboru obszarów analizy.

* * *

Wprowadzenie

Pomiar innowacyjności jest zagadnieniem niezwykle ważnym w literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu, o czym świadczy chociażby fakt, że jako odrębne zagadnienie był poruszany m. in. w pracach S. Motyka¹, A. Wodecka-Hyjek², M. Dunicz, J. Wychowanek³ oraz pracach poświęconych innowacjom jak np. I. Bielski⁴. Literatura przedmiotu zawiera dużo różnych miar i metod pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa, dlatego istnieje potrzeba ich syntetycznego opisu i przedstawienia stosowanych w literaturze klasyfikacji metod pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa. Przy czym samo pojęcie metoda jest rozumiane jako: sposób działania, który ma prowadzić do celu, zwłaszcza oparty na jakichś przemysłeniach lub doświadczeniach⁵. Zatem pod pojęciem metody pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa należy rozumieć sposób pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa. Różnorodność tych metod wynika z dwóch powodów: po pierwsze zróżnicowania samych metod pomiaru wykorzystywanych w naukach

¹ S. Motyka, *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa. /W:/ Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, T2, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2011, s. 163–165.

² A. Wodecka-Hyjek, *Wybrane narzędzia pomiaru innowacyjności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 922, Kraków 2013, s. 70.

³ M. Dunicz, J. Wychowanek, *Metody pomiaru innowacyjności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 29 (4), Wałbrzych 2014, s. 105–110.

⁴ I. Bielski, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Zeszyt 187/2000, Bydgoszcz 2000, s. 156.

⁵ J. Czekał, *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wyd. WNT, Warszawa 2013, s. 36.

ekonomicznych oraz niejednoznaczności pojęcia innowacyjność przedsiębiorstwa. Na przykład w pracy L. Koziół, A. Wojtowicz, A. Karaś innowacyjność przedsiębiorstwa definiowana jest jako funkcja potencjału innowacyjnego i jego działalności innowacyjnej⁶. Stąd też pomiar potencjału innowacyjnego ma kluczowe znaczenie w ocenie samej innowacyjności firmy i stanowi ważne zagadnienie w pomiarze innowacyjności przedsiębiorstwa. Szerzej innowacyjność definiuje A. Pomykański jako zdolność organizacji do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji⁷, które rozumie jako proces obejmujący wszystkie działania związane z kreowaniem pomysłu, powstaniem wynalazku, a następnie wdrażaniem wynalazku – nowego produktu, procesu⁸, natomiast jako wynalazek uznaje proces przekształcania koncepcji/wiedzy w nowe, realne produkty, procesy⁹. W tym miejscu należy przytoczyć klasyczną już definicję innowacji J.A. Schumpetera według, którego innowacja to wprowadzenie nowych produktów, nowych metod produkcji, znalezienie nowych rynków, zdobycie nowych źródeł surowców oraz wprowadzenie nowej organizacji¹⁰. Jeszcze szerzej pojęcie innowacji zdefiniował P. Kotler pojęcie odnosząc je do każdego dobra, które jest postrzegane przez kogoś jako nowe¹¹. Przedstawiona wielość definicji innowacyjności decyduje w znacznej mierze o różnorodności miar i metod pomiaru. Dlatego konieczne jest wyodrębnienie kryteriów podziału tych metod.

Kryteria klasyfikacji metod pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa

Analiza literatury pozwala wyodrębnić kilka kryteriów podziału metod pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa:

1. zasadniczy punkt widzenia przyjęty w analizie dzieli metody pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa na metodę przedmiotową i podmiotową. Metoda przedmiotowa polega na dokonaniu pomiaru wszystkich rodzajów i liczby innowacji przedsiębiorstw, o których wiadomo, że zostały zrealizowane. Realizowana jest poprzez gromadzenie danych statystycznych ze źródeł wtórnych takich jak publikacje branżowe i raporty podmiotów gospodarczych. Zaletą tej metody jest to, że dostarcza dużo informacji o poszczególnych rodzajach innowacji, natomiast wadą jest brak informacji o ogólnej liczbie innowacji. Dlatego znacznie częściej wykorzystywane jest podejście podmiotowe, w którym ocenę innowacyjności prowadzi się z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa, czyli podmiotu. W ramach tej metody bada się wiele aspektów innowacji takich jak nakłady na innowacje, ich efekty, źródła, bariery, czynniki itp. Takie podejście umożliwia prowadzenie badań polegających na poszukiwaniu związków z ważnymi kategoriami ekonomicznymi takimi jak wartość dodana, czy wielkość produkcji¹²,
2. rodzaj wykorzystanych miar jak np. miary ilościowe lub miary jakościowe. Wskaźniki ilościowe to np. udział nowych produktów i technologii w wartości sprzedaży czy liczba pracowników zajmujących się działalnością innowacyjną do ogólnej liczby pracowników, liczba uzyskiwanych patentów. Wskaźniki jakościowe to np.: kreatywność, konkurencyjność, zdolność do przewidywania przyszło-

⁶ L. Koziół, A. Wojtowicz, A. Karaś, *Postępowanie badawcze ewaluacji zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa. /W:/ Stabilność organizacji we współczesnej gospodarce*, red. naukowy: M. Cisek, T. Nowogródzka, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014, s. 48–57.

⁷ A. Pomykański, *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001, s. 15.

⁸ A. Pomykański, *op. cit.*, s. 13.

⁹ A. Pomykański, *op. cit.*, s. 14.

¹⁰ Cyt. za: M. Dworczyk, R. Szlaza, *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001, s. 74.

¹¹ A.H. Jasiński, *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006, s. 9.

¹² M. Dunicz, J. Wychowanek, *Metody pomiaru innowacyjności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 29 (4), Wałbrzych 2014, s. 105–106.

ści, relacje z klientami ukierunkowane na rozpoznanie ich potrzeb, budowanie zespołów twórców, innowatorów zapewniających wysoki poziom innowacyjności firmy, właściwy zakres informacji, elastyczność działania¹³. M.A. Weresa zwraca również uwagę, że mierniki działalności innowacyjnej widziane od strony nakładów bądź efektów służą do opracowywania różnorodnych wskaźników (indeksów) umożliwiających porównanie innowacyjności różnych przedsiębiorstw. Na przykład można ujmować nakłady na B+R czy innowacje jako procent wielkości sprzedaży przedsiębiorstwa bądź w przeliczeniu na zatrudnionego. Podobnie zasoby personelu badawczego można odnosić do ogółu zatrudnionych w przedsiębiorstwie, patenty zaś przeliczać w stosunku do liczby badaczy czy nakładów poniesionych na B+R¹⁴. Zatem można mówić o bezwzględnych miarach innowacyjności jak nakłady na B+R oraz względnych miarach innowacyjności, jak wspomniane nakłady na B+R w relacji do wartości sprzedaży,

3. metody główne i pomocnicze – chodzi tu głównie o podział na metody bezpośrednio służące do określania poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa i metody pozwalające na rozwiązywanie innych problemów związanych z pomiarem np. ustaleniem ogólnego poziomu innowacyjności przedsiębiorstwa¹⁵ lub sposobem pozyskiwania danych do pomiaru innowacji np. poprzez ankietę lub wywiad bezpośredni,
4. sposób doboru obszarów analizy – jest to kryterium w ramach, którego można wyróżnić najwięcej różnych metod. Bowiem zaliczyć tu można chociażby pomiar innowacyjności poprzez analizę, nakładów na innowacje, procesów innowacyjnych i efektów innowacji, czy badanie potencjału innowacyjnego.

Ze względu na obszerny charakter ostatniego kryterium zostanie ono omówione w następnym podrozdziale.

Rozróżnienie metod podziału innowacyjności przedsiębiorstwa względem obszarów analizy

Jak już wspomniano metody pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa różnią się od siebie zakresem analizy i sposobem podziału obszarów innowacyjności przedsiębiorstwa. M.A. Weresa dzieli metody pomiaru innowacyjności na miary opisujące nakłady poniesione na innowacje oraz uzyskane wyniki ekonomiczne firm związane z wdrożeniem nowego rozwiązania¹⁶. Przy czym nakłady dzielą się na działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną. Działalność innowacyjna tym różni się od działalności badawczo-rozwojowej, że służy rozwiązywaniu problemów bieżących, a nie polega na systematycznie prowadzonej działalności badawczo-rozwojowej. Przykładowo są to wydatki na maszyny i urządzenia, budynki i budowle potrzebne do realizacji innowacji, prace badawcze niezaliczone do działalności badawczo-rozwojowej, szkolenia, działania marketingowe, oprogramowanie, prace inżynierskie i przygotowawcze¹⁷. Podobne podejście przyjmuje np. A.N. Link pisząc o miarach wejścia (*inputs*) i miarach wyjścia (*outputs*)¹⁸.

¹³ A. Sosnowska, S. Łobejko, A. Kłopotek, *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000, s.11–12.

¹⁴ M.A. Weresa, *Polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2014, s. 56–57.

¹⁵ Ł. Mamica, *Audyty innowacyjny firm jako narzędzie monitorowania innowacyjności gospodarki*. /W:/ *Ewaluacja funduszy strukturalnych: perspektywa regionalna*, red. naukowy: S. Mazur, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007, s. 126.

¹⁶ M.A. Weresa, *op. cit.*, s. 56–57.

¹⁷ M.A. Weresa, *op. cit.*, s. 56.

¹⁸ A.N. Link, *The use of Literature-based Innovation Output Indicators for Research Evaluation*, "Small Business Economics", (Dec., 1995), Vol. 7, No. 6, s. 454.

Drugi rodzaj mierników innowacyjności wyróżniony przez M.A. Weresę to miary wyników działalności innowacyjnej. Zdaniem autorki wyrażają one bieżącą pozycję innowacyjną firmy¹⁹. Do tej grupy M.A. Weresa zalicza patenty uzyskane w kraju i za granicą, wielkość produkcji będącej rezultatem wdrożenia innowacji, a także wielkość eksportu wyrobów wysokiej techniki, liczba podmiotów, które wprowadzały nowe rozwiązanie²⁰.

Firma BCG wyróżnia mierniki nakładów takie jak: zasoby finansowe przeznaczane na innowację, zasoby ludzkie zaangażowane w innowację, odrębne, chronione zasoby wydzielane innowacjom niezwiązanym z podstawową działalnością np. poprzez tworzenie działów badawczo-rozwojowych, czas inwestowany przez kierownictwo w innowacje prowadzące do nowego wzrostu, liczba złożonych wniosków patentowych; mierniki procesów i nadzoru, czyli szybkość procesu innowacyjnego (mierzona czasem potrzebnym na doprowadzenie pomysłu do tzw. punktu decyzyjnego, którym może być debiut rynkowy, podjęcie decyzji o przerwaniu projektu, wprowadzenie na rynek próbny), zasięg procesu formułowania pomysłów (od kogo pochodzą pomysły np. klientów, pracowników pierwszej linii, dostawców?), zrównoważenie portfela innowacji pod wieloma względami jak np. faza rozwoju projektu, docelowa domena wzrostu, poziom ryzyka aktualna luka wzrostu, pomiędzy przychodami, jakie firma powinna osiągać w przyszłości wynikającymi z przyjętej strategii, a przychodami wynikającymi z prognoz, odrębne procesy, narzędzia i mierniki dla różnego rodzaju szans gospodarczych; mierniki wyników takie jak liczba nowych produktów lub usług wprowadzonych na rynek, procentowy udział nowych produktów w przychodach uzyskiwanych z głównych kategorii, procentowy udział nowych klientów (lub nowych okoliczności wykorzystania produktu) w ogólnych zyskach, udział nowych kategorii produktu w zyskach, rentowość inwestycji w innowację²¹.

Podobnie L. Białoń²² opisuje ponad trzydzieści mierników aktywności innowacyjnej firm w podziale na trzy grupy: mierniki potencjału innowacyjnego, procesu innowacyjnego, efektów procesów innowacyjnych. Do mierników potencjału innowacyjnego zaliczyła m. in.: nakłady na innowacje w stosunku do sprzedaży jednostkowej, zatrudnienie pracowników z wykształceniem wyższym w stosunku do ogółu pracowników, wydatki na szkolenia w przeliczeniu na jednego pracownika, posiadane zasoby informacyjne jak firmowa biblioteka. Do mierników procesów innowacyjnych zaliczyła np. przeciętny czas realizacji procesu innowacyjnego, częstotliwość narad i seminariów dotyczących realizacji procesów innowacyjnych, liczbę realizowanych projektów innowacyjnych w ciągu roku. W końcu do efektów procesów innowacyjnych zaliczyła takie mierniki jak np. ilość lub wartość wdrożonych innowacji w danym roku do lat poprzednich, przyrost klientów w związku z komercjalizacją innowacji, zyski ze sprzedaży produktowych, czy oszczędności w skutek wdrażanych procesów innowacyjnych²³.

A. Pomykański²⁴ wyróżnia jedenaście głównych wskaźników innowacyjności obejmujących zarówno kwestie stabilności rynkowej innowacyjnych produktów, efektywności ekonomicznej sfery badawczo-rozwojowej, innowacyjności sprzedaży i wydatków inwestycyjnych, portfela produktów, stopnia zaawansowania prac badawczo-rozwojowych w podziale na poszczególne produkty, produktywności zasobów ludzkich zaangażowanych w tworzenie nowych produktów, zwrotu z inwestycji w nowe produkty i inwestycji ogółem. Ponadto wskazuje na możliwość wykorzystania innych bardziej specyficznych miar jak np. liczba nowych pomysłów wygenerowanych w organizacji, nieudane projekty, średni

¹⁹ M.A. Weresa, *op. cit.*, s. 56.

²⁰ M.A. Weresa, *op. cit.*, s. 56.

²¹ S.D. Anthony, *Przez innowację do wzrostu – jak wprowadzać innowację przełomową*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014, s. 266–267.

²² L. Białoń, *Firma innowacyjna. Mierniki aktywności innowacyjnej firm. [W:] Zarządzanie działalnością innowacyjną*, red. naukowy: L. Białoń, Wydawnictwo PLACET, Warszawa 2010, s. 187.

²³ L. Białoń, *op. cit.*, s. 187–189.

²⁴ A. Pomykański, *op. cit.*, s. 15.

czas potrzebny na cały proces innowacyjny²⁵. Zatem jest to sposób podziału miar innowacyjności na główne i pomocnicze.

J. Alegre, R. Lapidra, R. Chiva²⁶ dzielą metody pomiaru innowacyjności na dwie grupy: wskaźniki skuteczności i efektywności. Wskaźniki skuteczności odzwierciedlają stopień sukcesu wynikającego z innowacji np. zwiększenia udziału w rynku, poszerzenia asortymentu produktów, natomiast wskaźniki efektywności stanowią odniesienie innowacji do nakładów czasu lub pieniędzy potrzebnych do jej powstania.

Zgodnie z metodologią OSLO wskaźniki innowacyjności są pogrupowane w cztery obszary:

1. poziom konkurencji, popyt, rynki,
2. produkcja i dostawy,
3. organizacja miejsca pracy,
4. pozostałe.

Drugim kryterium klasyfikacji jest rodzaj innowacji tj. produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych. Przykładowo nowe produkty to innowacje produktowe w obszarze konkurencja, popyt, rynki, a liczba produktów posiadających znak jakości „Q” to innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne w obszarze produkcja i dostawy, wartość i dynamika usług posprzedażowych to innowacje organizacyjne i marketingowe w obszarze organizacja miejsca pracy²⁷.

Innym przykładem kompleksowego podejścia do oceny innowacyjności przedsiębiorstwa jest audyt innowacyjny. Koncepcja audytu innowacyjnego opracowana przez zespół Ł. Mamica, A. Machnik, P. Kopyciński oparta jest na zbieraniu danych poprzez wywiady z kierownikami różnych szczebli przedsiębiorstwa i wprowadzaniu danych do programu komputerowego, który następnie porównuje je z danymi branżowymi i przelicza je na wartość punktową. Badanie prowadzone jest w podziale na siedem obszarów: organizacja, poziom technologiczny, analiza rynku i kontakty z klientami, produkty oraz usługi, aktywność badawczo-rozwojowa, kapitał ludzki, zarządzanie finansami. Możliwe jest również ustalenie syntetycznego wskaźnika innowacyjności przedsiębiorstwa²⁸.

W metodzie badania potencjału innowacyjnego przedstawionej przez L. Koziola²⁹ ukierunkowanej na rozpoznanie determinant potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa i ich skuteczności, postępowanie badawcze składa się z trzech etapów: ustalenia zakresu analizy, wyboru wymiarów potencjału innowacyjnego i pomiaru jakościowego zdolności innowacyjnej, składającego się z oceny sprawdzającej, kategoryzacji przedsiębiorstw i weryfikacji. Jako najważniejsze determinanty potencjału innowacyjnego uznano w tej metodzie: kompetencje kierownicze i pracownicze, nowoczesność infrastruktury, organizację pracy, współpracę w zakresie działalności innowacyjnej, ochronę wiedzy³⁰.

Inny model badania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa przedstawiła M. Kosala³¹ dzieląc potencjał innowacyjny na wewnętrzny, zewnętrzny i strukturę organizacyjną. Do badania zostały przygotowane kwestionariusze podziane na wspomniane obszary umożliwiające ocenę punktową każdego

²⁵ A. Pomykański, *op. cit.*, s. 17.

²⁶ J. Alegre, R. Lapidra, R. Chiva, *A Measurement Scale for Product Innovation Performance*, “European Journal of Innovation Management”, 2006 9(4), za: M.A. Weresa, *Polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN SA, Warszawa 2014, s. 57.

²⁷ OECD, *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organization for Economic Co-operation and Development, Statistical Office of the European Communities, 2005, za: M.A. Weresa, *Polityka innowacyjna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2014, s. 57–79.

²⁸ Ł. Mamica, *op. cit.*, s. 126.

²⁹ L. Koziół, *Diagnoza innowacyjności przedsiębiorstw regionu Małopolski. IW/ Innowacyjność współczesnych organizacji: kierunki i wyniki badań*, cz. 2, red. naukowy: T. Kraśnicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014, s. 216–217.

³⁰ L. Koziół, *op. cit.*, s. 216–217.

³¹ M. Kosala, *Model badania potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, nr 730, s. 39–42.

z elementów potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. I tak w ramach wewnętrznego i zewnętrznego potencjału innowacyjnego badaniu podlega czynnik ludzki finansowy i rzeczowy oraz wiedza i informacje technologiczne. W obrębie struktury organizacyjnej czynniki mające pozytywny wpływ na innowacyjność, a związane głównie z komunikacją i przepływem informacji oraz czynniki mające negatywny wpływ na innowacyjność, wynikające ze złej organizacji pracy.

Wartościową metodę pomiaru potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa przedstawił również T. Norek³². Została ona opracowana na Uniwersytecie w Hamburgu i jest wdrażana jako forma audytu innowacyjności. Składa się ona z ośmiu obszarów takich jak: kultura innowacji, komunikacja i organizacja, urynkowienie, wdrożenie projektu, finansowanie, szacowanie i planowanie, poszukiwanie pomysłów, analiza sytuacji i otoczenia. Szczególnie cenne jest to, że w tej koncepcji badania potencjału innowacyjnego poszczególne obszary odpowiadają elementom procesu innowacyjnego. Badanie przeprowadza się metodą ankietową ustalając ocenę dla każdego w wymienionych obszarów oraz ocenę syntetyczną. Jak wynika z badań przedsiębiorstw regionu zachodniopomorskiego najlepsze oceny uzyskały w zakresie zdolności do wprowadzania innowacyjnych rozwiązań na rynek, a najmniejsze w zakresie kultury innowacji³³.

Przykładem analizy wybranego obszaru innowacyjności przedsiębiorstwa jest pomiar potencjału badawczo-rozwojowego przedsiębiorstwa. Zdaniem K. Bartusik na poziomie przedsiębiorstwa działalność badawczo-rozwojowa (B+R) to prace badawcze oraz rozwojowe związane z opracowaniem nowych produktów oraz procesów, które wykonane mogą być poprzez wykorzystanie własnego zaplecza rozwojowego lub też w drodze nabycia od innych jednostek³⁴. Z kolei za potencjał działalności badawczo-rozwojowej uznaje: „zasoby oraz możliwości, które mogą być skierowane na innowacyjne rozwiązania aktualnych oraz perspektywicznych potrzeb i problemów organizacji³⁵. W związku z tym przedstawiła propozycję miar potencjału badawczo-rozwojowego przedsiębiorstw jak np. liczba nowych produktów w danym roku, liczba wdrożonych nowych technologii w danym roku, liczba uzyskanych patentów w danym roku, liczba realizowanych tematów badawczych, liczba pomysłów i projektów w toku, liczba projektów zakończonych sukcesem/porażką, udział nakładów na badania w danym roku do wartości sprzedaży.

Zakończenie

Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa stale zyskuje na znaczeniu i jest ważną częścią działalności wielu instytucji, organizacji i samych przedsiębiorstw. Jest to związane z koniecznością utrzymania wysokiej konkurencyjności przedsiębiorstw i gospodarek narodowych w warunkach tzw. gospodarki opartej na wiedzy, gdzie kluczowym czynnikiem sukcesu przedsiębiorstwa jest jego innowacyjność. Wynik pomiaru innowacyjności przedsiębiorstwa jest zatem dobrym wskaźnikiem jego obecnej a przede wszystkim przyszłej pozycji konkurencyjnej. Dlatego nie dziwi fakt rosnącej liczby różnych metod pomiaru tej ważnej, jeśli nie najważniejszej cechy współczesnych przedsiębiorstw. Stąd dokonywanie ich klasyfikacji według różnych kryteriów staje się koniecznością i ułatwia zrozumienie bogactwa podejść metodologicznych w tym zakresie.

³² www.academia.edu/5505167/Koncepcja_pomiaru_potencja%C5%82u_innowacyjnego_przedsi%C4%99biorstw_w_oparciu_o_%C5%9Bcie%C5%BCK%C4%99_realizacji_procesu_innowacyjnego.

³³ *Ibidem*.

³⁴ K. Bartusik, *Ocena współpracy przedsiębiorstw w zakresie działań innowacyjnych na przykładzie województwa małopolskiego*. /W: *Innowacyjność współczesnych organizacji: kierunki i wyniki badań*, Cz. 2, red. naukowy: T. Kraśnicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014., s. 1053.

³⁵ *Ibidem*, s. 1057.

Bibliografia

1. Alegre J., Lapiedra R., Chiva R., *A Measurement Scale for Product Innovation Performance*, "European Journal of Innovation Management", 2006 9(4).
2. Anthony S.D., *Przez innowację do wzrostu – jak wprowadzać innowację przełomową*, Wolters Kluwer SA, Warszawa 2014.
3. Bartusik K., *Ocena współpracy przedsiębiorstw w zakresie działań innowacyjnych na przykładzie województwa małopolskiego*. /W:/ *Innowacyjność współczesnych organizacji: kierunki i wyniki badań*. Cz. 2, red. naukowy: T. Kraśnicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
4. Białoń L., *Firma innowacyjna. Mierniki aktywności innowacyjnej firm*. /W:/ *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. red. naukowy: L. Białoń, PLACET, Warszawa 2010.
5. Bielski I., *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego Sp. z o.o., Zeszyt 187/2000, Bydgoszcz 2000.
6. Czekał J., *Metody organizatorskie w doskonaleniu systemu zarządzania*, Wydawnictwo WNT, Warszawa 2013.
7. Dunicz M., Wychowanek J., *Metody pomiaru innowacyjności*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 29 (4), Wałbrzych 2014.
8. Dworczyk M., Szlasa R., *Zarządzanie innowacjami*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2001.
9. Jasiński A.H., *Innowacje i transfer techniki w procesie transformacji*, Centrum Doradztwa i Informacji Difin Sp. z o.o., Warszawa 2006.
10. Kosała M., *Model badania potencjału innowacyjnego małych i średnich przedsiębiorstw*, Zeszyty Naukowe/Akademia Ekonomiczna w Krakowie, 2006, nr 730.
11. Kozioł L., *Diagnoza innowacyjności przedsiębiorstw regionu Małopolski*. /W:/ *Innowacyjność współczesnych organizacji: kierunki i wyniki badań*, cz. 2, red. naukowy: T. Kraśnicka, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice 2014.
12. Kozioł L., Wojtowicz A., Karaś A., *Postępowanie badawcze ewaluacji zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa*. /W:/ *Stabilność organizacji we współczesnej gospodarce*, red. naukowy: M. Cisek, T. Nowogródzka, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa 2014.
13. Link A.N., *The use of Literature-based Innovation Output Indicators for Research Evaluation*, "Small Business Economics", Vol. 7, No. 6 (Dec., 1995).
14. Mamica Ł., *Audyt innowacyjny firm jako narzędzie monitorowania innowacyjności gospodarki*. /W:/ *Ewaluacja funduszy strukturalnych: perspektywa regionalna*, red. naukowy: S. Mazur, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2007.
15. Motyka S., *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa*. /W:/ *Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, T2, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2011.
16. OECD, *Oslo Manual Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, Third Edition, Organization for Economic Co-operation and Development, Statistical Office of the European Communities, 2005.
17. Pomykałski A., *Innowacje*, Politechnika Łódzka, Łódź 2001.
18. Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A., *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa 2000.
19. Weresa M.A., *Polityka innowacyjna*, WN PWN, Warszawa 2014.
20. Wodecka-Hyjek A., *Wybrane narzędzia pomiaru innowacyjności*, Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, nr 922, Kraków 2013.

Summary

CLASIFICATIONS OF THE ENTERPRISE INNOVATION MEASUREMENT METHODS

Paper presents classifications of the enterprise innovation measurement methods. On the basis of literature analysis four criteria of division was extracted. There are: the main point of view adopted for analysis, the type of measure used, division into main and supportive methods, the way of analysis scope selection.

Marek Dziura

Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw

Wydział Zarządzania

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

FINANSOWANIE INNOWACJI I DZIAŁALNOŚCI B+R W POLSCE*

Streszczenie

Jednym z ważnych źródeł innowacji w gospodarce są wyniki badań naukowych, które przekształcane są w rozwiązania użyteczne w życiu ludzi i działalności przedsiębiorstw. Proces komercjalizacji nowych technologii i wiedzy można więc ująć jako proces tworzenia nowej wartości na bazie wiedzy naukowej. Efekty projektów procesu komercjalizacji widoczne są na każdym kroku w produktach i usługach, które konsumujemy i wykorzystujemy w życiu codziennym. projekty tego typu wymagają zwykle poważnych środków finansowych na procesy badawczo-rozwojowe, wdrożenie, czy akcje marketingowe, mające na celu zapoznanie potencjalnych odbiorców z nowym rozwiązaniem/produktem. Taka charakterystyka projektów komercjalizacji nie ułatwia zdobywania odpowiednich środków na rynku finansowym. Zwykle konieczne jest rozważenie możliwości skorzystania z innych instrumentów niż z tych, które wykorzystywane są w ramach „zwykłych” projektów inwestycyjnych. Uwaga skoncentrowana jest na uwarunkowaniach finansowych procesu komercjalizacji oraz typowych źródłach ich finansowania. Pominięte zostały „klasyczne” źródła finansowania, gdyż ich użyteczność w finansowaniu projektów komercjalizacji technologii jest relatywnie ograniczona.

* * *

Wprowadzenie

Finansowanie przedsiębiorstw, które charakteryzują się działaniami proinnowacyjnymi, protechnologicznymi, jak również z działalnością badawczo-rozwojową jest jednym z najpoważniejszych problemów, z jakimi mają do czynienia ich właściciele. Kapitał jest podstawą do rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw. Obecnie na polskim rynku dostępne są bardzo różne instrumenty finansowania, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa prowadzące działalność innowacyjną. W zależności od rodzaju i skali przedsięwzięcia, a także dodatkowych uwarunkowań formalnych związanych z dostępem do konkretnych form finansowania, firmy mogą wybierać spośród wielu rodzajów dotacji, a także instrumentów

* Publikacja została sfinansowana ze środków przyznanych Wydziałowi Zarządzania Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, w ramach dotacji na utrzymanie potencjału badawczego.

dłużnych (kredyty i pożyczki) lub też starać się o zaangażowanie zewnętrznego inwestora. Celem rozdziału jest przybliżenie i przedstawienie problematyki dotyczącej finansowania procesów innowacyjnych z uwzględnieniem kapitału innowacyjnego i jego roli w gospodarce. W praktyce gospodarczej dostępnych jest wiele instrumentów wspierających prowadzenie działalności innowacyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także – współpracę z partnerami ze środowiska naukowego. Każdy z programów oferuje finansowanie przedsięwzięć o innej skali, angażujących różne budżety.

Innowacje i działalność badawczo-rozwojowa w Polsce

Działalność innowacyjna to szereg działań o charakterze naukowym (badawczym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym (komercyjnym), których celem jest opracowanie i wdrożenie nowych lub ulepszonych wyrobów i procesów, przy czym wyroby te i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa².

Według A.J. Schumpetera, autora *Teorii rozwoju gospodarczego*, uznawanej za pierwsze kompleksowe ujęcie zjawiska innowacji, innowacje to „nowe kombinacje czynników” wytrącające ze stanu równowagi gałęzie, w których te kombinacje się pojawiają. Szeroko rozumiane przez autora innowacje to kombinacje produkcyjne i handlowe, a każda zmiana, która modyfikuje względną rzadkość czynników produkcji lub zwiększa użyteczność towarów istniejących tworzy nową użyteczność.³ Najnowsze publikacje Eurostatu i OECD definiują innowacje w szeroki sposób jako wdrożenie nowego lub znacznie ulepszanego produktu, procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacji w praktyce biznesowej, w miejscu pracy i w stosunkach zewnętrznych (*Oslo Manual, Frascati Manual*)⁴.

Mierniki pośrednie mierzą wyniki działalności wynalazczej i na ich podstawie formułowane są wnioski na temat sytuacji innowacyjnej gospodarki. Są to wskaźniki zastępcze oparte na pozytywnym związku pomiędzy poziomem nakładów na B+R oraz produktywnością i rentownością przedsiębiorstw. Wydatki na B+R i PKB wykazują wysoki poziom korelacji, jednak nie można z tego wyciągać wniosku, że zachodzi między nimi zależność przyczynowo-skutkowa – w nowoczesnej gospodarce są one mocno powiązane i to wszystko co można powiedzieć na ten temat⁵. Dla krajów zaawansowanych technologicznie, należących do czołówki technologicznej można przyjąć ścisłą zależność pomiędzy wysokością wydatków na badania a tempem wzrostu gospodarczego. Istnieją dwie główne grupy wskaźników wykorzystywanych do pomiaru innowacyjności gospodarek:

- wskaźniki pośrednie oparte na wielkości nakładów i efektów związanych z działalnością badawczą i rozwojową,
- bezpośrednie wskaźniki innowacyjności.

Pierwsza grupa mierników opiera się na wielkości nakładów na działalność badawczo-rozwojową, ilości patentów, intensywności technologicznej i statystyce patentowej. Obliczanie wydatków na badania i rozwój dotyczy sektora przedsiębiorstw, państwowego i szkolnictwa. Według GUS-u działalność badawczo-rozwojowa „to systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy”⁶. Wskaźniki bezpośrednie mierzenia innowacyjności gospodarek oparte są na metodologii Oslo. Wypracowane zostały jako efekt kilkunastomiesięcznych obrad ekspertów

² Por.: B.H. Hall, Rosenberg N., *Handbook of the Economics of Innovation*, Elsevier, 2010, s. 3. Definicja podana na stronie GUS w 2010 roku, www.stat.gov.pl.

³ A.J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 102–104.

⁴ Oslo Manual, OECD, Paris 2005. Pierwsze polskie wydanie *Oslo Manual* ukazało się w 1992 roku. *OECD, Podręcznik Frascati*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2006, s. 38.

⁵ B. Godin, *Obsession for Competitiveness and its Impact on Statistics: the Construction of High Technology Indicators*, “Research Policy”, 2004, nr 33, s. 121–122.

⁶ www.stat.gov.pl.

zajmujących się zmianami technologicznymi w gospodarce. Metodologia Oslo oparta jest na modelu powiązań łańcuchowych Rosenberga i Klina z 1986 r.⁷

Do lat 90. ubiegłego wieku nie istniały międzynarodowe standardy bezpośredniego pomiaru innowacji. Posługiwano się miarami pośrednimi (zastępczymi), odwołującymi się do wielkości nakładów i efektów związanych z działalnością B+R. Opierając się na nakładach na działalność badawczo-rozwojową przyjmuje się założenie, że tego typu wydatki tworzą innowacyjną gospodarkę. Takie podejście potwierdza sensowność zaangażowania państwa w działalność badawczo-rozwojową. Ponieważ wiedza jest dobrem publicznym, państwo powinno wspierać działalność B+R, którą ze względu na charakter dobra nie jest zainteresowany w dostatecznym stopniu sektor prywatny.

Miary działalności badawczo-rozwojowej obejmują dwa rodzaje wskaźników:

- wydatki pieniężne na prace badawczo-rozwojowe,
- zatrudnienie w sektorze badawczo-rozwojowym.

Finansowanie innowacji i działalności badawczo-rozwojowej

W literaturze pojęcie finansowania jest różnie ujmowane, gdyż zmienia się w zależności od uwzględnienia w nim mniejszego bądź większego zespołu zjawisk lub procesów finansowych, a nawet rzeczowych⁸. Finansowanie w ujęciu najwęższym ogranicza się do działań związanych z pozyskiwaniem kapitału w formie pieniężnej. Nieco szersze ujęcie obejmuje również pozyskanie kapitału w formie rzeczowej. Pojęcie finansowania wiąże się również ze sposobem korzystania z kapitału, dlatego ważna jest zależność pomiędzy finansowaniem a inwestycjami⁹. Angażowanie środków finansowych w inwestycje rzeczowe i finansowe wymaga wcześniejszego ich zgromadzenia lub zabezpieczenia. Wprowadzenie innowacji związane jest z pozyskaniem kapitału, przy założeniu, że zgromadzone środki finansowe będą efektywnie wykorzystane¹⁰. Definicja finansowania łączy w sobie krótko- i długoterminowe dyspozycje prowadzące do utrzymania równowagi finansowej, wyboru korzystnej metody regulowania wydatków, jak również korzystnej lokaty wolnych środków finansowych. Podstawową rolę w działalności przedsiębiorstwa odgrywa kapitał własny z uwagi na spełniane funkcje – funduszu odpowiedzialności finansowej, gwaranta spłaty zobowiązań wobec wierzycieli oraz podstawy ekonomicznej działalności przedsiębiorstwa¹¹. Finansowanie obejmuje podstawowe źródło uzyskane z zatrzymanego zysku (samofinansowanie). Przedsiębiorstwa finansują się głównie kapitałem własnym w celu ekspansji swej działalności. Wynika to z konieczności umacniania pozycji konkurencyjnej na rynku oraz planów powiększania generowanego zysku. Finansowanie wewnętrzne związane jest z pozyskiwaniem środków finansowych w wyniku ruchu okrężnego. Łączy się to również z transformacją majątku w wyniku amortyzacji oraz sprzedażą środków majątku niemających wpływu na zdolności produkcyjne, jak i prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa. Sposób finansowania działalności bieżącej, innowacyjnej oraz badań

⁷ S.J. Kline, N. Rosenberg, 1986, *An overview of innovation, /W:/ The Positive Sun Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, red. naukowy: R. Landau, N. Rosenberg National Academy Press, Washington D.C., s. 275–305; H. Hernandez, A. Tubke, F. Hervas Soriano, A. Vezzani, S. Amoroso, M. Dosso, *The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2013.

⁸ S. Antkiewicz, *Akcje i obligacje w finansowaniu przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza „Zarządzanie i Finanse”, Warszawa 2002, s. 12.

⁹ F. Modigliani, M. Miller, *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, „American Economic Review”, 1958, Vol. 48 (3), s. 261–297.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ J. Biłski, E. Stawasz, *Bariery w korzystaniu z usług bankowych w finansowaniu działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006, s. 24.

nad procesami innowacyjnymi zależy do wielu czynników, a odpowiedni dobór źródeł finansowania współtworzy ich sukces¹².

Przedsiębiorstwa stoją często przed trudnym wyborem źródła finansowania innowacji. Niska skłonność zarządzających do ryzyka ogranicza ich zainteresowanie pozyskiwaniem środków obcych, co utrudnia podmiotowi korzystanie z efektu dźwigni finansowej występującego przy finansowaniu kapitałem pozyskiwanym z zewnątrz. Im ambitniejsze zamierzenia innowacyjne realizuje przedsiębiorstwo, tym z większej liczby źródeł kapitału są one finansowane, co wiąże się z dywersyfikacją ryzyka działalności. Forma organizacyjno-prawna małych i średnich przedsiębiorstw ogranicza dostęp wielu jednostkom do kapitału obcego, zmuszając je do wyboru niekoniecznie tych, z których chciałyby skorzystać. Problemy z dostępem do zewnętrznych źródeł finansowania nakładów innowacyjnych związane są z: brakiem możliwości wejścia na wysoko zorganizowany rynek kapitałowy, niską wiarygodnością kredytową oraz mentalnością przedsiębiorców, którzy wolą finansować rozwój ze środków własnych. Analiza czynników kształtujących strukturę kapitału wykazała, że właściciele małych i średnich przedsiębiorstw w finansowaniu innowacji preferują kapitał własny. Zależność ta zmienia się wraz z wielkością przedsiębiorstwa, gdyż razem z jej wzrostem spada udział kapitału własnego w strukturze źródeł finansowania¹³.

Podstawowe kryteria wyboru źródeł finansowania innowacji związane są ze strategią przedsiębiorstwa, strukturą finansowania, z ryzykiem ponoszonym w danej działalności, kosztem kapitału i płynnością finansową¹⁴. Struktura finansowa przedsiębiorstwa jest jednym z czynników wpływających na bieżące wyniki finansowe, jak i na opłacalność realizowanych przedsięwzięć rozwojowych. Majątek przedsiębiorstwa finansowany jest z różnych źródeł, dlatego też decyzje strategiczne w tym obszarze dotyczą optymalizacji poziomu zadłużenia (właściwej relacji między kapitałem własnym a obcym), u podstaw której leżą zjawiska dźwigni finansowej oraz ryzyka niewypłacalności¹⁵.

Źródła finansowania innowacji i działalności B+R

Innowacje odzwierciedlają poziom innowacyjności gospodarki. Poziom innowacyjności gospodarki bezpośrednio wpływa zaś na konkurencyjność całego kraju. Innowacja jest podstawą trwałego wzrostu gospodarczego – poprawia jednocześnie warunki ekonomiczne i społeczne kraju. Jest procesem polegającym na przekształceniu istniejących możliwości w nową ideę i wprowadzeniu ich do praktycznego zastosowania, np. w procesie produkcji. Innowacyjność oznacza nie tylko wdrażanie nowych technologii, czy działalność badawczo-rozwojową, ale także wprowadzanie nowych rozwiązań organizacyjnych, marketingowych i produktowych. Państwo pomaga sferze badawczo-rozwojowej i innowacyjnej również poprzez ochronę konkurencyjności rynkowej produktów oraz poprzez wyznaczenie ram ułatwiających ustanowienie skutecznych form pomocy na rzecz badań i innowacji.

Rosnąca konkurencja wymusza ciągle ulepszanie jakości towarów oraz doskonalenie oferowanych usług. Analizując źródła finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa poszukują alternatywnych od kredytu form finansowania zewnętrznego. Na rynku usług finansowych dostępne są fundusze pomocowe, w tym fundusze strukturalne UE, pożyczki sektora pozabankowego czy fundusze *Private Equity*.

¹² R.L. Smith, J.K. Smith, *Entrepreneurial Finance*, John Wiley, New York 2000.

¹³ M. Brojakowska, *Możliwości finansowania mikro i małych przedsiębiorstw*. /W:/ „Zeszyty Naukowe Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2007, s. 22.

¹⁴ Z. Wilanowska, M. Wilanowski, *Sztuka zarządzania finansami*, Wydawnictwo „Oficyna Wydawnicza” Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001, s. 426.

¹⁵ Ibidem.

Pożyczka na innowacje Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości

Obejmuje m.in. wydatki na zakup i wdrożenie wyników prac badawczo – rozwojowych, zakup licencji, zakup i montaż maszyn i urządzeń, modernizacje potrzebne do wprowadzenia innowacyjnych rozwiązań oraz usługi doradcze dotyczące planowania inwestycyjnego oraz dotyczące wdrażania nowych technologii i innowacji. Wysokość wsparcia nie może przekraczać 200 tys. zł oraz 75% wydatków kwalifikujących się i jest udzielana na maksimum 6 lat, z możliwością przedłużenia czasu spłaty do maksymalnie 10 lat. Wnioskodawca ma także możliwość zawiesić spłatę kapitału i odsetek na okres maksymalnie 2 lat¹⁶.

Aniołowie biznesu

Grupa indywidualnych, prywatnych inwestorów, którzy finansują przedsięwzięcia będące we wczesnych fazach rozwoju o dużym potencjale wzrostu w zamian za pakiet mniejszościowy udziałów w przedsiębiorstwie, oferując jej tzw. *smart money*, czyli szeroko pojętą specjalistyczną wiedzę, kontakty, doświadczenie, pomoc menadżerską i *know-how*. Anioł, to osoba na tzw. biznesowej emeryturze, lub emerytowany menadżer wysokiego szczebla, który zawsze inwestuje własne fundusze, w przeciwieństwie do *venture capitals*, które zarządzają pulą środków innych kapitałodawców zgromadzonych w profesjonalnym funduszu. Aniołowie biznesu skupiają się w sieciach aniołów biznesu, dzięki którym zachowują anonimowość. Poszukują również inwestycji znajdujących się w odległości 2–3 godzin jazdy samochodem od ich siedziby. Inwestycje aniołów są narażone na ekstremalne ryzyko, stąd inwestorzy oczekują wysokich stóp zwrotu. Anioł biznesu może zapewnić źródło finansowania przedsięwzięcia innowacyjnego w kwocie większej niż 100 tys. zł.¹⁷

New Connect

Rynek inwestycyjny dla młodych przedsiębiorstw z dużym potencjałem wzrostu, którego największymi zaletami są prostota oraz niskie koszty debiutu. Przedsiębiorstwo nie jest zobowiązane do przedstawienia tzw. prospektu emisyjnego, ani raportów kwartalnych. Przedsiębiorstwo, które chce zadebiutować na platformie giełdowej New Connect, musi mieć status spółki akcyjnej, bądź spółki komandytowo-akcyjnej, działać nie dłużej niż 4 lata oraz reprezentować jeden z współczesnych sektorów gospodarki (m.in. IT, biotechnologia, eko-innowacje, ochrona środowiska). Poszukiwany kapitał na działanie innowacyjne ma wynosić maksymalnie kilkanaście milionów złotych¹⁸.

Leasing innowacyjny

Korzystanie z cudzych praw i dóbr przez dłuższy czas, pozwalające wejść w posiadanie nowoczesnych i drogich urządzeń bez specjalnych środków finansowych, co wydatnie zmniejsza ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia innowacyjnego. Leasingodawca nie żąda zabezpieczenia majątkowego (tak, jak w przypadku kredytu). Pozyskane środki są przeznaczone na inwestycje innowacyjne¹⁹.

Faktoring innowacyjny

Za określonym wynagrodzeniem faktor (np. bank) nabywa pieniężne wierzytelności handlowe przedsiębiorstwa, z przejęciem lub bez przejęcia ryzyka niewypłacalności dłużnika. Z reguły są to

¹⁶ Więcej informacji na stronie: www.parp.gov.pl.

¹⁷ Szczegółowe informacje na stronach: www.pi.gov.pl.

¹⁸ Por. www.newconnect.pl.

¹⁹ Informacji na ten temat można szukać na stronach polskich banków komercyjnych.

wierzytelności krótkoterminowe o terminach płatności od 14 do 120 dni. Faktoring przyspiesza rotację należności, czyli znacznie skraca okres oczekiwania na środki pieniężne poprawiając płynność finansów przedsiębiorstwa, bez wymogu przedstawiania trwałych zabezpieczeń²⁰.

Norweski Mechanizm Finansowy oraz Mechanizm Finansowy Europejskiego Obszaru Gospodarczego

Fundusze norweskie oferują bezzwrotną pomoc finansową ze strony 3 krajów EFTA (Norwegii, Islandii i Lichtensteinu) przeznaczoną na projekty badawcze we wszystkich dziedzinach i dyscyplinach naukowych. Są to środki na prowadzenie badań oraz na wsparcie wymiany w zakresie nauki i technologii między Polską, a innym i krajami Europejskiego Obszaru Gospodarczego. Fundusze przeznaczają swoje wsparcie na realizację projektów w dziedzinie m.in. ochrony środowiska, badań naukowych i projektów badawczych. Już w pierwszej połowie 2012 roku o środki finansowe będą mogły ubiegać się wszystkie instytucje sektora publicznego i prywatnego oraz organizacje pozarządowe zarejestrowane na terytorium Polski (m.in. instytucje środowiskowe i branżowe, organy administracji rządowej i samorządowej, oraz instytucje naukowe i badawcze). Jeśli projekt jest finansowany z budżetu państwa lub jednostki samorządu terytorialnego, wnioskodawca może uzyskać dofinansowanie w wysokości maksymalnie 85% całkowitych kosztów kwalifikowanych. W przypadku realizacji projektu z podmiotami prawnymi poziom współfinansowania wynosi maksymalnie 60% kosztów kwalifikowanych. Można także starać się o dofinansowanie dla grup projektów, grantów blokowych oraz dla funduszy kapitału początkowego. Minimalna wartość dofinansowania pojedynczego projektu wynosi 250 tys. euro²¹.

7. Program Ramowy Unii Europejskiej

Kierowany do małych i średnich przedsiębiorstw oraz jednostek naukowych największy mechanizm finansowania i kształtowania wszystkich inicjatyw badawczych, edukacyjnych i innowacyjnych w Unii Europejskiej przewidziany do 2013 roku. Program dotyczy działalności badawczej, wspierając jednocześnie rozwój technologii i innowacji, w tym m.in. infrastruktury badawczej, regionalne klastry badawcze i badania na rzecz MŚP w 10 obszarach: zdrowie, żywność (rolnictwo, rybołówstwo i biotechnologia), technologie informacyjne i komunikacyjne, nanonauki (nanotechnologie, materiały, nowe technologie produkcyjne), energia, środowisko, transport, nauki społecznoekonomiczne i humanistyczne, przestrzeń kosmiczna i bezpieczeństwo. Celem programu jest nawiązanie ścisłej współpracy między nauką i przemysłem²².

Kredyt technologiczny

Wdrażany przez Bank Gospodarstwa Krajowego zapewnia wsparcie dla mikro-, małych i średnich przedsiębiorstw. Środki kredytu są adresowane na zakup lub wdrożenie nowej technologii, zlecenie prac badawczo-rozwojowych, lub samodzielne wykonanie prac B+R prowadzących do wytworzenia nowej technologii. Środki nie mogą przekroczyć 2 mln € i są dedykowane zarówno na działania badawczo-rozwojowe, jak i innowacje. Kredyt ten jest udzielany przez banki komercyjne na warunkach rynkowych. Wraz z przyznaniem kredytu przedsiębiorca uzyskuje gwarancję refundacji z środków unijnych aż do

²⁰ Więcej informacji dotyczących tego źródła finansowania można znaleźć na stronach banków komercyjnych oraz instytucji zajmujących się finansowaniem przedsięwzięć innowacyjnych np. na stronie PARP.

²¹ Informacje dotyczące funduszy norweskich, finansujących działalność B+R, dostępne są na stronach: <http://cordis.europa.pl> oraz <http://innowacje.zut.edu.pl>.

²² Szczegółowe informacje dotyczące 7PR oraz najbliższych konkursów dostępne są na stronach: www.bgk.com.pl.

70% kosztów kwalifikowanych inwestycji, jako tzw. premię technologiczną przeznaczoną na spłatę rat. Przedsiębiorstwo jest zobowiązane także posiadać wkład własny wynoszący 25% wartości inwestycji. Osoby zainteresowane uzyskaniem kredytu technologicznego powinny zwrócić się do jednego z banków, które podpisały umowę z BGK: PKO BP, Pekao S.A., BRE Bank, Raiffeisen Bank Polska, BPH oraz Bank Polskiej Spółdzielczości.²³

Private Equity

Prywatne fundusze dedykowane przedsiębiorstwom we wczesnych fazach rozwoju – od fazy załączkowej, rozruchu, wczesnego rozwoju, aż po ekspansję na rynek i dalszy rozwój. Jest to nabywanie udziałów i akcji w spółkach nie notowanych na giełdzie z zamiarem odsprzedaży tych udziałów w przyszłości z zyskiem. Tym samym inwestor staje się partnerem i współnikiem. *Private equity* może być wykorzystane na rozwój nowych produktów i technologii, zwiększenie kapitału obrotowego, przejmowanie spółek, a także na poprawę i wzmocnienie bilansu spółki. Kapitał najczęściej finansuje inwestycje w nowe technologie. Fundusz *Private Equity* to długoterminowe wsparcie zarówno w dziedzinie B+R jak i innowacyjności. Wśród funduszy *Private Equity* wyróżnić należy dwa poniższe, dedykowane jednocześnie innowacjom jak i działalności badawczo-rozwojowej:

- Fundusze *venture capital*

Finansowanie oferowane przez wyspecjalizowane przedsiębiorstwa (powiązane z bankami i innymi instytucjami finansowymi) o charakterze udziałowym średnio- i długoterminowym. Fundusz inwestuje w rozwijające się przedsiębiorstwo posiadające wysoki potencjał szybkiego wzrostu. Jest to pomoc dla MŚP na przedsięwzięcia obciążone wysokim ryzykiem, dla których kredyt bankowy jest zbyt drogi lub nieosiągalny. Instytucje i inwestorzy finansujący projekty, w razie dużego sukcesu, partycypują w dużej części w zyskach z tego przedsięwzięcia, lub np. stają się współwłaścicielami przedsiębiorstwa. Akcje nabywane są z zamiarem późniejszej ich zyskowej odsprzedaży. Jest to kapitał długoterminowy – od 3 do 7 lat. Dzięki niemu przedsiębiorca może ubiegać się o dofinansowanie w wysokości od 10 mln zł wzwyż²⁴.

- Fundusze *seed capital*

Fundusze dla kapitału załączkowego, dla projektów w ryzykownej fazie początkowej (*seed*) oraz startu, jednocześnie rokujących uzyskanie wysokich stóp zwrotu. W zamian za finansowanie projektu fundusz obejmuje nie więcej niż 50% udziałów w przedsiębiorstwie, które docelowo, po kilku latach, chce sprzedać z zyskiem. Na rynku znajdują się fundusze skierowane do osób i przedsiębiorstw, które zamierzają stworzyć nową spółkę opartą na nowatorskim pomysle, wiedzy lub technologii (np. fundusz Pomeranus Seed przy Polskiej Fundacji Przedsiębiorczości). Preferowane dziedziny to biotechnologia, nauki informatyczne, media oraz Internet. Oferty funduszy *seed* często są adresowane zarówno do prywatnych przedsiębiorców, jak i instytucji naukowych. Wiele funduszy *seed capital* jest tworzonych przez aniołów biznesu i prywatnych inwestorów. Przy wsparciu inwestorów w innowacyjne projekty w przeciągu 2 do 7 lat przedsiębiorstwa mogą aż dwukrotnie zwiększyć swoją wartość na rynku. Maksymalna wartość dofinansowania dla przedsiębiorcy to 200 tys. euro²⁵.

²³ Więcej informacji na temat kredytu technologicznego dla przedsiębiorstw można znaleźć na stronach: www.bgk.com.pl.

²⁴ Informacje dotyczące funduszy *venture capital* znaleźć można na stronie: www.psik.org.pl.

²⁵ Listę funduszy tego typu można znaleźć na stronie: <http://inwestycje.pl>.

Finansowanie działalności innowacyjnej i działalności w sferze B+R w 2014 r.

Wysokość nakładów na działalność innowacyjną jest zróżnicowana w skali kraju. W 2014 r. najwyższe nakłady na innowacje poniosły przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe w województwie mazowieckim, najniższe natomiast w przemyśle – w województwie świętokrzyskim, a w usługach – w województwie warmińsko–mazurskim. W 2014 r. przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe najwięcej środków przeznaczyły na nabycie maszyn i urządzeń technicznych, środków transportowych, narzędzi, przyrządów, ruchomości i wyposażenia, które były wykorzystywane w działalności innowacyjnej. Nakłady te stanowiły odpowiednio 57,5% i 32,3% (wobec 54,0% i 34,2% w 2013 r.) wszystkich nakładów na działalność innowacyjną w tych przedsiębiorstwach. Natomiast nakłady na działalność B+R odpowiednio: 18,5% w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz 22,7% w przedsiębiorstwach usługowych.

Nakłady na działalność innowacyjną można także rozpatrywać z uwzględnieniem źródeł finansowania. Należą do nich środki: własne, otrzymane z budżetu państwa, pozyskane z zagranicy (bezzwrotne), pochodzące z funduszy kapitału ryzyka, kredyty bankowe, pozostałe środki. Głównym źródłem finansowania nakładów na działalność innowacyjną były środki własne przedsiębiorstw. W 2014 r. stanowiły one 69,2% wszystkich poniesionych na ten cel nakładów w przedsiębiorstwach przemysłowych (o 1,9 p.p. mniej niż przed rokiem) oraz 67,0% – w przedsiębiorstwach usługowych (o 12,7 p.p. mniej). W wartościach bezwzględnych było to odpowiednio: 17032,2 mln zł oraz 8701,9 mln zł. W drugiej kolejności pozyskane środki pochodziły z kredytów bankowych oraz ze źródeł pozyskanych z zagranicy. Nadal najniższy udział w nakładach na działalność innowacyjną stanowiły środki otrzymane z budżetu państwa (dla przedsiębiorstw przemysłowych stanowiło to jedynie 2,4%, a dla przedsiębiorstw usługowych 3,3% kwoty finansowania ze środków własnych). W przedsiębiorstwach, które poniosły najwyższe nakłady na działalność innowacyjną – w przemyśle należące do działów 19–23, w usługach – do działów 58–63, środki własne stanowiły odpowiednio 76,0% i 80,2% tych nakładów.

Warto zwrócić uwagę na wielkości nakładów na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz w przedsiębiorstwach usługowych według źródeł finansowania, co zostało przedstawione w tabelach.

Wsparcie publiczne dla działalności innowacyjnej

Pomoc publiczna polega na wspieraniu przez władze publiczne działalności przedsiębiorstw, w tym także działalności innowacyjnej. Wsparcie dla działalności innowacyjnej wiąże się z tworzeniem dla przedsiębiorstw lepszych warunków do wprowadzania innowacji, stwarzając preferencyjne i uprzywilejowane, w stosunku do rynkowych, warunki prowadzenia działalności. Zgodnie z zakresem prowadzonych badań, publiczne wsparcie dla działalności innowacyjnej może pochodzić od instytucji krajowych (w tym od jednostek szczebla lokalnego i jednostek szczebla centralnego) oraz z Unii Europejskiej (w tym z Programu Ramowego „Horyzont 2020”).

W latach 2012–2014 publiczne wsparcie finansowe na działalność innowacyjną otrzymało 29,4% aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw przemysłowych (wobec 25,1% w latach 2011–2013) oraz 21,2% – usługowych (wobec odpowiednio 22,9%). Uwzględniając klasy wielkości, w aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych publiczne wsparcie w latach 2012–2014 najczęściej otrzymywały przedsiębiorstwa o liczbie pracujących 10–49 osób (odpowiednio 30,6% i 21,9%).

Tabela 1. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przemysłowych według źródeł finansowania i działów PKD w 2014r. (ceny bieżące, w mln zł)

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	W tym środki			
			Własne	Otrzymane z budżetu państwa	Pozyskane z zagranicy	Kredyty bankowe
1	Produkcja artykułów spożywczych; napojów; wyrobów tytoniowych	2212,0	1873,6	b.d.	b.d.	b.d.
2	Produkcja wyrobów tekstylnych; odzieży; skór i wyrobów skórzanых	187,7	95,1	7,1	b.d.	31,4
3	Produkcja wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny; papieru i wyrobów z papieru; poligrafia i reprodukcja zapisanych nośników informacji	1481,9	873,0	15,8	139,2	195,8
4	Produkcja koksu i produktów rafinacji ropy naftowej; chemikaliów i wyrobów chemicznych; wyrobów farmaceutycznych; wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych; wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych	4518,6	3431,9	39,5	494,7	b.d.
5	Produkcja metali; metalowych wyrobów gotowych, z wyłączeniem maszyn i urządzeń; komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych; urządzeń elektrycznych; maszyn i urządzeń	4402,5	3329,3	b.d.	420,8	b.d.
6	Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep; pozostałego sprzętu transportowego	3985,1	3579,5	89,9	228,3	45,5
7	Produkcja mebli; pozostała produkcja wyrobów; naprawa, konserwacja i instalowanie maszyn i urządzeń	751,0	481,9	b.d.	95,2	146,1
	Razem	24621,6	17032,2	400,8	2477,5	2487,9

Uwagi: b.d. – brak danych.

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2012–2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 81.

Tabela 2. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach usługowych według źródeł finansowania i działów PKD w 2014r. (ceny bieżące, w mln zł)

Lp.	Wyszczególnienie	Ogółem	W tym środki			
			Własne	Otrzymane z budżetu państwa	Pozyskane z zagranicy	Kredyty bankowe
1	Handel hurtowy	1607,4	1183,3	11,4	196,9	172,0
2	Transport lądowy i rurociągowy; transport wodny; transport lotniczy; magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport; działalność pocztowa i kurierska	30150,4	584,9	43,8	1094,9	b.d.
3	Działalność wydawnicza; produkcja filmów, programów telewizyjnych i nagrań; nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych; telekomunikacja; działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki; działalność usługowa w zakresie informacji	3931,3	3153,3	57,2	b.d.	b.d.
4	Finansowa działalność usługowa; ubezpieczenia, reasekuracja i fundusze emerytalne; działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze emerytalne	3186,7	3132,3	0,4	b.d.	b.d.
5	Działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne; badania naukowe i prace rozwojowe; reklama; badanie rynku i opinii publicznej	1219,5	643,2	170,5	288,0	12,3
	Razem	12995,2	8701,9	283,3	2162,2	1326,8

Uwagi: b.d. – brak danych.

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2012–2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 83.

Wśród przedsiębiorstw przemysłowych, najczęściej z finansowego wsparcia na cele innowacyjne korzystały przedsiębiorstwa z działu *Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej*, gdzie 50,0% przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie otrzymało taką pomoc. Wśród przedsiębiorstw usługowych wspomniany udział był najwyższy w dziale *Badania naukowe i prace rozwojowe* (47,7%).

Biorąc pod uwagę zróżnicowanie terytorialne kraju, publicznego wsparcia w latach 2012–2014 najczęściej udzielano przedsiębiorstwom przemysłowym aktywnym innowacyjnie z województwa małopolskiego (47,6%), natomiast podmiotom usługowym – z województwa podkarpackiego (41,7%). Najrzadziej z publicznego wsparcia korzystały aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa przemysłowe i usługowe z województwa dolnośląskiego (odpowiednio 17,0% i 9,9%).

Spośród krajów europejskich biorących udział w badaniu, w latach 2010–2012 publiczne wsparcie finansowe na działalność innowacyjną przedsiębiorstwa przemysłowe najczęściej otrzymywały w Holandii, a przedsiębiorstwa z sektora usług – na Węgrzech. W Polsce z takiego wsparcia skorzystało co czwarte przedsiębiorstwo przemysłowe i prawie co piąte – usługowe. Polska należy do krajów o największym udziale przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie, które w latach 2010–2012 skorzystały z finansowego wsparcia z Unii Europejskiej. Pomoc taką otrzymało 21,7% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 16,0% – z sektora usług. Największym beneficjentem wśród badanych krajów były Węgry.

Wyniki badania dotyczącego działalności innowacyjnej w zakresie publicznego wsparcia finansowego podmiotów należących do Przetwórstwa przemysłowego, uwzględniające kryterium poziomu techniki, pokazują, że w latach 2010–2012 najczęściej taką pomoc otrzymywały aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa zaliczane do wysokiej techniki (ponad jedna trzecia z nich). Najniższy wskaźnik odnotowano wśród podmiotów niskiej techniki, gdzie z publicznego wsparcia skorzystało co czwarte przedsiębiorstwo. W porównaniu z poprzednim okresem wzrost udziału podmiotów, które otrzymały pomoc finansową wystąpił we wszystkich poziomach techniki, a największy – w przedsiębiorstwach wysokiej techniki (o 7,6 p.p.). Odsetek przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie w przemyśle i usługach ogółem, które skorzystały w latach 2012–2014 z publicznego wsparcia na działalność innowacyjną był wyższy o 2,2 p.p. niż w poprzednim okresie. Przedsiębiorstwa sektora ICT częściej uzyskiwały takie wsparcie niż przedsiębiorstwa w przemyśle i usługach ogółem (o 5,6 p.p.), pomimo iż udział tych podmiotów w porównaniu z latami 2011–2013 zmniejszył się o 4,2 p.p.

Co czwarte aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwo przemysłowe oraz co piąte usługowe otrzymało w latach 2012–2014 publiczne wsparcie finansowe z Unii Europejskiej. Pomoc od instytucji krajowych częściej otrzymywały aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa przemysłowe niż usługowe (odpowiednio 13,9% i 8,9%). Przedsiębiorstwa, które uzyskały wsparcie finansowe od instytucji krajowych w większym stopniu korzystały ze środków płynących od jednostek szczebla centralnego niż lokalnego.

Tabela 3. Przedsiębiorstwa, które w latach 2012–2014 otrzymały publiczne wsparcie finansowe na działalność innowacyjną od instytucji krajowych w % przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa przemysłowe	Przedsiębiorstwa usługowe
1	Wsparcie finansowe od jednostek szczebla centralnego	10,4	5,8
2	Wsparcie finansowe od jednostek szczebla lokalnego	4,8	3,9
	Razem	13,9	8,9

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2012–2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 95.

Tabela 4. Przedsiębiorstwa, które w latach 2012–2014 otrzymały publiczne wsparcie finansowe na działalność innowacyjną w % przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie według rodzajów programów pomocowych

Lp.	Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa przemysłowe	Przedsiębiorstwa usługowe
1	Podnoszenie kwalifikacji zawodowych	8,4	16,6
2	Wsparcie współpracy międzynarodowej	2,1	2,4
3	Wsparcie współpracy krajowej, regionalnej, klasztorowej	3,6	7,0
4	Wsparcie eksportu	9,8	5,2
5	Poręczenia, gwarancje i pożyczki	5,0	5,6
6	Specjalistyczna pomoc doradcza	6,4	3,6
7	Wsparcie inwestycji	53,3	42,8
8	Wsparcie współpracy sfery nauki i przedsiębiorstw	7,3	4,0
9	Wsparcie działalności badawczo-rozwojowej	27,7	28,9
10	Inne rodzaje programów	18,5	20,7

Źródło: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2012–2014*, GUS, Warszawa 2015, s. 96.

Połowa przedsiębiorstw przemysłowych oraz ponad 40% podmiotów usługowych, które uzyskały publiczną pomoc finansową, otrzymało ją w ramach programu wsparcia inwestycji. Najmniejszy był odsetek przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych, które uzyskały pomoc polegającą na wsparciu współpracy międzynarodowej (odpowiednio 2,1% i 2,4%).

Zakończenie

Prowadzenie działalności innowacyjnej to często już nie tylko sposób na uzyskanie przewagi nad konkurencją i zdobycie pozycji lidera, lecz także warunek konieczny utrzymania się na rynku dla wielu polskich przedsiębiorstw. Zwłaszcza dla małych i średnich przedsiębiorstw wprowadzanie nowych produktów, usług czy też technologii okazuje się niezbędne, by np. dotrzymać kroku dużym przedsiębiorstwom. Konieczne jest także bieżące monitorowanie zmieniających się potrzeb klientów, których wymagania stają się coraz wyższe. Z tego względu coraz więcej przedsiębiorstw modyfikuje swoją ofertę, wprowadzając innowacje. Takie działania jednak, aby były skuteczne, wymagają wiedzy, czasu i dodatkowych nakładów finansowych, często przekraczających możliwości przedsiębiorstw z sektora MSP. Obecnie na polskim rynku dostępne są bardzo różne instrumenty finansowania, z których mogą skorzystać przedsiębiorstwa prowadzące działalność innowacyjną. W zależności od rodzaju i skali przedsięwzięcia, a także dodatkowych uwarunkowań formalnych związanych z dostępem do konkretnych form finansowania, przedsiębiorstwa mogą wybierać spośród wielu rodzajów dotacji, a także instrumentów dłużnych (kredyty i pożyczki) lub też starać się o zaangażowanie zewnętrznego inwestora.

Obecnie bardzo istotne źródło finansowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw stanowią fundusze Unii Europejskiej. Z punktu widzenia prowadzenia działalności innowacyjnej największą rolę

odgrywają: regionalne programy operacyjne, przygotowane dla każdego województwa, ogólnopolski Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka oraz międzynarodowy 7. Program Ramowy Unii Europejskiej. Ponadto dostępne są także dotacje dla przedsiębiorstw prowadzących działalność innowacyjną, które finansowane są z budżetu krajowego. Dostępne instrumenty wspierają prowadzenie działalności innowacyjnej wewnątrz przedsiębiorstwa, ale także – współpracę z partnerami ze środowiska naukowego. Każdy z programów oferuje finansowanie przedsięwzięć o innej skali, angażujących różne budżety. Niewątpliwie największą zaletą tego typu finansowania jest możliwość otrzymania pomocy bezzwrotnej, w odróżnieniu od finansowania instrumentami dłużnymi.

Bibliografia

1. Antkiewicz S., *Akcje i obligacje w finansowaniu przedsiębiorstw*, Oficyna Wydawnicza „Zarządzanie i Finanse”, Warszawa 2002.
2. Bilski J., Stawasz E., *Bariery w korzystaniu z usług bankowych w finansowania działalności małych i średnich przedsiębiorstw*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2006.
3. Brojakowska M., *Możliwości finansowania mikro i małych przedsiębiorstw /W:/ „Zeszyty Naukowe Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstw”*, Wydawnictwo Instytutu Organizacji i Zarządzania w Przemysle „ORGMASZ”, Warszawa 2007.
4. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2012–2014*, GUS, Warszawa 2015.
5. Godin B., *Obsession for Competitiveness and its Impact on Statistics: the Construction of High Technology Indicators*, “Research Policy”, 2004, nr 33.
6. Hall, B.H., Rosenberg N., *Handbook of the Economics of Innovation*, Elsevier, 2010.
7. Hernandez H., Tubke A., Hervas Soriano F., Vezzani A., Amoroso S., Dosso M., *The 2013 EU Industrial R&D Investment Scoreboard*, Publications Office of the European Union, Luxembourg 2013.
8. Kline S.J., Rosenberg N., *An overview of innovation, /W:/ The Positive Sun Strategy: Harnessing Technology for Economic Growth*, red. naukowy: R. Landau, N. Rosenberg, National Academy Press, Washington D.C. 1986.
9. Modigliani F., Miller M., *The Cost of Capital, Corporation Finance and the Theory of Investment*, „American Economic Review”, 1958, Vol. 48 (3).
10. *OECD, Podręcznik Frascati*, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa 2006.
11. *Oslo Manual*, OECD, Paris 2005. Pierwsze polskie wydanie *Oslo Manual* ukazało się w 1992 roku.
12. Schumpeter A.J., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
13. Smith R.L., Smith J. K., *Entrepreneurial Finance*, John Wiley, New York 2000.
14. Wilanowska Z., Wilanowski M., *Sztuka zarządzania finansami*, Wydawnictwo Oficyna Wydawnicza Ośrodka Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz 2001.
15. www.bgk.com.pl.
16. www.cordis.europa.pl.
17. www.innowacje.zut.edu.pl.
18. www.parp.gov.pl.
19. www.pi.gov.pl.
20. www.stat.gov.pl.

Summary

FINANCING OF INNOVATION AND R&D ACTIVITY IN POLAND

One of the important sources of innovation in the economy are results of scientific research that grow into useful decisions in life of people and activity of enterprises. It is possible so to include the commercialization process of new technologies and the knowledge as the formation process of the new value on the basis of the scientific knowledge. Effects of the projects of the commercialization process are visible all along the way in products and services which we are consuming and we are using in the everyday life. Projects of this type requires usually serious financial resources on research and development processes, implementation, marketing actions, being aimed at acquainting potential users with the new solution/product. Such characteristics of projects of the commercialization aren't facilitating getting adequate means on the financial market. Considering the possibility of using other instruments is usually necessary from those instruments which are used within the framework of "ordinary" investment projects. The attention is concentrated on financial conditioning of the commercialization process and typical sources of financing them. "Classical" source of financing, including a bank loan or the leasing, were omitted. Their usefulness in the project financing of the commercialization of the technology is relatively limited.

Katarzyna Brendzel-Skowera, Katarzyna Łukasik, Agnieszka Puto
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

WSPÓŁPRACA NAUKI I BIZNESU W KOMERCJALIZACJI WIEDZY

Streszczenie

Problematyką rozdziału jest współpraca dwóch sfer – biznesu i nauki. Są to dwa istotne elementy, które powinny stanowić stabilny fundament dla rozwoju innowacyjnej gospodarki. Komercjalizacja wiedzy zależy od potencjału uczelni, możliwości absorpcji przedsiębiorstw oraz dobrej woli współpracy. W rozdziale został przedstawiony stopień przygotowania szkół wyższych do współpracy na podstawie publicznych uczelni technicznych w Polsce. Omówiono również zainteresowanie przedsiębiorców współpracą z ośrodkami akademickimi, na podstawie raportu o sferze B+R w przedsiębiorstwach oraz badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw regionu częstochowskiego.

* * *

Wprowadzenie

Od dobrego przygotowania, woli współdziałania i aktywności: uczelni wyższych i instytutów badawczych, przedsiębiorców zainteresowanych nowymi technologiami, ośrodków innowacji, parków technologicznych i przemysłowych oraz funduszy i instytucji wspomagających zależy efekt końcowy w postaci wykreowania, wdrożenia i stosowania innowacji na rynku. Szkolnictwo wyższe stoi więc przed ogromnym wyzwaniem. Uczelnia przestaje pełnić wyłącznie funkcje naukowe i dydaktyczne, jej misją stają się również kreowanie i stymulowanie innowacji¹. Uczelnia trzeciej generacji, to przede wszystkim katalizator przedsiębiorczości środowiska akademickiego oraz otoczenia². Szkoły wyższe obok innych jednostek naukowo-badawczych tworzą podstawy nowej wiedzy i kreują podaż pomysłów, rozwiązań technologicznych i organizacyjnych, które mogą (a nawet powinny) znaleźć zastosowanie

¹ M. Czyżewska, T. Skica, *Współczesne modele rynków pracy naukowców na świecie jako pochodna modeli szkolnictwa wyższego. /W:/ Kariera naukowa w Polsce. Warunki prawne, społeczne i ekonomiczne*, red. naukowy: S. Waltoś, A. Rozmus, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.

² M. Wright, S. Birley, S. Mosey, *Entrepreneurship and university technology transfer*, "The Journal of Technology Transfer", 2004, vol. 29, no. ¾, s. 235–240.

w praktyce. W związku z tym na znaczeniu nabiera rola uczelni w transferze wiedzy do świata biznesu³. Motorem wzrostu innowacyjności są nie tylko uczelnie generujące wyniki badań, ale w równym stopniu także przedsiębiorstwa, które nowe technologie wdrażają i przetwarzają w postaci produktów i usług oferowanych na rynku. Aktywność i poziom innowacyjności przedsiębiorstw zależy od czynników zewnętrznych związanych z oddziaływaniem otoczenia i wewnętrznych – charakteryzujących zasoby, kompetencje i motywację przedsiębiorstwa do podejmowania działań w sferze innowacji. W grupie czynników zewnętrznych wyróżniamy m.in. infrastrukturę naukowo-edukacyjną, czyli edukację, naukę, zaplecze badawczo-wdrożeniowe. Nauka ma szczególne znaczenie, gdyż kreuje innowacyjne pomysły i przenosi je do przedsiębiorstw. Jej substytutem może być jedynie zakup gotowych innowacyjnych rozwiązań zagranicą⁴.

Tak więc od przygotowania i aktywności uczelni oraz zainteresowania i możliwości absorpcji firm zależy efekt końcowy w postaci skutecznej komercjalizacji. Celem rozdziału jest ocena otwartości uczelni do podjęcia współpracy z biznesem oraz ocena zainteresowania przedsiębiorstw wspomnianą współpracą. O gotowości podjęcia partnerstwa z biznesem świadczą: oferta uczelni skierowana do otoczenia gospodarczego, struktury organizacyjne ds. współpracy ze środowiskiem biznesowym oraz osoby odpowiedzialne za kontakty z biznesem, o odpowiednich predyspozycjach i kwalifikacjach. Ponieważ bardzo często pierwszym kontaktem dla przedsiębiorcy z ośrodkiem akademickim jest strona internetowa, ocenie została poddana funkcjonalność witryn internetowych publicznych uczelni technicznych w Polsce. Uczelnie, podobnie, jak organizacje komercyjne, muszą wykorzystywać stronę internetową jako narzędzie public relations w poszukiwaniu partnerów biznesowych. Na funkcjonalność strony internetowej w tym aspekcie składają się: przejrzystość czyli czytelna forma, łatwość odnalezienia informacji dedykowanych biznesowi, zamieszczona oferta współpracy oraz informacje umożliwiające skontaktowanie się z właściwą jednostką organizacyjną uczelni lub odpowiednim pracownikiem naukowym. W drugiej części rozdziału zaprezentowano najważniejsze wnioski z badań Deloitte Polska na temat zainteresowania przedsiębiorstw badaniami i rozwojem⁵, z którymi korespondują wyniki badania ankietowego przeprowadzonego przez Autorów w pierwszym półroczu bieżącego roku. Celem badania było określenie czy przedsiębiorstwa nawiązują relacje partnerskie z uczelniami częstochowskimi oraz identyfikacja stymulatorów i obszarów współpracy.

Przygotowanie do współpracy z biznesem publicznych uczelni technicznych w Polsce

Efekt komercjalizacji wiedzy zależy między innymi od przygotowania uczelni do współpracy z biznesem a także od otwartości na tę współpracę. Kluczowe znaczenie ma tutaj oferta naukowo-badawcza uczelni skierowana do biznesu. Dla przedsiębiorcy, który jest zainteresowany realizacją projektu B+R bardzo ważna jest dostępność i szybkość w znalezieniu niezbędnych informacji. Narzędziem ułatwiającym komunikację jest Internet, który powinien być traktowany, jako rodzaj wsparcia dla głównych cech każdej organizacji,⁶ tym także szkół wyższych. W kontekście omawianej problematyki, witryny internetowe ośrodków akademickich powinny zaspakajać potrzeby informacyjne potencjalnych partnerów i równocześnie – stanowiąc wizytówkę jednostki, zachęcać do współpracy.

³ K. Brendzel-Skowera, *Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. /W:/ Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016, s. 37–38.

⁴ M. Romanowska, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przegląd Organizacji”, 2016, nr 2, s. 29 – 32.

⁵ *Badania i rozwój w przedsiębiorstwach. Raport 2015*, Deloitte Polska, Warszawa 2015.

⁶ M. Mroziak, S. Gostkowska-Dźwigny, *Wykorzystanie potencjału Internetu do prowadzenia działalności gospodarczej w MSP. /W:/ Rozwój przedsiębiorczości*, red. naukowy: B. Skowron-Grabowska, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2013, s. 80.

Tabela 1. Publiczne uczelnie techniczne w Polsce⁷

Lp.	Nazwa uczelni	Nazwa jednostki zajmującej się współpracą z podmiotami gospodarczymi	Rok powstania jednostki
1	Akademia Górniczo–Hutnicza im. Stanisława Staszica w Krakowie	Centrum Transferu Technologii Akademii Górniczo–Hutniczej w Krakowie (CTT AGH).	2007
2	Akademia Techniczno–Humanistyczna w Biesku–Białej	Centrum Innowacji i Transferu Technologii	
3	Politechnika Białostocka	Zakład Produkcji Doświadczalnej i Usług Technicznych przekształcony w Instytut Innowacji i Technologii Politechniki Białostockiej Sp. z o.o.	1985/2011
4	Politechnika Częstochowska	Centrum Transferu Technologii Politechniki Częstochowskiej	
5	Politechnika Gdańska	Centrum Transferu Wiedzy i Technologii	
6	Politechnika Koszalińska	Baza Zasobów Intelektualnych i Technologicznych Politechniki Koszalińskiej InTech	
7	Politechnika Krakowska im. Tadeusza Kościuszki	CTT Politechnika Krakowska	1997
8	Politechnika Lubelska	Biuro Rozwoju, Promocji i Kooperacji Politechniki Lubelskiej, Lubelskie Centrum Transferu Technologii	
9	Politechnika Łódzka	Centrum Transferu Technologii Politechniki Łódzkiej	2009
10	Politechnika Opolska	Dział Współpracy i Rozwoju	
11	Politechnika Poznańska	Centrum Innowacji, Rozwoju i Transferu Technologii Politechniki Poznańskiej	2009
12	Politechnika Rzeszowska im. Ignacego Łukasiewicza	Centrum Innowacji i Transferu Technologii	2013
13	Politechnika Śląska	CITT Politechnika Śląska	
14	Politechnika Świętokrzyska	Dział Współpracy z Podmiotami Gospodarczymi i Innowacyjnej Gospodarki	
15	Politechnika Warszawska	Centrum Zarządzania Innowacjami i Transferem Technologii Politechniki Warszawskiej	2012
16	Politechnika Wrocławska	Centrum Wiedzy i Informacji Naukowo–Technicznej	
17	Uniwersytet Technologiczno–Humanistyczny im. Kazimierza Pułaskiego w Radomiu	Dział Obsługi Badań Naukowych i Projektów Unijnych	
18	Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny w Szczecinie	Regionalne Centrum Innowacji i Transferu Technologii	

Źródło: opracowanie własne.

⁷ Spis uczelni sporządzono na podstawie danych Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego <http://www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczelnia-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnia-akademickie.html> (odczyt 5.04.2016) oraz na podstawie stron internetowych uczelni.

Autorzy prześledzili strony internetowe osiemnastu publicznych uczelni technicznych funkcjonujących w Polsce (tab. 1). Ocenie poddano jedynie funkcjonalność witryn, która decyduje o łatwości znalezienia informacji dotyczących:

- współpracy danej szkoły wyższej z otoczeniem gospodarczym,
- jednostki odpowiedzialnej w strukturach uczelni za współpracę,
- obszary, w których współpraca może być nawiązywana,
- oraz dane kontaktowe osób odpowiedzialnych za współpracę z biznesem.

Wszystkie analizowane uczelnie posiadają wewnętrzne regulacje dotyczące komercjalizacji wiedzy oraz jednostki (wydzielone w strukturze organizacyjnej na poziomie uczelni), które są odpowiedzialne za transfer technologii. W większości przypadków są to centra transferu innowacji i technologii. Jak już wspomniano jednostki te mają charakter ogólnouczelniany. W dwóch przypadkach tj. Politechniki Białostockiej i Politechniki Łódzkiej mamy do czynienia z powołanymi w celu komercjalizacji wiedzy spółkami z ograniczoną odpowiedzialnością. W przypadku Politechniki Białostockiej na podkreślenie zasługuje również długoletnie doświadczenie we współpracy z biznesem, zapoczątkowane w 1985 roku – co Uczelnia wyraźnie podkreśla. Wszystkie z uczelni technicznych mają widoczną na głównej stronie internetowej zakładkę (najczęstsze nazwy: Współpraca, Biznes, Badania i nauka), która przekierowuje do jednostek zajmujących się transferem technologii. Oferty współpracy w większości przypadków sporządzane są w postaci opisowej, np. katalogu w formacie PDF. Ciekawym rozwiązaniem jest wyszukiwarka według przedmiotu badań, zastosowana przez Politechnikę Koszalińską „InTech”, w której przedsiębiorca wpisując przedmiot zainteresowania otrzymuje opis dotychczasowych osiągnięć pracowników oraz dane naukowca opiekującego się pracami badawczymi w danej dziedzinie. Niektóre z uczelni, jak np. Politechnika Krakowska im. T. Kościuszki, rozgraniczają ofertę dla przedsiębiorców i dla naukowców, pomagającym tym ostatnim skomercjalizować pomysły naukowe i nawiązać współpracę z biznesem.

Każda z uczelni w zakładce zaadresowanej do biznesu udostępnia również regulacje prawne z zakresu komercjalizacji wiedzy, by w ten sposób zapewnić kompleksową informację. Na szczególną uwagę zasługują dwie Politechniki – Wrocławska i Łódzka, których forma przekazu informacji ma charakter zdecydowanie komercyjny i sugeruje duże doświadczenie w transferze technologii. Politechnika Wrocławska ma bardzo rozbudowaną bazę współpracy z biznesem. Informacje dotyczące współpracy są zgrupowane w następujące katalogi: oferta badań, bazy laboratoriów, ekspertów, projektów, wynalazków, klastrów, oferta komercjalizacji i katalog wyrobów. Natomiast to co wyróżnia Politechnikę Łódzką, to wykaz firm odpryskowych *spin-off*. Politechnika wskazuje siedem spółek, których jednym z udziałowców jest Centrum Transferu Technologii Politechniki Łódzkiej Sp. z o.o. Oczywiście takich firm w Polsce jest więcej. Zlokalizowane są między innymi przy Politechnice Wrocławskiej, Krakowskiej czy Poznańskiej. Ale tylko jedna uczelnia chwali się wykorzystywaniem (z sukcesem) tej formy komercjalizacji wyników badań naukowych. Szkoda, bo to jest dla przedsiębiorstw realny argument, wskazujący na duże doświadczenie danej uczelni w obszarze transferu technologii i profesjonalne przygotowanie do współpracy z biznesem.

Na podstawie analizy funkcjonalności witryn internetowych publicznych uczelni technicznych w Polsce można wnioskować o ich przygotowaniu do podejmowania współpracy z biznesem. Przemawiają za tym opracowane oferty badań, regulacje wewnętrzne dotyczące komercjalizacji wiedzy, wydzielone ze struktur jednostki organizacyjne w postaci centrów transferu technologii. Również forma stron internetowych w większości przypadków ma postać profesjonalnych pod względem komercyjnym witryn, które ułatwiają komunikację uczelni z otoczeniem. Są więc zapewnione podstawowe instytucjonalne warunki współpracy.

Zainteresowanie firm działalnością B+R

Siłą innowacyjnych gospodarek światowych jest wysoka aktywność sektora przedsiębiorstw w prowadzeniu prac badawczo-rozwojowych oraz współpraca z sektorem nauki. Obecnie działalność gospodarcza jest determinowana przez czynniki, wśród których wyróżniamy postęp technologiczny, uwarunkowany wykorzystaniem dostępnej wiedzy⁸. Międzynarodowe porównania pokazują, że w Polsce rozwój technologii i innowacji ma głównie charakter imitacyjny i polega w większości na przyjmowaniu rozwiązań już stosowanych na świecie⁹. Dane za lata 2009–2011 wskazują, że podmioty gospodarcze rzadko podejmują się prowadzenia prac B+R. Wg danych GUS nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach przeznaczone były w przeważającej części na zakup maszyn i urządzeń, natomiast jedynie 13,3% nakładów przeznaczono na prowadzenie prac B+R w przedsiębiorstwach przemysłowych i 13,6% w sektorze usług. Niska aktywność przedsiębiorstw w działalności badawczo-rozwojowej wynika po części ze słabej współpracy z sektorem nauki. Ponownie sięgając do danych GUS w latach 2009–2011 współpraca z ośrodkami naukowymi i akademickimi była przez przedsiębiorców oceniana zdecydowanie niżej, niż np. współpraca z dostawcami wyposażenia, materiałów, komponentów i oprogramowania. Spośród przedsiębiorstw współpracujących w zakresie działalności innowacyjnej w latach 2009–2011 ze szkołami wyższymi, jako najbardziej korzystną dla ich działalności innowacyjnej, oceniało jedynie 12,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 8,2% przedsiębiorstw z sektora usług. W przypadku współpracy z instytutami badawczymi wartości te wyniosły odpowiednio 14,6% i 2,9%. Z przytoczonymi danymi korespondują wyniki badania dotyczące innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw, z którego wynika, że w zakresie działalności innowacyjnej w okresie czerwiec 2011 – maj 2012 współpracowało ze sobą 17% firm z sektora MSP. Natomiast współpraca z jednostkami sektora nauki należała do najrzadszych – dotyczyła jedynie 2% badanych podmiotów¹⁰.

Jednak z badań przeprowadzonych przez Deloitte Polska wynika iż, od 2013 roku nastąpił znaczny wzrost środków przeznaczanych na działalność B+R w Polsce. Udział firm, których wydatki na badania i rozwój przekroczyły 3% obrotów w 2015 roku zwiększył się o 20,7 punktów procentowych w porównaniu z rokiem ubiegłym. Wyniki te korespondują również z danymi GUS wskazującymi systematyczny wzrost udziału przedsiębiorstw w finansowaniu działalności B+R w Polsce. Nadal są jednak niższe, niż średnia dla Europy Środkowej, gdzie alokowanie ponad 3% obrotów na B+R zadeklarowało ponad 50% firm.¹¹ Ponad 75% przedsiębiorstw oczekuje zwiększenia wydatków na B+R w okresie 3 do 5 lat, zaś 50% deklaruje wzrost zaangażowania środków przeznaczanych na tę działalność w perspektywie najbliższego roku lub dwóch.¹² Natomiast na podstawie danych GUS można stwierdzić, że odsetek firm, które planują zwiększenie wydatków na badania i rozwój w ciągu najbliższych 3–5 lat, rośnie systematycznie z roku na rok (średnio o 8 p.p. rocznie).

Ten optymistyczny trend zakłóca wzrost liczby przedsiębiorstw nieponoszących wydatków na B+R (z poziomu 9,7% w 2014 roku do 13% w 2015 roku). Co więcej odsetek firm w Polsce, które nie ponoszą wydatków na B+R, jest o 3 punkty procentowe wyższy od średniej dla Europy Środkowej. Większość przedsiębiorstw (68%) realizuje projekty B+R w partnerstwie ze stronami trzecimi (w tym ośrodkami

⁸ M. Okręglika, *Innowacyjność jako kluczowy czynnik przetrwania małych i średnich przedsiębiorstw – przegląd literatury przedmiotu*. /W:/ *Determinanty efektywnego zarządzania organizacjami*, red. naukowy: A. Lemańska-Majdzik, Wydawnictwo WZPCz, Częstochowa 2015, s. 39–46.

⁹ *Science, technology and innovation in Europe 2012*; Innovation Union Scoreboard 2011; OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011.

¹⁰ *Analiza wyzwań, potrzeb i potencjałów – podejście tematyczne i terytorialne*, Warszawa, wrzesień 2013, www.poig.gov.pl/2014_2020/konsultacje/Documents/Diagnoza_POIR_09_09_2013.pdf, s. 6.

¹¹ *Badania ...*, op. cit., s. 6.

¹² *Zaledwie co trzecia polska firma ma strategię badań, rozwoju i innowacyjności*, www2.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/r-and-d-report-IP.html.

akademickimi i jednostkami naukowymi), ponieważ jest to niezbędne dla przeprowadzenia projektów badawczych (wzrost liczby deklaracji o 15,5 punktów procentowych w porównaniu z 2014 rokiem). 50% firm współpracuje ze stronami trzecimi, ponieważ wymaga tego system wsparcia, zaś 41% w celu otrzymania wyższego dofinansowania¹³. Na tej podstawie można wnioskować, że przedsiębiorstwa decydują się na współpracę m.in. z uczelniami ale głównym bodźcem do jej podejmowania są wymagania związane z dotacjami a nie potrzeba komercjalizacji nauki.

Współpraca przedsiębiorstw z uczelniami na przykładzie regionu częstochowskiego

Zgłębiając problematykę współpracy biznesu i nauki Autorzy przeprowadzili w okresie luty – maj 2016 roku badania wśród przedsiębiorstw regionu częstochowskiego. Celem badania było stwierdzenie czy przedsiębiorstwa nawiązują relacje partnerskie z Politechniką Częstochowską oraz identyfikacja stymulatorów i obszarów współpracy. Badanie zrealizowano z wykorzystaniem ankiety skonstruowanej za pośrednictwem serwisu Interankiety.pl. Przesłanką do zastosowania tego rodzaju narzędzia była przede wszystkim łatwość i mała pracochłonność wypełniania ankiety elektronicznej, co zachęca ankietowanych do udziału w badaniach. Ankietę skierowano do 550 przedsiębiorstw z regionu częstochowskiego, z czego 26%, czyli 143 przedsiębiorstwa wzięły udział w badaniu, tzn. wypełniły ankietę. Przedsiębiorstwa duże stanowiły 0,7% tej grupy, średnie 28% a małe 71,3%. Do stworzenia grupy badawczej wykorzystano bazę danych GUS, w tym rejestr Regon.¹⁴

Ze 143 przedsiębiorstw 69 (48,25%) nie współpracuje z uczelnią lub z inną jednostką naukową. Ponad 36% z tej grupy nie zamierza podejmować takiej współpracy w przyszłości, 15% nie jest zdecydowana a pozostała grupa (49%) planuje nawiązanie relacji partnerskich z jednostką akademicką/naukową w ciągu najbliższych 2 lat, w celu realizacji projektów lub działań na rzecz rozwoju regionu.

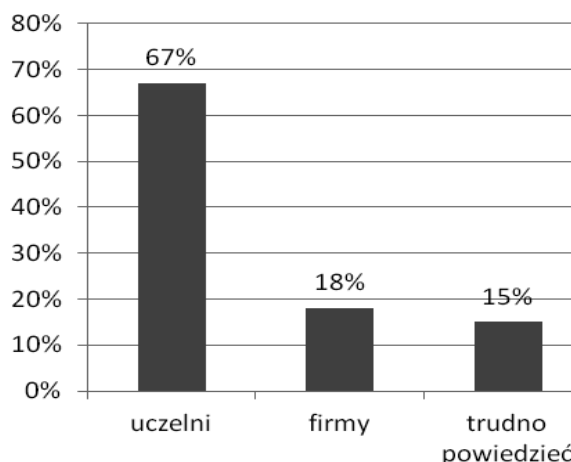
Pozostała grupa 74 przedsiębiorstw zadeklarowała współpracę z Politechniką Częstochowską, z czego 86% współpracuje z uczelnią dłużej niż 3 lata, a 14% od 2 do 3 lat. 68% firm współpracuje z kilkoma wydziałami (Wydział Inżynierii Produkcji i Technologii Materiałów PCz, Wydział Inżynierii Mechanicznej i Informatyki PCz, Wydział Zarządzania PCz) a 15% z Akademią Jana Długosza w Częstochowie. Interesujące są wyniki badania dotyczące strony, która zainicjowała partnerstwo. W 69% była to inicjatywa uczelni a w 17% przedsiębiorstwa (por. rys. 1). To pokazuje, że zdecydowanie aktywniejszą stroną jest Politechnika Częstochowska.

Komercjalizacja wiedzy nie jest czynnikiem wiodącym we współpracy biznesu i nauki w regionie częstochowskim (por. rys. 2). Na ten obszar wskazało 33% badanych, podobnie jak na organizację konferencji. Głównym obszarem współpracy jest program praktyk i staży studenckich. Wynik ten nie powinien dziwić w kontekście wcześniejszego wskazania na Politechnikę Częstochowską, jako inicjatora współpracy. Poza tym szkoły wyższe aktywnie zabiegają o atrakcyjne miejsca staży i praktyk studenckich. Aktywność uczelni wynika również z otoczenia rynkowego w jakim funkcjonuje. To znajduje potwierdzenie w fakcie, że 43% badanych przedsiębiorstw pełni funkcję doradczą na potrzeby rozwoju uczelni. Szkoły wyższe konkurują między sobą oferując studentom atrakcyjne kierunki kształcenia, które dają szansę na zatrudnienie. Muszą więc to być kierunki studiów, które kształcą poszukiwanych na rynku specjalistów. Opracowanie oferty kształcenia adekwatnej do potrzeb rynku nie jest możliwe bez konsultacji z przedsiębiorcami.

¹³ *Badania ...*, op. cit., s. 6.

¹⁴ Wyszukiwarka podmiotów gospodarczych Regon oraz Tablice dotyczące podmiotów gospodarki narodowej wg stanu na 31.12.2015r., www.bip.stat.gov.pl.

Rysunek 1. Inicjator współpracy nauki i biznesu



Źródło: opracowanie własne.

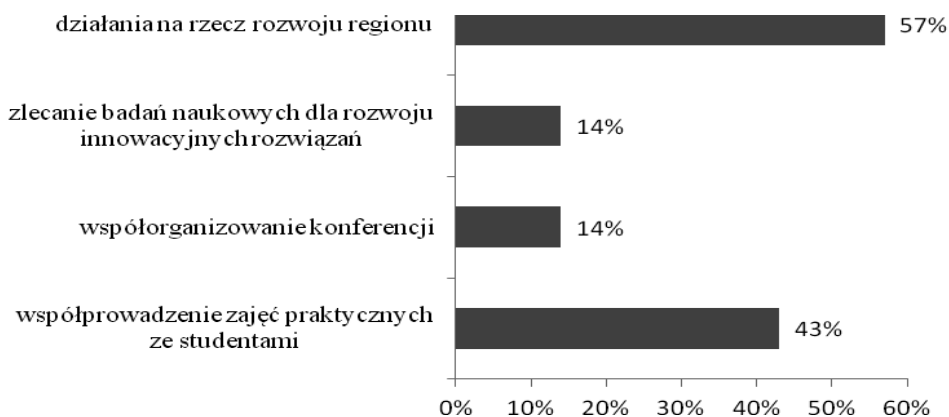
Rysunek 2. Obszar współpracy uczelni i przedsiębiorstw



Źródło: opracowanie własne.

Większość badanych przedsiębiorstw – 71% – jest zainteresowana poszerzeniem współpracy z Politechniką Częstochowską, głównie o podejmowanie wspólnych działań na rzecz rozwoju regionu (57%) i współprowadzenie zajęć ze studentami (43%). Ponownie komercjalizacja wiedzy dla wdrażania innowacyjnych rozwiązań nie znalazła się w głównym nurcie współpracy (Rys. 3). Natomiast pozostałe 29% firm nie jest zdecydowanych co do rozszerzenia dalszej współpracy. 67% badanych deklaruje, że współpraca z uczelnią przynosi przedsiębiorstwu korzyści, przede wszystkim: wzrost konkurencyjności (23%), wyższa jakość produktu (13%), dostęp do wiedzy (7%), prestiż (7%) i możliwość wdrożenia innowacyjnych rozwiązań (3%). Osiągnięcie korzyści przekłada się na ogólne zadowolenie przedsiębiorstw ze współpracy oraz deklaracje kontynuowania współpracy.

Rysunek 3. Obszary, o które przedsiębiorstwa chciałyby rozszerzyć współpracę z uczelnią



Źródło: opracowanie własne.

Zaprezentowane wyniki badań pozwalają wnioskować o umiarkowanym zainteresowaniu przedsiębiorstw współpracą z sektorem nauki. Wyraźnym inicjatorem relacji partnerskich jest uczelnia, która traktuje partnerów biznesowych głównie jako doradców oraz oferentów dla programu praktyk i staży. Martwi niewielkie zainteresowanie komercjalizacją wiedzy, ale biorąc pod uwagę deklarowaną kontynuację współpracy oraz jej poszerzenie należy mieć nadzieję na zmianę w tym zakresie. Tym bardziej, że w nowej perspektywie finansowania unijnego współpraca pomiędzy przedsiębiorstwami i uczelniami jest bardzo akcentowana.

Zakończenie

Głównym impulsem wzrostu innowacyjności gospodarki jest stabilny fundament, który stanowią edukacja, nauka i działalność naukowo-badawcza. Umiejętne wykorzystanie wymienionych elementów daje efekt w postaci komercjalizacji nauki i wdrażania innowacyjnych rozwiązań. W związku z tym ważnym uwarunkowaniem rozwoju innowacyjności gospodarki jest współpraca świata nauki i świata biznesu. Biorąc pod uwagę zaprezentowane wyniki badań użycie pojęcia „świat” wydają się być uzasadnione. Biznes i nauka wydają się być dwoma światami, których ścieżki rozwoju zbyt rzadko się krzyżują.

Zarówno środowisko akademickie, jak i gospodarcze są zgodne w opinii, że poziom współpracy nauki i biznesu jest wysoce niezadowolający. Rozbieżności pojawiają się dopiero w ocenie przyczyn. Środowisko naukowe zarzuca środowisku gospodarczemu niewielkie zapotrzebowanie na innowacyjne rozwiązania. Świat biznesu natomiast krytykuje naukowców za oderwanie od realiów technologicznych oraz niski poziom wiedzy o potrzebach przemysłu. W odniesieniu do uczelni padają również zarzuty długiego i skomplikowanego procesu podejmowania decyzji oraz brak ustrukturyzowanego modelu współpracy.¹⁵ Nie można jednak pominąć tzw. szarej strefy w środowisku akademickim, której wielkość jest trudna do oszacowania. Powyższe zastrzeżenia co do współpracy nauki i biznesu, wydają się być adekwatne tylko w ujęciu instytucjonalnym. Praktyka pokazuje, że przedsiębiorstwa poszukując innowacyjnych rozwiązań wolą zlecić wykonanie prac badawczych bezpośrednio pracownikowi naukowemu, niż instytucji jaką jest uczelnia. Z przedstawionych wyników

¹⁵ K. Olek, *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce – biznes i nauka. /W:/ Paradoxy w zarządzaniu*, red. naukowa: B. M. Jasiński, A. Wierzbica, PRESCOM, Wrocław 2016, s. 97.

badan dotyczących regionu częstochowskiego można wyciągnąć kilka istotnych wniosków: uczelnia odgrywa rolę inicjatora współpracy z biznesem, prawie 50% przedsiębiorstw niezainteresowanych do tej pory współpracą, deklaruje jej nawiązanie, dużym zainteresowaniem w rozszerzeniu współpracy cieszą się inicjatywy na rzecz rozwoju regionu. Są to determinanty, które powinny być wykrzysane i wzmacniane dla zacieśnienia relacji pomiędzy nauką a biznesem. Wydaje się, że metoda drobnych kroków podejmowanych w bezpośrednim otoczeniu ośrodków akademickich i przedsiębiorstw może być szansą na efektywne zarządzanie wiedzą.

Bibliografia

1. *Analiza wyzwań, potrzeb i potencjałów – podejście tematyczne i terytorialne*, www.poig.gov.pl/2014_2020/konsultacje/Documents/Diagnoza_POIR_09_09_2013.pdf,
2. *Badania i rozwój w przedsiębiorstwach. Raport 2015*, Deloitte Polska, Warszawa 2015.
3. Brendzel-Skowera K., *Paradoksy w rozwoju przedsiębiorczości akademickiej. /W:/ Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo UE we Wrocławiu, Wrocław 2016.
4. Czyżewska M., Skica T., *Współczesne modele rynków pracy naukowców na świecie jako pochodna modeli szkolnictwa wyższego. /W:/ Kariera naukowa w Polsce. Warunki prawne, społeczne i ekonomiczne*, red. naukowy: S. Waltoś, A. Rozmus, Wolters Kluwer Polska, Warszawa 2012.
5. Mroziak M., Gostkowska-Dźwig S., *Wykorzystanie potencjału Internetu do prowadzenia działalności gospodarczej w MSP. /W:/ Rozwój przedsiębiorczości*, red. naukowy: B. Skowron-Grabowska, Wydawnictwo WZPCz, Częstochowa 2013.
6. Okręglińska M., *Innowacyjność jako kluczowy czynnik przetrwania małych i średnich przedsiębiorstw – przegląd literatury przedmiotu. /W:/ Determinanty efektywnego zarządzania organizacjami*, red. naukowy: A. Lemańska-Majdzik, Wydawnictwo WZPCz, Częstochowa 2015.
7. Olek K., *Przedsiębiorczość akademicka w Polsce – biznes i nauka. /W:/ Paradoksy w zarządzaniu*, red. naukowy: B. M. Jasiński, A. Wierzbica, PRESCOM, Wrocław 2016.
8. Romanowska M., *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, „Przeгляд Organizacji”, 2016, nr 2.
9. *Science, technology and innovation in Europe 2012*; Innovation Union Scoreboard 2011, OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2011.
10. Wright M., Birley S., Mosey S., *Entrepreneurship and university technology transfer*, “The Journal of Technology Transfer”, 2004, vol. 29, no. 3/4.
11. www.nauka.gov.pl/uczelnie-publiczne/wykaz-uczeln-publicznych-nadzorowanych-przez-ministra-wlasciwego-ds-szkolnictwa-wyzszego-publiczne-uczelnie-akademickie.html .
12. www.bip.stat.gov.pl/.
13. *Zaledwie co trzecia polska firma ma strategię badań, rozwoju i innowacyjności*, www.deloitte.com/pl/pl/pages/press-releases/articles/r-and-d-report-IP.html.

Summary

THE COOPERATION OF SCIENCE AND BUSINESS IN COMMERCIALIZATION OF KNOWLEDGE

The issues of the article is the cooperation of two spheres – business and science. These are two important elements that should provide a stable foundation for the development of innovative economy. The commercialization of knowledge depends on the potential of the university, the absorptive capacity

of companies and goodwill cooperation. In the article was presented the degree of preparedness to the cooperation by the universities on the example of public technical universities in Poland. Also discusses the interest of entrepreneurs in cooperation with academic institutions, based on the report of the B+R in the enterprises and the research conducted among companies in the region of Czestochowa.

Katarzyna Łukasik, Katarzyna Brendzel-Skowera, Agnieszka Puto
Instytut Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Zarządzania
Politechnika Częstochowska

KULTURA INNOWACYJNA ORGANIZACJI

Streszczenie

Autorki za główny cel rozdziału przyjęły charakterystykę kultury organizacyjnej w aspekcie jej istotności w procesie dochodzenia przez organizację do innowacyjnych rozwiązań. Rozdział prezentuje teoretyczne rozważania na powyższy temat oraz praktyczne wytyczne dotyczące sposobu kreowania rozwiązań innowacyjnych dzięki zmianie kultury organizacyjnej. Wytyczne te są wynikiem badań przeprowadzonych przez firmę IBM, na 1500 dyrektorów zarządzających przedsiębiorstwami w 60 krajach. Opracowania zawiera również opis innowacyjności w polskim sektorze MŚP.

* * *

Wprowadzenie

Innowacyjność stanowi jeden z najistotniejszych czynników warunkujących rozwój przedsiębiorstw. Tempo rozprzestrzeniania się i przyswajania nowej wiedzy kształtuje postawy innowacyjne, co tym samym sprzyja kreowaniu nowoczesnych, konkurencyjnych rozwiązań przez przedsiębiorstwa. Nastąpiła zatem era organizacji ukierunkowanych na zarządzanie innowacjami. Proinnowacyjny charakter działań, stał się klucz do sukcesu, dla organizacji funkcjonujących w konkurencyjnym środowisku. Ważną rolę odgrywa tutaj także kultura organizacyjna, której fenomenem jest silne oddziaływanie na sukcesy i porażki organizacji. Zwracanie uwagi na wartości, normy, preferowane postawy w organizacji, ma ogromne znaczenie przy wprowadzaniu jakichkolwiek zmian w organizacji, a w przypadku wdrażania innowacji, promowanie odpowiedniego nastawienia i wprowadzanie zmian w nawykach członków organizacji, wydaje się konieczne.

Założenia innowacyjności w organizacji

W Polsce słowo „innowacja” to definiowane jest jako „wprowadzenie czegoś nowego, rzecz nowo wprowadzona, nowość, reforma”¹. Potoczne rozumienie oznacza coś nowego i innego od dotychczasowo-

¹ J. Tokarski, *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980, s. 307.

wych rozwiązań; kojarzy się z potrzebną zmianą na lepsze² i bardzo często używane jest, jako synonim słowa „zmiana”. Zainteresowanie nauki innowacjami rozpoczęło mniej więcej w latach pięćdziesiątych XX wieku, chociaż pojęcie innowacji do literatury ekonomicznej wprowadził już w 1911 roku J.A. Schumpeter. Spowodowało to było zmianę myślenia o rozwoju społecznym i gospodarczym. Nastąpiła stopniowa dewaloryzacja tradycyjnego podejścia do przedsiębiorstwa jako instytucji przynoszącej zysk jej właścicielom. Nowe podejście wskazywało na podstawową rolę przedsiębiorstw w generowaniu rozwoju³. J.A. Schumpeter określał innowację niezwykle szeroko. Według niego obejmuje ona⁴:

1. wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie mieli jeszcze do czynienia, lub nowego gatunku jakiegoś towaru,
2. wprowadzenie nowej metody produkcji jeszcze praktycznie nie wypróbowanej w danej dziedzinie przemysłu,
3. otwarcie nowego rynku, czyli takiego, na którym dany rodzaj krajowego przemysłu uprzednio nie działał i to bez względu, czy rynek ten istniał wcześniej, czy też nie,
4. zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów i to niezależnie od tego, czy źródło już istniało, czy też musiało być dopiero stworzone,
5. wprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu, np. stworzenie monopolu bądź jego złamanie.

Kluczowym określeniem w tej definicji jest pojęcie „nowy”. J.A. Schumpeter wiązał innowację z pierwszym zastosowaniem danego rozwiązania. Nie uznawał za innowacje ich upowszechniania. Proces ten określał mianem imitacji. Duże znaczenie przypisywał także osiągnięciu pozytywnego wyniku ekonomicznego z wprowadzenia innowacji i możliwości jej wykorzystania w praktyce⁵. Oprócz tego J.A. Schumpeter oddzielał znaczenie pojęcia „innowacja” od pojęcia „wynalazek”. Wiele wynalazków nigdy nie staje się innowacją, gdyż nie zostają wprowadzone do produkcji.

Oprócz J.A. Schumpetera innowacje szeroko rozumiał także A.J. Herman, E. Hagen, J. Parker i P.R. Whitfield. Szczególnie ciekawą definicję innowacji zaproponował ten ostatni, który jako innowacje określa ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów. W rezultacie powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość⁶. Do reprezentantów wąskiego podejścia do innowacji zaliczyć możemy: S. Kuzneta, Ch. Freemana oraz E. Mansfielda. Ch. Freeman jako innowacje traktował pierwsze handlowe wprowadzenie nowego produktu, procesu, systemu lub urządzenia⁷.

Wiele definicji innowacji powstało również w Polsce. Badania nad tym zagadnieniem intensywniej zaczęły rozwijać się pod koniec lat sześćdziesiątych XX wieku, jednak w gospodarce centralnie planowanej problematyka ta z powodu braku autentycznych mechanizmów rynkowych była rozpatrywana przede wszystkim w aspekcie technicznym. Do polskich badaczy zajmujących się tą problematyką w tym okresie możemy zaliczyć: K. Wandelta, J. Czupiała, L. Piasecznego, J. Więckowskiego, B. Fiedora, S. Kasprzyka, L. Białonia, Z. Pietrusińskiego, W. Sprucha oraz Z. Madeja.

Zmiany w sposobie widzenia innowacji i działalności innowacyjnej przedsiębiorstw wprowadziła w Polsce transformacja systemowa. Na pierwszy plan wysunął się aspekt ekonomiczny traktowania innowacji, a na dalszy plan zszedł aspekt techniczny. Takie same tendencje widoczne były w latach siedemdziesiątych w Ameryce Północnej i Europie Zachodniej. Do przedstawicieli tego nurtu zaliczyć można: P.F. Druckera, Ph. Kotlera, R.W. Griffina, M.E. Porter oraz Polaków: S. Marciniaka, I.K. Hejduka, W.M. Grudzewskiego, A. Pomykalskiego i S. Gomułkę⁸.

² W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007, s. 11.

³ I. Bielski, *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000, s. 6.

⁴ J.A. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960, s. 104.

⁵ P. Niedzielski, K. Rychlik, *Innowacje i Kreatywność*, Uniwersytet Szczeciński, Szczecin 2006, s. 19.

⁶ P.R. Whitfield, *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979, s.26.

⁷ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności...*, *op. cit.*, s. 14.

⁸ *Ibidem*, s. 18.

Mnogość definicji związanych z pojęciem innowacji oraz brak ogólnie akceptowanych teorii na ten temat dowodzi, że studia nad tą problematyką są niezbędne⁹.

Innowacyjność często mierzy się ilością wprowadzonych innowacji oraz wielkością nakładów przeznaczonych na te działania. Innowacyjność ściśle wiąże się z posiadanymi zasobami, ale także umiejętnością ich wykorzystania, czyli dojrzałością innowacyjną (poziomem kultury organizacyjnej, warunkującym wykorzystanie posiadanych zasobów)¹⁰.

Innowacja i kultura w funkcjonowaniu przedsiębiorstw

Każde rozwijające się przedsiębiorstwo zakłada, że istniejące technologie, linie produkcyjne, rynki i kanały dystrybucji są czymś względnie stałym. Stąd pierwszym celem strategii przedsiębiorstwa jest wyciągnięcie maksimum korzyści z tego, co już istnieje. Strategia innowacyjna zakłada, iż wszystko, co istnieje, ulega dezaktualizacji i musi być w swoim czasie zmienione lub zastąpione. Można zatem powiedzieć, że hasłem przedsiębiorstwa rozwijającego się w sposób ciągły jest „Lepiej i więcej”, zaś strategii innowacyjnej – „Wciąż nowe i inne”. Przewaga nad konkurencją wyrasta przede wszystkim z postępu innowacji i zmian. Przedsiębiorstwa uzyskują przewagę nad rywalami, jeśli dostrzegają nowe pole do współzawodnictwa albo nowe i lepsze środki do rywalizowania na tradycyjnych obszarach¹¹.

Wprowadzenie zarządzania innowacyjnego w przedsiębiorstwie wiąże się także z koniecznością wprowadzenia zmian w polityce personalnej. Polityka ta powinna mieć na celu budowę kapitału intelektualnego i możliwe najlepsze jego wykorzystanie. Wyształcenie pracowników, zaangażowanie, postawy, predyspozycje, zakres identyfikacji z potrzebami firmy, stanowią najważniejsze ogniwo w procesie działań innowacyjnych. Chcąc budować innowacyjne przedsiębiorstwo należy szczególnie wiele uwagi poświęcić problemom zarządzania ludźmi w organizacji. Istnieje wiele sposobów podnoszenia na wyższy poziom zachowań innowacyjnych pracowników. W pierwszym rzędzie należy zadbać o to, aby w firmie pracowali odpowiedni ludzie, dobrze przygotowani fachowcy, potrafiący dostrzegać i rozwiązywać nietypowe problemy, umiejący pracować w zespołach, przygotowani do działania w sytuacjach konfliktowych, nie bojący się wyzwań, popełniania błędów, otwarci na opinie i oceny innych.¹²

Pracownicy, bez względu na pozycję, jaką zajmują w organizacyjny, powinni czuć się doceniani, szanować się wzajemnie i swoje pomysły. Ponadto, otwartość powinna przejawiać się poprzez nieograniczone możliwości komunikacji między pracownikami. Zakłada się, że kolektywizm danej społeczności jest korzystny dla procesów generowania wiedzy i jej przekazywania, we współczesnych organizacjach najczęstszym nośnikiem zbiorowej wiedzy są zespoły robocze.¹³ *Team work* prowadzi do szybszego rozwiązywanie problemów, poprawia skuteczność obecnych działań, zwiększa intensywność przepływów informacyjnych i pozwala na wykorzystanie umiejętności pracowników. W konsekwencji, prowadzi to do nowych doświadczeń, a co najważniejsze, praca w wielofunkcyjnych zespołach jest odpowiedzialna za „uzewnętrznianie” wiedzy rozproszonej w całej organizacji, która jest „ukryta” w indywidualnych umiejętnościach, doświadczeniach, indywidualnych pomysłach, wartościach i emocjach. Jest zatem ukryta w kulturze organizacyjnej. Zadaniem menedżera jest odpowiednie pokierowanie/wprowadzanie zmian w nawykach, zwyczajach, wartościach czy normach kulturowych organizacji, tak aby pracownicy

⁹ P.F. Drucker, *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992, s. 40–45.

¹⁰ Ibidem, s. 75.

¹¹ J. Altkorn, *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2004, s. 143; E. Kempa, *Kreatywna obsługa klienta jako element innowacyjnej działalności logistycznej przedsiębiorstwa. /W:/ Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. naukowy: A. Pabian, Wydawnictwo WZPC, Częstochowa 2010, s. 264.

¹² J. Matejuk, *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami”, 2/2005, s. 17.

¹³ G. Probst, S. Raub, K. Romhardt, *Zarządzanie wiedzą w organizacji = Knowledge management in organizations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002, s. 158.

wydobywali z siebie umiejętności i wiedze, która wcześniej nie była wykorzystywane, oczywiście do tworzenia nowej wiedzy. Istnieje pewne ryzyko, że kolektywizm w kulturze może być identyfikowany z pojęciem rodziny, tj. interakcji, współpracy, wymiany informacji i wiedzy tylko w ramach rodziny lub w części grup rodzinnych¹⁴, ale z drugiej strony wcale nie jest powiedziane, że ten kolektywizm, wspólnota w ramach wspólnych celów i wartości, ma prowadzić do czegoś złego. Wręcz przeciwnie może okazać się źródłem cennych rozwiązań, nawet innowacji.

Zatem, w procesie tworzenia innowacyjnego przedsiębiorstwa wiele uwagi należy poświęcić tworzeniu klimatu sprzyjającego zmianom. W teorii zarządzania partycypacja oznacza aktywny udział pracowników w zarządzaniu, możliwość wywierania na nie wpływu, czasem nawet dopuszczenie do władzy. Ze strony kierownictwa oznacza to współdecydowanie pracowników. Wydaje się jednak, że najważniejszą cechą zjawiska partycypacji w zarządzaniu jest partnerski stosunek pracowników względem siebie, a głównie pracowników i kierownictwa¹⁵.

Podsumowując, można wymienić czynniki generujące kulturę innowacyjną w organizacji według W. Popławskiego¹⁶:

- wyraźna i zrozumiała strategia rozwoju firmy,
- umiejętność postrzegania przez zarządy przedsiębiorstw wszelkich przejawów innowacyjności, czyli tworzenie klimatu sprzyjającego innowacyjności,
- poszerzanie potencjału innowacyjnego, co się wyraża wciąganiem do procesu innowacyjnego możliwie dużej liczby osób, a w wypadku większych firm – także komórek organizacyjnych,
- aktywny benchmarking i ustawiczne eksperymentowanie.

Innowacyjność w polskim sektorze MŚP

Innowacyjność małych i średnich polskich firm daleko odbiega od standardów w Unii Europejskiej i postulatów formułowanych przez znawców problemów rozwoju przedsiębiorstwa. Wykazanie lub nie wykazanie zainteresowań innowacjami przez małe i średnie firmy jest jeszcze bardziej niekorzystne przy ustalaniu nakładów finansowych poniesionych na innowacje¹⁷.

W przypadku zastosowania obcych rozwiązań technicznych pochodzą one głównie z: dużych firm 32%, innych małych przedsiębiorstw 31% lub innych partnerów w biznesie 25% transferowanych następującymi kanałami¹⁸:

- zakup wyposażenia technicznego: 38%,
- naśladownictwo (kopiowanie) zaobserwowanie u innych rozwiązań: 33%,
- pozyskiwanie opracowań u kooperatorów: 14%,
- zakup opracowań technicznych: 7%.

Pozyskiwanie nowych rozwiązań technicznych przez zakup wyposażenia od innych firm wskazuje na niską oryginalność pozyskiwanych w ten sposób technologii. Wyprzedaży podlegają głównie przestarzałe maszyny i urządzenia pozostałe po modernizacji parku maszynowego. Atutem tej formy podniesienia poziomu technicznego są niskie nakłady finansowe. Dostęp do nowszej technologii następuje przy współpracy kooperacyjnej wyprzedaży upadającego przedsiębiorstwa. Na uwagę zasługuje fakt, że jedna

¹⁴ K. Hutchings, S. Michailova, *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*. "International Journal of Emerging Markets", tom 1, nr 1/2006, s. 22.

¹⁵ Z. Ściborek, *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004, s. 150.

¹⁶ W. Popławski, *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi przedsiębiorstwa*. /W:/ Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości, red. naukowy: H.G. Adamkiewicz–Driwiłło, PWN, Warszawa 2007, s. 103.

¹⁷ M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 38.

¹⁸ J. Klich, *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2000, s. 134.

trzecia nowo adaptowanych rozwiązań technicznych jest rezultatem kopiowania obcych pomysłów bez konsekwencji finansowych i prawnych. Mimo tego stanu obserwujemy niewielkie zainteresowanie MSP ochroną własności intelektualnej poprzez zgłaszanie do opatentowania wynalazków i wzorów użytkowych. Główną przeszkodą są koszty procedur zgłoszeniowych, niezajomość zasad oraz problemy z późniejszą windykacją swoich praw.

Śladowy charakter mają rozwiązania pochodzące z wyższych uczelni czy instytutów naukowo-badawczych – łącznie 5,1% wszystkich rozwiązań. Wyraźnie w tym obszarze obserwujemy największe zaniedbania, ale i duże możliwości. Niezbędnym jest przełamanie niechęci instytucji naukowych do transferu technologii do małych firm. Stoimy przed koniecznością gruntownej restrukturyzacji sfery B+R zbliżająca struktury, motywacje i ludzi do rynku, gdzie w coraz szerszym zakresie głównymi partnerami będą MSP. Pojawiają się pierwsze instytucje, których celem jest pomoc i stymulacja transferu technologii¹⁹.

Do głównych, barier transferu technologii do małych firm należy zaliczyć:

- ograniczony dostęp do informacji, małą przejrzystość rynku nowych technologii,
- niechęć do współpracy, ponoszenia ryzyka przez twórców nowych technologii,
- wysokie koszty wykonywanych na zlecenie opracowań technicznych,
- niewielką wiedzą o patentach i standardach międzynarodowych,
- brak kapitału ryzyka (*venture capital*).

Wyniki analizy innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce nadal potwierdzają tezę o niskim, a nawet stale obniżającym się poziomie innowacyjności przedsiębiorstw. Przyczyn tego stanu rzeczy należy doszukiwać się w postawach i wyborach strategicznych, dokonywanych przez kadre zarządzającą przedsiębiorstwami. Ciągłe dominującym celem strategicznym jest poszukiwanie i powiększanie kapitału finansowego. Potrzeby klienta i zadowolenie pracowników znajdują się na dalszym miejscu. Taka hierarchia wartości ma uzasadniać decyzje o niepodejmowaniu działań, które są kapitałochłonne, ryzykowne i przynoszą korzyści odłożone w czasie. Należą do nich na pewno inwestycje w działalność badawczo-rozwojową. Ponadto wraz z rozpadem systemu gospodarki centralnie planowanej zniknęły z rynku instytuty branżowe wspierające niegdyś przedsiębiorstwa w obszarze najnowszej wiedzy, np. technologicznej. Do tego należy dodać rozluźnione więzi współpracy przedsiębiorców ze środowiskiem naukowym. Przystąpienie Polski do Unii Europejskiej pokazało, że polskim przedsiębiorstwom brakuje pewności w konkuroowaniu na rynkach zagranicznych i globalnych²⁰.

Badania polskich przedsiębiorstw wskazują, iż przedsiębiorstwa, które systematycznie wprowadzają innowacje, osiągnęły sukces nie tylko na polskim rynku. Słusznie uważa się, że innowacyjność powinna stać się dzisiaj główną siłą kreatywną każdej organizacji, wpisaną na trwałe w jej system zarządzania i kulturę²¹.

Wdrażanie pomysłów w całym sektorze małych i średnich przedsiębiorstw to proces ożywiający ten sektor. Być może polscy menedżerowie zachowują przesadną ostrożność w tym zakresie, chronią się przed wdrożeniem pomysłów niedojrzałych. Sytuacja taka zagrażałaby ich bytowi, co nie oznacza, że symboliczne zainteresowania innowacjami są rzeczywiście uzasadnione z punktu widzenia interesów firmy²².

¹⁹ Ibidem, s. 135.

²⁰ A. L. Platonoff, D. Małaszewicz, S. Sysko–Romańczuk, *Innowacyjność polskich firm*. /W:/ „*Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*”, 1/2006, s. 51.

²¹ A. Pomykański, *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001, s. 18; A. Tylec, Z. Ostraszewska, *Nakłady na innowacje a poziom innowacyjności polskiej gospodarki*. /W:/ *Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. naukowy: S. Kowalska, J. Rubik, WWZPCZ, Częstochowa 2016, s. 189–199.

²² M. Strużycki, *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wyd. Difin, Warszawa 2002, s. 39; D. Jelonek, *Sieci innowacji a strategiczna orientacja przedsiębiorstw na innowacje*. /W:/ „*Zarządzanie*

Sposoby kreowania rozwiązań innowacyjnych przez kulturę organizacyjną – badanie

Firma IBM przeprowadziła badanie wśród 1500 dyrektorów zarządzających przedsiębiorstw w 60 krajach, w którym to ocenili oni *kreatywność* jako najważniejszą kompetencję przywódczą. Z pośród badanych dyrektorów, aż 80% stwierdziło, że otoczenie biznesowe staje się dziś tak skomplikowane, że współcześnie wymagane są niezbędnie innowacyjne sposoby myślenia. Ponadto, tylko poniżej 50% z nich przyznało, że ich organizacje są przygotowane na to, żeby skutecznie radzić sobie z tą coraz większą złożonością i różnorodnością na rynku. Jakże zatem należałoby dokonać zmiany aby sprzyjały one proinnowacyjnej kulturze i działalności organizacyjnej? Poniżej sześć fundamentalnych kroków, a właściwie wytycznych, które muszą być realizowane w drodze do osiągnięcia powyższego celu²³:

1. zaspokajanie potrzeb ludzi – aby pracownicy mogli zaangażować się w swoją pracę, ich podstawowe potrzeby (fizyczne, emocjonalne, psychiczne, duchowe) powinny być zaspokajane w miejscu pracy. Pamiętając o zróżnicowanych potrzebach poszczególnych osób, należy zapytać pracowników, co sprzyja osiąganiu jak najlepszych wyników. Następnie warto zdefiniować sukces i rozliczać pracowników z zadań wedle ustalonych konkretnie dla nich kryteriów. Ponadto można pracownikom pozwolić na samodzielną organizację dnia pracy. Zasada jest prosta, im bardziej ludzie koncentrują się na swoich niezaspokojonych potrzebach, tym mniej energii i zaangażowania wkładają w to, co robią,
2. systematyczna nauka kreatywności – kreatywność można rozwijać, dzięki wykorzystywaniu pewnych technik pobudzających myślenie twórcze. Istnieje pięć jasno określonych, powszechnie przyjętych etapów kreatywnego myślenia: sformułowanie problemu lub zadania (*first insight*), saturacja, inkubacja, olśnienie i weryfikacja. Nie zawsze następują one po sobie w możliwy do przewidzenia sposób, ale pokazują, jak zaangażować w proces twórczy cały mózg i poruszać się w tę i z powrotem między typowym dla lewej półkuli, analitycznym i dedukcyjnym sposobem myślenia, a bardziej nastawionym na poszukiwanie ogólnych wzorców i patrzeć na sprawy z szerszej perspektywy sposobem myślenia typowym dla prawej półkuli,
3. kultywowanie pasji – dzięki rozwijaniu zainteresowań i wykorzystywaniu unikalnych talentów pracowników, możliwe jest wspieranie wielu pozytywnych elementów wpływających na kreatywność, takich jak: dyscyplina, chęć pogłębiania wiedzy, wytrwałość, elastyczność w pokonywaniu napotkanych przeszkód. Dlatego kierownictwo, powinno zastanowić się, jakie kroki można podjąć, by zapewnić pracownikom każdego szczebla szanse i zachętę do tego, by realizowali swoje zainteresowania i wykorzystywali swoje unikalne zdolności,
4. praca, która ma sens – istotne jest zapewnienie pracownikom poczucia, że ich praca ma pozytywny wpływ na realizację szerszych celów, nie związanych z nimi bezpośrednio. Pracownicy, którzy wierzą, że ich praca ma sens, chętniej podejmują wyzwania, generują nowe rozwiązania i osiągają lepsze wyniki. Zadaniem liderów jest opracowanie wręcz porywającej misji działania, która pozwoli każdemu pracownikowi dążyć do czegoś więcej, niż własnych korzyści, i stanie się siłą napędową nie tylko w dążeniu do lepszych wyników, ale i dla bardziej kreatywnego myślenia, na temat sposobów pokonywania przeszkód i generowania nowych rozwiązań,
5. zapewnienie czasu – kreatywne myślenie wymaga stosunkowo niesprecyzowanego i nieprzerwanego okresu czasu, w którym nie oczekuje się od pracowników natychmiastowych odpowiedzi i błyskawicznych rozwiązań, należy wydzielić im czas na tworzenie innowacji,

strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci”, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T.32, nr 2, 2015, s. 137–152.

²³ www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=124C4E8DB0E74D94BBC371B88B76F496; www.hbrp.pl/a/szesc-tajemnic-tworzenia-kultury-innowacji/JX1IP6KU.

6. odzyskiwanie sił – docenienie procesu odzyskiwania sił jest szczególnie ważne, gdyż ludzie krótko potrafią efektywnie pracować (do 90 min.), a następnie potrzebują czasu na odpoczynek. Daje to też możliwość spojrzenia z dystansu na analizowane zagadnienia oraz pozwala na uruchomienie podświadomości, dzięki czemu często pojawiają się wyjątkowo kreatywne pomysły. Dobre efekty przynosi wyjście na spacer czy słuchanie muzyki albo wyciszenie umysłu na drodze medytacji, a nawet przejażdżka samochodem. Ruch – szczególnie ćwiczenia podnoszące tętno – to kolejny skuteczny sposób na to, by wywołać tę szczególną zmianę stanu świadomości, dzięki której w naszych głowach spontanicznie pojawiają się przełomowe, kreatywne pomysły.

Realizacja powyższych wytycznych wymaga silnego zaangażowania, dyscypliny, motywacji i wiary w słuszność realizowanego celu, czego oczekuje się zarówno od przełożonych jak i samych podwładnych. Tylko wspólne dążenie do sukcesu przeniesie pożądany efekt, co w praktyce może okazać się bardzo trudne. Dlatego, tak ważna jest ewolucja kultury organizacyjnej w kierunku „dopasowania”/”dostawiania” jej do nowego, proinnowacyjnego sposobu myślenia.

Zakończenie

W teorii organizacji i zarządzania, kultura organizacyjna jest najczęściej rozumiana jako system wartości i norm dotyczących racjonalnego działania, decydujący o efektywności rozwiązań organizacyjnych. Jest ona tłumaczona jako zbiór przekonań, pozwalających na spójność działań organizacji wewnątrz, jak i poza nią. Współcześnie organizacje powinny w sposób szczególny zwracać uwagę na swoją kulturę i rozumieć ją jako jeden z istotnych, chociaż czasem niewidzialnych, elementów w dążeniu do sukcesu. Wybór i budowa odpowiedniej kultury w firmie, może pozwolić na wypracowanie i utrzymanie przewagi konkurencyjnej.

Kultura innowacji stanowi element kultury organizacyjnej, sprzyjający kreatywności pracowników i obejmujący zagadnienia związane z innowacjami. Istotne jest prowadzenie odpowiednich działań sprzyjających motywacji innowacyjnej, rozwojowi kompetencji innowacyjnych, oraz pobudzaniu do zachowania kreujących nową wiedzę. W tej sytuacji, odpowiedni styl i jakość zarządzania decydują o klimacie dla innowacji.

Bibliografia

1. Altkorn J., *Podstawy marketingu*, Instytut Marketingu, Kraków 2004.
2. Bielski I., *Przebieg i uwarunkowania procesów innowacyjnych*, OPO, Bydgoszcz 2000.
3. Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa 1992.
4. Hutchings K., Michailova S., *The impact of group membership on knowledge sharing in Russia and China*. „*International Journal of Emerging Markets*”, tom 1, nr 1/2006.
5. Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa 2007.
6. Jelonek D., *Sieci innowacji a strategiczna orientacja przedsiębiorstw na innowacje*. /W:/ *Zarządzanie strategiczne. Strategie sieci i przedsiębiorstw w sieci*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, T.32, nr 2/2015.
7. Kempa E., *Kreatywna obsługa klienta jako element innowacyjnej działalności logistycznej przedsiębiorstwa*. /W:/ *Kreatywność i innowacje w zarządzaniu organizacjami*, red. naukowy: A. Pabian, Wydawnictwo WZPC, Częstochowa 2010.
8. Klich J., *Nadzieja rynku pracy. Małe i średnie przedsiębiorstwa w gospodarce*, Wydawnictwo Instytutu Spraw Publicznych, Warszawa 2000.
9. Matejuk J., *Zarządzanie innowacyjne jako warunek konkurencyjności przedsiębiorstwa*, „Zarządzanie Zmianami”, 2/2005.

10. Niedzielski P., Rychlik K., *Innowacje i Kreatywność*, Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
11. Platonoff A.L., Małaszewicz D., Sysko–Romańczuk S., *Innowacyjność polskich firm*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1/2006.
12. Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Łódź 2001.
13. Popławski W., *Kultura innowacyjna i jej znaczenie w kreowaniu przewagi przedsiębiorstwa. /W:/ Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorczości*, red. naukowy: H.G. Adamkiewicz–Driwiłło, PWN, Warszawa 2007.
14. Probst G., Raub S., Romhardt K., *Zarządzanie wiedzą w organizacji = Knowledge management in organizations*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2002.
15. Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*, PWN, Warszawa 1960.
16. Strużycki M., *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.
17. Ściborek Z., *Ludzie – cenny kapitał organizacji*, Wyd. Adam Marszałek, Toruń 2004.
18. Tokarski J., *Słownik wyrazów obcych*, PWN, Warszawa 1980.
19. Tylec A., Ostraszewska Z., *Nakłady na innowacje a poziom innowacyjności polskiej gospodarki. /W:/ Zarządzanie kosztami przedsiębiorstwa w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu*, red. naukowy: S. Kowalska, J. Rubik, Wydawnictwo WZPCz, Częstochowa 2016.
20. Whitfield P.R., *Innowacje w przemyśle*, PWE, Warszawa 1979.
21. www.hbrp.pl/a/szesc-tajemnic-tworzenia-kultury-innowacji/JX1IP6KU.
22. www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86197.asp?soid=124C4E8DB0E74D94BBC371B88B76F496.

Summary

INNOVATION CULTURE OF ORGANIZATION

The authors of the main purpose of the article adopted the characteristics of organizational culture in the context of its significance in the process of investigation by the organization to innovative solutions. The paper presents theoretical considerations on the above subject and practical guidelines concerning the method of the creation of innovative solutions by changing the organizational culture. These guidelines are the result of research conducted by IBM, 1,500 enterprises` directors in 60 countries. Studies also contains a description of the innovation in the Polish SME sector.

Katarzyna Szczepańska-Woszczyzna
Katedra Zarządzania
Wydział Nauk Stosowanych
Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej

ORGANIZACYJNE UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

Streszczenie

W rozdziale opisano kwestie dotyczące kształtowania się relacji pomiędzy innowacyjnością organizacji, a wybranymi jej determinantami takimi jak strategia, struktura, kultura organizacyjna, procedury i procesy operacyjne. Warunki, które prowadzą do powstania innowacji, są kombinacją procesów, które wynikają z dynamiki wewnętrznej i zewnętrznej danego podmiotu. Określenie warunków, w których ta zależność występuje stanowi istotny zasób wiedzy dla organizacji, w kontekście wzmacniania jej innowacyjności.

* * *

Wprowadzenie

Innowacje, innowacyjność organizacji i procesy innowacyjne stanowią coraz szerszy obszar badawczy w dziedzinie nauk o zarządzaniu. Wynika to z faktu, iż nie tylko o przewadze konkurencyjnej, ale wręcz o przetrwaniu organizacji decyduje poziom ich innowacyjności¹. Jednym z istotnych kierunków badań w tym zakresie jest analiza zależności między innowacyjnością organizacji, a wybranymi jej determinantami. Określenie warunków, w których ta zależność występuje stanowi istotny zasób wiedzy dla organizacji, w kontekście wzmacniania jej innowacyjności.

Innowacje powstają w warunkach, które są kombinacją procesów wynikających z dynamiki wewnętrznej i zewnętrznej danej organizacji. Wśród licznych, różnych i złożonych uwarunkowań innowacyjności organizacji wymieniane są: czynniki zewnętrzne, w tym warunki konkurencji rynkowej, technologie, działania rządu, etap cyklu życia przemysłu/sektora, dynamika środowiska/otoczenia i stopień jego

¹ R. Borowiecki, B. Siuta-Tokarska, *Konkurencyjność przedsiębiorstw i konkurencyjność gospodarki Polski – zarys problemu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, 2015, nr 41, s. 52–66; K. Firliej, D. Żmija, *Transfer wiedzy i dyfuzja innowacji jako źródło konkurencyjności przedsiębiorstw przemysłu spożywczego w Polsce*, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2014, s. 9; W. Janasz, *Innowacje w modelach przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2002; K. Poznańska, *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” (numer specjalny), 2006, s. 90–94.

niepewności² lub ogólne cechy otoczenia, takie jak zmienność (dynamizm), złożoność i wrogość³. Natomiast wśród czynników wewnętrznych wymienia się: szeroko rozumiane cechy kadry kierowniczej⁴, jej styl zarządzania, kulturę organizacyjną, profil przedsiębiorstwa⁵, strategię⁶, strukturę organizacyjną⁷ i inne. Źle skonstruowany system organizacji przedsiębiorstw powoduje natomiast, że procesy innowacyjne są samoistnie hamowane⁸. Każde działanie innowacyjne jest ze swej istoty subiektywne, mimo to można ustalić pewien zakres ogólnych i szczegółowych warunków, które mogą wywołać innowacje bądź sprzyjać innowacjom wdrażanym. W pracy przyjęto, opierając się na studiach literaturowych, że szczególna uwaga powinna być poświęcona roli, którą odgrywa struktura organizacyjna, kultura organizacyjna, strategia oraz procedury i procesy operacyjne w rozwoju innowacyjności przedsiębiorstwa⁹.

Elementy tworzące kontekst organizacyjny jako determinanty innowacyjności przedsiębiorstwa

Wybór strategii, struktury, kultury organizacji, procesów operacyjnych jako obszaru analizy, pozwala na skupienie się na tych elementach, które są pod kontrolą organizacji, pomijając te będące poza nią. Stanowią podstawy, na których mogą być budowane struktury i systemy warunkujące i wspierające innowacje w organizacji.

Struktura organizacyjna określana jest jako rozmieszczenie elementów składowych organizacji oraz określone relacje zachodzących między nimi, które są charakterystyczne dla danego systemu. To względnie stabilny podział zadań, władzy i informacji, wyznaczający rozproszenie kontroli i odpowiedzialności w organizacji, warunkujący tworzenie zespołów, koordynację i podział zadań pomiędzy

² D. De Tienne, P. Mallette, *Antecedents and outcomes of innovation-oriented cultures*, "International Journal of Business and Management", 2012, nr 7(18), s. 1.

³ D. Miller, P. H. Friesen, *Strategy-making and environment: the third link*, "Strategic Management Journal", 1983, nr 4(3), s. 221–235.

⁴ I. G. Vaccaro, J. J. Jansen, F. A. Van Den Bosch, H. W. Volberda, *Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size*, "Journal of Management Studies", 2012, nr 49(1), s. 28–51.

⁵ S. Arad, M.A. Hanson, R.J. Schneider, *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*, "The Journal of Creative Behavior", 1997, nr 31(1), s. 42–58; M.M. Crossan, M. Apaydin, *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*, "Journal of Management Studies", 2010, nr 47(6), s. 1154–1191, za: T. Kraśnicka, W. Głód, *Poziom innowacyjności kadry kierowniczej najwyższego szczebla w polskich przedsiębiorstwach*, "Studia Ekonomiczne", 2015, nr 212, s. 70–90.

⁶ J. Foreman–Peck, G. Makepeace, B. Morgan, *Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: Some Welsh evidence*, "Regional Studies", 2006, nr 40(4), s. 307–319; R.F. Hurley, G. T. M. Hult, *Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*, "The Journal of Marketing", 1998, nr 62(3), s. 42–54; K. Zdunczyk, J. Blenkinsopp, *Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms?*, "European Journal of Innovation Management", 2007, nr 10(1), s. 25–40.

⁷ M. Aiken, J. Hage, *The organic organization and innovation*, "Sociology", 1971, nr 5(1), s. 63–82; F. Damanpour, *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, "Academy of Management Journal", 1991, nr 34(3), s. 555–590; A. Francik, *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003; J. R. Kimberly, M. J. Evanisko, *Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations*, "Academy of Management Journal", 1981, nr 24(4), s. 689–713; A. Zakrzewska–Bielawska, *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, „Zeszyty Naukowe. Rozprawy Naukowe”, Politechnika Łódzka, Łódź 2011, s. 3–394.

⁸ K. Firlej, D. Żmija, *op.cit.*, s. 10.

⁹ por. szerzej: K. Szczepańska–Woszczyzna, *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2016.

jednostki organizacyjne i pracowników¹⁰. Struktura organizacyjna jest istotnym czynnikiem zarówno wspierającym, jak i ograniczającym innowacyjność¹¹. Tworzenie struktur organizacyjnych, które sprawiają, że możliwe jest międzyorganizacyjne dzielenie się wiedzą i zasobami, umożliwia podejmowanie strategicznych decyzji, rozstrzyganie sprzeczności, aktywną i skuteczną koordynację procesu innowacyjnego¹². Bezpośrednia kontrola struktury organizacyjnej daje możliwość wpływu na innowacyjność organizacji (w tym poprzez jej subwymiary, tj. formalizację, centralizację, specjalizację, zróżnicowanie funkcjonalne, zróżnicowanie hierarchiczne (pionowe)¹³, a także zmienne związane z zasobami, procesami i kulturą). Standaryzacja i specjalizacja pojawiająca się wraz ze wzrostem wielkości organizacji, prowadzą do większej efektywności, ale w zamian za usztywnienie i biurokratyzację. Centralizacja procesu podejmowania decyzji jest sposobem regulowania i kontrolowania zachowań pracowników, określa stopień swobody dla pracowników w podejmowaniu decyzji. Badania prowadzone przez Severo i in.¹⁴ wskazały, że innowacje są znacząco bardziej wspierane przez horyzontalną niż wertykalną strukturę organizacyjną. Innowacjom nie sprzyjają organizacje mechanistyczne, działające na zasadach zbliżonych do maszyn, mało podatne na zmiany, opierające się na specjalizacji działań, działające w ramach sztywnych zasad opartych na formalnych relacjach pracowników, centralizacja władzy w rękach kilku osób ścisłego kierownictwa. Struktury organiczno-adaptacyjne zakładają natomiast wolność i korzystanie z własnego umysłu, rozwijanie twórczości i wyobraźni. Wyobraźnia ma w nich większe znaczenie, niż formalne kwalifikacje¹⁵. Za efektywniejsze z punktu widzenia innowacyjności uważa się organiczne struktury organizacyjne. Innowacyjności sprzyjają niski stopień formalizacji i centralizacji, mała rozpiętość kierowania, płynny zakres obowiązków oraz nacisk na komunikację horyzontalną¹⁶.

Strategia jest koncepcją systemowego działania w oparciu o zdefiniowany zbiór długookresowych celów, określone zasoby i środki do realizacji tych celów oraz sposoby postępowania zapewniające ich optymalne rozmieszczenie i wykorzystanie¹⁷. Warunkiem skutecznego i racjonalnego wprowadzania oraz komercjalizowania innowacji na rynku krajowym i zagranicznym jest konieczność (potrzeba) zarządzania innowacyjnego i formułowania strategii innowacyjnych¹⁸. Ze względu na dynamikę, złożoność i trudną do przewidzenia zmienność otoczenia, wdrażanie strategii nie może polegać tylko na realizacji raz opracowanego scenariusza. Potrzebna jest strategiczna, kreatywna elastyczność. Innowacje są często reakcją przedsiębiorstw na zmiany zachodzące w otoczeniu, powinny być zatem rozpatrywane w różnorodnych aspektach strategicznych. Procesy innowacyjne w przedsiębiorstwach wymagają rozwiązywania problemów, w odniesieniu do których można stosować modelowe rozwiązania o charakterze strategicznym. Należą do nich źródła pozyskiwania pomysłów innowacyjnych, metody realizacji tych procesów, ochrona rozwiązań innowacyjnych, tempo innowacji i stopień zaangażowania w działalność

¹⁰ R. L. Daft, *A dual-core model of organizational innovation*, "Academy of Management Journal", 1978, nr 21(2), s. 193–210.

¹¹ M. Aiken, J. Hage, *op. cit.*, s. 63–82; F. Damanpour, *op. cit.*, s. 555–590; A. Francik, A. *op. cit.*; M. Pichlak, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012; A. Subramanian, S. Nilakanta, *Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance*. "Omega", 1996, nr 24(6), s. 631–647.

¹² E.M. Olson, O.C. Walker Jr, R.W. Ruekert, *Organizing for effective new product development: The moderating role of product innovativeness*, "The Journal of Marketing", 1995, nr 59(1), s. 48–62.

¹³ F. Damanpour, *op. cit.*, s. 555–590.

¹⁴ E.A. Severo, M.R. Cruz, E. Dorion, J.C.F. Guimarães, A.A. Pereira, *Organizational Structure of innovative enterprises in Brazil*, "Espacios", 2015, nr 19, s. 12.

¹⁵ A. Francik, *op. cit.*

¹⁶ M. Pichlak, *op. cit.*

¹⁷ J. Penc, *Strategie zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa, 1994, s. 180.

¹⁸ W. Janasz, *Strategie organizacji innowacyjnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2011, nr 21, s. 47.

innowacyjną¹⁹. Charakter szybko zmieniającego się i faworyzującego innowacje otoczenia wymusza strategię dynamiczną i innowacyjną. Strategia musi wyprzedzać też trendy i zjawiska pojawiające się na rynku, będące na ogół skutkiem działań innowacyjnych innych firm²⁰. Podstawowym elementem wprowadzania zmiany jest zmiana strategii organizacji. Pociąga to za sobą także zmiany w strukturze, w zespole pracowniczym, kulturze i procesach zachodzących w organizacji²¹. Decyzje strategiczne dotyczące poszerzania działalności, innowacji oraz strategii personalnych kształtują postawy, a w konsekwencji zmianie ulegają wartości i normy. Jednocześnie przedsiębiorstwo charakteryzujące się otwartą, przedsiębiorczą i elastyczną konstrukcją będzie bardziej otwarte i elastyczne przy opracowywaniu założeń swojej strategii.

Istotnym, przez wielu autorów uważanym za kluczowy, czynnikiem, który determinuje innowację jako proces jest *kultura organizacyjna*²². Naukowcy są zgodni co do jej pozytywnego znaczenia dla innowacji²³. By z powodzeniem wdrażać innowacje lub adoptować rozwiązania technologiczne, przedsiębiorstwa muszą spełniać określone warunki w zakresie ich wewnętrznych zachowań i relacji zewnętrznych²⁴. Elementy kultury mają dwojaki wpływ na innowacje – poprzez socjalizację i koordynację²⁵. Przez socjalizację, każdy z członków organizacji może upewnić się, czy twórcze i innowacyjne zachowania są częścią jej modelu biznesu. Jednocześnie, organizacja może, poprzez działania, politykę i procedury, generować wartości, które wspierają kreatywność i innowacje, przez co jej zdolności innowacyjne będą się systematycznie poprawiać. Tak rozumiana kultura organizacyjna jest utożsamiana z kulturą innowacyjności²⁶. Kultura organizacyjna może stymulować innowacyjne zachowania członków organizacji, prowadzić do przyjęcia przez nich innowacji jako podstawowej wartości w organizacji²⁷. Kultura organizacyjna zorientowana na upowszechnianie zachowań wspierających innowacyjność organizacji jest źródłem norm, wartości, sposobów postępowania i myślenia, które będą wspomagały proces tworzenia innowacji. Zachowanie globalnej równowagi zależy od stałego wzajemnego dostosowania

¹⁹ B. Rogoda, *Przedsiębiorczość i innowacje*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005, s. 32.

²⁰ A. Mirski, *Strategie innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2014, nr 74, Politechnika Śląska, s. 559–563.

²¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, 2000, nr 34, s. 25–57.

²² A.R. Jassowalla, H.C. Soshittal, *Cultures that support product innovation processes*, “Academy of Management Executive”, 2002, nr 16(3), s. 42–54; P. Loewe, J. Dominiquini, *Overcoming the barriers to effective innovation*, “Strategy & Leadership”, 2006, nr 34(1), s. 24–31; R.K. Lyons, J.A. Chatman, C. K. Joyce, *Innovation in Services: Corporate culture and investment banking*, “California Management Review”, 2007, nr 50(1), s. 174–191; G.J. Tellis, J.C. Prabhu, R.K. Chandy, *Radical Innovation Across Nations: The Preeminence of Corporate Culture*, “Journal of Marketing Education Review”, 2009, nr 73, s. 3–23.

²³ S.-C. Chang, M.-S. Lee, *The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in Taiwan*, “The Business Review”, 2007, nr 7(1), s. 295–301; J. M. Higgins, C. McAllaster, *Want innovation? Then use cultural artifacts that support it*, “Organizational dynamics”, 2002, nr 31(1), s. 74–84; C.M. Lau, H.Y. Ngo, *The HR system, organizational culture, and product innovation*, “International Business Review”, 2004, nr 13(6), s. 685–703; E. Martins, F. Terblanche, *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, “European Journal of Innovation Management”, 2003, nr 6(1), s. 64–74.

²⁴ A. Tylecote, *Cultural differences affecting technological innovation in Western Europe*, “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 1996, nr 5(1), s. 137–147.

²⁵ P.E. Tesluk, J. L. Farr, S.R. Klein, *Influences of organizational culture and climate on individual creativity*. „The Journal of Creative Behavior”, 1997, nr 31(1), s. 27–41.

²⁶ J. Korpysa, *Kultura innowacyjności mikroprzedsiębiorstw Spin Off*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2014.

²⁷ A. Hartmann, *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*, “Construction innovation”, 2006, nr 6(3), s. 159–172.

wywania się uczestników do konkretnych sytuacji²⁸. A.K. Koźmiński uważa, że menedżerowie muszą zmieniać kultury organizacyjne, by wprowadzić w życie właściwe nowe strategie, zapewniające przeżycie w zmieniającym się środowisku rynkowym. To właśnie zmiana kultur organizacyjnych warunkuje takie dostosowanie²⁹. Za zmianą w organizacji musi podążać zmiana kultury organizacyjnej.

Różnicując kulturę organizacyjną ze względu na rezultaty, jakie dzięki niej odnosi organizacja, można zidentyfikować: (1) kulturę pozytywną (konstruktywną), którą cechuje podatność na zmiany i akceptacja zmian. Przyczynia się do wykorzystania na wysokim poziomie potencjału twórczego, zwiększając tym samym zdolność do osiągnięcia założonych celów, premiując u pracowników samodzielne rozwiązywanie pojawiających się problemów, motywując do wydajnej pracy; (2) kulturę negatywną (biuropatologia), która ogranicza kreatywność, kreuje konserwatyzm, brak elastyczności, prowadzi do sytuacji antypatii, w której członkowie organizacji stają się częściej oponentami niż stronnikami.

W organizacjach zorientowanych na przeszłość, panuje kultura zachowawcza, zaś w organizacjach kładących nacisk na przyszłość, dominuje kultura innowacyjna. W kulturze konserwatywnej przywiązują się znaczenie do wartości, norm i symboli, ceni się tradycje, przepisy i regulaminy, gdyż daje to poczucie bezpieczeństwa i pewności. Pracownicy cenią stabilizację, a nie zmiany, nie mają ambicji rozwojowych, ani motywacji osiągnięć. Zmiany są kontestowane, napotykają na silny opór. W kulturze innowacyjnej wartości są poważane, ale traktuje się je instrumentalnie, gdy przestają być przydatne zastępowane są nowymi, chętnie podejmowane jest ryzyko, ceni się kreatywność, dynamiczność oraz duże poczucie odpowiedzialności, wprowadza się zmiany, stawia na rozwój, co pozwala skutecznie funkcjonować w zmieniającym się i burzliwym otoczeniu. Ten typ kultury promuje dynamikę i zmianę, pracownicy chętnie podejmują wyzwania³⁰.

W typologii opracowanej przez Goffee i Jones³¹ kulturę organizacyjną różnicują dwa kryteria: towarzyskości i solidarności. Towarzyskość można zdefiniować jako życzliwość w relacjach między ludźmi w organizacji. Poprzez znajomości, przyjaźni – idee, postawy, zainteresowania i wartości stają się wspólne dla uczestników organizacji. Solidarność natomiast to zdolność ludzi do sprawnej i skutecznej realizacji wspólnych celów. Wyróżnia się zatem: kulturę wspólnoty, kulturę najemników, kulturę sieciową i fragmentaryczną. Spośród nich dobrą podstawę dla wprowadzenia zmian stanowi kultura najemników – ten typ kultury kładzie nacisk na strategię i wygraną na rynku. Członkowie organizacji mają jasne priorytety i działają szybko w odpowiedzi na zmiany w otoczeniu. Kultura najemników będzie w stanie osiągnąć większą wydajność i skuteczność w organizacji. Pozytywne nastawienie do zmiany jest również cechą kultury sieciowej³².

Kultura organizacyjna jest nierozzerwalnie związana ze strategią i powinna być tak kształtowana, by wspierała strategię, jednocześnie sama strategia również determinuje kulturę organizacji. Strategia wyznacza kierunek rozwoju kultury organizacyjnej (kultura zorientowana strategicznie), natomiast kultura wyznacza ramy, stanowiące silne ograniczenia w procesie implementacji i realizacji strategii organizacji³³. Kultura podąża za strategią, decyzje strategiczne dotyczące poszerzania działalności, innowacji

²⁸ A. Stańda, *Kultura organizacyjna i strategia przedsiębiorstwa. Związki, dopasowania, zmiana. /W:/ Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, tom II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2000.

²⁹ A.K. Koźmiński, *Odrabianie zaległości*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1998.

³⁰ L. Zbiegień-Maciąg, *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, 1999.

³¹ R. Goffee, G. Jones, *Why Should Anyone Be Led by You? /W:/ On what makes a leader*, eds. D. Goleman, T.H. Davenport, J. C. Beck, "Harvard Business Review", Boston, 2001.

³² Por. szerzej: K. Szczepańska-Woszczyzna, Z. Dacko-Pikiewicz, *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji. /W:/ Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015, s. 31–40.

³³ R. Krupski, S. Stańczyk, *Wielopoziomowość relacji: strategia – kultura organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 12, s. 8.

oraz strategii personalnych kształtują postawy, a co za tym idzie zmieniają wartości i normy. Kultura organizacyjna ma również istotny wpływ na funkcjonowanie systemów operacyjnych przedsiębiorstwa i sposób organizacji jego struktur, w tym stopień elastyczności w ramach struktur, elastyczność kanałów komunikacji, zakres decentralizacji władzy, liczbę szczebli w hierarchii organizacji, zakres kontroli kierowników, indywidualne/grupowe podejmowanie decyzji³⁴.

Procedury i procesy operacyjne stanowią względnie trwałe programy działania w ramach organizacji. Programy te mogą dotyczyć obsługi działalności podstawowej (np. utrzymanie ruchu, serwis informacji naukowo–technicznej), regulować tę działalność (np. procedura technicznego przygotowania produkcji), bądź też wspierać działalność organizacji jako całości (np. zarządzanie personelem, obsługa prawna). Odnoszą się do takich aspektów pracy przedsiębiorstwa jak przywództwo, motywowanie, uzyskiwanie zaangażowania, wprowadzanie zmian, praca w zespołach, planowanie i czynności korygujące. Ich przebieg zależy od zasad polityki, przepisów, systemów oraz struktur przedsiębiorstwa. Mogą obejmować całość organizacji, bądź jej wydzieloną część. Procedury i procesy operacyjne mają szczególne znaczenie w procesie niwelowania standardowych zakłóceń równowagi – przewidywalnych, rutynowych, powtarzalnych. Zauważa się związek rozwoju organizacji z ewolucją procedur i procesów operacyjnych³⁵. Stanowią one element w miarę stały, niezmienny, charakterystyczny dla całości organizacji. Dzięki nim możliwe jest dopasowanie reguł działania do konkretnych sytuacji, w ten sposób przywrócenie równowagi, gdyż powtarzalne występowanie pewnych sytuacji prowadzi do standaryzacji reguł postępowania³⁶. W procesie adaptacji do zmian wynikających ze zmian w otoczeniu, niedopasowanie procedur i procesów operacyjnych do sprawnej realizacji zadań może spowodować, że organizacja w niektórych przypadkach przestanie istnieć. Zatem, choć procedury stanowią przejaw dążenia organizacji do stabilności, nie oznacza to jednak konieczności poszukiwania nowych wzorców zachowań. Wzrost dynamizmu otoczenia popycha przedsiębiorstwo do zmiany zachowań, a co za tym idzie zmiany procedur operacyjnych odpowiednio do zmian w otoczeniu organizacji. Jednocześnie, menedżerowie powinni inicjować zmiany, bowiem w stabilnych warunkach pracownicy nie zastanawiają się nad tym, co robią rutynowo, bezrefleksyjnie choć zgodnie z procedurami, natomiast w trakcie zmian przeciwnie – odczuwają potrzebę identyfikacji tego, co było, w zestawieniu z nowymi rutynowymi wzorcami zachowań³⁷.

Wyniki badań wskazują, że nawet niezbyt dynamiczne firmy są w stanie wzmocnić swoją pozycję na rynku poprzez innowacje, jeśli przedsiębiorcy i menedżerowie będą skłonni do podejmowania ryzyka i większej aktywności w odniesieniu do konkurentów. Wiele zależy także od ich stylu zarządzania i tworzonej wewnątrz firmy atmosfery. Dzięki nim proces kreowania innowacji, uważany za proces społeczny, staje się bardziej efektywny. Szczególnie mocno stymulującym czynnikiem staje się ułatwiona w takich warunkach komunikacja (wymiana informacji, idei). Poziom innowacyjności firmy można również wzmocnić przez konsekwentne wprowadzanie i przestrzeganie zasad kreatywności: szeroko zakrojone procesy uczenia się, prowadzenie badań generujących nową wiedzę, komunikowanie się (interakcja) z osobami posiadającymi wiedzę, wykorzystanie tradycyjnych i niekonwencjonalnych procesów myślenia, wykorzystanie holistycznego podejścia do rozwiązywania problemów, zachęta i wsparcie dla pasji oraz tworzenie sprzyjającego kreatywności środowiska.

³⁴ M. Armstrong, *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1992.

³⁵ J. Karpacz, *Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorów zachowań pracowników*. „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4(2), s. 171–180.

³⁶ A. K. Koźmiński, K. Oblój, *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. Wyd. PWE, Warszawa, 1989.

³⁷ J. Karpacz, *op. cit.*, s. 175.

Organizacyjny kontekst innowacyjności w świetle wyników badań

Poniżej przedstawiono wyniki analizy mającej na celu wskazanie, czy występuje związek pomiędzy takimi wymiarami przedsiębiorstwa jak struktura, strategia, kultura organizacyjna, procesy operacyjne, a poziomem jego innowacyjności. W analizie przyjęto, że ocena innowacyjności przedsiębiorstwa dokonana będzie w oparciu o ocenę dotyczącą tego, czy firma jest liderem w branży pod względem nowości produktowych (im wyższa jest ocena, tym firma jest uważana za bardziej innowacyjną). Ocenę związku pomiędzy oceną wymiarów funkcjonowania przedsiębiorstwa, a poziomem jego innowacyjności, oceniono na podstawie dwóch miar: współczynnika korelacji rangowej Spearmana oraz współczynnika chi-kwadrat. Wybór miar uzasadniony jest przede wszystkim poziomem pomiaru zmiennych.

Badania przeprowadzono wśród 200 menedżerów wyższego, średniego oraz operacyjnego szczebla zarządzania (200 przedsiębiorstw działających na terenie Polski), wdrażających innowacje (przedsiębiorstwa innowacyjne). Respondentami w badaniu byli menedżerowie zaangażowani we wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach, osoby, która mają wiedzę, decydują lub współdecydują o polityce firmy w obszarze innowacyjności (w zależności od firmy były to np. osoby zajmujące się badaniami i rozwojem, produkcją, technologią). Badanie prowadzone było w okresie kwiecień–maj 2016 r. metodą wywiadu, techniką komputerowo wspomaganego wywiadu telefonicznego (CATI).

Strategia a poziom innowacyjności. W tabeli 1 przedstawiono ocenę występowania związku pomiędzy poszczególnymi elementami strategii przedsiębiorstwa, a poziomem jego innowacyjności.

Tabela 1. Strategia a innowacyjność

Charakterystyki strategii rozwoju przedsiębiorstwa	Współczynnik korelacji
Działania i myślenie innowacyjne menedżerów i pracowników jest „wpisane” w strategię rozwoju organizacji	0,104
Organizacja posiada opisaną strategię działania obejmującą wszystkie procesy biznesowe, która jest jasno komunikowana przez zarząd firmy	0,110
Budowanie wiedzy w organizacji ma strategiczne znaczenie dla zarządu firmy w procesie zdobywania przewagi konkurencyjnej	0,145*
W organizacji analizuje się rozwój technologii w danej branży	0,176*
Organizacja wyprzedza zmiany produktowe i technologiczne w branży i jako pierwsza wprowadza na rynek nowości produktowe	0,425**
W organizacji prowadzi się badania i prace rozwojowe dotyczące nowych technologii	0,327**
Wszystkie działy organizacji kładą nacisk na innowacyjność swoich rozwiązań, procesów i produktów	0,424**
Stosuje się benchmarking, żeby ocenić poziom rozwoju technologicznego, produktowego, jakościowego itd. w branży	0,294**

Uwagi: współczynnik korelacji rangowej Spearmana; * statystyczna istotność na poziomie 0,05; ** statystyczna istotność na poziomie 0,01.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Wyniki przedstawione w tab. 1 wskazują na występowanie dodatniej zależności między elementami strategii organizacji a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa. Dla zdecydowanej większości tych czynników zależność jest statystycznie istotna. Najsilniejszy wpływ na poziom innowacyjności przedsiębiorstwa zaobserwowano dla: (1) budowania pozycji lidera rynku w zakresie nowości produktowych i technologicznych, (2) nacisku na innowacyjność rozwiązań, procesów i produktów we wszystkich działach organizacji. Im wyższe oceny respondenci przypisywali tym czynnikom, tym wyżej oceniana była innowacyjność przedsiębiorstwa.

Struktura a poziom innowacyjności. Wyniki analizy wpływu determinant struktury organizacyjnej przedsiębiorstwa na poziom jego innowacyjności przedstawiono w tabeli 2.

Tabela 2. Struktura a innowacyjność

Charakterystyki struktury przedsiębiorstwa	Współczynnik korelacji
W organizacji funkcjonują jasne instrukcje, wzory dokumentów i procedur, które są zrozumiałe i dostępne dla pracowników	-0,035
Cele i plany działania w organizacji uwzględniają wymagania klientów, potrzeby interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych, w tym społeczeństwa	0,118
Eliminacja barier przepływu informacji między działami i poszczególnymi pracownikami przez menedżerów	0,182*
Angażowanie dostawców w proces kreowania nowych produktów	0,236**
Stały rozwój kanałów komunikacji oraz narzędzi pozyskiwania i gromadzenia wiedzy w organizacji	0,145*

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Zależność ujemną, ale statystycznie nieistotną, wskazano dla wpływu sformalizowania instrukcji i procedur na poziom innowacyjności. Natomiast wskazano także, statystycznie istotny, wpływ innych czynników, takich jak: (1) zaangażowanie dostawców w procesie kreowania nowych produktów, (2) eliminowanie barier przepływu informacji między działami i poszczególnymi pracownikami, (3) stały rozwój kanałów komunikacji oraz narzędzi pozyskiwania i gromadzenia wiedzy. Im wyżej respondent ocenia te czynniki, tym bardziej innowacyjne jest przedsiębiorstwo.

Kultura organizacyjna a poziom innowacyjności. W tabeli 3 przedstawiono wyniki analizy zależności pomiędzy determinantami kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa a poziomem jego innowacyjności.

Zaobserwowano, iż pomiędzy oceną poszczególnych elementów kultury organizacyjnej a poziomem innowacyjności przedsiębiorstwa występuje zależność dodatnia. W przypadku trzech czynników okazała się ona statystycznie istotna, jednakże słaba. Czynniki te, to: (1) umożliwienie pracownikom generowania nowych pomysłów, zmian, eksperymentów, nowych pomysłów zmierzających do innowacji, (2) premiowanie pracowników za innowacyjne rozwiązania (technologiczne, produktowe, organizacyjne, marketingowe), (3) tworzenie w organizacji planów działania krótko- i długookresowego, które są regularnie monitorowane i weryfikowane. Im wyższe oceny respondent przypisywał tym czynnikom, tym wyższy był poziom innowacyjności przedsiębiorstwa. Wzrost poziomu oceny poszczególnych czynników związany jest ze wzrostem poziomu innowacyjności organizacji.

Tabela 3. Kultura organizacyjna a innowacyjność

Charakterystyki kultury przedsiębiorstwa	Współczynnik korelacji
Organizacja posiada zdefiniowaną misję, która jest komunikowana i znana wszystkim pracownikom	0,138
W organizacji tworzy się plany działania krótko- i długookresowego, które są regularnie monitorowane i weryfikowane	0,154*
Menedżerowie dzielą się z pracownikami wiedzą na temat przyszłych kierunków rozwoju organizacji	0,137
Menedżerowie aktywnie wspierają zmiany i wdrażają kulturę doskonalenia się, uczenia i innowacji w organizacji	0,136
Pracownicy mają możliwość współdecydowania o zakresie wprowadzanych zmian w organizacji	0,002
Pracownicy mają do dyspozycji czas i zasoby, żeby generować nowe pomysły, zmiany, eksperymenty, nowe pomysły zmierzające do innowacji	0,218**
Wspiera się kreatywność pracowników poprzez szkolenia, budowanie zespołów projektowych, spotkania i dyskusje pomiędzy różnymi zespołami zadaniowymi itd.	0,136
Każdy z pracowników może zgłosić nowy pomysł, udoskonalenie, zmianę	0,105
Pracownicy są premiowani za innowacyjne rozwiązania (technologiczne, produktowe, organizacyjne, marketingowe)	0,180*
Systematycznie podnosi się wiedzę i umiejętności pracowników	0,104

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne podstawie badań bezpośrednich.

Procedury i procesy operacyjne a innowacyjność

W tabeli 4 przedstawiono wyniki pomiaru siły i kierunku zależności pomiędzy oceną czynników determinujących procesy operacyjne w przedsiębiorstwie a poziomem jego innowacyjności.

Wyniki analizy korelacji pokazują, że oceny respondentów dla czynników determinujących procedury i procesy operacyjne w przedsiębiorstwie są powiązane ze stopniem innowacyjności firmy. Dla prawie wszystkich czynników zależność jest dodatnia. Wyjątkiem jest element związany z funkcjonowaniem w organizacji instrukcji, wzorów dokumentów i procedur zrozumiałych dla pracowników. Jednakże zależność ta jest bardzo słaba, ujemna, statystycznie nieistotna. Biorąc pod uwagę pozostałe czynniki, to dla wielu z nich wykazano statystycznie istotny związek, najsilniejszy wpływ zaobserwowano dla takich charakterystyk, jak: (1) stosowanie benchmarkingu do oceny poziomu rozwoju technologicznego, produktowego, jakościowego, itd. w naszej branży, (2) rozwijanie i zarządzanie zasobami intelektualnymi poprzez zgłaszanie i zakup patentów, licencji, praw autorskich. Można wnioskować, że jeśli respondent przyznawał wysokie oceny tym czynnikom, to prawdopodobnie przedsiębiorstwo cechowało się wyższym poziomem innowacyjności.

Tabela 4. Procedury i procesy operacyjne a poziom innowacyjności

Charakterystyki procesów operacyjnych przedsiębiorstwa	Współczynnik korelacji
Organizacja stale rozwija kanały komunikacji oraz narzędzia pozyskiwania i gromadzenia wiedzy	0,145*
Firma rozwija i zarządza zasobami intelektualnymi poprzez zgłaszanie i zakup patentów, licencji, praw autorskich	0,255**
Zbierane są opinie klientów na temat produktów/usług organizacji, które brane są pod uwagę w procesie kreowania produktów	0,169*
Dostawcy są zaangażowani w procesie kreowania nowych produktów	0,236**
Wprowadzane są normy zarządzania jakością do procesów w organizacji	0,159*
W organizacji funkcjonują jasne instrukcje, wzory dokumentów i procedur, które są zrozumiałe i dostępne dla pracowników	-0,035
Wykorzystuje się miary i techniki statystyczne do poprawy procesów i redukcji odchyleń od realizacji założonych wyników	0,233**
Stosuje się benchmarking do oceny poziomu rozwoju technologicznego, produktowego, jakościowego, itd. w branży	0,294**

Uwagi: jak do tabeli 1.

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Zakończenie

Organizacyjne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstwa wskazują na konieczność holistycznego spojrzenia na funkcjonowanie organizacji. W warunkach tworzenia kultury skierowanej na innowację, elastycznej struktury organizacyjnej, strategii innowacyjnej, organizacje są skłonne i zdolne do wdrażania innowacji. Oczekiwania wobec cech organizacji ważnych dla innowacyjności potwierdziły się w dużej mierze. Odnaleziono wpływ pewnych działań, które łącznie wyznaczają określony typ strategii, struktury, kultury, procesów na poziom innowacyjności. Zakładano, że najbardziej innowacyjne firmy mają struktury zbliżone do organicznych, ze słabym oddziaływaniem elementów struktur mechanistycznych. Istnieją w nich dobre relacje przełożony – podwładny, demokratyczny styl kierowania, niska formalizacja, mały centralizm, strategia ciągłych innowacji i kultura innowacyjna. Założenie to znalazło potwierdzenie w odniesieniu do niektórych badanych elementów kompetencji i cech organizacji uważanych za ważne dla innowacyjności. Badane ujawniło stosowanie przez przedsiębiorstwa różnych instrumentów planowania strategicznego, posiadanie zdefiniowanej misji, czy określonych celów, które są monitorowane, a także komunikowane pracownikom.

Bibliografia

1. Aiken M., Hage J., *The organic organization and innovation*, "Sociology", 1971, nr 5(1).
2. Arad S., Hanson M.A., Schneider R.J., *A framework for the study of relationships between organizational characteristics and organizational innovation*, "The Journal of Creative Behavior", 1997, nr 31(1).
3. Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Wyd. Profesjonalnej Szkoły Biznesu, Kraków, 1992.
4. Borowiecki R., Siuta-Tokarska B., *Konkurencyjność przedsiębiorstw i konkurencyjność gospodarki Polski – zarys problemu*, "Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy", 2015, nr 41.
5. Crossan M.M., Apaydin M., *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*, "Journal of Management Studies", 2010, nr 47(6).
6. Daft R.L., *A dual-core model of organizational innovation*, "Academy of Management Journal", 1978, nr 21(2).
7. Damanpour F., *Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators*, "Academy of Management Journal", 1991, nr 34(3).
8. De Tienne D., Mallette P., *Antecedents and outcomes of innovation-oriented cultures*, "International Journal of Business and Management", 2012, nr 7(18).
9. Foreman-Peck J., Makepeace G., Morgan B., *Growth and profitability of small and medium-sized enterprises: Some Welsh evidence*, "Regional Studies", 2006, nr 40(4).
10. Francik A., *Sterowanie procesami innowacyjnymi w organizacji*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2003.
11. Goffee R., Jones G., *Why Should Anyone Be Led by You? /W/: On what makes a leader*; red. naukowy: D. Goleman, T. H. Davenport, J. C. Beck, "Harvard Business Review", Boston, 2001.
12. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Restrukturyzacja firmy jako kierunek wzrostu jej wartości*, „Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio H. Oeconomia”, 2000, nr 34.
13. Hartmann A., *The role of organizational culture in motivating innovative behaviour in construction firms*, "Construction innovation", 2006, nr 6(3).
14. Higgins J.M., McAllaster C., *Want innovation? Then use cultural artifacts that support it*, "Organizational dynamics", 2002, nr 31(1).
15. Hurley R.F., Hult G.T.M., *Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination*, "The Journal of Marketing", 1998, nr 62(3).
16. Janasz W., *Innowacje w modelach przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, 2002.
17. Janasz W., *Strategie organizacji innowacyjnych*, „Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania”, 2011, nr 21.
18. Jassowalla A.R., Soshittal H.C., *Cultures that support product innovation processes*, "Academy of Management Executive", 2002, nr 16(3).
19. Karpacz J., *Procedury jako narzędzie utrwalania rekurencyjnych wzorów zachowań pracowników*. „Zarządzanie i Finanse”, 2013, nr 4(2).
20. Kimberly J.R., Evanisko M.J., *Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations*, "Academy of Management Journal", 1981, nr 24(4).
21. Korpysa J., *Kultura innowacyjności mikroprzedsiębiorstw Spin Off*, „Studia Ekonomiczne”, Zeszyty Naukowe Wydziałowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, 2014.
22. Koźmiński A.K., Obłój K., *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*, Wyd. PWE, Warszawa, 1989.
23. Koźmiński A.K., *Odrabianie zaległości*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa, 1998.
24. Kraśnicka T., Głód W., *Poziom innowacyjności kadry kierowniczej najwyższego szczebla w polskich przedsiębiorstwach*, "Studia Ekonomiczne", 2015, nr 212.

25. Krupski R., Stańczyk S., *Wielopoziomowość relacji: strategia – kultura organizacji*, „Przegląd Organizacji”, 2009, nr 12.
26. Lau C.M., Ngo H.Y., *The HR system, organizational culture, and product innovation*, “International Business Review”, 2004, nr 13(6).
27. Loewe P., Dominiquni J., *Overcoming the barriers to effective innovation*, “Strategy & Leadership”, 2006, nr 34(1).
28. Lyons R.K., Chatman J.A., Joyce C. K., *Innovation in Services: Corporate culture and investment banking*, “California Management Review”, 2007, nr 50(1).
29. Martins E., Terblanche F., *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, “European Journal of Innovation Management”, 2003, nr 6(1).
30. Miller D., Friesen P.H., *Strategy-making and environment: the third link*, “Strategic Management Journal”, 1983, nr 4(3).
31. Mirski A., *Strategie innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie”, 2014, nr 74, Politechnika Śląska.
32. Penc J., *Strategie zarządzania*, Wyd. Placet, Warszawa, 1994.
33. Pichlak M., *Uwarunkowani innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa 2012.
34. Poznańska, K. *Czynniki sukcesu małych przedsiębiorstw w Polsce*. „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa” (numer specjalny), 2006.
35. Rogoda B., *Przedsiębiorczość i innowacje*: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 2005.
36. Stańda A., *Kultura organizacyjna i strategia przedsiębiorstwa. Związki, dopasowania, zmiana. /W:/ Instrumenty zarządzania we współczesnym przedsiębiorstwie*, tom II, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań, 2000.
37. Subramanian A., Nilakanta S., *Organizational innovativeness: exploring the relationship between organizational determinants of innovation, types of innovations, and measures of organizational performance*. “Omega”, 1996, nr 24(6).
38. Szczepańska–Woszczyzna K., Dacko–Pikiewicz Z., *Kultura organizacyjna – punkt wyjścia innowacyjności organizacji. /W:/ Teoria i praktyka zarządzania w obliczu nowych wyzwań*, red. naukowy: J. Kaczmarek, W. Szymła, Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2015.
39. Szczepańska–Woszczyzna K., *Kompetencje menedżerskie w kontekście innowacyjności przedsiębiorstwa*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2016.
40. Tesluk P.E., Farr J.L., Klein S.R., *Influences of organizational culture and climate on individual creativity*. “The Journal of Creative Behavior”, 1997, nr 31(1).
41. Tylecote A., *Cultural differences affecting technological innovation in Western Europe*, “European Journal of Work and Organizational Psychology”, 1996, nr 5(1).
42. Vaccaro I.G., Jansen J.J., Van Den Bosch F.A., Volberda H.W., *Management innovation and leadership: The moderating role of organizational size*, “Journal of Management Studies”, 2012, nr 49(1).
43. Zakrzewska–Bielawska A., *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach sektora wysokich technologii*, “Zeszyty Naukowe. Rozprawy Naukowe”, Politechnika Łódzka, Łódź 2011.
44. Zbiegień–Maciąg L., *Kultura w organizacji. Identyfikacja kultur znanych firm*, WN PWN, Warszawa 1999.
45. Zdunczyk K., Blenkinsopp J., *Do organisational factors support creativity and innovation in Polish firms?*, “European Journal of Innovation Management”, 2007, nr 10(1).

*Summary***ORGANIZATIONAL DETERMINANTS OF ORGANIZATION
INNOVATIVENESS**

The paper refers to relations between the innovativeness of an organization and its selected determinants such as a strategy, corporate culture, procedures and operational processes. Conditions leading to innovations are described as the combination of processes, which result from the internal and external dynamics of a given entity. Determining these conditions, within which this dependency occurs, constitutes the crucial knowledge resource for an organization, taking into consideration the context of strengthening the organization innovativeness.

Jolanta Korkosz-Gębska
Instytut Organizacji Systemów Produkcyjnych
Wydział Inżynierii Produkcji
Politechnika Warszawska

KREATYWNY MENEDŻER A INNOWACYJNOŚĆ PRZEDSIĘBIORSTW

Streszczenie

Kreatywność, jako zdolność do tworzenia nowych rozwiązań, jest warunkiem koniecznym innowacyjności. Bardzo często mylona jest z innowacyjnością, którą można nazwać urzeczywistnioną kreatywnością. Kreatywność jest jedną z zasadniczych kompetencji współczesnego menedżera, który istotnie wpływa na poziom konkurencyjności przedsiębiorstwa. Rola menedżera w budowaniu kultury kreatywnej nie ogranicza się jedynie do motywowania, inspirowania i stymulowania rozwoju pracowników, ale uzależniona jest także od jego postawy, osobowości oraz kompetencji twórczych. Celem rozdziału było omówienie znaczenia kreatywności w biznesie, ze szczególnym uwzględnieniem roli menedżera w budowaniu kultury kreatywnej w przedsiębiorstwie.

* * *

Wprowadzenie

Kreatywność i innowacyjność nie są synonimami, choć często używa się ich zamiennie. Mylenie tych dwóch pojęć jest elementem hamującym innowacyjność w biznesie¹. Zdaniem T. Levitta kreatywność, której nie towarzyszy właściwe zarządzanie innowacyjnością, może być przyczyną porażki przedsięwzięcia biznesowego lub całej firmy². Aby uzasadnić ten pogląd Levitt wykorzystał porównanie do dwóch malarzy, z których jeden posiada koncepcję stworzenia pięknego obrazu, ale nie potrafi malować, natomiast drugi ma taki sam pomysł, jednak potrafi go urzeczywistnić w postaci wyjątkowego dzieła. Kreatywność prowadzi do innowacyjności, lecz nie zawsze organizacja dysponująca ogromnym potencjałem twórczej kadry jest innowacyjna. Kreatywność jest zatem warunkiem koniecznym innowacyjności, jednak nie jest warunkiem wystarczającym. Skuteczne realizowanie procesu innowacji wymaga utworzenia zespołu, w skład którego powinni wchodzić³:

¹ F. Trias de Bes, Ph. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces. Model „Od A do F”*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013, s. 6.

² T. Levitt, *Creativity is not enough*, „Harvard Business Review”, 2002, www.hbr.org/2002/08/creativity-is-not-enough.

³ F. Trias de Bes, Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 19.

- aktywatorzy, czyli osoby inicjujące proces innowacji,
- badacze, których głównym zadaniem jest dostarczanie informacji pozostałym członkom zespołu w trakcie całego procesu,
- kreatorzy, odpowiedzialni za tworzenie nowych koncepcji i możliwości biznesowych, jak również poszukiwanie rozwiązań na każdym etapie procesu,
- deweloperzy, mający na celu przekładanie procesów na produkty i usługi, czyli odpowiedzialni za opracowanie otrzymanych pomysłów na gotowe rozwiązania,
- egzekutorzy, których zadaniem jest implementacja opracowanej innowacji na rynek,
- facylitatorzy, odpowiedzialni m.in. za akceptację wydatków i inwestycji niezbędnych do prawidłowego przebiegu procesu innowacyjnego oraz przewidywanie ewentualnych porażek.

Tworzenie kultury innowacji często rozpoczyna się od jednostki⁴. W przypadku kreatywności, jej całościowe traktowanie, jako kreatywności indywidualnej i zbiorowej, powoduje, że staje się ona wyjątkowym elementem zasobów organizacji⁵. Choć „dobrze funkcjonująca grupa twórczego myślenia jest bardziej pomysłowa niż wszyscy jej członkowie razem wzięci”⁶, warto zwrócić uwagę na efekt odwrotny, tzw. myślenie grupowe, prowadzące czasami do uzyskania przez grupę gorszych wyników w porównaniu z najmniej twórczym członkiem grupy⁷. Wynika to m.in. z konfliktów interpersonalnych, gier społecznych oraz zahamowań przed prezentacją własnych pomysłów z obawy przed ośmieszeniem, co w konsekwencji prowadzi do zgłaszania mniejszej liczby pomysłów, z reguły gorszej jakości.

Innowacje wymagają odpowiedniego zarządzania i przywództwa na wszystkich szczeblach organizacji⁸. Biznes potrzebuje menedżerów innowacyjności, którzy potrafią zachęcić pracowników do tworzenia wartościowych pomysłów. Do najważniejszych cech innowacyjnej firmy należą⁹:

- oparcie zarządzania głównie na kontaktach osobistych i nieformalnych,
- duży nacisk na specjalizację funkcjonalną,
- zapewnienie pracownikom swobody myśli i komunikacji,
- prawie płaska struktura hierarchiczna, przystępność i otwartość liderów,
- ograniczenie do minimum sztywno sformułowanych procedur,
- zachęcanie pracowników do kreatywności, elastyczności i rozwoju osobistego.

Kreatywność należy do grupy zasadniczych kompetencji menedżerów, wpływających na konkurencyjność przedsiębiorstwa. Zdolność twórczego myślenia jest głównym wyróżnikiem każdego przywódcy, który poszukuje nowych problemów, stawia czoło wyzwaniom, wymagających niekonwencjonalnych rozwiązań¹⁰. Ciekawość jest pierwszym stopniem do twórczości¹¹.

Rola kreatywnego menedżera w biznesie

Problematyka kreatywności stała się przedmiotem badań w różnych dziedzinach nauki, przez co może być ona postrzegana i rozumiana na wiele sposobów. W literaturze przedmiotu kreatywność traktowana jest bardzo często jako synonim twórczości¹². „Myślenie twórcze jest istotną cechą wszystkich aspektów podejmowania decyzji w biznesie. Jest to zjawisko pobudzania nowych myśli, przeformułowywania

⁴ F. Trompenaars, *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012, s. 23.

⁵ M. Brzeziński, *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009, s. 20.

⁶ E. Nęcka, *TROp... Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1995, s. 83.

⁷ K.J. Szmidt, *ABC kreatywności*, Difin, Warszawa 2010, s. 69.

⁸ J. Adair, *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*, Oficyna Wolters Kluwer Business, Kraków 2009, s. 43.

⁹ *Ibidem*, s. 47.

¹⁰ T. Proctor, *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998, s. 2.

¹¹ K.J. Szmidt, *op. cit.*, s. 36.

¹² A. Wojtczuk-Turek, *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008, s. 43.

dotychczasowej wiedzy na nowo i analizowania założeń w celu sformułowania nowych teorii i paradygmatów bądź też tworzenia świadomości. Jest to proces, który obejmuje ujawnianie, selekcjonowanie, wymianę i łączenie faktów, idei i umiejętności¹³.

Na podstawie badań współzależności poziomu ilorazu inteligencji oraz miar kreatywności, powstała tzw. hipoteza proggu, zgodnie z którą pozytywny związek korelacyjny występuje wyłącznie w stosunku do osób o ilorazie inteligencji nie wyższym niż 120¹⁴. Twórczość wymaga zatem pewnego minimum inteligencji, powyżej którego kreatywność zależy od takich czynników jak styl poznawczy, motywacja, czy osobowość.

Kreatywność w organizacji można zdefiniować jako „tworzenie użytecznych i wartościowych produktów, usług, pomysłów, procedur lub procesów przez współpracujące ze sobą jednostki”¹⁵. Istnieje bezpośredni związek między twórczym myśleniem a skutecznością i wydajnością organizacji¹⁶.

Z kreatywnym myśleniem związany jest proces twórczy, składający się z czterech etapów¹⁷:

- przygotowania (gromadzenia i analizowania informacji, zastanowienia się nad potencjalnymi rozwiązaniami),
- inkubacji (nieświadomego przetwarzania informacji w kontekście zaistniałego problemu),
- iluminacji (ośnienia w czasie gdy umysł jest zrelaksowany i nie zajmuje się świadomie problemem),
- weryfikacji (sprawdzenia wykonalności powstałych rozwiązań i pomysłów).

W kontekście procesu twórczego warto zauważyć, iż na każdym jego etapie niezbędnym warunkiem funkcjonowania osoby kreatywnej są następujące cechy¹⁸:

- otwartość (niezbędna na początku),
- niezależność (istotna w momencie generowania pomysłów, w celu uniknięcia wtórności lub nadmiernej podatności na modę),
- wytrwałość (zapewnia trwanie procesu mimo przeszkód i prowadzi do ulepszenia działań i tworzenia nowych dzieł).

Współczesny menedżer nie jest już wyłącznie przełożonym swoich pracowników, a jego rola nie ogranicza się wyłącznie do organizowania, koordynowania, planowania i kontroli, lecz polega na „tworzeniu relacji między zwierzchnikami a podwładnymi, prowadzeniu negocjacji, motywowaniu pracowników, rozwiązywaniu konfliktów, przetwarzaniu i rozprowadzaniu informacji, podejmowaniu decyzji w niejasnych sytuacjach, dokonywaniu podziału sił i środków”¹⁹. Doskonałych menedżerów wyróżniają cechy intelektualne, do których należą: sprawne komunikowanie się w mowie i piśmie, umiejętność słuchania, refleksyjność, wnikliwość, zdolność podejmowania decyzji, zdolność przewidywania oraz kreatywność, rozumiana jako umiejętność kreowania nowych pomysłów oraz wdrażania ich w życie z uwzględnieniem realiów sytuacji rynkowej firmy²⁰.

Do najistotniejszych czynników hamujących kreatywność należą²¹:

- negatywne nastawienie pracowników i zespołów, czyli koncentracja na niepożądanych stronach problemów zamiast aktywnego szukania rozwiązań,

¹³ T. Proctor, *op. cit.*, s. 46.

¹⁴ E. Nęcka, *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001, s. 122–125.

¹⁵ R.W. Woodman, J.E. Sawyer, R.W. Griffin, *Toward a Theory of Organizational Creativity and Time Management*, „Academy of Management Review”, 1993 nr 18(2), s. 293–321.

¹⁶ T. Szopiński, *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie. /W:/ Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, red. naukowy: A. Kosieradzka, edu–Libri Kraków–Warszawa 2013, s. 91.

¹⁷ J. Adair, *op. cit.*, s.15.

¹⁸ R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, D. Mroczkowska, *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010, s. 40.

¹⁹ H.M. Mintzberg, *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review”, 1975, nr 4, s. 49–61.

²⁰ B.R. Kuc, M. Żemigała, *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2010, s. 75.

²¹ J. Adair, *op. cit.*, s. 15–16.

- strach przed porażką lub ośmieszeniem,
- brak czasu na myślenie, niewystarczające doświadczenie (stres i obciążenie pracą utrudniają obiektywną ocenę sytuacji i hamują naturalne procesy myślowe),
- brak swobody twórczej, sztywne traktowanie przepisów i reguł, które może prowadzić do „lenistwa umysłowego”,
- uprzedzenia, stereotypy, przyjmowanie błędnych założeń,
- nieuwzględnianie intuicji, kierowanie się wyłącznie „suchą” logiką,
- przekonanie o własnym braku kreatywności.

Jednostki kreatywne cechuje²²:

- otwartość umysłu, czyli tolerancja na informacje niepewne, sprzeczne, dziwne, która nie polega na ich bezkrytycznej akceptacji, lecz na ich uważnym rozpatrywaniu,
- silna motywacja wewnętrzna charakteryzująca się wytrwałością i uporem w rozwiązywaniu problemów; głównym motywem pracy twórców jest ciekawość poznawcza i zadowolenie związane z rozwiązywaniem problemów, natomiast mniejsze znaczenie ma gratyfikacja materialna,
- niezależność w myśleniu i działaniu; ludzie twórcy są nonkonformistami, postępują zgodnie z własnymi przekonaniem, tym samym trudniej ulegają naciskowi grupy, w której funkcjonują,
- pozytywny stosunek do siebie oraz poczucie własnej wartości i godności,
- preferencja umiarkowanego ryzyka,
- umiarkowany krytycyzm, czyli umiejętność dokonania krytycznej oceny stanu wiedzy naukowej, duża ostrożność w przyjmowaniu nowych hipotez i teorii, nieuleganie presji mody i reklamy,
- poczucie przeznaczenia, sensu i wartości dotyczącej własnej pracy,
- szerokie zainteresowania innymi niż zawodowe dziedzinami wiedzy.

Niekreatywnych pracowników cechuje²³:

- niechęć podejmowania ryzyka i obawa przed pomyłkami,
- brak umiejętności wyrażania swoich emocji w otwartej komunikacji,
- brak poczucia humoru i dystansu wobec siebie,
- nieufność wobec własnej intuicji, zapatrzenie w regulaminy i procedury,
- ucieczka od chaosu, postrzeganego jako zagrożenie,
- niedopuszczanie możliwości wprowadzania jakichkolwiek zmian,
- niezdolność do przeprowadzania jakichkolwiek eksperymentów i doświadczeń,
- unikanie jakiegokolwiek wysiłku umysłowego, związanego z wyłączeniem uwagi lub wyobraźni,
- motywowanie poleceniami z góry i strachem przed niezadowolaniem przełożonego, niechęć do poszukiwania prawdy i rozwiązywania problemów,
- ugodowość, dyspozycyjność.

Do technik wspomagających kreatywność zaliczyć można: ćwiczenia biegłości, swobodne skojarzenia, analogię, dyskusję, burzę mózgów, burzę pytań, listy kontrolne, mapy myśli, przejście punktu widzenia innej osoby, wizualizacje²⁴.

Głównym czynnikiem sprzyjającym innowacjom i kształtowaniu kreatywnego klimatu zespołu jest stosowanie „wrażliwego stylu przedsiębiorczego zarządzania, które doprowadzi do właściwej równowagi między organizacją nastawioną na sprawność operacji a swobodą twórczego myślenia, innowacyjnego działania, zmierzającego do wykorzystania nadarzających się okazji”²⁵. Postawom kreatywnym w organizacji sprzyjają także: kontakty między pracownikami, otwarte dyskusje, zaufanie, dobór odpowiednich osób na poszczególne stanowiska, planowanie długoterminowe, kontrola czasu i wytrwałość. Kreatyw-

²² R. Drozdowski, A. Zakrzewska, K. Puchalska, M. Morchat, D. Mroczkowska, *op. cit.*, s. 43.

²³ J. Fazlagić, *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2015, s. 88–89.

²⁴ G. Szczerba, *Menadżer doskonały. Kreatywność*, Wydawnictwo Złote Myśli, Gliwice 2013, s. 131.

²⁵ I. Głazewska, *Metody pobudzania kreatywności w konsultingu i pracy menedżera. /W:/ Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, red. naukowy: A. Kosieradzka, edu–Libri Kraków–Warszawa 2013, s. 223.

nego menedżera powinna cechować zdolność wymyślenia oryginalnych połączeń i syntez. „Kreatywność przejawia się w zdolności kojarzenia i łączenia pomysłów na nowe sposoby, a także w umiejętności dzielenia obszaru poszukiwań na mniejsze części i dostrzegania jego elementów składowych”²⁶.

W obliczu dynamicznych zmian zachodzących w otoczeniu, przedsiębiorstwa muszą być gotowe do szybkiego wykorzystania nowych możliwości biznesowych lub odejścia od dotychczasowej strategii, jeśli nie odpowiada ona aktualnym potrzebom rynku. Kultura kreatywna jest istotnym czynnikiem decydującym o innowacyjności firmy. Firma o kulturze kreatywnej emanuje zaangażowaniem i proaktywnym podejściem do innowacyjności²⁷. „W firmach osiągających najlepsze wyniki w znacznie większym stopniu niż w tych, które radzą sobie słabo, zarząd odgrywa wiodącą rolę w zakresie wspierania wysiłku, tworząc pozytywny klimat i kulturę sprzyjającą innowacyjności oraz przedsiębiorczości”²⁸. W przypadku osób kreatywnych tradycyjne teorie motywacji są nieskuteczne, gdyż główną rolę odgrywa motywacja wewnętrzna, motywowanie prze okazywanie zainteresowania oraz delegowanie uprawnień²⁹.

Zarządzanie kreatywnością w firmie może odbywać się w sześciu obszarach, do których należą³⁰:

- miejsce (przestrzeń biurowa, stołówka firmowa, itp.),
- ludzie (pracownicy tworzący kulturę sprzyjającą kreatywności),
- systemy zarządzania (regulaminy, struktury, kanały komunikacji wspierające kreatywność),
- procesy (konkretne rozwiązania organizacyjne wspierające generowanie kreatywnych produktów i pomysłów),
- produkty kreatywne (ostateczne wyniki firmy, dzięki którym można ocenić jej innowacyjność).

Zadaniem menedżera jest dopilnowanie, aby kreatywność i innowacyjność nie zostały zniszczone przez następujące czynniki³¹:

- negatywną pierwszą reakcją na przedstawiony pomysł (ostrą krytykę, ośmieszenie lub zbyt słabą pochwałą),
- interesy konkretnej osoby lub grupy osób,
- pochopną ocenę lub krytykę pomysłu (krytyczne uwagi są potrzebne, jednak nie zaleca się ich na wczesnych etapach procesu twórczego).

Do cech wyróżniających kreatywnego menedżera należą³²:

- gotowość do zaakceptowania ryzyka,
- zdolność do rozwijania wstępnych propozycji pomysłów,
- elastyczność,
- szybkie reagowanie na pomysły wymagające szybkiego wdrożenia,
- osobisty entuzjazm.

Kreatywny menedżer stymuluje procesy innowacyjne i kieruje nimi od początku do końca. W edukacji menedżerskiej coraz większego znaczenia nabiera kształcenie twórczego i krytycznego myślenia studentów, jako przyszłych liderów zmian społeczno-gospodarczych³³. Kreatywny Semestr Projektowy (KSP) jest przykładem przedmiotu, będącego w ofercie studiów Politechniki Warszawskiej, którego efektem kształcenia jest rozwój twórczego i krytycznego myślenia. KSP oparty jest o metodyki PBL (*Problem Based Learning*) oraz metodykę kreatywnego rozwiązywania problemów DT (*Design Thinking*) i oferowany jest studentom na wszystkich poziomach kształcenia. DT jest metodą tworzenia innowa-

²⁶ F. Trias de Bes, Ph. Kotler, *op. cit.*, s. 70.

²⁷ *Ibidem*, s. 253.

²⁸ *Ibidem*, s. 254–255.

²⁹ J. Fazlagić, *op. cit.*, s. 178–188.

³⁰ I. Fillis, R. Rentschler, *Creative Marketing*, Palgrave Macmillan, Brisbane, New York 2006, s. 28.

³¹ J. Adair, *op. cit.*, s. 72.

³² *Ibidem*, s. 57–58.

³³ A. Ujwary-Gil, *Intewntyka czyli kreatywność w biznesie. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Biznesu – National – Louis University, Nowy Sącz 2004, s. 15.

cyjnych produktów i usług w oparciu o zrozumienie problemów i potrzeb użytkowników. DT dąży do wyzwolenia kreatywności³⁴ w oparciu o głębokie zrozumienie problemów i potrzeb użytkowników.

Do głównych złożeń DT należą³⁵:

- koncentracja na użytkowniku – zrozumienie jego potrzeb (uświadomionych i nieuświadomionych),
- interdyscyplinarny zespół (spojrzenie na problem z wielu perspektyw),
- eksperymentowanie i częste testowanie hipotez – budowanie prototypów i zbieranie odpowiedzi od użytkowników.

Metoda DT wykorzystywana jest m.in. przez firmę IDEO, będącą jedną z najbardziej innowacyjnych firm projektowych na świecie. W Polsce metoda DT stosowana jest np. przez firmę Touch Ideas, z którą współpracują m.in. Browary Regionalne Łomża, Raiffeisen Polbank, Amica, czy Rainbow Tours.

Kreatywność polskiego biznesu – wybrane przykłady

7 marca 2016 roku w Sound Garden Hotel odbyła się uroczysta gala, podczas której zaprezentowano laureatów „Rankingu 50 najbardziej kreatywnych w biznesie”, organizowanego przez internetowy portal informacyjny „Brief”. Wśród grona zwycięzców znalazły się zarówno osoby zarządzające dużymi firmami działającymi na kilku rynkach, jak również przedstawiciele sektora MŚP i start-upów³⁶.

Jednym z laureatów został Stefan Batory (absolwent Wydziału Matematyki i Nauk Informacyjnych na Politechnice Warszawskiej), jeden z najbardziej doświadczonych polskich przedsiębiorców z sektora tzw. nowych technologii, który od ponad piętnastu lat aktywnie wpływa na wizerunek polskiego biznesu internetowego. Stefan Batory jest twórcą dwóch aplikacji mobilnych: iTaxi, służącej do sprawnego zamawiania taksówek oraz Booksy, umożliwiającej rezerwowanie wizyt w salonach usługowych. Dzięki wykorzystaniu aplikacji iTaxi klienci Idea Banku mogą korzystać z usługi mobilnych wpłatomatów.

Polska Organizacja Turystyczna (POT) od wielu lat podejmuje szereg działań, mających na celu zwiększenie liczby osób, odwiedzających Polskę. Kreatywność ujawnia się najwyraźniej w trakcie pracy nad nową kampanią, która rozpoczyna się od zebrania kierownictwa i utworzenia podstaw oraz ram programu³⁷. Każdy pracownik może zgłaszać własny pomysł, hasło reklamowe lub motyw przewodni. Następnie pomysły są oceniane przez zespół specjalistów i konsultowane z jak największą liczbą pracowników. Po ukształtowaniu się konkretnego pomysłu i utworzeniu dokładnego opisu założeń i oczekiwań, do kampanii promocyjnej włączona zostaje specjalizująca się w tym obszarze firma. Przykładem kreatywnego działania jest kampania promocyjna z roku 2014, przeprowadzona na rynkach europejskich i pozaeuropejskich pod hasłem „Come and find your story”³⁸. Projekt polegał na dopasowaniu znanej bajki lub bajkowej postaci do konkretnego regionu, który był przez nią promowany. Dodatkowo pracownicy wymyślili konkurs na twarz regionu, zwiększając tym samym oglądalność i rozpoznawalność reklamy w regionie, promując turystykę we własnym kraju. Kolejnym przejawem kreatywności było stworzenie sloganu promującego Polskę na świecie „Feel Invited”, za które pracownik otrzymał nagrodę pieniężną i dołączył do grona wybitnych ludzi biznesu i polityki.

³⁴ T. Brown, *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Wydawnictwo LIBRON, Wrocław 2013, s. 36.

³⁵ www.designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking.

³⁶ www.brief.pl/artukul,3805,oto_50_najbardziej_kreatywnych_w_biznesie_2016.html.

³⁷ J. Fazlagić *op. cit.*, s. 249–253.

³⁸ *Ibidem*, s. 252.

Zakończenie

Menedżerowie najwyższego szczebla powinni angażować się we wdrażanie innowacji i aktywnie wspierać w tym obszarze swoich pracowników. Postawy proinnowacyjne i kreatywność kadry zarządzającej w największym stopniu przyczyniają się do rozwoju przedsiębiorstw. Kreatywność, odpowiadająca za jak najszybsze reagowanie na zmiany zachodzące na rynku, wymaga ciągłego poszukiwania jak największej liczby lepszych rozwiązań. Dzięki temu powstałe innowacje nie mają incydentalnego charakteru, lecz są elementem długoterminowego planu strategicznego, realizowanego pod kierownictwem kreatywnego menedżera, który powinien dbać o swobodny i sprawny przepływ informacji oraz zapewnienie odpowiedniej atmosfery pracy. Rola menedżera w budowaniu kultury kreatywnej uzależniona jest także od jego postawy, osobowości oraz kompetencji twórczych. Kreatywni, kompetentni, proinnowacyjni i oddani przedsiębiorstwu menedżerowie są w stanie wzmocnić podobne postawy wśród szeregowych pracowników.

W budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw menedżerowie mogą korzystać z metodyki PBL (*Problem Based Learning*) oraz metodyki kreatywnego rozwiązywania problemów DT (*Design Thinking*), które od wielu lat z sukcesem wykorzystywane są przez najbardziej innowacyjne firmy świata.

Bibliografia

1. Adair J., *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków 2009.
2. Brown T., *Zmiana przez design: jak design thinking zmienia organizacje i pobudza innowacyjność*, Wydawnictwo LIBRON, Wrocław 2013.
3. Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2009.
4. Drozdowski R., Zakrzewska A., Puchalska K., Morchat M., Mroczkowska D., *Wspieranie postaw proinnowacyjnych przez wzmacnianie kreatywności jednostki*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2010.
5. Fazlagić J., *Kreatywni w biznesie*, Wydawnictwo POLTEX, Warszawa 2015.
6. Fillis I., Rentschl R., *Creative Marketing*, Palgrave Macmillan, Brisbane, New York 2006.
7. Głazewska I., *Metody pobudzania kreatywności w konsultingu i pracy menedżera. /W:/ Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, red. naukowy: A. Kosieradzka, edu-Libri, Kraków-Warszawa 2013.
8. Kuc B.R., Żemigala M., *Menedżer nowych czasów. Najlepsze metody i narzędzia zarządzania*, Wydawnictwo HELION, Gliwice 2010.
9. Levitt T., *Creativity is not enough*, „Harvard Business Review”, 2002, <https://hbr.org/2002/08/creativity-is-not-enough>.
10. Mintzberg H.M., *The Manager's Job: Folklore and Fact*, „Harvard Business Review”, 1975, nr 4.
11. Nęcka E., *Psychologia twórczości*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2001.
12. Nęcka E., *TROP... Twórcze rozwiązywanie problemów*, Oficyna Wydawnicza „Impuls”, Kraków 1995.
13. Proctor T., *Zarządzanie twórcze*, Gebethner i Ska, Warszawa 1998.
14. Szczerba G., *Menadżer doskonały. Kreatywność*, Wyd. Złote Myśli, Gliwice 2013.
15. Szmidt K.J., *ABC kreatywności*, Difin, Warszawa 2010.
16. Szopiński T., *Kreatywność i jej znaczenie w biznesie. /W:/ Metody i techniki pobudzania kreatywności w organizacji i zarządzaniu*, red. naukowy: A. Kosieradzka, edu-Libri Kraków-Warszawa 2013.
17. Trias de Bes F., Ph. Kotler, *Innowacyjność przepis na sukces. Model „Od A do F”*, Dom Wydawniczy REBIS, Poznań 2013.

18. Trompenaars F., *Kultura innowacji. Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*, Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa 2012.
19. Ujwary-Gil A., *Inwentyka czyli kreatywność w biznesie. Wybrane zagadnienia*, Wyższa Szkoła Biznesu – National – Louis University, Nowy Sącz 2004.
20. Wojtczuk-Turek A., *Rozwijanie kompetencji twórczych*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2008.
21. Woodman R.W., Sawyer J.E., Griffin R.W., *Toward a Theory of Organizational Creativity and Time Management*, “Academy of Management Review”, 1993 nr 18(2).
22. www.brief.pl/artykul,3805,oto_50_najbardziej_kreatywnych_w_biznesie_2016.html.
23. www.designthinking.pl/co-to-jest-design-thinking.

Summary

THE IMPACT OF THE CREATIVE MANAGER ON INNOVATIONS OF ENTERPRISES

The creativity, as the ability to create new solutions, is a necessary condition of innovation. It is very often mislead with innovation, which can be called the realized creativity. Creativity is one of the main competencies of the modern manager who has a significant impact on the competitiveness of the company. The manager's role in building a creative culture is not limited only to motivation, inspiration and stimulation of the development of employees, but also depends on his attitude, personality and creative competences. The aim of the article was to describe the importance of the creativity in business, with particular emphasis on the role of manager in building a culture of creative enterprise.

CZEŚĆ IV

POMIAR, MODELE I ZARZĄDZANIE INNOWACYJNOŚCIĄ W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Joanna Wiśniewska
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

AKTYWNOŚĆ PATENTOWA W PRAKTYCE FUNKCJONOWANIA PRZEDSIĘBIORSTW W POLSCE

Streszczenie

W gospodarce opartej na wiedzy wzrasta znaczenie kreatywności i innowacyjności w procesie tworzenia przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. W tej sytuacji koniecznym staje się zwrócenia szczególnej uwagi na zarządzanie własnością intelektualną, wśród której specjalne znaczenie, ze względu na potencjał kreowania innowacji, posiadają wynalazki. Najważniejszą, prawną instytucją ochrony wynalazku jest patent. Celem rozdziału jest analiza motywów podejmowania ochrony patentowej oraz ocena aktywności patentowej przedsiębiorstw w Polsce. Rozdział powstał w oparciu o studia literatury przedmiotu oraz analizy danych wtórnych udostępnionych przez wyspecjalizowane instytucje badawcze.

* * *

Wprowadzenie

Konkurencyjność przedsiębiorstw we współczesnym świecie coraz mniej determinowana jest występowaniem tradycyjnych przewag opartych o dostępność do zasobów naturalnych czy taniej siły roboczej, a coraz silniej zależy od wykorzystania potencjałów kreatywności i powiązanej z nią innowacyjności. Powszechnie podkreślana potrzeba dążenia do innowacyjności przedsiębiorstwa, jako podstawowego wymogu sprawnego funkcjonowania oraz rozwoju w niepewnym i zmiennym otoczeniu, oznacza konieczność formułowania innowacyjnych strategii rozwoju, uwzględniających tworzenie i upowszechnianie nowych produktów czy technologii, innowacyjnych koncepcji działania, sposobów organizacji, nowatorskich modeli biznesu. W tej sytuacji podmioty zmuszone są podejmować szereg decyzji związanych z tworzeniem, komercjalizacją i ewentualną ochroną tworzonych innowacji.

Wzrost znaczenia aktywów niematerialnych z jednej strony i procesy globalizacyjne wraz z całym spektrum ich konsekwencji (m.in. mobilność wykwalifikowanej siły roboczej, przyspieszone tempo postępu technicznego, rozszerzenie rynków, skracanie cyklu życia produktów i technologii, itd.), a także intensywny rozwój technologii ICT z drugiej strony, sprawiają, że kwestia ochrony własności intelektualnej nie jest tak prosta i oczywista jakby się zdawało. Pojawia się szereg różnorodnych dylematów

z tym związanych, począwszy od tego czy, a jeśli tak, to w jaki sposób należy ją chronić, jak zarządzać ochroną własności intelektualnej, aby uniknąć podstawowych błędów i sprawnie rozwiązać pojawiające się w tym zakresie problemy.

Wśród szeregu różnych elementów własności intelektualnej, którą dysponują podmioty gospodarcze, szczególne miejsce i rola z uwagi na możliwości innowacyjne przypada wynalazkom. Za ich sprawą możliwe jest tworzenie różnorodnych innowacji, które z punktu widzenia tworzenia trwałych przewag konkurencyjnych zwykle mają najistotniejsze znaczenie.

Cechy i motywy podejmowania ochrony patentowej wynalazku

Wraz ze wzrostem znaczenia aktywów niematerialnych w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw, rośnie waga problemu prawnej ochrony własności intelektualnej. Kwestia ta nabiera szczególnego znaczenia w kontekście formułowania i realizacji strategii innowacyjnych, które odnosząc się do procesów innowacyjnych realizowanych wewnątrz i na zewnątrz podmiotu, opierają się na generowaniu i wdrażaniu różnego rodzaju innowacji, najczęściej związanych z określonymi formami własności przemysłowej.

Transformatywna rola techniki we współczesnym świecie, wywiera określone skutki dla strategicznej perspektywy funkcjonowania przedsiębiorstwa. W gospodarce opartej na wiedzy innowacje oraz nowoczesne technologie stają się strategicznym czynnikiem tworzenia przewagi konkurencyjnej, z tego względu strategii innowacyjne podmiotów uwzględniać powinny kwestie ochrony własności intelektualnej. Jak wiadomo tworzenie innowacji wymaga różnego rodzaju wynalazków, wśród których istotne znaczenie, z uwagi na potencjał generowania innowacji (w obrębie produktów, procesów, organizacji czy działalności marketingowej), mają wynalazki o charakterze technicznym.

Podmioty gospodarcze chronią własne wynalazki w drodze zachowania tajemnicy, bądź poprzez uzyskanie patentu, który jest najstarszą¹ i najważniejszą instytucją formalnej ochrony. Patent może być przyznany na wynalazek, który jest rozwiązaniem technicznym, nowym² w skali światowej, posiadającym tzw. poziom wynalazczy³ i nadającym się do przemysłowego stosowania⁴.

Pomimo, że uzyskanie patentu oznacza nabycie prawa wyłącznego korzystania z wynalazku, to ten typ monopolu ma szereg ograniczeń. Do podstawowych z nich zaliczyć należy:

- sposób korzystania z wynalazku – wyłączność dotyczy jedynie zarobkowego, bądź zawodowego wykorzystania wynalazku (w szczególności chodzi o korzystanie produkcyjne lub handlowe),
- ograniczenie terytorialne – monopol skuteczny jest jedynie na obszarze, na którym zgłoszono i uzyskano patent,
- ograniczenie czasowe – maksymalny okres ochrony patentowej wynosi w większości krajów 20 lat, pod warunkiem uiszczenia stosownych opłat,

¹ Pierwsze zinstytucjonalizowane prawo patentowe wprowadzono w 1474r w Republice Weneckiej.

² Wynalazek uważa się za nowy, jeśli nie stanowi części stanu techniki. Z kolei przez stan techniki rozumie się wszystko to, co przed datą, według której oznacza się pierwszeństwo do uzyskania patentu, zostało udostępnione do wiadomości powszechnej w formie pisemnego lub ustnego opisu, a także przez stosowanie, wystawienie bądź ujawnienie w jakikolwiek inny sposób. Zob.: A. Turczak, *Problemy ochrony patentowej w Polsce*, Equilibrium, 2010, nr 1 (4), s. 204.

³ Artykuł 26 *Ustawy z dnia 30 czerwca 2000 roku prawo własności przemysłowej* (Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 z późn. zm.) określa, że wynalazek uważa się za posiadający poziom wynalazczy, jeżeli dla znawcy nie wynika w sposób oczywisty, ze stanu techniki. Oznacza to, że stanowi pewien element zaskoczenia, na przykład stanowi rozwiązanie problemu dotąd bezskutecznie podejmowanego czy zaspokaja nową dotąd nieujawnioną potrzebę.

⁴ Za "nadający się do przemysłowego stosowania" uznaje się taki wynalazek, w oparciu o który może być uzyskiwany wytwór lub wykorzystywany sposób, w rozumieniu technicznym, w jakiegokolwiek działalności przemysłowej, nie wykluczając rolnictwa (art. 27 *Ustawy prawo własności przemysłowej*).

- ograniczenie personalne – istnieje instytucja tzw. „przymusowego licencjobiorcy” dopuszczająca korzystanie z wynalazku na warunkach określonych przez Urząd Patentowy,
- tzw. wyczerpanie patentu – oznacza sytuację, w której właściciel patentu nie może zakazać dokonywania względem opatentowanego produktu czynności objętych tym monopolem (np. używania lub odsprzedaży wyrobów), jeżeli produkt ten został przez niego lub za jego zgodą wprowadzony na rynek.

Do cech konstrukcyjnych patentu, zaliczyć należy⁵:

- szerokość patentu – która określa, jak dalece różny musi być wynalazek konkurencyjny, aby nie naruszał bazowej innowacji. Innymi słowy, jest to rozmiar kreowanej przez patent „otoczki wynalazku” – obszaru określającego stopień podobieństw wynalazków, w którym prawnie zabronione jest działanie konkurencji,
- wysokość patentu – określa, jak daleko idące udoskonalenia mieszczą się w przyznanym pierwotnie patencie na dany wynalazek,
- długość patentu – oznacza okres, na jaki przyznawane jest prawo wyłączne.

Wypadkowa wskazanych cech konstrukcyjnych przesądza o generalnej sile patentu na określony wynalazek. Istotny z punktu widzenia przedmiotu ochrony wynikającej z patentu jest opis wynalazku dokonany w tzw. zastrzeżeniach patentowych, które mogą być⁶:

- niezależne – gdy nie są powiązane z żadnym innym zastrzeżeniem, tzn. same określają wszystkie istotne cechy techniczne wynalazku niezbędne dla jego zrealizowania lub funkcjonowania w zastosowaniu przemysłowym,
- zależne – oznacza to, że nie są samoistnymi, zależą od jednego lub wielu innych zastrzeżeń.

Coraz większa złożoność rozwiązań technologicznych pojawiających się na świecie sprawia, że w praktyce gospodarczej stosunkowo często wynalazki powiązane są w pary, z których jeden jest tzw. wynalazkiem bazowym, drugi natomiast stanowi jego modyfikację (np. ulepszenie lub uzupełnienie). Taka konfiguracja oznacza, że korzystanie z wynalazku będącego zmianą lub udoskonaleniem wynalazku bazowego wymaga wkroczenia w zakres patentu chroniącego wynalazek bazowy. Nie da się bowiem stosować samego udoskonalenia bez wynalazku bazowego (możliwa jest tylko sytuacja odwrotna).

W związku z tym pojawić się mogą szczególne układy patentów, tj.:

- patent główny i patenty dodatkowe,
- patent wcześniejszy i patenty zależne.

Różnica pomiędzy wskazanymi kategoriami dotyczy własności. W pierwszym przypadku patenty należą do tej samej osoby, w drugim zaś do różnych osób, co rodzi określone konsekwencje w zakresie stosowania wynalazku stanowiącego ulepszenie bądź uzupełnienie chronionego rozwiązania. Ponadto w pierwszej sytuacji nie następuje kolizja patentów, bowiem stosowanie wynalazku chronionego patentem dodatkowym (ulepszenia) nie narusza patentu głównego. W drugiej zaś będzie stanowić naruszenie patentu wcześniejszego, co zagrożone jest określonymi sankcjami dla właściciela patentu zależnego. W związku z tym uprawniony z patentu zależnego musi zalegalizować korzystanie ze swojego udoskonalenia poprzez uzyskanie licencji na korzystanie z wynalazku bazowego⁷.

Istnieje szereg różnych motywów skłaniających do ochrony patentowej. Wśród nich wymienić można między innymi⁸:

⁵ B. Biga, *Efektywność patentu. Ekonomiczna analiza prawa własności przemysłowej*, Zarządzenie Publiczne 2015, Nr 1(31), s. 40–42.

⁶ A. Szewc, *Treść i zakres patentu*, Kwartalnik Urzędu Patentowego RP, Nr 4/13/2012, s. 42–43.

⁷ A. Szewc, *op.cit.*, s. 42.

⁸ Przez pojęcie „trolla patentowego” określa się podmiot, którego intencją i istotą działania jest etycznie wątpliwe korzystanie ze swoich praw do posiadanych patentów. Troll patentowy zwykle nie podejmuje działań zmierzających do opracowania wynalazku, a jedynie nabywa pozostające w mocy patenty (lub prawo pierwszeństwa do zgłoszonego wynalazku). Patenty są w tym przypadku wykorzystywane jedynie do uzyskiwania opłat licencyjnych lub odszkodowań

- ochronę wynalazku przed imitacjami i samodzielne czerpanie korzyści z eksploatacji,
- czerpanie korzyści z udostępniania patentu np. w drodze licencji,
- tworzenie odpowiedniego wizerunku firmy, poprzez sygnalizowanie wysokich kompetencji technologicznych, np. przed planowaną emisją akcji czy wejściem na giełdę,
- odwrócenie uwagi konkurencji od zasadniczych elementów wynalazku poprzez opatentowanie rozwiązań o niższych walorach konkurencyjnych i mniejszym znaczeniu strategicznym,
- blokowanie działań konkurencji w obszarze tworzenia nowych rozwiązań technologicznych, bądź wykorzystywania określonej technologii,
- *trolling* patentowy i wojny patentowe.

Możliwość korzystania z czasowego monopolu na ekonomiczną eksploatację wynalazku jaką zapewnia patent, stanowić może pewnego rodzaju zachętę do podejmowania wysiłku twórczego oraz inwestowania w działalność B+R. Jest to szczególnie ważne w przypadku rozwiązań, które mogą zostać relatywnie tanio i szybko skopiowane przez konkurencyjne przedsiębiorstwa. Chroniąc przed imitacjami, umożliwia się innowacyjnym przedsiębiorstwom zbudowanie pozycji monopolowej i osiąganie, tzw. renty pierwszeństwa. Z jednej strony, ochrona patentowa przyczynia się więc do dynamicznej efektywności, z drugiej zaś pozwala na statyczną nieefektywność (występowanie tymczasowych monopolii)⁹.

Poza korzyściami wynikającymi z samodzielnej eksploatacji wynalazku, właściciel patentu może oczywiście udostępnić odpłatnie opatentowany wynalazek w drodze licencji bądź sprzedać patent, tj. całkowicie przenieść prawa związane z chronionym wynalazkiem. W przypadku zawarcia umowy licencyjnej możliwe jest uzyskanie korzyści z okresowych opłat licencyjnych lub udziału w zyskach licencjobiorcy osiągniętych ze sprzedaży produktu wytwarzanego w oparciu o wynalazek.

Stosunkowo często patenty wykorzystywane są także dla potrzeb realizowanych działań marketinowych. Posiadanie patentów może bowiem świadczyć o wysokich kompetencjach technologicznych przedsiębiorstwa i szczególnie znaczących osiągnięciach w zakresie innowacji. W ten sposób możliwe staje się wzmocnienie wizerunku rynkowego, co ma istotny wpływ m.in. na postrzeganą wartość przedsiębiorstwa.

Patenty wykorzystywane są również dla realizacji określonych działań strategicznych mających na celu szeroko rozumiane ograniczanie konkurencji. Konieczność ujawnienia wynalazku w zgłoszeniu patentowym, stanowi powód dla którego część przedsiębiorstw zupełnie odstępuje od ubiegania o patent (decydując się na utrzymywanie tajemnicy), bądź wykorzystuje patent dla odwrócenia uwagi konkurentów od zasadniczego wynalazku¹⁰. W tym przypadku patentowane są takie rozwiązania, które pozwalają stworzyć swoistą „zasłonę dymną”, skrywającą prawdziwy przedmiot zainteresowania badawczego. Patent pełni funkcję „wabika” (*decoy patents, bluff patents*), którego zadaniem jest skierowanie uwagi i potencjalnych prac rozwojowych konkurenta w nieobiecujące obszary badawcze¹¹.

z tytułu naruszenia praw właściciela patentu. Szerzej na temat trollingu patentowego, zob.: M. Kruk, *Trolle patentowe – zmora systemu patentowego w USA*, Kwartalnik Urzędu Patentowego RP, 2013, nr 2, s. 17–18; H. Marjak, *Negatywne zjawiska związane z rozwojem innowacyjności – patent trolling*. /W:/ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce – dylematy i sposoby wspierania środkami Unii Europejskiej*, red. naukowy: D. Rosati, J. Wiśniewska, Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa 2016, s. 199–212.

⁹ J. Czerniak, *Ochrona patentowa jako element polityki proinnowacyjnej*, *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia*, 2007, vol. XLI 5, s. 81.

¹⁰ Takie sytuacje szczególnie często pojawiają się w sektorze farmaceutycznym, gdzie firmy dokonują jednocześnie dziesiątek zgłoszeń tylko po to, żeby zmylić konkurencję, która traci czas i pieniądze, aby zweryfikować, które zgłoszenie jest tym najważniejszym. W tym czasie podmiot bezpiecznie korzysta z przewagi konkurencyjnej.

¹¹ Szerzej o różnego rodzaju kontrowersyjnych zachowaniach przedsiębiorstw, w zakresie ochrony patentowej, zob.: A. Karbowski, J. Prokop, J., *Kontrowersje związane z ekonomicznym uzasadnieniem ochrony patentowej. Przyczynek do dyskusji*. /W:/ *Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w Polsce*, red. naukowy: W. Jarecki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012, s. 29–48.

Wśród strategicznych zachowań zmierzających do ograniczania konkurencji wskazać można np. tzw. „odkładanie patentów na półkę” (*patent shelving, patent parking*). Działania takie podejmowane są przez przedsiębiorstwa, które ubiegają się o ochronę technologii, jakiej nie zamierzają wdrożyć do produkcji. Patent „odłożony na półce” pełni w tej sytuacji funkcję odstraszenia przed wejściem na dany rynek, a w przypadku naruszenia może stanowić podstawę wojny patentowej.

Współcześnie coraz powszechniej obserwuje się zjawiska prawnych wojen patentowych (*patent battles, patent wars*)¹², które szczególnie widoczne stają się w sektorach wysokich technologii. Menedżerowie traktują spory patentowe, albo jako „wąską” strategię nastawioną na ochronę określonych technologii przed konkretnymi podmiotami, które je naruszyły, albo wykorzystują je znacznie „szerzej” uwzględniając potencjalne efekty marketingowe pojawiające się w wyniku nagłośnienia w mediach toczącego się sporu, bądź wpływ toczącego się postępowania sądowego na pozostałych konkurentów¹³.

W praktyce funkcjonowania przedsiębiorstw pojawiają się również działania mające na celu uzyskanie patentu o możliwie dużej szerokości.

Z ekonomicznego punktu widzenia duża szerokość patentu wpływa na intensyfikację zjawiska zwanego wyścigiem patentowym, będącego rezultatem zasady „zwycięzca bierze wszystko”. Z analiz P. Klemperer’a wynika, że szerszy patent zmniejsza możliwość kupowania substytutów będących tańszymi odpowiednikami¹⁴. Jednak zbyt szeroki zakres praw z patentu (*too broad patent*) niesie ryzyko, że uprawniony z patentu może, nadużywając monopolu, ustalić bardzo wysoką cenę.

Ochrona patentowa wynalazków w Polsce

Skala zastosowania prawnej ochrony wynalazków przedsiębiorstwa w postaci patentów jest w pewnym zakresie pochodną poziomu aktywności innowacyjnej podmiotów gospodarczych, a także jak wynika z prowadzonych analiz, determinowana jest sytuacją gospodarczą kraju. Aktywność innowacyjna przekłada się na liczbę i jakość tworzonych różnego rodzaju nowych rozwiązań, w tym także wynalazków, które potencjalnie mogą być przedmiotem ochrony patentowej. Z kolei sytuacja gospodarcza (dobra lub zła koniunktura) bez wątpienia oddziałuje na sposób działania przedsiębiorstw, w tym na decyzje związane z aktywnością innowacyjną oraz ochroną własności intelektualnej. W czasie kryzysu, przedsiębiorstwa zwykle reagują ograniczeniem inwestycji oraz poziomu kosztów, w tym związanych z ochroną patentową.

Uwzględniając wskazane uwarunkowania, stwierdzić należy, że w przypadku aktywności innowacyjnej sytuację w Polsce należy uznać za niesatysfakcjonującą, co potwierdzają zarówno wyniki badań statystycznych oraz corocznie przygotowywane rankingi innowacyjności (*Innovation Union Scoreboard*). Od wielu lat pozycja Polski wśród krajów UE nieznacznie się zmienia. W 2015 r. Polska znalazła się w grupie, tzw. „umiarkowanych innowatorów” zajmując 24 pozycję wśród wszystkich 28 krajów-członków UE, osiągając sumaryczny syntetyczny wskaźnik innowacyjności (SII) na poziomie 0,313. Jednocześnie dystans, który dzieli Polskę od państw– liderów innowacji (0,676) czy średniej unijnej

¹² Pojęcie wojen patentowych pojawiło się w piśmiennictwie amerykańskim pod koniec XIX w., a jako przykłady pierwszych wojen patentowych wskazuje się, m.in. działania Jamesa Watta, twórcy dwustronnego silnika parowego czy Thomasa Bella, wynalazcy telefonu. Współcześnie tego typu wojny prowadzą m.in. Samsung z Apple, Microsoft z Novell, Nokia z Apple i inne.

¹³ Na przykład w batalii patentowej toczącej się między Apple a Samsungiem najciekawszym aspektem jest to, że faktyczna walka technologiczna wcale nie toczy się między tymi dwiema firmami. Prawdziwym wrogiem Apple jest Google, którego system operacyjny jest wykorzystywany w telefonach Samsunga. Szerzej zob.: A. Galasso, *Czy wojny patentowe to element strategii marketingowej Apple?*, Harvard Business Review, www.hbrp.pl/b/czy-wojny-patentowe-to-element-strategii-marketingowej-apple/1ACvdg3Uu.

¹⁴ P. Klemperer, „*How broad should the scope of patent protection be?*”, *The Rand Journal of Economics*, 1990, t. 21, nr 1, s. 126–127.

(0,555) jest większy niż od państw najmniej innowacyjnych w UE, określanych mianem „skromnych innowatorów” lub „krajów doganiających”¹⁵.

Z kolei biorąc pod uwagę wskaźnik wzrostu gospodarczego uznać należy, że na tle pozostałych gospodarek UE odczuwających skutki ostatniego kryzysu finansowego, Polska wypadła relatywnie lepiej. Oznacza to, że mimo potencjalnie lepszych warunków, podmioty gospodarcze w kraju nie wykazywały większej aktywności innowacyjnej niż w większości pozostałych krajów UE. Miało to również wpływ na aktywność patentową. Zestawienie syntetycznych wskaźników innowacyjności w zakresie ochrony patentowej prezentuje tabela 1.

Tabela 1. Wybrane syntetyczne wskaźniki innowacyjności SII – w grupie aktywa intelektualne

Syntetyczne wskaźniki innowacyjności		Liczba patentów zgłoszonych do EPO	Zgłoszenia patentowe w zakresie wyznań społecznych
2010	UE	4,00	0,64
	Polska	0,31	0,06
2011	UE	3,78	0,64
	Polska	0,34	0,06
2012	UE	3,90	0,96
	Polska	0,45	0,12
2013	UE	1,98	0,92
	Polska	0,67	0,25
2014	UE	3,78	0,98
	Polska	0,40	0,09

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Innovation Union Scoreboard 2010–2014*.

Pomimo obserwowanego wzrostu poziomu zarówno sumarycznego wskaźnika innowacyjności SII, jak i jego składowych w zakresie aktywności patentowej, sytuacja Polski jest słabsza nie tylko w stosunku do przeciętnej UE, ale również w porównaniu z krajami Europy Środkowo–Wschodniej tj. Słowenia czy Czechy.

Potwierdza to również ranking krajów pod względem wskaźnika liczby zgłoszeń patentowych skierowanych w 2015r do EPO w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców (por. tab. 2).

Zauważyć jednak należy, że mimo ogólnie niezadowolającej oceny aktywności patentowej w Polsce na tle innych krajów, w ostatnich latach zauważa się tendencję wzrostową w zakresie liczby zgłoszeń patentowych w kraju i zagranicą, co może świadczyć o wzroście świadomości i kultury patentowej. Liczbę aplikacji patentowych złożonych do UP RP oraz udzielonych patentów prezentuje tabela 3.

¹⁵ *Innovation Union Scoreboard 2015*, European Commission 2015, s. 4, 10, 25.

Tabela 2. Ranking krajów pod względem wskaźnika liczby zgłoszeń patentowych skierowanych do EPO w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców (rok 2015)

Lp.	Kraj	Liczba zgłoszeń patentowych	Populacja	Liczba zgłoszeń w przeliczeniu na 1 mln mieszkańców
1	Szwajcaria	7 088	8 121 830	872,7
2	Holandia	7 100	16 947 904	418,9
3	Szwecja	3 839	9 801 616	391,7
4	Finlandia	2 000	5 476 922	365,2
5	Dania	1 930	5 581 503	345,8
6	Niemcy	24 820	80 854 408	307,0
7	Austria	1 992	8 665 550	229,9
8	Belga	2 041	11 323 973	180,2
9	Japonia	21 426	126 919 659	168,8
10	Francja	10 781	66 553 766	162,0
11	Izrael	1 100	8 049 314	136,7
12	USA	42 692	321 368 864	132,8
13	Korea Pd.	6 411	49 115 196	130,5
14	Irlandia	582	4 892 305	119,0
15	Norwegia	512	5 207 689	98,3
16	W. Brytania	5 037	64 088 222	78,6
17	Singapur	391	5 674 472	68,9
18	Włochy	3 979	61 855 120	64,3
19	Słowenia	118	1 983 412	59,5
20	Chiny	1 260	23 415 126	53,8
21	Kanada	1 645	35 099 836	46,9
22	Nowa Zelandia	188	4 438 393	42,4
23	Australia	819	22 751 014	36,0
24	Hiszpania	1 527	48 146 134	31,7
25	Cypr	37	1 189 197	31,1
26	Estonia	32	1 265 420	25,3
27	Czechy	213	10 644 842	20,0
28	Polska	568	38 562 189	14,7
29	Łotwa	29	1 986 705	14,6
30	Litwa	39	2 884 433	13,5
31	Portugalia	137	10 825 309	12,7
32	Katar	24	2 194 817	10,9
33	Hong Kong	74	7 141 106	10,4
34	Węgry	99	9 897 541	10,0
35	Słowacja	48	5 445 027	8,8
36	Grecja	86	10 775 643	8,0
37	Mauritius	9	1 339 827	6,7
38	Puerto Rico	24	3 598 357	6,7

Źródło: opracowanie na podstawie informacji EPO.

Tabela 3. Zgłoszenia patentowe i patenty udzielone przez Urząd Patentowy RP w latach 2010–2015

Zgłoszenia do UPRP	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zgłoszenia wynalazków przez podmioty krajowe	3203	3878	4410	4237	3941	4674
Zgłoszenia wynalazków przez podmioty zagraniczne	227	245	247	174	155	99
Patenty udzielone podmiotom krajowym	1385	1989	1848	2339	2490	2404
Patenty udzielone podmiotom zagranicznym	1619	1123	636	465	362	168
Liczba uprawomocnionych patentów europejskich	4 516	5 790	6 710	7 236	7 380	b.d.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych Urzędu Patentowego RP.

Od 2010 roku liczba aplikacji patentowych zgłoszonych przez podmioty krajowe wzrosła o ponad 45 %. Natomiast w przypadku aplikacji składanych przez podmioty zagraniczne, w tym samym czasie odnotowano spadek o ponad 56 %. Nie oznacza to jednak, że nie są zainteresowane ochroną wynalazków na terenie Polski. Sytuacja ta wynika z faktu, że wybierana jest inna, tj. za pośrednictwem EPO, droga uzyskania patentu, co potwierdza rosnąca liczba, tzw. walidacji patentu europejskiego na terenie naszego kraju.

Obok ochrony patentowej na terenie kraju istotne znaczenie, m.in. z uwagi na procesy globalizacyjne, ma ochrona wynalazków w skali międzynarodowej. W obserwowanym okresie (tj. od 2010 roku) bardzo dynamicznie, bo aż o 177% wzrosła liczba zgłoszeń patentowych skierowanych z Polski do EPO (por. tab. 4).

Tabela 4. Liczba i dynamika zgłoszeń aplikacji patentowych do EPO

Zgłoszenia do EPO	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Liczba zgłoszeń patentowych z Polski	205	246	383	372	482	568
Dynamika (rok bieżący/rok ubiegły w %)	17,82	20,0	55,69	-2,87	29,57	17,84
Liczba zgłoszeń patentowych do EPO ogółem	151 015	142 822	148 562	148 027	152 703	160 022
Dynamika (rok bieżący/rok ubiegły w %)	12,27	- 5, 43	4,02	- 0,36	3,16	4,79

Źródło: opracowanie własne na podstawie informacji EPO.

Biorąc pod uwagę fakt, że w tym czasie wskaźnik dynamiki ogólnej liczby zgłoszeń kształtował się na poziomie ok. 6 %, osiągnięty wynik należałoby przyjąć z zadowoleniem. Niestety pomimo silnej tendencji wzrostowej, liczba zgłoszeń wynalazków do opatentowania zagranicą jest niewystarczająca. Wynalazki o dużym potencjalnie ekonomicznym powinny być chronione na wszystkich istotniejszych rynkach świata. Niestety od lat udział liczby zgłoszeń patentowych z Polski do EPO, pomimo jego stałego wzrostu, jest jednak znikomy. W 2010 roku kształtował się na poziomie ok. 0,14 %, a w 2015r. ok. 0,35 % ogólnej liczby zgłoszonych wynalazków. Podobnie niewielki jest udział zgłoszeń w procedurze tzw. PCT. (por. tab. 5).

Tabela 5. Liczba zgłoszeń patentowych dokonanych w procedurze PCT w latach 2010–2013*

Zgłoszenia w procedurze PCT	2010	2011	2012	2013
Zgłoszenia wynalazków przez podmioty z Polski	279,3	292,2	369,1	362,1
Zgłoszenia z krajów UE–28	49 385,2	51 092,2	50 464,4	50 038,2
Zgłoszenia ogółem	172 174,0	188 331,0	195 894,0	202 051,0

Uwagi: * liczba zgłoszeń wyliczona według metody naliczania cząstkowego.

Źródło: opracowanie na podstawie danych WIPO.

Wkład podmiotów z Polski w ogólną liczbę aplikacji patentowych objętych procedurą PCT, w 2013r. stanowił jedynie ok. 0,18 %. W tym samym roku wszystkie kraje UE zgłosiły ok. 24,77% ogólnej liczby aplikacji w tej procedurze, przy czym największy udział stanowiły aplikacje z Niemiec – ponad 8,5% wszystkich zgłoszeń z całego świata.

Specyfiką ochrony patentowej w Polsce jest fakt, że blisko połowa zgłoszeń pochodzi z instytucji akademickich i innego rodzaju jednostek naukowych, podczas gdy w krajach wysoko rozwiniętych aplikantami są zwykle podmioty gospodarcze. Tabele 6 i 7 prezentują rankingi 10 organizacji, odpowiednio w Polsce i na świecie, które dokonały największej liczby zgłoszeń patentowych do EPO w 2015r.

Tabela 6. Ranking 10 organizacji z Polski zgłaszających największą liczbę aplikacji patentowych do EPO w 2015 r.

Lp.	Organizacja aplikująca	Liczba złożonych zgłoszeń patentowych
1	Politechnika Gdańska	23
2	Akademia Górniczo–Hutnicza	22
3	International Tobacco Machinery	14
4	HS Wrocław sp. z o.o.	11
5	Politechnika Łódzka	11
6	Politechnika Poznańska	10
7	Selvita S.A.	10
8	Uniwersytet Szczeciński	10
9	Zakłady Farmaceutyczne Polpharma S.A.	9
10	Bomar S.A. w upadłości układowej	8

Źródło: opracowanie na podstawie danych EPO.

Badania prowadzone na polskim rynku dowodzą, że głównym motywem podejmowania prawnej ochrony wynalazku przez polskie firmy jest zapobieganie kopiowaniu. Tymczasem jak wskazują obserwacje innych rynków, np. amerykańskiego czy japońskiego, równie ważne znaczenie mają motywy wizerunkowe. Mała liczba zgłoszeń i udzielonych patentów, wynikać może z szeregu przyczyn.

W Polsce z pewnością jest efektem między innymi niedostatecznie wykształconej kultury patentowej, braku wystarczającej wiedzy i świadomości w tym zakresie, ale także relatywnie wyższych kosztów ochrony na przykład w trybie międzynarodowym. Jak wynika z informacji Urzędu Patentowego RP koszty zgłoszenia oraz ochrony wynalazku w USA czy Japonii są o ok. 1/3 niższe niż w Europie.

Tabela 7. Ranking 10 organizacji zgłaszających największą liczbę aplikacji patentowych do EPO w 2015 r.

Lp.	Organizacja aplikująca	Kraj/Region pochodzenia	Liczba złożonych aplikacji	Zmiana w %
1	Philips	UE	2402	3,7
2	Samsung	Korea Pd	2366	-6,9
3	LG	Korea Pd	2091	27,7
4	Huawei	Chiny	1953	22,1
5	Siemens	UE	1894	-11,2
6	United Technologies	USA	1869	110,0
7	Qualcomm	USA	1705	16,9
8	Robert Bosh	UE	1439	3,8
9	BASF	UE	1384	-9,5
10	General Electric	USA	1316	57,0

Źródło: opracowanie na podstawie danych EPO.

Stosowanie ochrony patentowej pozwala osiągnąć różnego rodzaju korzyści ale towarzyszą mu również określone trudności czy niekorzystne zjawiska (por. tab. 8).

Tabela 8. Podstawowe zalety i wady ochrony patentowej z punktu widzenia przedsiębiorstwa

Zalety (korzyści)	Wady (trudności)
<ul style="list-style-type: none"> • Zapewnia czasowy, formalny monopol z tytułu ochrony praw, które podlegać mogą transferowi. • Umożliwia handlowy obrót prawami oraz czerpanie korzyści z licencjonowania. • Dostęp do informacji nt. technologii oraz konkurencji występującej w danym sektorze. • Oddziałuje motywująco na pracowników. • Korzystnie wpływa na wizerunek przedsiębiorstwa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Wymaga ujawnienia wynalazku oraz ścisłego przestrzegania procedur związanych z pozyskaniem i korzystaniem z praw ochronnych (np. w zakresie kontroli czasu i sposobu ujawniania). • Ryzyko unieważnienia, omijania lub braku tzw. „czystości” patentu. • Trudności oceny potencjału komercyjnego wynalazku. • Koszty uzyskania, utrzymywania ochrony i dochodzenia praw wyłącznych. • Wpływa na wzrost cen technologii z uwagi na ww. koszty. • Istnienie barier wejścia na rynek. • Ryzyko trollingu patentowego i wojen patentowych.

Źródło: opracowanie własne.

Zarówno w przypadku finansowania działalności innowacyjnej, jak i ochrony własności intelektualnej w Polsce, nadal ważnym problemem jest zwiększenie zainteresowania oraz nakładów przedsiębiorstw na te cele. Na uwagę zasługuje przykład Urzędu Patentowego w Danii, który aby zachęcić grupy docelowe do ochrony kapitału intelektualnego i przekonać do korzystania z usług oraz współpracy z Urzędem, opracował szereg instrumentów, m.in.¹⁶:

- *IP market place* – dostępną on–line platformę do zamieszczania ofert kupna lub sprzedaży praw wyłącznych, takich jak patenty, wzory użytkowe, znaki towarowe, wzory przemysłowe oraz ich licencjonowania,
- *Cost benefit guides*– dostępne on–line interaktywne przewodniki informujące o różnych trybach ubiegania się o ochronę kapitału intelektualnego, kosztach jej uzyskania i korzyściach jakie daje,
- *IPR Mentorship Programme* – program, administrowany przez Duński Urząd Patentowy, w którym mentorzy – osoby z dużą praktyką w korzystaniu z praw własności intelektualnej w biznesie, dzielą się swoimi doświadczeniami z podmiotami potrzebującymi wsparcia w tym zakresie,
- *IP Response* – dostępny on–line, interaktywny program do oceny działań i wiedzy przedsiębiorstwa dotyczących ochrony własnego kapitału intelektualnego.

Istotna jest nie tylko polityka zachęt finansowych w zakresie wsparcia działań na rzecz podniesienia poziomu innowacyjności oraz ochrony własności intelektualnej, ale również niefinansowe wspieranie różnego rodzaju inicjatyw podejmowanych w celu poszerzania wiedzy i świadomości przedsiębiorców w tym zakresie. Chodzi bowiem o to, aby podmioty dysponowały odpowiednią wiedzą, która pozwoli z pełnym zrozumieniem i uwzględnieniem istniejącej tendencji rynkowych, podejmować decyzje odnośnie posiadanej własności intelektualnej i sposobów potencjalnej ochrony.

Zakończenie

W gospodarce opartej na wiedzy, rozwój przedsiębiorstw wymaga tworzenia oraz implementacji innowacyjnych rozwiązań, a także odpowiedniego podejścia do własności intelektualnej. Z jednej strony coraz większe tempo postępu technicznego oraz procesy globalizacyjne wzmacniają zapotrzebowanie na ochronę własności intelektualnej, z drugiej zaś te same czynniki odpowiadają za procesy swoistej dekoncentracji wiedzy na świecie, przez co dezaktualizują model tzw. „zamkniętych innowacji” i coraz silniej podkreślają znaczenie modelu „innowacji otwartych” (*open innovation*)¹⁷, który zakłada, że z różnych powodów granice przedsiębiorstwa nie są szczelnie zamknięte, jednocześnie wskazuje mniejsze znaczenie ochrony procesu innowacyjnego i powstałej w jego efekcie własności intelektualnej.

Nie można jednak pomijać faktu, że jak szacuje Światowa Organizacja Handlu (WTO), już ok. 80 proc. światowej wymiany handlowej, opiera się o prawa własności intelektualnej. Pokazuje to dobitnie na jej znaczenie oraz skalę komercyjnego potencjału.

W związku z tym coraz powszechniej uznaje się, że sukces przedsiębiorstw zależy od ich podejścia do własności intelektualnej i jej ochrony. Co prawda objęcie ochroną patentową wynalazku nie daje gwarancji jego udanej komercjalizacji, ale z drugiej strony odstąpienie od niej, może pozbawić podmiot możliwości czerpania korzyści z tego tytułu. W praktyce oznacza to, że przedsiębiorstwa stają współcześnie przed koniecznością podejmowania strategicznych decyzji, na ile będą systemami otwartymi, czy i z jakich potencjalnie form ochrony wynalazków powinny korzystać.

¹⁶ Szerzej na ten temat zob.: D. Szlomek, *Jak zainteresować MŚP tematyka ochrony własności intelektualnej*, Kwartalnik Urzędu Patentowego, 2013, nr. 3, s. 90–91.

¹⁷ Koncepcja „otwartych innowacji” stworzona przez H. Chesbrough jest szeroko omawiana w literaturze przedmiotu. Szerzej na ten temat: H. Chesbrough, *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston MA, 2003; H. Chesbrough, *The logic of open innovation managing an intellectual property*, California Management Review, 2003, vol.45 (3).

Na świecie obserwuje się od lat wzrost zainteresowania ochroną wynalazków, o czym świadczy systematycznie rosnąca liczba zgłoszeń oraz udzielanych patentów, a także toczących się na tym tle sporów. W gospodarkach rozwiniętych, charakteryzujących się wyższym poziomem innowacyjności, skala wykorzystania ochrony patentowej jest znacznie wyższa niż w Polsce. Zapewne z tego powodu, jak dotąd, skala zjawisk niekorzystnych związanych z patentowaniem (tj. *patent trolling*, *patent wars*) jest w Polsce niewielka w stosunku do innych rynków. Jednak niski poziom aktywności patentowej podmiotów z Polski, zwłaszcza na rynkach zagranicznych, skutecznie odbiera im szanse tworzenia przewag konkurencyjnych wobec przedsiębiorstw zagranicznych. Biorąc to pod uwagę, koniecznym jest podejmowanie różnego rodzaju działań zmierzających do rozwinięcia kultury patentowej oraz zachęcenia do większej aktywności w tym zakresie. Szczególnie ważnym jest pobudzanie i wspieranie w tego rodzaju działaniach podmiotów z sektora MSP.

Bibliografia

1. Biga B., *Efektywność patentu. Ekonomiczna analiza prawa własności przemysłowej*, Zarządzenie Publiczne 2015, Nr 1(31).
2. Chesbrough H., *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press, Boston MA, 2003.
3. Chesbrough H., *The logic of open innovation managing an intelektual property*, California Management Review, 2003, vol. 45 (3).
4. Czerniak J., *Ochrona patentowa jako element polityki proinnowacyjnej*, Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska, Sectio H, Oeconomia, 2007, vol. XLI 5.
5. Galasso A., *Czy wojny patentowe to element strategii marketingowej Apple ?*, Harvard Business Review, www.hbrp.pl/b/czy-wojny-patentowe-to-element-strategii-marketingowej-apple/1ACvdg3Uu.
6. *Innovation Union Scoreboard 2010–2015*, European Commission.
7. Karbowski A., Prokop J., *Kontrowersje związane z ekonomicznym uzasadnieniem ochrony patentowej. Przyczynek do dyskusji. /W:/ Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w Polsce*, red. naukowy: W. Jarecki, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2012.
8. Klemperer P., „*How broad should the scope of patent protection be*”, The Rand Journal of Economics, 1990, t. 21, nr 1.
9. Kruk M., *Trolle patentowe – zmora systemu patentowego w USA*, Kwartalnik Urzędu Patentowego RP, 2013, nr 2.
10. Marjak H., *Negatywne zjawiska związane z rozwojem innowacyjności – patent trolling /W:/ Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce– dylematy i sposoby wspierania środkami Unii Europejskiej*, red. naukowy: D. Rosati, J. Wiśniewska, CeDeWu, Warszawa 2016.
11. Szewc A., *Treść i zakres patentu*, Kwartalnik Urzędu Patentowego RP, Nr 4/13/2012,
12. Szłompek D., *Jak zainteresować MŚP tematyka ochrony własności intelektualnej*, Kwartalnik Urzędu Patentowego, 2013, nr 3.
13. Turczak A., *Problemy ochrony patentowej w Polsce*, Equilibrium, 2010, nr 1 (4).
14. *Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 roku prawo własności przemysłowej* (Dz. U. z 2003 r. Nr 119, poz. 1117 z późn. zm.).

Summary

PATENT ACTIVITY IN THE OPERATION OF COMPANIES IN POLAND

Knowledge-based economy changes the meaning of the basic factors of enterprises' competitiveness, strongly emphasizing the role of creativity and innovation. In this situation it is necessary to pay special attention to intellectual property rights management, among which inventions are the most important category because of the potential for innovation. The most important legal tool for the protection of the invention is patent. This article aims to analyze the motives behind patent protection and assessment of patent activity of enterprises in Poland. The paper is based on literature studies and analysis of the data came from specialized institutions.

Piotr Chechelski

Instytut Ekonomiki Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej
Państwowy Instytut Badawczy, Warszawa

OCENA EFEKTÓW NARODOWYCH SYSTEMÓW INNOWACYJNYCH W KRAJACH UNII EUROPEJSKIEJ

Streszczenie

Celem badań była ocena efektów narodowych systemów innowacyjnych w krajach Unii Europejskiej w kontekście zmian złożonego indeksu innowacyjności SII w latach 2008–2015 oraz zbadanie różnych wymiarów innowacyjności wybranych krajów w 2015 r. Innowacyjność jest postrzegana w UE jako najważniejsze źródło konkurencyjności i wzrostu gospodarczego, dlatego też była i jest wspierana różnymi programami i strategiami, za którymi stały środki finansowe. Analizując dane stwierdzono wzrost poziomu innowacyjności w całej Unii Europejskiej, jednakże bardzo odmiennie wyglądało to w poszczególnych krajach. Nadal obserwuje się duże dysproporcje między krajami wysokorozwiniętymi, a tzw. nowymi krajami. W grupie tych ostatnich państw występuje także duże zróżnicowanie innowacyjności.

* * *

Wprowadzenie

Innowacje we współczesnym świecie są kluczowym źródłem szybkiego rozwoju państw¹ i ich społeczeństw. Zwłaszcza w XXI wieku można zaobserwować ogromny wzrost znaczenia innowacji w procesach gospodarczych. Proces ten odnosi się do wielu sfer życia, wpływając nie tylko na dynamikę rozwoju, ale również na postrzeganie przyszłych tendencji gospodarczych i społecznych.

Polityka innowacyjna jest zjawiskiem wieloaspektowym, zróżnicowanym i zależnym od ogólnej polityki rozwoju gospodarczego. W przypadku Unii Europejskiej polityka w zakresie innowacyjności jest silnie skorelowana ze strategią gospodarczą przyjętą w danym okresie. Na kształt i realizację przedmiotowej polityki silny wpływ wywarła Strategia Lizbońska, a obecnie – Europa 2020.

Wspieranie innowacji stanowi obecnie przedmiot wzmożonej aktywności wspólnotowej. Wielokierunkowa polityka innowacyjna UE posługuje się złożonym instrumentarium, celem którego jest współpraca licznych podmiotów, m.in. władz krajowych i regionalnych, firm, jednostek naukowo-badawczych

¹ Ekonomiści oceniają, że aż 2/3 wzrostu gospodarczego krajów rozwiniętych należy łączyć z wprowadzeniem innowacji. K. Koziół, *Modele polityki innowacyjnej w Unii Europejskiej. /W:/ Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, red. naukowy: W. Janasz, Difin, Warszawa 2005, s. 132.

oraz partnerów społecznych. Na podnoszenie innowacyjności państw członkowskich Unia Europejska przeznaczająca znaczące nakłady finansowe, wskazując na jej wyjątkowe znaczenie dla decydentów europejskich. Kształtowanie i realizacja polityki dotyczącej innowacyjności przez UE jest zadaniem trudnym, gdyż wymaga uwzględnienia silnych różnicowań w tym zakresie dostrzeganych w państwach członkowskich przy jednoczesnym rozwijaniu konkurencyjności całej unijnej gospodarki na świecie.

Również państwa poprzez politykę narodowych systemów innowacji (NSI) w istotny sposób kształtują rozwój działalności innowacyjnej w swoim kraju. Na efektywny system innowacji wpływają specyficzne narodowe uwarunkowania o charakterze historycznym, geograficznym, kulturowym, odpowiednim ustrojem społecznym i politycznym, możliwościami gospodarczymi czy demograficznymi. Należy podkreślić, iż uwarunkowania te w różnym stopniu wpływają na system innowacji i dlatego też wysiłki innowacyjne w poszczególnych krajach rozwijają się zróżnicowanie i wymagają odpowiedniego rodzaju umiejętności technologicznych².

Jak zauważa N. Gorynia–Pfeffer podejście systemowe do innowacji na poziomie krajowym dokonało reorientacji polityki, od polityki naukowej poprzez politykę technologiczną do obecnej polityki innowacji, określanej jako zbiór działań politycznych mających na celu zwiększanie ilości i efektywności działań innowacyjnych. Taka polityka podkreśla, iż w działalności państwa wyraźnie przesunął się akcent z funkcji operacyjnej w kierunku systemowej³. W związku z tym państwo jest podmiotem, który tworzy rozwiązania systemowe i nadzoruje przebieg procesów społeczno–gospodarczych.

Analiza procesu rozwoju poszczególnych gospodarek krajów UE, pokazuje, że każda z nich znajduje się w odmiennej, specyficznej sytuacji innowacyjnej. Oznacza to zróżnicowanie warunków funkcjonowania narodowych systemów innowacyjnych, które z jednej strony są wynikiem tempa i poziomu rozwoju gospodarczego, z drugiej zaś – proces ten warunkują⁴.

Analiza pojęcia NSI pozwala na wyodrębnienie następujących cech charakteryzujących narodowe systemy innowacji⁵:

- NSI nie jest tym samym co suma jego elementów, bo wzajemne oddziaływanie poszczególnych elementów przynosi efekty synergii,
- systemy występujące w poszczególnych krajach różnią się pod względem instytucji wpływających na procesy innowacyjne oraz ich wzajemne interakcje.

Sprawnie funkcjonujący narodowy system innowacji (NSI) wspiera aktywność innowacyjną krajowych podmiotów gospodarczych. Tym samym wzmacnia zdolność innowacyjną kraju na arenie międzynarodowej.

Metodyka porównywania poziomu innowacyjności

Innowacyjność jest zjawiskiem bardzo złożonym, trudno jest więc wskazać jeden właściwy i uniwersalny miernik. Efekty polityki innowacyjnej różnych krajów można oceniać, analizując je poprzez tzw. wskaźniki nakładów (input indicators) oraz efektów działalności B+R i innowacyjnej (output indicators). Do pierwszych można na przykład zaliczyć: intensywność i strukturę finansowania B+R, zasoby ludzkie mierzone przykładowo za pomocą liczby absolwentów kierunków inżynierskich i technicznych, odsetek ludzi, którzy mają wyższe wykształcenie czy też środowisko wspierające innowacje, obejmujące przykładowo zakres kooperacji w działalności innowacyjnej, stopień innowacyjności

² N. Gorynia–Pfeffer, *Istota koncepcji narodowego systemu innowacji*, Gospodarka Narodowa, styczeń – luty 2013, s. 132.

³ A. Zorska, *Ewolucja państwa i jego działalności*. /W:/ *Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. naukowy: B. Liberska, PWE, Warszawa 2002, s. 264.

⁴ R. Ciborowski, *Systemy innowacyjne w warunkach globalizacji*, Zeszyt Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 14, Rzeszów 2009, s. 280.

⁵ M. A. Weresa, *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, PWN, Warszawa 2012, s. 21.

sektora małych i średnich firm. Natomiast do drugiej grupy np.: liczbę patentów, zatrudnienie mierzone za pomocą odsetka zatrudnionych w produkcji towarów i usług wysokiej techniki, czy też komercjalizację wiedzy mierzoną za pomocą sprzedaży produktów nowych i zmodernizowanych, udział eksportu wysokiej techniki w całkowitym eksporcie⁶.

Inną możliwością oceny innowacyjności są analizy poprzez wskaźniki syntetyczne. Takim wskaźnikiem są na przykład: globalny indeks innowacyjności (Global Innovation Index – GII) – WIPO, Johnson Cornell University, INSEAD – oceniający 141 państw poprzez 79 wskaźników lub sumaryczny indeks innowacyjności (Summary Innovation Index – SII) – opracowany przez Komisję Europejską, a oceniający 44 państwa poprzez 25 wskaźników.

Do analizy oceny poziomu innowacyjności państw Unii Europejskiej wykorzystano ten ostatni, który stanowi narzędzie do klasyfikowania krajów członkowskich UE w czterech grupach: liderów innowacji, podążających za liderami, umiarkowanych innowatorów i innowatorów o skromnych wynikach. Indeks SII, w którego oparciu powstaje coroczny raport Komisji Europejskiej dotyczący działalności innowacyjnej państw UE – Innovation Union Scoreboard (IUS) obejmuje średnią z pomiaru wartości 25 wskaźników, które z kolei składają się z trzech grup głównych oraz z 8 tzw. wymiarów innowacji. Główne czynniki innowacji, pozostające poza kontrolą przedsiębiorstw to: zasoby ludzkie, otwarte, doskonałe i atrakcyjne systemy badań oraz finansowanie i wsparcie. Działania przedsiębiorstw, prowadzone na ich szczeblu, dotyczące wprowadzania innowacji to inwestycje przedsiębiorstw, powiązania i przedsiębiorczość oraz aktywa intelektualne. Wreszcie rezultaty tych działań na szczeblu firm dają takie wskaźniki jak innowatorzy oraz skutki ekonomiczne.

Indeks innowacyjności SII przyjmuje wartość od 0 do 1. Im wartość indeksu jest bliższa 1, tym poziom osiągnięć innowacyjnych danego kraju w Unii Europejskiej jest wyższy. Na ich podstawie państwa członkowskie mogą zidentyfikować mocne i słabe elementy wpływające na stan innowacyjności gospodarki oraz poprawić wyniki w dziedzinie innowacyjności w ramach krajowych programów reform w kontekście strategii „Europa 2020”.

Ocena innowacyjności wybranych krajów

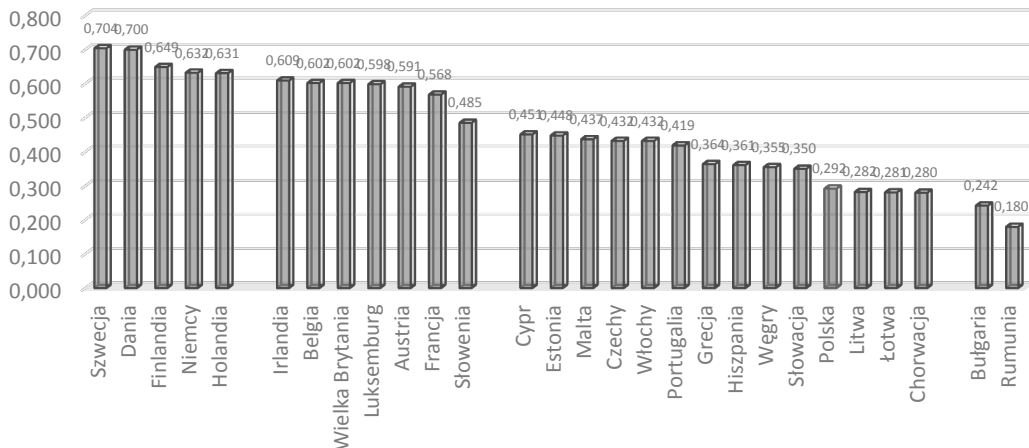
W najnowszym raporcie Innovation Union Scoreboard 2015 (2016) liderami innowacyjności wśród krajów Unii Europejskiej znalazły się: Szwecja, Dania, Finlandia, Niemcy i Holandia. Do grupy podążających za liderami zaliczono: Austrię, Belgię, Francję, Irlandię, Luksemburg, Słowenię i Wielką Brytanię. W gronie umiarkowanych innowatorów znalazły się: Chorwacja, Łotwa, Litwa, Polska, Słowacja, Węgry, Hiszpania, Grecja, Portugalia, Włochy, Czechy, Malta, Estonia oraz Cypr. Do grona innowatorów o skromnych wynikach zaliczono: Bułgarię i Rumunię (por. rys. 1). W porównaniu z 2014 r. nastąpiły zmiany w grupach. Łotwa przeszła do grupy umiarkowanych innowatorów, a Holandia dołączyła do grupy liderów innowacyjności.

W latach 2008–2015 wyniki w zakresie innowacyjności poprawiły się w 21 państwach UE. Natomiast w 7 państwach uległy pogorszeniu (rys. 2). Największy wzrost odnotowały: Łotwa o 4% i Malta o 3,6%, a spadek: Rumunia o 4,4%, Chorwacja o 0,9% oraz Luksemburg i Hiszpania o 0,8%. W obydwu grupach znalazły się zarówno kraje z tzw. „starych”, jak i „nowych” członków Wspólnoty. Można na tej podstawie założyć, że decydujący wpływ na kierunki zmian indeksu SII mają różnice w narodowych systemach innowacji, a nie w/w kryterium przynależności krajów. O spadku indeksu SII w mniejszych krajach jak: Finlandia, Luksemburg decydować mogły np. problemy w działalności największych korporacji transnarodowych, wywodzących się z tych krajów (w Finlandii dotyczy to Nokii). W innych

⁶ M. A. Weresa, *Unia Europejska – Innowacyjne centrum czy peryferia świata?*, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2007, s. 3.

krajach jak Hiszpania, Cypr, Grecja istotny wpływ na kształtowanie się wyników indeksu SII miała panująca tam sytuacja gospodarcza (recesja, spowolnienie).

Rysunek 1. Sumaryczny indeks innowacyjności (SII) dla 28 państw UE w 2015 r.

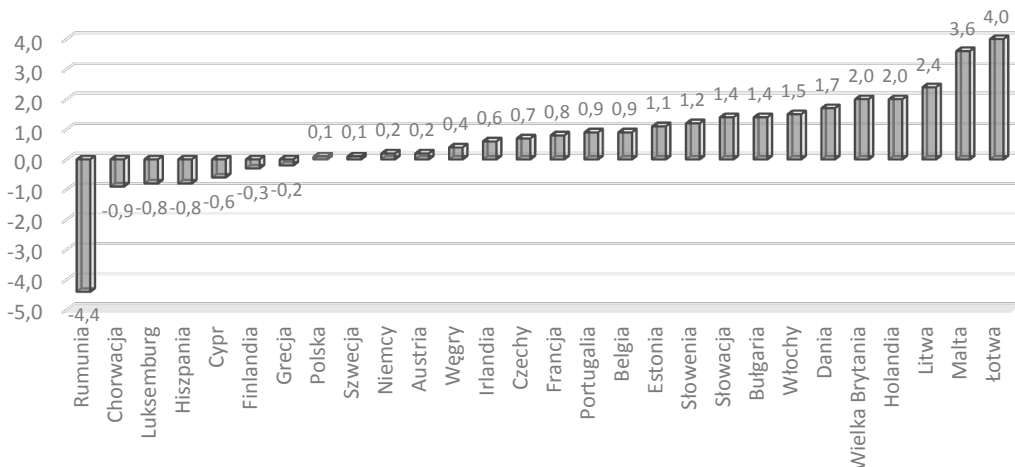


Źródło: Innovation Union Scoreboard 2016, European Union 2016.

Wyniki w zakresie innowacji wśród państw członkowskich ulegają konwergencji, ale są stosunkowo duże. Proces konwergencji ma miejsce w grupach krajów doganiających liderów i umiarkowanych innowatorów, lecz w przypadku liderów innowacji różnice między poszczególnymi krajami pozostają niezmiennione. Różnice między krajami należącymi do grupy słabych innowatorów wzrosły.

W 2015 r. wśród większości państw członkowskich odnotowano wyraźną poprawę wartości indeksu SII w stosunku do lat wcześniejszych. Może to wskazywać na odwrócenie tendencji ujemnego wzrostu innowacyjności w wielu państwach UE we wcześniejszym okresie.

Rysunek 2. Zmiana indeksu innowacyjności w latach 2008 – 2015 (w %)



Źródło: Innovation Union Scoreboard 2016, European Union 2016.

W celu bardziej szczegółowej analizy indeksu SII w tabeli 1 i 2 przedstawiono informacje dotyczące siedmiu wybranych państw, reprezentujących cztery grupy krajów względem poziomu innowacyjności, w tym lidera i outsidera rankingu.

Tabela 1. Indeks innowacyjności SII dla wybranych krajów UE oraz jego zmiany w latach 2008–2015

Wyszczególnienie	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Wzrost SII (%)
UE-28	0,495	0,502	0,511	0,514	0,519	0,521	0,523	0,521	5,25
Szwecja	0,697	0,709	0,718	0,714	0,717	0,722	0,719	0,704	1,00
Niemcy	0,624	0,636	0,654	0,655	0,667	0,661	0,655	0,632	1,28
Austria	0,583	0,598	0,608	0,577	0,581	0,604	0,599	0,591	1,37
Malta	0,342	0,354	0,351	0,326	0,334	0,379	0,371	0,437	27,78
Polska	0,290	0,298	0,299	0,291	0,296	0,286	0,291	0,292	0,69
Węgry	0,345	0,343	0,354	0,358	0,363	0,355	0,364	0,355	2,90
Rumunia	0,246	0,255	0,264	0,263	0,261	0,228	0,223	0,180	-26,83

Źródło: opracowanie własne na podstawie: Innovation Union Scoreboard 2016, European Union 2016.

Na podstawie wyników indeksu SII zawartych w tabeli 1, można stwierdzić, że w analizowanym okresie wzrasta poziom innowacyjności w całej UE – 28 (wyjątek stanowi 2015 r.). Zmiany indeksu SII w grupach liderów i podążających za liderami (Szwecja, Niemcy, Austria) pokazują, że występują w tych krajach niewielkie odchylenia pomiędzy poszczególnymi latami z lekką tendencją wzrostową. W grupie umiarkowanych innowatorów nastąpiły największe pozytywne zmiany. Natomiast Rumunia notuje wyraźny spadek indeksu SII. Wielkość złożonego indeksu innowacyjności zależy od wielkości jego wskaźników składowych, opisujących poszczególne wymiary innowacyjności. Analiza tych wskaźników umożliwia określenie silnych i słabych stron gospodarki danego kraju w zakresie działalności innowacyjnej (por. tab. 2).

Osiąganie bardzo dobrych rezultatów w działalności innowacyjnej przez najbardziej innowacyjne kraje UE, to wynik posiadania przez nie mocnych stron. Występują one we wszystkich obszarach analizy innowacyjności. Najważniejszymi czynnikami sukcesu w zakresie innowacyjności takich krajów, jak: Szwecja, Niemcy i Austria, są sprawne, otwarte i efektywne systemy innowacyjne, silnie rozwinięta innowacyjna przedsiębiorczość, dobrze rozwinięte szkolnictwo wyższe oraz system powiązań między sektorem nauki a gospodarką. Kraje te cechują wysokie nakłady na badania i rozwój, z dużym udziałem sektora prywatnego w tych nakładach. Na podstawie wskaźników opisujących wyniki ich działalności innowacyjnej można stwierdzić, że wydatki na prace badawczo – rozwojowe (B+R) i działalność innowacyjną przynoszą bardzo dobre rezultaty – kraje te przodują w składaniu zgłoszeń patentowych. Siłami napędowymi tych krajów są innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa (MŚP) oraz komercjalizacja wyników badań naukowych, powstających w ramach krajowego systemu nauki i badań.

W tabeli 2 porównano wskaźniki innowacyjności dla 7 wybranych krajów oraz dla średniej UE – 28. Odnośnikiem rezultatów w działalności innowacyjnej dla poszczególnych krajów uznano średnią unijną. Badania wykazały, że Szwecja nie osiągnęła średniej unijnej tylko w 2 wskaźnikach, Niemcy i Austria w 7, Malta w 20, Węgry i Polska w 24, a Rumunia we wszystkich. Pokazuje to jak duże jest zróżnicowanie w poziomie wskaźników innowacyjności wśród krajów Unii Europejskiej oraz dziedziny,

w których poszczególne kraje są najlepsze, a w których gorsze. Na przykład liderami według podziału na wybrane obszary innowacji zostały: Szwecja w dziedzinie zasobów ludzkich i jakości akademickich badań naukowych, Finlandia dla finansowych warunków ramowych, Niemcy jeśli chodzi o prywatne inwestycje w innowacje, Belgia – sieci innowacji i współpraca w zakresie innowacji oraz Irlandia – innowacje w małych i średnich przedsiębiorstwach.

Porównując osiągnięcia Polski w poszczególnych wymiarach innowacyjności ze średnimi wskaźnikami dla całej UE wynika, że tylko w 4 wskaźnikach są one wyższe: „populacja mająca zakończoną edukację III stopnia”, „młodzież, która skończyła edukację co najmniej na II poziomie edukacji”, „wydatki na innowacje nie związane z pracami B+R”, „wspólnotowe wzory przemysłowe”. Uznaje się to za silną stronę naszego systemu. Pozostałe wskaźniki bardzo różnią się nie tylko od tych uzyskiwanych przez najbardziej innowacyjne kraje, ale nawet od średniej dla UE – 28.

Tabela 2. Wskaźniki innowacyjności dla Polski, UE–28 i wybranych krajów UE według typologii NSI (2015 r.)

Wyszczególnienie	UE–28	Szwecja	Niemcy	Austria	Malta	Węgry	Polska	Rumunia
Sily sprawcze innowacji								
Zasoby ludzkie	0,575	0,831	0,573	0,650	0,274	0,462	0,556	0,392
Nowi absolwenci studiów doktoranckich	1,8	2,9	2,8	2,0	0,4	0,9	0,6	1,4
Populacja mająca zakończoną edukację III stopnia	38,5	50,0	31,8	39,1	27,0	34,9	43,2	25,5
Młodzież, która skończyła edukację co najmniej na II poziomie edukacji	82,6	87,7	77,4	88,7	77,4	84,3	90,9	79,9
Otwarte, doskonałe i atrakcyjne systemy badań	0,478	0,814	0,443	0,561	0,258	0,218	0,125	0,111
Międzynarodowe wspólne publikacje	459,0	1 774,0	729,0	1 226,0	517,0	414,0	251,0	173,0
Publikacje naukowe z listy 10% najbardziej cytowanych	10,5	11,7	11,5	11,7	7,9	6,5	5,0	4,7
Studenci studiów doktoranckich spoza UE	17,8	24,5	7,4	9,3	2,1	3,8	1,3	2,1
Finansowanie i wsparcie	0,490	0,710	0,563	0,538	0,100	0,272	0,274	0,070
Wydatki sektora publicznego na B+R	0,72	1,04	0,91	0,86	0,33	0,38	0,50	0,22
Inwestycje funduszy venture capital	0,063	0,081	0,049	0,051	0,000	0,055	0,029	0,013
Działalność firm								
Inwestycje firm	0,426	0,619	0,753	0,517	0,423	0,367	0,361	0,084
Wydatki sektora prywatnego na B+R	1,30	2,12	1,95	2,11	0,50	0,98	0,44	0,16
Wydatki na innowacje nie związane z pracami B+R	0,69	0,79	1,35	0,46	1,20	0,70	1,04	0,30
Powiązania i przedsiębiorczość	0,473	0,689	0,624	0,629	0,276	0,206	0,094	0,045

Wyszczególnienie	UE-28	Szwecja	Niemcy	Austria	Malta	Węgry	Polska	Rumunia
MŚP prowadzące własne innowacje	28,7	34,4	38,6	31,8	29,0	10,6	10,1	4,7
Innowacyjne MŚP kooperujące z innymi	10,3	12,7	11,5	15,3	5,1	5,6	3,9	1,2
Wspólne publikacje publiczno-prywatne	33,9	107,8	53,0	59,0	2,4	23,2	3,7	2,6
Aktywa intelektualne	0,556	0,728	0,701	0,707	0,645	0,281	0,391	0,149
Zgłoszenia patentowe na mocy PCT	3,53	7,99	6,26	5,06	0,62	1,19	0,51	0,17
Zgłoszenia patentowe PCT powiązane z ochroną zdrowia i środowiska	1,01	1,88	1,47	1,07	0,28	0,29	0,17	0,04
Wspólnotowe znaki towarowe	6,09	8,26	6,88	9,51	38,63	2,94	4,71	2,02
Wspólnotowe wzory przemysłowe	4,44	4,92	6,52	7,44	24,94	0,87	6,02	0,59
Wyniki								
Innowatorzy	0,526	0,640	0,761	0,647	0,624	0,319	0,210	0,193
MŚP wprowadzające innowacje produktowe lub procesowe	30,6	39,9	42,4	35,7	32,0	12,8	13,1	5,2
MŚP wprowadzające innowacje marketingowe lub organizacyjne	36,2	38,2	46,2	44,7	43,3	25,3	14,2	18,1
Efekty gospodarcze	0,573	0,622	0,630	0,475	0,602	0,570	0,301	0,273
Zatrudnienie w działalności wiodzącej	13,9	17,9	14,6	14,7	17,9	12,3	9,9	6,9
Udział produktów średniej i wysokiej technologii w eksporcie	56,1	54,7	67,4	57,4	56,7	69,5	49,6	52,8
Eksport usług wiodących	63,1	65,0	69,6	43,2	25,9	38,3	36,7	44,7
Sprzedż wyrobów nowych dla rynku lub nowych dla firmy	12,4	6,1	13,0	9,8	10,2	9,7	6,3	3,7
Dochody ze sprzedaży licencji i patentów za granicę	0,54	1,59	0,36	0,25	3,1	1,51	0,06	0,07

Źródło: Innovation Union Scoreboard 2016.

Zakończenie

Przeprowadzona analiza wskazuje, że nadal dominującymi krajami w zakresie działalności innowacyjnej w UE są kraje najbardziej rozwinięte gospodarczo, położone w północnej i środkowo – zachodniej Europie. Są one jednocześnie najbardziej zaawansowanymi innowacyjnie krajami świata. Nadal istnieją duże dysproporcje pomiędzy „nowymi”, a „starymi” państwami UE względem innowacyjności ich gospodarek. Przez dwanaście lat nowym krajom nie udało się dogonić rozwiniętych krajów Europy Zachodniej. Jednak dzięki programom i finansowaniu Unii Europejskiej różnice w zakresie działalności innowacyjnej uległy zmniejszeniu pomiędzy częścią tych krajów, niestety nie wszystkich. Liderem wśród nowych krajów jest Słowenia, która wydaje się być dobrym wzorcem do naśladowania dla większości

państw Europy Środkowo – Wschodniej, ale też i Południowej do podnoszenia innowacyjności swoich gospodarek. W rankingu dotyczącym całościowych wyników w zakresie innowacji państwa zajęły miejsca w kolejności podobnej do tej z rankingu dotyczącego każdego z ośmiu wymiarów innowacji. Różnice w wynikach dotyczących poszczególnych wymiarów są najmniejsze w przypadku liderów innowacji, z czego można wywnioskować, że zrównoważony system innowacji jest niezbędny do osiągnięcia bardzo dobrych wyników.

Aktualnie najważniejszymi wyzwaniami, przed którymi stoi Unia Europejska wydają się być: dalszy wzrost nakładów na B+R, niedopuszczenie do poszerzenia przepaści innowacyjnej pomiędzy państwami członkowskimi UE, wzmocnienie międzynarodowej współpracy w obszarze badań oraz współpracy naukowo – technicznej między europejskim sektorem publicznym i prywatnym, utworzenie jednolitego rynku własności intelektualnej i wydanie patentu wspólnotowego, ale także uproszczenia istniejących przepisów jak: regulacji dotyczących VAT, dostosowania przepisów w zakresie niewypłacalności, ułatwienia dostępu do informacji na temat wymogów regulacyjnych i wypracowania przejrzystych ram prawnych własności intelektualnej odpowiadające potrzebom MŚP itp.

W przypadku Polski konieczne jest opracowanie narodowej polityki wspierania innowacyjności, tak aby przyniosła ona oczekiwane skutki. Tworzenie innowacyjnej gospodarki to proces długofalowy, trwający dekady, wymagający zbudowania stabilnych ram prawnych, sprzyjających inwestowaniu w B+R oraz wspierających naukę.

M. A. Weresa⁷ uważa, że aktualnie jako atuty polskiej innowacyjności można zaliczyć:

- rozwój kapitału ludzkiego (ludność z wyższym wykształceniem = 40,5%; UE = 36,9%),
- wzory użytkowe do PKB (mld PPSE) = 1,65; UE–28 = 1,13,
- dostęp do Internetu i rozwój telefonii komórkowej.

Natomiast do słabych stron:

- wydatki sektora prywatnego na B+R w stosunku do PKB (0,38%; UE–28 = 1,29%),
- fundusze venture capital w stosunku do PKB (0,036%, UE–28 = 0,062%),
- patenty PCT w stosunku do PKB (mld PPSE) = 0,42; UE–28 = 3,78),
- niska dynamika większości wskaźników.

Inni naukowcy i eksperci (K. Przystupa–Rzącka, D. Jemielniak)⁸ powodów niskiej innowacyjności polskiej gospodarki upatrują w:

- niedostatecznej edukacji, nieukształtowanej na pozyskanie takich kompetencji, jak kreatywne myślenie, podejmowanie ryzyka, umiejętność współpracy,
- kulturze pracy opartej na niskim zaufaniu społecznym i braku umiejętności budowania sieci kontaktów,
- zbyt małej komercjalizacji badań naukowych.

Problem bardzo niskiego poziomu naszej innowacyjności jest analizowany od wielu lat. Jednakże istotne decyzje w tej dziedzinie nie zapadły. Obecny rząd ukierunkowany jest na wsparcie małych i średnich innowacyjnych przedsiębiorstw. Inwestycje te nie zawsze dają jednak gwarancję sukcesu. Tym bardziej, że problemem jest – przynajmniej na razie – brak ciekawych projektów. Z drugiej strony jako kraj nie mamy dużych globalnych korporacji z naszym kapitałem. W krajach najbardziej innowacyjnych takich jak Szwecja, Dania, Niemcy i Holandia innowacyjne MŚP i przedsiębiorstwa typu start-up świetnie prosperują i zwiększają skalę swojej działalności w ramach jednolitego rynku. Wymaga to jednak skoordynowanych wysiłków. Komisja Europejska takim krajom jak nasz zaleca zrównoważony system wspierania innowacyjności. Obejmuje on znaczące wydatki publiczne i prywatne, dobry system nauczania, akademickie centra doskonałości oraz silne związki między nauką a biznesem.

⁷ M. A. Weresa, *Liderzy innowacyjności w gospodarce światowej. Czy Polska może ich dogonić*, szkolenie Urzędu Patentowego „Zarządzanie innowacyjnością”, Warszawa 12.10.2015, www.sgh.waw.pl.

⁸ A. Słojevska, *Polska w strategii innowacyjnej*, Rzeczpospolita 15.07.2016.

Bibliografia

1. Ciborowski R., *Systemy innowacyjne w warunkach globalizacji*, Zeszyt Uniwersytetu Rzeszowskiego nr 14, Rzeszów 2009.
2. Czerniak J., *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*, Difin, Warszawa 2013.
3. *Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, KOM(2010) 2020 wersja ostateczna, Bruksela 2010.
4. Gorynia-Pfeffer N., *Istota koncepcji narodowego systemu innowacji*, Gospodarka Narodowa, styczeń – luty 2013.
5. Innovation Union Scoreboard 2015, European Union, European Commission 2016.
6. Kozioł K., *Modele polityki innowacyjnej w Unii Europejskiej. /W:/ Innowacje w działalności przedsiębiorstw w integracji z Unią Europejską*, red. naukowy: W. Janasz, Difin, Warszawa 2005.
7. Łącka I., *Ocena innowacyjności Polski i wybranych krajów ze środkowo-wschodniej Europy*, SERiA Roczniki Naukowe, tom XV, z.6, Warszawa 2014.
8. Romanowska E., *Ewolucja polityki innowacyjnej Unii Europejskiej. Strategia oraz instrumentarium wsparcia innowacyjności w kontekście integracji z UE, Przedsiębiorstwo we współczesnej gospodarce – teoria i praktyka nr 2*, Warszawa 2014.
9. Słojewska A., *Polska w strategii innowacyjnej*, Rzeczpospolita 15.07.2016.
10. Weresa M. A., *Liderzy innowacyjności w gospodarce światowej. Czy Polska może ich dogonić*, szkolenie Urzędu Patentowego „Zarządzanie innowacyjnością”, Warszawa 12.10.2015, www.sgh.waw.pl.
11. Weresa M. A., *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*, wyd. PWN, Warszawa 2012.
12. Weresa M. A., *Unia Europejska – Innowacyjne centrum czy peryferia świata?*, Instytut Gospodarki Światowej, SGH, Warszawa 2007.
13. Zorska A., *Ewolucja państwa i jego działalności. /W:/ Globalizacja. Mechanizmy i wyzwania*, red. naukowy: Liberska B., PWE, Warszawa 2002.
14. Zorska A., *Narodowy System Innowacyjności jako filar gospodarki opartej na wiedzy*, Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace nr 2, SGH, Warszawa 2012.

Summary

ASSESSMENT OF THE EFFECTS OF NATIONAL INNOVATION SYSTEMS IN THE EUROPEAN UNION

The aim of the study was to evaluate the effects of national innovation systems in the countries of the European Union in the context of changes in the summary innovation index SII in the years 2008 – 2015 and to study the various dimensions of innovation of selected countries in 2015. Innovation is perceived in the EU as the most important source of competitiveness and economic growth, and therefore is supported by variety of programs and strategies, for which permanent funding. Analyzing the data showed an increase in the level of innovation in the European Union, but it looked very different in different countries. There is still large disparities between countries highly developed, and the so-called new countries. Among the latter countries there is also a large diversity of innovation.

Izabela Krawczyk-Sokołowska

Instytut Finansów, Bankowości i Rachunkowości
Politechnika Częstochowska

Anna Korombel, Bogusława Ziółkowska

Katedra Ekonomii, Inwestycji i Nieruchomości
Politechnika Częstochowska

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W PROCESACH BIZNESOWYCH

Streszczenie

W konkurencyjnej gospodarce rynkowej kreatorami innowacji są przedsiębiorstwa. W sytuacji rozdrobnionej struktury rynkowej, którą charakteryzuje duża ilość mikroprzedsiębiorstw o niewielkim indywidualnym potencjale ekonomicznym, szansą na wzrost innowacyjności sektora przedsiębiorstw jest nawiązywanie współpracy w ramach realizowanych wspólnie procesów gospodarczych. Zarządzanie innowacyjnością na poziomie procesów biznesowych staje się realną szansą na zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce. Celem rozdziału jest ukazanie jak istotne dla rozwoju gospodarki, jak i pojedynczych przedsiębiorstw, jest przeniesienie punktu ciężkości zarządzania innowacyjnością z poziomu pojedynczych podmiotów, na szerzej rozumiane procesy biznesowe, realizowane przy współudziale szeregu podmiotów (przedsiębiorstw, instytucji naukowych i innych organizacji) zainteresowanych wdrażaniem innowacji do działalności gospodarczej.

* * *

Wprowadzenie

Współcześnie, wskutek dynamicznego rozwoju gospodarki opartej na wiedzy, w warunkach usieciowienia biznesu, którego ważnym narzędziem są dynamicznie rozwijające i znajdujące coraz szersze zastosowanie w działalności biznesowej technologie informatyczno-komunikacyjne, innowacyjność staje się najważniejszą składową potencjału ekonomicznego i konkurencyjności przedsiębiorstw. W strukturze polskiej przedsiębiorczości dominują przedsiębiorstwa należące do sektora MŚP a zwłaszcza mikroprzedsiębiorstwa, które stanowią ponad 95 % ogółu przedsiębiorstw w Polsce. Ich możliwości w zakresie konkurowania w oparciu o działalność innowacyjną są z reguły niewielkie. Stąd jako szansę należy postrzegać ich inicjatywę w zakresie podejmowania współpracy i łączenia indywidualnych działań gospodarczych w szerzej postrzegane procesy biznesowe realizowane w kooperacji z innymi przedsiębiorstwami a zwłaszcza instytucjami otoczenia biznesowego, jednostkami naukowo-badawczymi.

Procesy biznesowe

Podstawowym pojęciem związanym z podejściem procesowym w zarządzaniu jest pojęcie procesu. W literaturze przedmiotu występuje wiele definicji tego pojęcia, które różnią się nie tylko interpretacją samej istoty procesu, ale również wskazaniem jego zakresu. Zdaniem J. Zieleniewskiego proces jest „ciągłem jakiś zdarzeń”¹. M. Hammer i J. Champy zdefiniowali to pojęcie jako „zbiór czynności, które na wejściu angażują jeden lub więcej rodzajów wkładu, a na wyjściu dają rezultat stanowiący wartość dla klienta”². Zbliżone ujęcie procesu przedstawił K. Perechuda wskazując, że jest to zbiór czynności, które zmieniają wprowadzone na wejściu zasoby przedsiębiorstwa w wyroby lub usługi będące efektami końcowymi³.

Procesy biznesowe, które występują w każdym przedsiębiorstwie bez względu na jego wielkość, nie zostały jednoznacznie zdefiniowane w literaturze przedmiotu. Występuje bardzo dużo różnorodnych interpretacji tego pojęcia. M. Havey zdefiniował proces biznesowy, jako „sprecyzowane zasady wykonywane krok po kroku podczas rozwiązywania różnych problemów biznesowych”⁴. M. Laguna i J. Marklund, definiowanie pojęcia procesu biznesowego, rozpoczęli od określenia znaczeń jego słów składowych – procesu i biznesu. W swoich rozważaniach przyjęli, że biznes oznacza taką jednostkę organizacyjną, która wykorzystując dostępne jej zasoby, dostarcza klientom pożądane przez nich produkty i usługi. Natomiast za najbardziej trafne znaczenie procesu przyjęli jedną z definicji przedstawionych w słowniku Merriam–Webster Dictionary, według której proces oznacza szereg działań lub operacji prowadzących do osiągnięcia założonego celu⁵. W wyniku połączenia znaczeń słów proces i biznes zaproponowali własną definicję procesu biznesowego, określając to pojęcie jako „proces transformacji wejścia w wyjście”⁶, czyli działania, po podjęciu którego dane wejściowe zostają przekształcone w dane wyjściowe. M. Laguna i J. Marklund, ze względu na rodzaj procesu biznesowego wyróżnili następujące rodzaje transformacji⁷:

1. transformacje fizyczne, których przykładem może być transformacja surowców w gotowy, finalny produkt,
2. transformacje lokalizacyjne, np. usługi linii lotniczych,
3. transformacje transakcyjne – bankowość i transformacja gotówki w drodze wymiany na akcje,
4. transakcje informacyjne – transformacja informacji finansowych niezbędnych do utworzenia oświadczenia finansowego.

W literaturze przedmiotu pojęcia „proces”, „proces biznesowy” oraz „proces gospodarczy”, często traktowane są rozłącznie. Zgadzać się z A. Bitkowską należy uznać, że pojęcia „proces” oraz „proces gospodarczy” powinno się rozumieć jednoznacznie i traktować je jako wszystkie procesy zachodzące w organizacjach. Natomiast „procesy biznesowe” są pojęciem węższym, oznaczającym procesy podstawowe (główne), „mające największe znaczenie dla organizacji, wnoszące wartość dodaną oraz stanowiące główny przedmiot zarządzania procesowego”⁸.

¹ J. Zieleniewski, *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981, s. 29.

² M. Hammer, J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper Business, 1993, s. 35.

³ K. Perechuda, *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000, s. 88.

⁴ M. Havey, *Essential Business Process Modeling*, O’Reilly Media, Inc., 2005, s. 3.

⁵ Merriam–Webster Dictionary, www.merriam-webster.com/dictionary/process.

⁶ M. Laguna, J. Marklund, *Business Process Modeling, Simulation and Design, Second Edition*, CRC Press, Taylor & Francis Group, 2013, s. 15–16.

⁷ M. Laguna, J. Marklund, *Business Process Modeling, Simulation and Design, Second Edition*, CRC Press, Taylor & Francis Group, 2013, s. 16.

⁸ A. Bitkowska, *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013, s. 33.

Procesu biznesowego, który wchodzi w skład systemu procesów gospodarczych danej organizacji, nie można precyzyjnie wyłonić. Wychodzi on poza jej granice, jak również poza granice danego kraju⁹. Można natomiast wskazać funkcje, jakie pełnią procesy biznesowe w organizacjach, a także ich podstawowe cechy. Do podstawowych cech procesów biznesowych należą definiowalność, uporządkowanie, tworzenie wartości dla klienta, umiejscowienie w strukturze organizacyjnej oraz interfunkcjonalność¹⁰. Natomiast mówiąc o funkcjach należy wymienić: zaspokajanie potrzeb klientów, wspieranie zamierzeń strategicznych przedsiębiorstwa czy też generowanie bieżącej wartości dla przedsiębiorstwa¹¹. Procesy biznesowe podlegają ciągłemu doskonaleniu, czyli regularnemu poszukiwaniu możliwości ich ulepszenia¹². Ciągłe doskonalenie procesów rozumiane jest bowiem jako „celowe działanie, zakładające powolny, ale systematyczny i postępujący rozwój (usprawnianie) wybranych parametrów procesów (czasu, kosztu, jakości), we wzajemnym powiązaniu tych parametrów oraz doskonalonych procesów”¹³. W strukturze zarządzania procesami, ciągłe ich doskonalenie zajmuje istotne miejsce. Realizowane jest w środowisku kształtowanym przez strategię organizacji, jej strukturę, kulturę organizacyjną oraz kompetencje pracowników¹⁴.

Uwarunkowania rozwoju przedsiębiorstwa innowacyjnego

Przedsiębiorstwo innowacyjne jest kreatorem i propagatorem innowacji, rozumianej jako każda celowa, korzystna zmiana w dowolnym obszarze działalności przedsiębiorstwa, która powstała w przedsiębiorstwie lub jego otoczeniu¹⁵. Głównym celem innowacji jest poprawa efektywności funkcjonowania przedsiębiorstwa i/lub wzrost użyteczności efektów działalności dla bliższego i dalszego otoczenia.

Przedsiębiorstwo innowacyjne systematycznie prowadzi analizę zmian społeczno-gospodarczych, co pozwala na określoną wiedzę, co do oczekiwań i preferencji klientów, co oznacza także możliwość dostosowania i wzbogacenia oferty produktów i usług. Istotne jest zdiagnozowanie oraz dokonanie oceny możliwości wytwórczych potencjału wewnętrznego i otoczenia przedsiębiorstwa. Działalność przedsiębiorstwa innowacyjnego opiera się na kreatywnym myśleniu, obejmującym kreację rynków i klientów¹⁶.

Istotną zasadą funkcjonowania przedsiębiorstwa innowacyjnego na rynku jest ciągła gotowość do dokonywania zmian w zakresie prowadzonej działalności. Pomiędzy zasobami oraz zamierzeniami przedsiębiorstwa musi istnieć dynamiczne napięcie¹⁷, które obok sprawnej alokacji zasobów pozwala mu na traktowanie ich jako dźwigni wypychającej przedsiębiorstwo ponad konkurencję. Poszukiwanie

⁹ Z. Mikołajczyk, *Metody i techniki organizacji i zarządzania w zarządzaniu procesowym (na tle XX-wiecznej literatury przedmiotu)*. /W:/ *Podjęcie procesowe w zarządzaniu*, red. naukowy: M. Romanowska, M. Trocki, t. II, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004, s. 228.

¹⁰ H.J. Johansson, P. McHugh, A.J. Pendlebury, W.A. Wheeler, *Business Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*, John Wiley & Son, New York 1993.

¹¹ J. Czekaj, *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009, s. 18.

¹² P. Grajewski, *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007, s. 104.

¹³ S. Nowosielski, *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*. /W:/ *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014, s. 305.

¹⁴ S. Nowosielski, *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia*. /W:/ *Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014, s. 308.

¹⁵ I. Krawczyk-Sokołowska, *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012, s.27.

¹⁶ A. Sopińska, *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego*, Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2008, s. 68.

¹⁷ A. Sopińska, *op. cit.*, s. 43.

oraz aktywne reagowanie na zmiany przez przedsiębiorstwo stanowi ważny element innowacji, rozwoju i konkurencji. Podstawowym warunkiem dla przedsiębiorstwa innowacyjnego jest sprostanie wymaganiom i oczekiwaniom jego otoczenia. Elastyczność poparta szybkością reakcji i kierunkiem zmian decyduje o perspektywie przedsiębiorstwa, jest „bramą do przyszłych możliwości”¹⁸.

Atutem przedsiębiorstwa innowacyjnego jest umiejętność przewidywania zakresów i obszarów zmian w otoczeniu. Dotyczy to tzw. obszarów wczesnego ostrzegania¹⁹, które przekształcają się w korzyści dla przedsiębiorstwa. Idealem byłoby przedsiębiorstwo, które posiada zasoby na tyle uniwersalne, a jednocześnie w takim nadmiarze, aby można było go wykorzystywać w różny nie koniecznie planowany wcześniej sposób²⁰.

Dla przedsiębiorstwa innowacyjnego ważne jest prowadzenie własnej działalności B+R ukierunkowanej na analizę oczekiwań klientów i zmian technologicznych w obrębie prowadzonej działalności wytwórczej. Prowadzenie przez przedsiębiorstwo innowacyjne badań własnych nie wyklucza możliwości współpracy i/lub wykorzystania osiągnięć zewnętrznych jednostek sektora B+R. Posiadanie własnego zaplecza B+R pozwala przedsiębiorstwu na występowanie w roli zarówno kreatora jak i adaptatora innowacji.

Innowacyjność przedsiębiorstwa zależy od sposobu traktowania innowacji przez właściciela, menedżera oraz pracowników. Zadaniem przedsiębiorstwa innowacyjnego jest stosowanie systemu motywacyjnego, który wzmocni kreatywność pracowników i przedsiębiorczość kierownictwa.²¹ Ważnym atutem przedsiębiorstwa innowacyjnego są zasoby ludzkie i ich zdolności twórcze i kreatywność, zdolność uczenia się, a także zdolność prognozowania i dokonywania zmian. Głównie dzięki zaangażowaniu zasobów ludzkich przedsiębiorstwo innowacyjne ma umiejętność kreatywnego i korzystnego angażowania posiadanych zasobów w działania związane z wykorzystaniem pojawiających się okazji dotyczących zmian społeczno-gospodarczych.

Innowacyjne przedsiębiorstwo jest organizacją uczącą się, czyli aktywnie uczestniczy w procesie pozyskiwania, tworzenia i przekazywania wiedzy, głównie poprzez proces wymiany doświadczeń i umiejętności w zakresie realizowanej działalności wytwórczej i usługowej. Jednak pod warunkiem, że aby trwać i rozwijać się przedsiębiorstwo, powinno budować procesy poznawcze jako procesy uczenia się, czyli nabywania informacji o otoczeniu i ich przetrwaniu, ale także jako procesy warunkujące kreowanie i odtwarzanie wiedzy. Innowacyjne przedsiębiorstwo powinno być ukierunkowane na poszukiwanie przyszłych potrzeb wymaga szczególnie kreatywnego zasobu ludzkiego. Rola kreatora innowacji polega na przygotowaniu nowego pomysłu, czyli wykreowaniu nowego produktu czy usługi o określonych zadawalającym poziomie użyteczności w ocenie klienta. Kreowanie potrzeb klientów wymaga wnikliwego rozpoznania rynku z punktu widzenia oczekiwań i preferencji klientów oraz relacji z dostawcami, odbiorcami oraz konkurentami.

Przedsiębiorstwo innowacyjne dysponuje własnym potencjałem innowacyjnym ale również powinno uczestniczyć w sieciach innowacyjnych, tworzących sieć współpracy między uczestnikami procesów innowacyjnych (przedsiębiorstwo, uczelnie wyższe, sektor B+R, instytucje doradczo-prawne). Udział

¹⁸ M. Romanowska, *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009, s. 24.

¹⁹ Obszary takie mogą stanowić segmenty klientów o najbardziej zaawansowanych potrzebach lub miejsca, w których prowadzi się przepisy zwiastujące nowe regulacje, utrzymywanie na bieżąco relacji z jednostkami ba-dawczymi i ośrodkami skupiającymi ludzi utalentowanych.

²⁰ A. Kaleta, *Współczesna strategia kierunek czy reguła rozwoju. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*. Prace Naukowe, Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010, s. 23.

²¹ M. Romanowska, *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, 2015, s. 6.

w sieciach innowacyjnych pozwala na realizację złożonych projektów innowacyjnych i zmniejszenie ryzyka, a także umożliwia dostęp do specyficznych zasobów i kompetencji innych podmiotów.²²

Potencjał ekonomiczny i innowacyjność przedsiębiorstw w Polsce w latach 2011–2013

W 2013 r. nastąpił spadek liczby aktywnych przedsiębiorstw w stosunku do 2012 r. z poziomu 1.795 tys. do 1.771 tys.²³ W ujęciu statystycznym spadek ten wynikał ze zmniejszenia o 1,5% liczby mikroprzedsiębiorstw, czyli kategorii podmiotów stanowiących ponad 95% firm aktywnych. Zmniejszyła się również nieznacznie (o 1%) liczba firm średnich, wzrosła za to (o 3,6%) liczba firm małych. Szczegółowa struktura sektora przedsiębiorstw w Polsce ze względu na ich wielkość w 2013 r. została przedstawiona w tabeli 1.

Tabela 1. Liczba oraz struktura przedsiębiorstw w 2013 r.

Ogółem	Udział przedsiębiorstw			
	mikro	małych	średnich	dużych
1 771 460	95,62%	3,34%	0,87%	0,18%

Źródło: *Działalność przedsiębiorstw niefinansowych w 2013 r.*, GUS Warszawa 2014.

W 2013 r. liczba pracujących w przedsiębiorstwach wyniosła 8.898 tys. osób, – w mikroprzedsiębiorstwach pracowało 38% ogółu osób, w firmach małych 14%, średnich 18%, zaś 30% w firmach dużych. Przeciętne miesięczne wynagrodzenie na jednego zatrudnionego w 2013 r. wyniosło 3.761 zł. W grupie mikroprzedsiębiorstw poziom płac jest ponad dwukrotnie niższy niż w grupie firm dużych.²⁴

Struktura wielkości przedsiębiorstw, dominujący udział mikrofirm w ogólnej liczbie przedsiębiorstw, firm handlowych i usługowych o niskiej chłonności innowacyjnej oraz przedsiębiorstw przemysłowych w sektorach tradycyjnych sprawiają, że potencjał ekonomiczny sektora MŚP w Polsce i w UE dzieli duża różnica poziomów. Charakterystyki wyróżniające sektor MŚP w UE i w Polsce zostały przedstawione w tabeli 2 i na rysunku 1.

Niestety spośród rozpatrywanych istotnych zmiennych wpływających na potencjał MŚP jedynie średnia liczba zatrudnionych przypadająca na jedną firmę jest zbliżona do średniej unijnej. Pozostałe wskaźniki są ponad dwukrotnie mniejsze, a w relacji do państw–liderów nawet wielokrotnie.

Przedsiębiorstwa przemysłowe częściej wykazują aktywność innowacyjną niż przedsiębiorstwa usługowe. Także w latach 2011–2013 aktywne innowacyjnie przedsiębiorstwa przemysłowe stanowiły 18,4% ogółu tych podmiotów, natomiast przedsiębiorstwa usługowe 12,9%, przy czym największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie występował wśród przedsiębiorstw uznawanych za duże (por. rys. 2.)

²² K. Poznańska, *Sieci współpracy a innowacyjność przedsiębiorstw. [W:] Granice strukturalnej złożoności organizacji*, red. naukowy: A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014, s. 159.

²³ : *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, INFORMACJE I OPRACOWANIA STATYSTYCZNE, Warszawa 2014

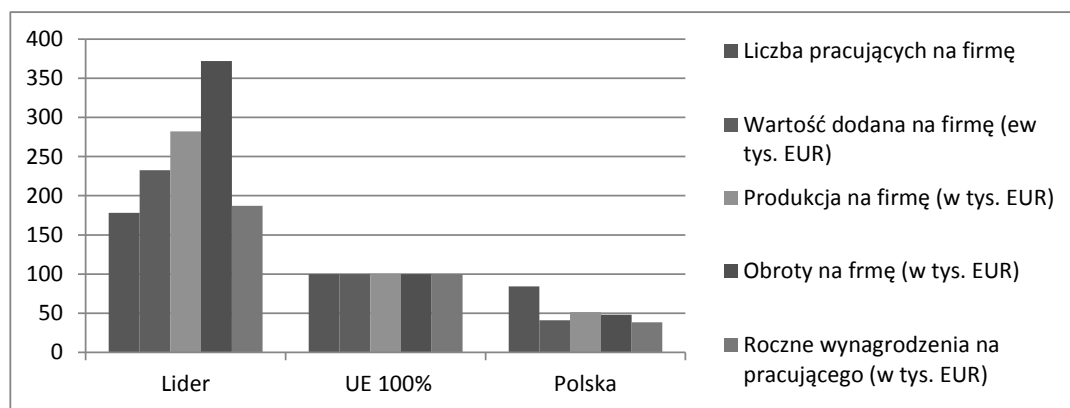
²⁴ Przedsiębiorczość w Polsce, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii i Analiz, Warszawa, wrzesień 2015, www.me.gov.pl/files/upload/8438/RoP%202015_poligrafia_pop.pdf, s. 41.

Tabela 2. Potencjał ekonomiczny MŚP w UE w i Polsce

Wyszczególnienie	Lider	UE	Polska
Liczba pracujących na firmę	Niemcy – 12,0	6,73	5,66
Wartość dodana na firmę (w tys. EUR)	Luksemburg – 635	273	112
Produkcja na firmę (w tys. EUR)	Niemcy – 1664	729	375
Obroty na firmę (w tys. EUR)	Luksemburg – 4045	1088	525
Roczne wynagrodzenie na pracującego (w tys. EUR)	Dania – 44,9	24,0	9,2

Źródło: prezentacja *Małe i Średnie Przedsiębiorstwa a Dobre Zarządzanie – Raport o stanie sektora MSP w Polsce* zaprezentowana na konferencji badawczej PARP 17.12.2012 r.

Rysunek 1. Potencjał ekonomiczny MŚP w UE w i Polsce

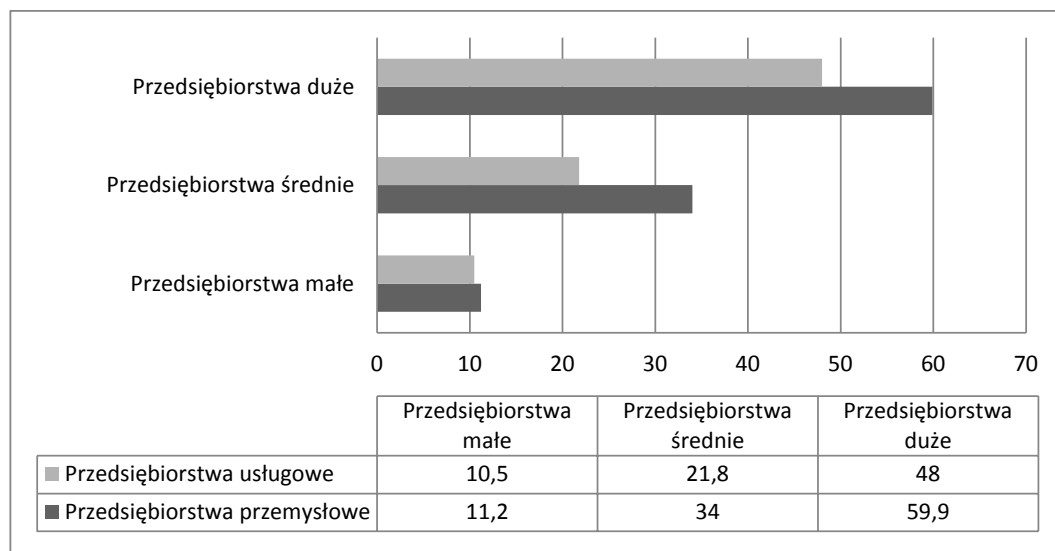


Źródło: prezentacja *Małe i Średnie Przedsiębiorstwa a Dobre Zarządzanie – Raport o stanie sektora MSP w Polsce* zaprezentowana na konferencji badawczej PARP 17.12.2012 r.

Innowacje produktowe lub procesowe także najczęściej wprowadzały duże przedsiębiorstwa (57,7% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 45,6% przedsiębiorstw usługowych). Uwzględniając podział terytorialny, największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie występował w województwie podlaskim (24,2%), natomiast usługowych w województwie mazowieckim (16,6%)²⁵.

²⁵ *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2014, s. 27–39.

Rysunek 2. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie w latach 2011–2013 według wielkości



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, *Informacje i opracowania statystyczne*, Warszawa 2014, s. 31.

Współpraca przedsiębiorstw a innowacyjność procesów gospodarczych

Ze względu na dominującą rolę mikrofirm w strukturze sektora przedsiębiorstw w Polsce kwestia zarządzania innowacyjnością procesów biznesowych jest silnie uzależniona od aktywności tych przedsiębiorstw w zakresie współpracy. Jak wynika z analizy danych poziom współpracy mikroprzedsiębiorstw w Polsce jest wysoki. Według najnowszych badań przeprowadzonych przez PARP²⁶ aż 78% przedsiębiorstw z tej grupy w ostatnim czasie współpracowało, w tym 58% firm współpracowało w sposób ciągły a w przypadku 13 % współpraca ta nie tylko ma charakter ciągły ale przybiera na sile. Najwięcej przedsiębiorstw współpracowało z innymi przedsiębiorstwami krajowymi (42%), dużo rzadziej była to współpraca z sektorem nauki i otoczenia biznesu. I tak z krajowymi ośrodkami badawczo-rozwojowymi współpracowało jedynie 4% badanych mikrofirm, ze szkołą wyższą 3%, po 2% z inkubatorem technologicznym, z parkiem technologicznym i placówką naukową PAN i jedynie 1 % z inkubatorem technologicznym. Mikroprzedsiębiorstwa w Polsce najczęściej współpracują w zakresie produkcji 64% i zakupów 66%, natomiast dużo rzadziej przy tworzeniu nowych produktów bądź usług (jedynie 27%).

Częstotliwość podejmowania współpracy świadczy niewątpliwie o tym, że jest ona źródłem wartości dodanej, która przysparza korzyści współpracującym partnerom. Stąd następuje transfer generatorów wartości skoncentrowanych wewnątrz przedsiębiorstw w obszar procesów biznesowych przebiegających w układzie międzyorganizacyjnym. Również w tym układzie powinny zachodzić procesy innowacyjne, wykorzystując efekt synergiczny współdziałających firm w ich dążeniu do zwiększenia innowacyjności wytwarzanych produktów i oferowanych usług.

²⁶ P. Zadura–Lichota, *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015, s. 63–71.

Skuteczność wdrażania innowacji jest zdeterminowana zdolnością przedsiębiorstwa do absorpcji wiedzy, która to z kolei stanowi pochodną posiadanych przez przedsiębiorstwo zasobów i kompetencji²⁷. Współpraca mikroprzedsiębiorstw w zakresie innowacji zwiększa potencjał kompetencyjny oraz kapitał finansowy, który może być przeznaczony na działalność innowacyjną w obszarze realizowanych wspólnie procesów biznesowych. Ponadto ryzyko związane z wdrażaniem innowacji w ramach procesu biznesowego realizowanego przy współdziałaniu kooperujących firm jest rozkładane na większą ilość współdziałających podmiotów zaangażowanych w działalność innowacyjną a to pozytywnie wpływa na efektywność innowacji.

Innowacyjność procesów biznesowych realizowanych w ramach szeroko postrzeganej współpracy międzyorganizacyjnej wpisuje się w szeroko rozpowszechnioną współcześnie koncepcję innowacji otwartych związaną z systematycznym tworzeniem, pozyskiwaniem, utrzymywaniem i wykorzystywaniem wiedzy wewnątrz organizacji i w jej otoczeniu wskutek realizowanych we współpracy procesów innowacyjnych²⁸.

Wyniki badań potwierdzają, że w firmach, które w okresie 2011–2013 wdrożyły innowacje poziom współpracy był znacznie wyższy i współpraca ta była bardziej zaawansowana. Zdecydowanie najczęściej była to współpraca podejmowana z innymi przedsiębiorstwami krajowymi (45%) natomiast znacznie rzadziej przedsiębiorstwa te współpracowały przy wdrażaniu innowacji z ośrodkami naukowymi. Ponadto przedmiotem współpracy zdecydowanie częściej były innowacje produktowe i procesowe a znacznie rzadziej innowacje organizacyjne.

Badania przeprowadzone w 2014 roku przez PARP jednoznacznie dowiodły, że mikroprzedsiębiorstwa w Polsce mają świadomość roli współpracy w prowadzeniu działalności gospodarczej, coraz częściej rzeczywiście tę współpracę podejmują w ramach realizowanych w kooperacji procesów gospodarczych, w tym także w zakresie aktywności innowacyjnej. Główne bariery jakich doświadczają te przedsiębiorstwa przy nawiązywaniu i trwaniu współpracy to: trudności w znalezieniu odpowiedniego partnera (52%), trudności w koordynacji współpracy (46%) i nieuczciwość partnera (40%)²⁹.

Zakończenie

W przedsiębiorstwach innowacyjnych przede wszystkim liczą się umiejętności wyboru i rozwijania kluczowych zasobów, spójnych z prowadzoną działalnością gospodarczą. Głównych przyczyn sukcesu przedsiębiorstwa innowacyjnego należy dopatrywać się w jego specyficznych zasobach oraz umiejętności dynamicznej i elastycznej reakcji na zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa traktując je jako pojawiające się okazje umożliwiające osiągnięcie korzyści. Zmiany zachodzące we współczesnej gospodarce wywołują konieczność bieżącego i intensywnego uzupełniania zasobów poprzez zdolność do przewidywania i kreowania zmian w przyszłości. Kluczowe znaczenie w przedsiębiorstwie innowacyjnym mają zasoby wiedzy i kompetencji, a szczególnie umiejętności i kreatywność zasobów ludzkich niezbędna w twórczym procesie innowacji. Przedsiębiorstwo innowacyjne powinno uczestniczyć w sieciach innowacyjnych, poprzez tworzenie sieci współpracy między uczestnikami procesów innowacyjnych w ramach wspólnie realizowanych procesów biznesowych.

²⁷ W.M. Cohen, D.A. Levintha, *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, No. 35, s. 128–152 www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/v28.pdf.

²⁸ M. S. Lewandowska, *Innowacje otwarte polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” Rocznik 2014, nr 2, s. 53–80.

²⁹ P. Zadura–Lichota, *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015, s. 63–71.

Bibliografia

1. Bitkowska A., *Zarządzanie procesowe we współczesnych organizacjach*, Difin, Warszawa 2013.
2. Cohen W.M., Levintha D.A., *Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation*, „Administrative Science Quarterly” 1990, No. 35, www.uzh.ch/iou/orga/ssl-dir/wiki/uploads/Main/v28.pdf.
3. Czekał J., *Zarządzanie procesami biznesowymi. Aspekt metodyczny*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków 2009.
4. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2011–2013*, Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Informacje i opracowania statystyczne, Warszawa 2014.
5. Grajewski P., *Organizacja procesowa*, PWE, Warszawa 2007.
6. Hammer M., Champy J., *Reengineering the Corporation*, Harper Business, 1993.
7. Havey M., *Essential Business Process Modeling*, O’Reilly Media, Inc., 2005.
8. *Informacja w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Pozyskiwanie, wykorzystanie i ochrona (wybrane problemy teorii i praktyki)*, red. naukowy: R. Borowiecki, M. Kwieciński, Kantor Wydawniczy ZAKAMYCZE, Kraków 2003.
9. Jaki A., *Ewolucja typów własności jako przesłanka dla zarządzania wartością przedsiębiorstwa. /W:/ Zarządzanie finansami. Inwestycje i Wycena Przedsiębiorstw*, red. naukowy: D. Zarzecki, Wyd. Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin 2006.
10. Jasiński Z., *Restrukturyzacja systemu zarządzania przedsiębiorstwem*, „Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa”, 1992, nr 8.
11. Johansson H.J., McHugh P., Pendlebury A.J., Wheeler W.A., *Busieness Process Reengineering: Breakpoint Strategies for Market Dominance*, John Wiley & Son, New York 1993.
12. Kaleta A., *Współczesna strategia kierunek czy reguła rozwoju. /W:/ Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, Prace Naukowe, Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2010.
13. Koźmiński A.K., *Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych*, Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2005.
14. Krawczyk–Sokołowska I., *Innowacyjność przedsiębiorstw i jej regionalne uwarunkowania*, wyd. Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2012.
15. Laguna M., J. Marklund, *Business Process Modeling, Simulation and Design, Second Edition*, CRC Press, Taylor & Francis Group, 2013.
16. Lewandowska M. S., *Innowacje otwarte polskich przedsiębiorstw*, „Gospodarka Narodowa” Rocznik 2014, nr 2.
17. Merriam–Webster Dictionary www.merriam-webster.com/dictionary/process.
18. Mikołajczyk Z., *Metody i techniki organizacji i zarządzania w zarządzaniu procesowym (na tle XX–wiecznej literatury przedmiotu). /W:/ Podejście procesowe w zarządzaniu*, red. naukowy: M. Romanowska, M. Trocki, t. II, Wydawnictwo Szkoły Głównej Handlowej, Warszawa 2004.
19. Nowosielski S., *Ciągłe doskonalenie procesów w organizacji. Możliwości i ograniczenia. /W:/ Nowe kierunki w zarządzaniu przedsiębiorstwem – wiodące orientacje*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 340, Wrocław 2014.
20. Perechuda K., *Zarządzanie przedsiębiorstwem przyszłości – koncepcje, modele, metody*, Placet, Warszawa 2000.
21. Porter M. E., *Porter o konkurencji*, PWE, Warszawa 2001.
22. Poznańska K., *Sieci współpracy a innowacyjność przedsiębiorstw. /W:/ Granice strukturalnej złożoności organizacji*, red. naukowy: A. Sopińska, S. Gregorczyk, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2014.

23. *Przedsiębiorczość w Polsce*, Ministerstwo Gospodarki, Departament Strategii I Analiz, Warszawa, 2015, www.me.gov.pl/files/upload/8438/RoP%202015_poligrafia_popr.pdf.
24. Romanowska M., *Innowacyjne przedsiębiorstwo w nieinnowacyjnej gospodarce*, „Przegląd Organizacji”, nr 8, 2015.
25. Romanowska M., *Planowanie strategiczne w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa 2009.
26. Sopińska A., *Wiedza jako strategiczny zasób przedsiębiorstwa. Analiza i pomiar kapitału intelektualnego*, SGH, Warszawa 2008.
27. *Ustawa z dnia 29 września 1994 roku o rachunkowości* (Dz. U. z 2002 roku, nr 76, poz. 694).
28. Zadura–Lichota P., *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa 2015.
29. Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*, PWN, Warszawa 1981.

Summary

INNOVATION MANAGEMENT IN BUSINESS PRODESSES

In a competitive market economy the enterprises are innovation creators. In the situation of a shredded market structure, which is characterized by wide amount of smaller subjects with inconsiderable economic potential, the opportunity for growth of enterprises' sector innovation is developing a cooperation in terms of a common implemented marketing processes. Innovation management at the level of business processes becomes a real opportunity for growth of enterprises innovation in Poland. The main goal of the article is to shift a focal point of innovation management from area of individual enterprises to wider understood business processes, realized with cooperation of a number entities interested with implementation of innovations to economic activity.

Paweł Filipowicz

Katedra Zarządzania Organizacjami, Kadrami i Prawa Gospodarczego

Wydział Zarządzania

AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

ZASTOSOWANIE ANALIZY PORTFELOWEJ W PROCESIE ZARZĄDZANIA INNOWACJAMI TECHNOLOGICZNYMI – WYBRANE ASPEKTY

Streszczenie

Osiągnięcie skuteczności zarządzania innowacjami technologicznymi wymaga ciągłego rozwoju narzędzi decyzyjnych. Istotnym obszarem tego rozwoju stała się analiza portfolio technologicznego przedsiębiorstwa. Większość tych modeli pozostaje po wpływie dychotomii podziału technologii zaproponowanej przez C.M. Christensena. Stąd też wynika potrzeba koncepcji zintegrowanej analizy portfolio jako podstawy modelu spójnej strategii proinnowacyjnej rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa.

* * *

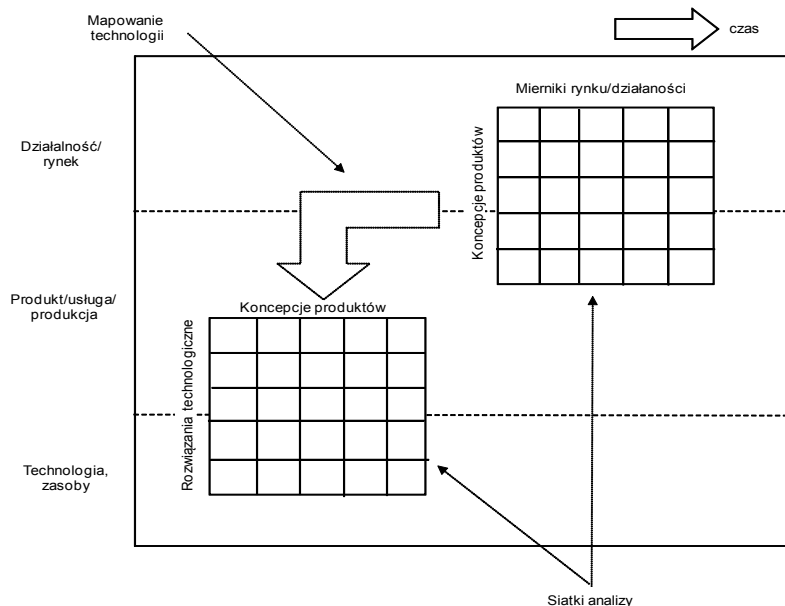
Wprowadzenie

Rozwój nowych technologii stwarza szanse dla zyskowności i wzrostu innowacyjnego przedsiębiorstwa, ale jest też zagrożeniem dla innych realizowanych przez przedsiębiorstwo działań gospodarczych. Wdrożenie efektywnego sposobu zarządzania technologią wymaga wprowadzenia w przedsiębiorstwie narzędzi decyzyjnych. Proces decyzyjny w zakresie zarządzania technologią musi być wiarygodny i oparty na sprawdzonych zasadach teoretycznych. Zatem oprzyrządowanie procesu zarządzania technologią powinno być udokumentowane teoretycznie, uzasadnione ekonomicznie i możliwe do wdrożenia, zintegrowane z innymi podsystemami decyzyjnymi i procesami organizacyjnymi. W obliczu różnorodności dostępnych narzędzi zarządzania technologią, decydenci stoją często przed trudnym wyborem tego najefektywniejszego do zastosowania w danych konkretnych warunkach. Oczywiście postęp w zakresie rozwoju tych narzędzi umożliwia ciągłe ich doskonalenie oraz podnoszenie ich skuteczności. Sam proces doskonalenia staje się odpowiedzią na bieżące poszukiwania obiektywności podejmowanych decyzji, elastyczności, szybkiej adaptacji do istniejącej sytuacji przedsiębiorstwa.

Portfolio innowacji przedsiębiorstwa – technologia przerywająca a kontynuacyjna

Ważnym czynnikiem w doskonaleniu tych narzędzi jest również potrzeba ich integracji z istniejącym systemem informacyjno–decyzyjnym organizacji. Jak dotąd najszerszą grupą tych narzędzi są metody bazujące na zastosowaniu macierzy. Zwłaszcza rozpowszechniony jest dwuwymiarowy sposób przedstawiania problemów związanych z funkcjonowaniem przedsiębiorstwa. Oprócz licznych zalet metod macierzowych należy również wspomnieć ich wady – nie każde zagadnienie można opisać za pomocą dwóch wymiarów – metody te czasami zbyt upraszczają rzeczywistość. Zastosowanie metod macierzowych portfolio w zakresie zarządzania działalnością badawczo–rozwojową jest dość szeroko rozpowszechnione¹. Jednak potrzeba integracji procesu zarządzania technologią i strategii przedsiębiorstwa wymaga od stosowanych narzędzi większej szczegółowości. R. Phaal, C.J.P. Farrukh i D.R.R. Probert zwracają uwagę, iż rozwiązanie tego typu problemu może stanowić mapowanie technologii przedsiębiorstwa². Mapowanie technologii przedsiębiorstwa najczęściej realizowane jest przez zastosowanie prezentacji graficznej umożliwiającej uwzględnienie dostosowania rozwoju technologii i produktu do celów dla poszczególnych rynków czy też domen działalności w odniesieniu do czasu. Istotna jest identyfikacja i zrozumienie natury powiązań zachodzących pomiędzy technologią, produktem a rynkiem przedsiębiorstwa. Tak sformułowane zasady mapowania technologii stwarzają ramy określające strategię działalności gospodarczej w oparciu o kluczowe wymiary działalności przedsiębiorstwa (por. rys. 1). Należy zwrócić uwagę, że mapowanie technologii nie stanowi samo w sobie składnika procesu decyzyjnego, ale powinno go znacznie usprawniać.

Rysunek 1. Połączone siatki analizy technologii i priorytetów rozwojowych przedsiębiorstwa



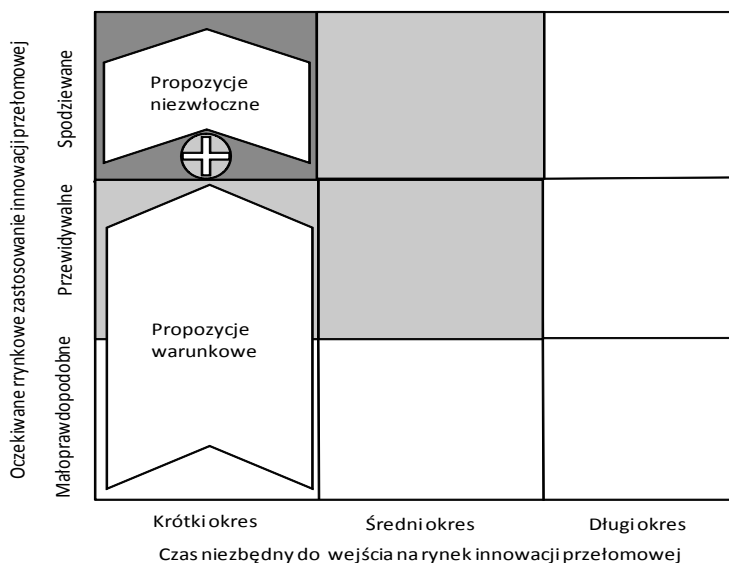
Źródło: R. Phaal, C.J.P. Farrukh, D.R. Probert, *Technology management tools: concept, development and application*, “Technovation”, 26, 2006, s. 343.

¹ www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/ctm.

² R. Phaal, C.J.P. Farrukh, D.R. Probert, *Technology management tools: concept, development and application*, “Technovation”, 2006, nr 26, s. 336–344.

Mapowanie technologii zapewnia decydom przydatny mechanizm integracji w ramach procesu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem, jednakże w dużej mierze oparte na analizie ex-post, nie umożliwia antycypacji rozwoju technologicznego przedsiębiorstwa zwłaszcza w odniesieniu do konceptu rozwijanych strategii. Już C. M. Christensen wprowadzając pojęcie technologii przerywającej i kontynuacyjnej zwraca uwagę, iż wprowadzenie tej pierwszej może przynieść porażkę, ale równocześnie bywa ona ignorowana przez część przedsiębiorstw³. Powodem tego jest fakt, iż taka nowa technologia charakteryzująca się początkowo niższą jakością, nie wpływa na istniejące przedsiębiorstwa, które nie widzą żadnego zagrożenia konkurencyjnego i w efekcie często ignorują tę zmianę. Zwraca on też uwagę na zmiany jakie tego typu innowacje mogą wyrzucić na już istniejące modele biznesowe, dezaktualizując tym samym realizowaną strategię. Nowe technologie są doskonałe w czasie, a przedsiębiorstwa które je rozwijają stopniowo zdobywają coraz większe udziały rynkowe. W konsekwencji, przedsiębiorstwa, które odrzuciły nowe rozwiązania technologiczne często później uznają znaczenie rynkowe niewprowadzonych zmian ale drastycznie tracą swoje udziały rynkowe.

Rysunek 2. Konstrukcja macierzy wrażliwości destrukcyjnej według Ph. Klennera, St. Husiga i M. Dowlinga



Źródło: Ph. Klenner, S. Husig, M. Dowling, *Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks – When are the markets ready for disruptive innovations?*, “Research Policy” nr. 42, 2013, s. 916.

Stąd pojawia się pojęcie destrukcyjnego potencjału nowych technologii dla istniejących już rynków ale równocześnie olbrzymiej szansy rozwoju całkiem nowych rynków czy też nowych modeli biznesowych. Niezależnie od aktualnie posiadanej pozycji konkurencyjnej przez dane przedsiębiorstwo pojawia się zatem potrzeba identyfikacji tego typu technologii ex-ante, co skłania do poszukiwania odpowiedniego

³ C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje* *Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2010, s. 22–24.

narzędzia diagnostycznego. Wśród tego typu propozycji jedną z ciekawszych jest macierz wrażliwości destrukcyjnej, opracowana przez Ph. Klennera, St. Husiga i M. Dowlinga⁴.

Punktem wyjścia dla tej propozycji jest rozważenie charakteru wpływu nowych innowacji na przedsiębiorstwa już istniejące. Ryzyko pojawiania się innowacji przełomowej jest dla nich największe w związku z czym odpowiednie rozpoznanie tego typu zmiany pozwala im na podjęcie działań nie tylko zapobiegawczych w aspekcie zmiany strategicznej, ale też podjęcie nowych wyborów umożliwiających skuteczną dyferencjację obejmującą przyszłe produkty czy usługi, bazujące na antycypowanych innowacjach technologicznych. Istniejące przedsiębiorstwa posiadające silną pozycję konkurencyjną stosują zazwyczaj dającą duże zyski strategię pogłębionej segmentacji ukierunkowaną na zasobnego klienta. Podejście to prowadzi takie przedsiębiorstwa do alokacji posiadanych zasobów organizacyjnych wokół istniejących produktów czy usług, doskonaląc je i rozwijając innowacyjność podtrzymując realizowaną do tej pory strategię. W ten sposób przedsiębiorstwa te podtrzymują i rozwijają istniejący proces tworzenia wartości ukierunkowanych na dotychczasowych klientów. Dzięki temu bronią się one przed nowymi przedsiębiorstwami realizującymi strategię oparte na innowacjach przełomowych – tym samym destrukcyjnych dla ich istniejącego otoczenia konkurencyjnego, zwłaszcza w aspekcie strategii niskich kosztów, często tworząc nową konfigurację procesu tworzenia wartości. Z punktu widzenia istniejącej struktury rynku i posiadanych udziałów, umiejętność antycypowania przyszłych innowacji – „wrażliwość przełomowa” jest umiejętnością organizacyjną bardzo istotną z perspektywy strategicznej. Umożliwia ona ocenę gotowości istniejących sieci rynkowych danego przedsiębiorstwa do skutecznego wprowadzenia na rynek innowacji przełomowych, czyli takich, których pominięcie może doprowadzić do porażki. Antycypowanie zmian innowacyjnych i szacowanie ich wpływu na funkcjonowanie przedsiębiorstwa prowadzi do zmiany optyki w zakresie innowacyjności, wprowadza bowiem potrzebę określenia wartości rynkowej nowej technologii. Przedstawiona macierz ma służyć określeniu potencjalnego czasu wejścia na rynek i komercjalizacji innowacji destrukcyjnej a w konsekwencji jej wpływu na pozycję konkurencyjną danego przedsiębiorstwa (por. rys.2). Pierwszy wymiar macierzy związany z potencjalnym czasem wejścia innowacji destrukcyjnej na rynek określa przedział czasowy wejścia takiej innowacji na rynek, a drugi wymiar będzie oznaczał poziom gotowości rynku do jej przyjęcia. W konsekwencji możliwe będzie określenie przyszłej, możliwej reakcji rynkowej na antycypowaną innowację. Proponowana perspektywa kładzie nacisk na rynkowe postrzeganie ex-ante innowacji przełomowych, czyli celem jest dokonanie oceny gotowości rynku na przyjęcie innowacji przełomowej.

Trwała innowacyjność a perspektywa konkurencyjna

Zgodnie z logiką C. M. Christensena, która zakłada iż technologia przerywająca staje się w czasie technologią kontynuacyjną, a część przedsiębiorstw rozwijając swoją innowacyjność zaczyna od pewnej małej liczby działań innowacyjnych powiązanych zazwyczaj z dywersyfikacją⁵. Takie podejście o charakterze inkrementalnym nie zawsze nadaje innowacyjności pełny rozmach, który wpływa na całą architekturę procesu zarządzania. Według R.G. McGrath, perspektywa konkurencyjności opartej na innowacyjności winna stać się czymś więcej – ogólnie organizacyjnym wysiłkiem, któremu to podporządkowane są wszystkie działania rozwojowe, charakterystyczne dla przyjętej strategii⁶. Zatem sama strategia powinna zostać powiązana i podporządkowana innowacyjności przedsiębiorstwa, co wymaga nie tylko

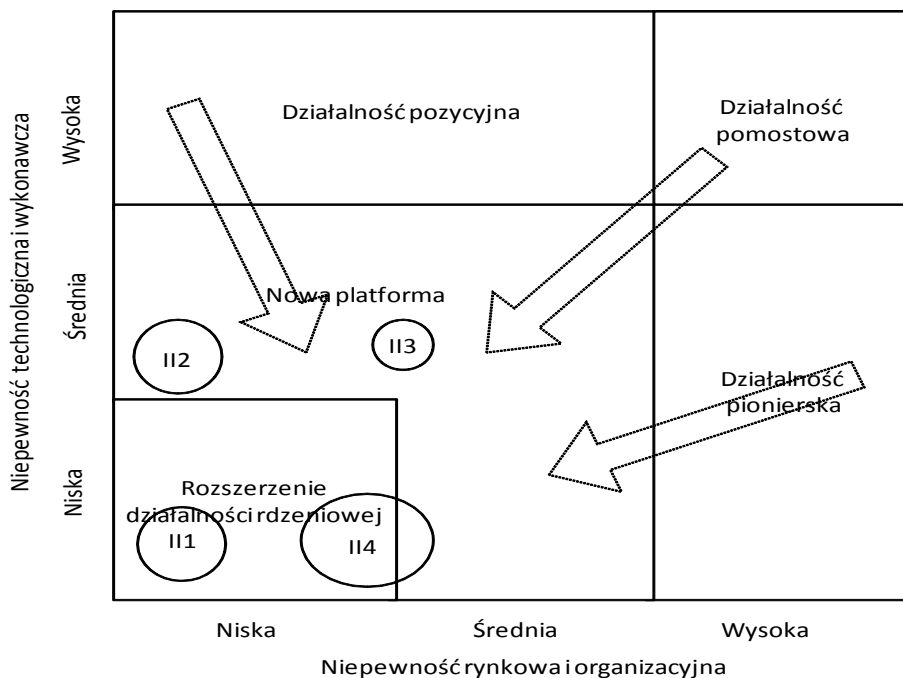
⁴ Ph. Klenner, S. Husig, M. Dowling, *Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks – When are the markets ready for disruptive innovations?*, “Research Policy”, 2013, nr 42, s. 914–927.

⁵ C.M. Christensen, *Przełomowe innowacje* *Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, PWN, Warszawa 2010, s. 87–91.

⁶ R.G. McGrath, *The End of Competitive Advantage. How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston, USA 2013 s. 115–120.

rozwoju zasobów wiedzy organizacji, ale również wymaga czasu. Jeżeli jednak przedsiębiorstwo chce podjąć wyzwanie proinnowacyjnego rozwoju musi podporządkować swój proces zarządzania pewnej, posiadającej swoją specyfikę logice działania. Jej punktem wyjścia staje się dokładna identyfikacja stanu wyjściowego przedsiębiorstwa, którego kluczowym elementem jest dokonanie charakterystyki portfolio inicjatyw organizacyjnych zaproponowanej przez R.G. Mc-Grath (por. rys. 3).

Rysunek 3. Macierz szans dla inicjatyw innowacyjnych przedsiębiorstwa – przykład portfolio o niskim wzroście (II1, II2, II3, II4 – inicjatywy innowacyjne)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: R.G. McGrath, *The End of Competitive Advantage. How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston, USA 2013, s. 117, 119.

Szczegółowy opis umożliwia rozpoznanie charakteru niepewności związanych z realizacją tych inicjatyw. Niepewności te mają dwa wymiary rynkowy i technologiczny; niepewności rynkowe dotyczą przyszłej reakcji rynku na rozwijane innowacje oraz sposobu ich komercjalizacji. Niepewności technologiczne odnoszą się zaś do charakteru i adekwatności technologicznych zasobów organizacji, które w przyszłości będą niezbędne dla wdrożenia produkcji nowych wyrobów opartych na rozwijanych innowacjach. Odnosząc niepewność związaną z rozwojem inicjatyw innowacyjnych do działalności rdzeniowej przedsiębiorstwa można dokonać ich klasyfikacji. Niektóre z inicjatyw innowacyjnych będą zatem powiązane z poszerzeniem działalności rdzeniowej celem utrzymania w przyszłości obsługi aktualnych klientów przedsiębiorstwa. W ich przypadku stopień niepewności rynkowej i technologicznej jest niski. Rozwój działalności rdzeniowej w takich warunkach będzie się opierał na działaniach prowadzących do zwiększenia efektywności aby maksymalizować powiązane z nią przychody ze sprzedaży, przez co przedsiębiorstwo realizuje swoje cele. W przypadku gdy działalność rdzeniowa przedsiębiorstwa nie jest konkurencyjna wprowadzanie inicjatyw proinnowacyjnych powinno służyć jej wzmocnieniu. Równie

częstym przypadkiem do przewidzenia jest dążenie do rozwoju nowych działalności, tych które w przyszłości mają szansę stać się rdzeniowymi dla przedsiębiorstwa. W takim przypadku chodzi o inwestycje w nowe platformy gospodarcze, których rozwój będzie oparty właśnie na procesie innowacyjnym. Pozostaje jeszcze jedna możliwość ulokowania inicjatyw innowacyjnych pojmowana jako inwestowanie w działalności załączkowe, które dają przedsiębiorstwu przyszłą możliwość rozwoju pod warunkiem utrzymania czy też zwiększenia skali realizowanych w tym przypadku inwestycji. W praktyce będą to projekty związane z opracowaniem i wykonaniem prototypów, produkcją pilotażową czy też eksperymentalną. Tak sformułowaną działalność załączkową można jeszcze podzielić na trzy rodzaje: pozycyjną, pionierską i pomostową. Działalność załączkowa pozycyjna to obszar działalności gospodarczej charakteryzującej się popytem, którego zaspokojenie jest trudne do zrealizowania z powodu braku wiedzy na temat stosownej kombinacji umiejętności i technologii (np. *m-commerce*). W przypadku działalności pionierskiej przedsiębiorstwo posiada już pewne umiejętności i technologie, które mają zastosowanie w zupełnie nowych obszarach działalności. Rozwój tego typu działalności opiera się na rozwiniętym prototypowaniu i testowaniu możliwości przedsiębiorstwa. Ostatni rodzaj działalności załączkowej to działalność pomostowa o możliwym do zaistnienia popycie oraz posiadanej do jego zaspokojenia technologii, ale posiadająca niski poziom komercjalizacji. Przedstawiona macierz opisuje zatem portfolio inicjatyw innowacyjnych charakterystycznych dla przedsiębiorstwa o niskim potencjale rozwoju innowacyjnego (por. rys.3). Większość inicjatyw innowacyjnych ma na celu poszerzenie działalności rdzeniowej. Taki układ pozostaje zatem nieperspektywiczny dla przedsiębiorstwa. Zrównoważony rozwój oparty na innowacyjności powinien opierać się na portfolio inicjatyw migrujących z obszaru działalności załączkowej. Zbyt często bowiem przedsiębiorstwa skoncentrowane na wzroście efektywności prowadzonej działalności gospodarczej pomijają innowacyjność, taktując ją jako incydentalną. Zazwyczaj jest to następstwo przyjętej formy nadzoru właścicielskiego, który kładzie nacisk na sposób wykorzystywania aktywów przedsiębiorstwa, czyli preferuje racjonalne i bezpieczne dla interesariuszy gospodarowanie zasobami przedsiębiorstwa. Takie podejście, minimalizujące ryzyko inwestycyjne nie jest jednak zgodne z logiką rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa zwłaszcza opartego na postępie technologicznym. Dążenie do uzyskania przewagi konkurencyjnej w wielu sektorach zależy właśnie od inwestycji w nowe technologie. Inwestycje te są często skutkiem działalności innowacyjnej organizacji, a zatem można mówić o rozwoju innowacyjnym przedsiębiorstwa tylko w przypadku posiadania możliwości sfinansowania tego typu działalności, a priori charakteryzujących się wysokim odsetkiem porażek. Aby w sposób bardziej precyzyjny określić powiązanie między zarządzaniem proinnowacyjnym a zasobami organizacyjnymi należy wykorzystać pojęcie technologicznego zadłużenia przedsiębiorstwa zaproponowane przez J. Magnussona i B. Bygstada⁷, a odwołujące się do uogólnienia konceptu długu technicznego wprowadzonego przez W. Cunninghama⁸.

Zintegrowany model strategii innowacji technologicznej – konceptualizacja

Przedstawione powyżej odmienne podejścia do analizy portfelowej w obszarze rozwoju innowacyjności pozostają komplementarne, co sprzyja próbom poszukiwania narzędzia integrującego zarządzanie technologią w aspekcie organizacyjnym i rynkowym. W przypadku przedsiębiorstw bazujących na rozwoju technologicznym, należy uwzględnić ten fakt w procesie kształtowania strategii poprzez integrację celów gospodarczych z celami technologicznymi. Sam fakt ujęcia w takich modelach antycypacji postępu technologicznego odwołuje się często do zastosowania jako podstawy rozwoju takiego

⁷ J. Magnusson, B. Bygstad, *Technology Debt: Toward a New Theory of Technology Heritage*, 22 European Conference on Information Systems, Tel Aviv, Israel 2014, s. 1–14.

⁸ W. Cunningham, *The Why Cash portfolio management system*, “Object-Oriented Programming Systems, Languages, and Applications”, OOPSLA’92, ACM Press, 1993, s. 29–30.

przedsiębiorstwa modelu cyklu życia opartego na krzywej „S” zaproponowanej przez G.E. Moore’a, współzałożyciela przedsiębiorstwa Intel⁹. Krzywa ta została później uznana między innymi przez R. Fostera jako wyznacznik rozwoju innowacji technologicznej¹⁰. Stąd pojęcie cyklu życia technologii, które jest aktualnie coraz częściej stosowane jako podstawa modelowania proinnowacyjnych strategii w przedsiębiorstwach. Jednakże zastosowanie krzywej technologii jako składnika procesu tworzenia strategii biznesowej wymaga dodatkowego uszczegółowienia, ze względu na bezpośrednie odniesienie tego modelu do procesu wprowadzania nowego produktu na rynek¹¹. Jedną z najbardziej jednoznacznych interpretacji modelu krzywej „S” zaproponowali A. Sood i G.J. Tellis¹². Ich interpretacja krzywej „S” w odniesieniu do zasad wprowadzania nowych produktów opiera się na wyróżnieniu trzech etapów propagacji nowych ofert bazujących na innowacji technologicznej. Pierwszy etap to wprowadzenie podczas którego nowa platforma technologiczna charakteryzuje się niskim rozpowszechnieniem wśród użytkowników z powodu swojej odmienności oraz małej znajomości wśród potencjalnych użytkowników czy też producentów. W tym okresie następuje również definiowanie funkcji użytkowych pochodnych nowej technologii inkorporowanej w produkcie wprowadzanym na rynek. Drugi etap to faza dynamicznego wzrostu, czy silnego rozpowszechnienia proponowanej przez przedsiębiorstwo oferty. Silna propagacja zaczyna się zazwyczaj od wyłaniania się dominujących standardów wykorzystania nowej oferty determinujących w ten sposób główne funkcje użytkowe, a przez to identyfikuje, ale też często kreuje preferencje użytkowników. Działania te w konsekwencji prowadzą do powstawania nowych platform umożliwiających wzrost efektywności stosowanej technologii, co na ogół przekłada się na poszerzenie oferty i wzrost sprzedaży. Trzeci, ostatni etap to nasycenie rynku a przez to coraz wolniejsze rozpowszechnianie się oferty handlowej. Nasycenie rynku powodowane jest utratą odmienności oferty głównie z powodu nasilającego się procesu imitacji, spadku zainteresowania klientów oraz zaniechaniu działalności utrzymującej innowacyjność oferty. Uzupełniając przedstawianą koncepcję należy rozpatrzeć dodatkowo zmiany w postrzeganej wartości oferty. Pierwszy etap charakteryzuje się niewielką wartością nowej oferty z powodu jej nieznaności, niezdefiniowanych funkcji użytkowych i ograniczonej ilości odbiorców. Etap drugi to rosnąca ilość użytkowników doceniających odmienność oferty, a przez nowe, po raz pierwszy zdefiniowane funkcje użytkowe rośnie wartość postrzegana przez klientów. Coraz większa dostępność oferty, sprzyja również partycypacji użytkowników w procesie doskonalenia standardowych funkcji użytkowych a także rozwijaniu nowych pochodnych zastosowanej technologii. Ostatni etap nasycenie rynku ofertą, przyrost wartości nie jest duży gdyż pojawia się imitacja konkurencyjna przejmująca wartość pierwotnej oferty, a ilość zmian proponowanych celem utrzymania odmienności jest nie możliwa do wprowadzenia ze względu na czas i na problematyczną rentowność oferty. Zagadnienie zmiany w opisanym sposobie postrzegania oferty opartej na nowej technologii przez klienta jest również analizowane przez J. Highsmitha. Celem spójnego opisu zjawiska utraty u klienta atrakcyjności innowacyjnej oferty wprowadza on w odniesieniu do nowego produktu pojęcie długu technicznego, którego wzrost de facto wywołuje spadek wartości oferty dla podstawowych jej interesariuszy – klienta i przedsiębiorstwa¹³. Jednakże powiązanie tych trzech zmiennych; innowacyjności i długu technicznego oraz wartości dla klienta może być podstawą stworzenia narzędzia umożliwiającego monitorowanie i konceptualizację strategii działania dla produktów bazujących na

⁹ M.J. Bowden, *Moore's law and Technology S-Curve*, "Technology Management", SATIM, 2004, nr 1, s.1–4.

¹⁰ R. Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York 1986.

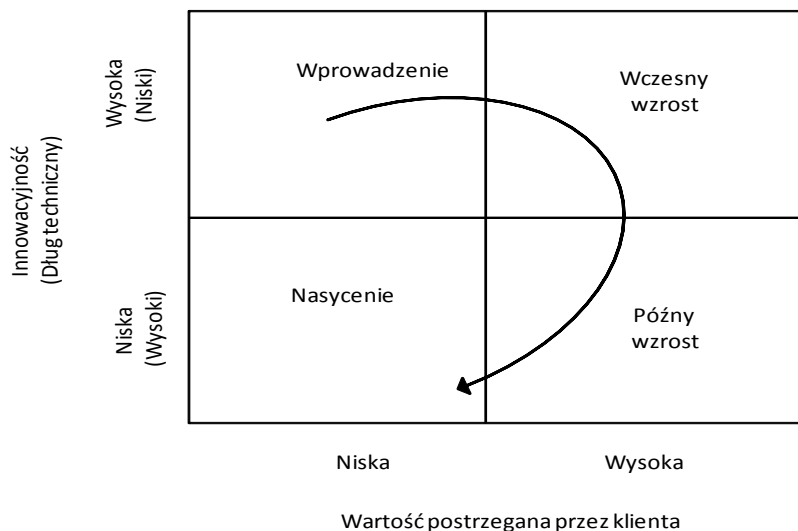
¹¹ W.M. Grudzewski, I.K. Hejduk, *Zarządzanie technologiami Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008, s.239–241.

¹² A. Sood, G.J. Tellis, *Technological Evolution and Radical Innovation*, "Journal of Marketing", 2005, nr 69, 152–168.

¹³ J. Highsmith, *Agile Project Management: Creating Innovative Products*, Addison-Wesley Professional, USA 2009, s. 262–266.

innowacyjnych technologiach (por. rys. 4). Logika zaproponowanej macierzy opiera się na przyjęciu założenia że dynamika sprzedaży tego typu produktów jest zgodna z krzywą „S”¹⁴.

Rysunek 4. Koncepcja modelu opartego na krzywej „S” – interpretacja holistyczna.



Źródło: P. Filipowicz, *Technical debt and customer value added as the parameters of technology innovation based strategies*, “Central and Eastern European Journal of Management and Economics”, 2015, nr 4, s. 258.

Opracowana siatka posiada dwa wymiary – poziomu innowacyjności mierzonego wartością długu technicznego i wartości postrzeganej przez klienta mierzonego za pomocą formuły wartości postrzeganej przez klienta wg. Cambridge Technology Partners – wartość postrzegana przez klienta = (jakość + użyteczność) / cena¹⁵. Zastosowanie przedstawionej macierzy umożliwi przedstawienie stanu aktualnego poszczególnych produktów inkorporujących rozwijane przez przedsiębiorstwo technologie oraz profilowanie przyszłego stanu portfolio w funkcji dwóch zaproponowanych wymiarów. Należy zwrócić uwagę, iż zaproponowana parametryzacja umożliwi ujęcie ilościowo–czasowe zakładanych zmian w sposobie kształtowania ofert przedsiębiorstwa. Innym interesującym aspektem przedstawionego narzędzia jest możliwość rozpatrywania koncepcji oferty handlowej przedsiębiorstwa jako zbioru funkcji użytkowych, które mogą zostać przypisane poszczególnym innowacjom technologicznym, a zatem ich komercjalizacja będzie miała na celu dostarczenie wartości klientowi. Wtedy również możliwe jest określenie poziomu długu technicznego dla każdej funkcji użytkowej tworzącej konkretną wartość dla klienta a przez to również określenie czasu i potencjalnego kosztu jej osiągnięcia.

¹⁴ P. Filipowicz., *Technical debt and customer value added as the parameters of technology innovation based strategies*, “Central and Eastern European Journal of Management and Economics”, 2015, nr 4, s. 255–269.

¹⁵ M.L. Roberts, *Internet Marketing: Integrating Online and Offline Strategies*, Cengage Learning, USA 2008, s. 51.

Zakończenie

Dotychczasowe teoretyczne koncepcje rozwoju przedsiębiorstw zwłaszcza w aspekcie strategicznym wydają się podlegać dwóm ograniczeniom. Pierwsze to statyczny charakter teorii rozwoju – polegający najczęściej na analizie natury przedsiębiorstwa i jego pozycji konkurencyjnej w danym momencie. Drugie ograniczenie to jednolity sposób analizy przeszłości przedsiębiorstw – stosowane narzędzia analizy strategicznej nie ujmują specyfiki przedsiębiorstw a zróżnicowanie ograniczają do oferowanych produktów i obsługiwanych rynków, pomijając subtelnosci funkcjonowania wynikające między innymi z inkorporacji nowych technologii, posiadanych kompetencji rdzeniowych i realizowanych procesów organizacyjnego uczenia się. Obszar poszukiwania efektywnych narzędzi decyzyjnych zwłaszcza w procesie zarządzania innowacjami jest ograniczony istotą przyjmowanej przez przedsiębiorstwa koncepcji rozwoju nowych technologii – radykalną lub inkrementalną. Stąd możliwy do zaobserwowania dualizm w zakresie percepcji organizacyjnej rozwoju opartego na innowacji technologicznej. Radykalna ścieżka rozwoju zakłada wprowadzenie nowego produktu, jako następstwa zaistniałego procesu motywacji wewnętrznej przedsiębiorcy. Innowacja radykalna jest zatem możliwa gdy przedsiębiorstwo jest właściwie zmotywowane oraz gdy dysponuje ono niezbędnym potencjałem technicznym, podejście inkrementalne jest zupełnie odmiennym sposobem postrzegania roli technologii w organizacji – innowacyjność działań jest konsekwencją kumulacyjnego charakteru rynku, zatem wprowadzane innowacje mają zwiększać oferowaną klientowi wartość. Dodatkowo obserwując istotę tych dwóch podejść można stwierdzić, iż są tak naprawdę komplementarne z perspektywy konfiguracji procesu zarządzania danego przedsiębiorstwa. Analogiczny podział można zatem zaobserwować w modelach analizy portfelowej – przedstawione przykłady intuicyjne wskazują na potrzebę rozwoju modeli integrujących różne charaktery wprowadzanych innowacji, a przez to stanowiących podstawę konceptualizacji spójnych strategii rozwoju technologicznego przedsiębiorstw.

Bibliografia

1. Bowden M.J., *Moore's law and Technology S-Curve*, "Technology Management", SATIM, 2004, nr 1.
2. Christensen C.M., *Przełomowe innowacje* *Możliwości rozwoju czy zagrożenie dla przedsiębiorstwa*, PWM, Warszawa 2010.
3. Cunningham W., *The WhyCash portfolio management system*, "Object-Oriented Programming Systems, Languages, and Applications", OOPSLA'92, ACM Press, 1993.
4. Filipowicz P., *Technical debt and customer value added as the parameters of technology innovation based strategies*, "Central and Eastern European Journal of Management and Economics", 2015, nr 4.
5. Foster R., *Innovation: The Attacker's Advantage*, Summit Books, New York 1986.
6. Grudzewski W.M., Hejduk I.K., *Zarządzanie technologiami* *Zaawansowane technologie wyzwania ich komercjalizacji*, Difin, Warszawa 2008.
7. Highsmith J., *Agile Project Management: Creating Innovative Products*, Addison-Wesley Professional, USA 2009.
8. Klenner Ph., Husig St., Dowling M., *Ex-ante evaluation of disruptive susceptibility in established value networks – When are the markets ready for disruptive innovations?*, "Research Policy", 2013, nr 42.
9. Magnusson J., Bygstad B., *Technology Debt: Toward a New Theory of Technology Heritage*, 22 European Conference on Information Systems, Tel Aviv, Israel 2014.
10. McGrath R.G., *The End of Competitive Advantage. How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*, Harvard Business Review Press, Boston, USA 2013.

11. Phaal R., Farrukh C.J.P., Probert D.R., *Technology management tools: concept, development and application*, "Technovation", 2006, nr 26.
12. Roberts M.L., *Internet Marketing: Integrating Online and Offline Strategies*, Cengage Learning, USA 2008.
13. Sood A., Tellis G.J., *Technological Evolution and Radical Innovation*, "Journal of Marketing", 2005, nr 69.
14. www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/ctm/, 12.06.2016.

Summary

THE USE OF PORTFOLIO ANALYSIS IN TECHNOLOGY BASED INNOVATION MANAGEMENT PROCESS – THE CHOSEN ASPECTS

The Efficiency of technology innovation management process requires the continuous decision tools development, particularly in domain of technological company port-folio. The majority of those models are influenced by the dichotomic typology of technology proposed by C.M. Christensen. Hence the need of integrated port-folio analysis as the base of coherent proinnovative technological development strategy of the company.

Marek Łukasz Michalski
Katedra Zarządzania w Energetyce
Wydział Zarządzania
AGH Akademia Górniczo-Hutnicza

ZARZĄDZANIE INNOWACJAMI W PRZEMYSŁE ELEKTROENERGETYCZNYM

Streszczenie

W rozdziale przedstawiono krytyczną analizę zarządzania innowacjami w przemyśle elektroenergetycznym w zakresie ich rodzajów i roli w rozwoju w społeczno-gospodarczym. Zaprezentowano model i poszczególne etapy procesu innowacji w elektroenergetyce oraz przykładowe innowacje w zakresie oszczędzania i wytwarzania energii elektrycznej, w tym w zastosowaniu węglowodorów, paliwa jądrowego i odnawialnych źródeł energii. Przeanalizowano innowacje w wytwarzaniu energii elektrycznej na przykładzie ogniw fotowoltaicznych oraz rolę nakładów na badania naukowe i rozwój w energetyce w promowaniu innowacji.

* * *

Wprowadzenie

Innowacja, z łacińskiego *innovatio*, dosłownie oznacza odnowienie, a w praktyce gospodarczej jest to przekształcenie nowych pomysłów w nowatorskie produkty lub usługi za pomocą procesu, który zazwyczaj przechodzi przez kolejne etapy projektowania, testowania, wdrażania i doskonalenia.

Innowacje mogą być radykalne, znacząco różniące się od istniejących, lub przyrostowe (*incremental*) – dotyczące konstrukcji, wydajności, niezawodności lub kosztów. Przykładem radykalnych innowacji są: żarówka, fonograf i dyktafon opracowane przez Thomasa Edisona. Natomiast przyrostowe innowacje występują znacznie częściej, ich przykładem są nowe technologie stosowane w akumulatorach, umożliwiające m.in. produkcję mniejszych i wydajniejszych źródeł zasilania samochodów elektrycznych. Grubler zwraca uwagę, że cykl życia innowacji często nie przebiega jednokierunkowo, ani liniowo – występują liczne tzw. sprzężenia zwrotne, czyli wykorzystanie informacji z dalszych etapów procesu innowacji do doskonalenia poprzednich, np. wykorzystanie danych z testowania i wdrażania produktu do wielokrotnego udoskonalenia projektu¹.

¹ A. Grubler, C. Wilson, *Energy Technology Innovation: Learning from Historical Successes and Failures*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom/New York, 2014, s. 7–8.

Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Eurostat odnotowują zasadniczą rolę tworzenia, wykorzystania i dyfuzji wiedzy dla wzrostu gospodarczego, rozwoju i dobrobytu społeczeństw, oraz zwracają uwagę na kluczową funkcję innowacji w tym procesie. Dotyczy to nie tylko innowacji technologicznych w zakresie produktów i procesów (TPP), ale również innowacji marketingowych i organizacyjnych². Z kolei według Międzynarodowej Agencji Energii (IEA), której członkami są m.in. USA, Kanada, Japonia i większość krajów Unii Europejskiej, w tym Polska, innowacje w zakresie technologii energetycznych mają kluczowe znaczenie dla wspierania międzynarodowych celów bezpieczeństwa ekonomicznego³, które jest warunkiem zrównoważonego rozwoju społeczno-gospodarczego.

W publikacji *Podręcznik Oslo – Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, opracowanym przez Grupę Roboczą OECD Ekspertów Krajowych ds. Wskaźników Naukowo – Technicznych i Grupę Roboczą Eurostatu ds. Statystyki Nauki, Techniki i Innowacji (WPSTI), jak również szeregu ekspertów zewnętrznych, zwrócono szczególną uwagę na problemy z pomiarem wkładu i efektów innowacji, gromadzeniem danych oraz konieczność nieustannego rozwijania metodologii pomiaru danych dotyczących innowacji⁴. Trudności wynikają szczególnie tego, że innowacje są procesem o charakterze ciągłym.

W niniejszym opracowaniu przedstawiono model procesu innowacji w elektroenergetyce oraz innowacji w kwestiach, które mają kluczowe znaczenie dla zrównoważonego rozwoju przemysłu elektroenergetycznego, szczególnie w zakresie oszczędzania i wytwarzania energii elektrycznej oraz wpływu nakładów na badania naukowe i rozwój w energetyce na innowacje.

Model procesu innowacji w elektroenergetyce

Jak już wspomniano innowacja jest wieloetapowym procesem. Rysunek 1 przedstawia model procesu innowacji, obejmującego etapy badań naukowych, rozwoju i projektowania, testowania i ostatecznie wdrażania innowacji. Proces ten zazwyczaj nie przebiega jednokierunkowo. Często próby rozwoju i praktycznego wykorzystania odkrycia naukowego w formie produktu lub usługi napotkają na trudności, na przykład w zakresie wprowadzenia produkcji seryjnej lub masowej, i wymagane są dalsze badania. Z kolei, na etapie testowania, ujawniają się słabe strony i wady produktów i usług, co wymaga dalszego rozwoju. Ostatecznie informacje zwrotne z wdrażania są wykorzystywane dla dalszego doskonalenia danego produktu lub usługi w ramach dalszych badań naukowych, rozwoju i testowania.

Proces innowacji zazwyczaj przebiega stosunkowo wolno w energetyce z uwagi na długie cykle eksploatacji inwestycji, często w zakresie 20–80 lat, wynikające między innymi z dużych nakładów inwestycyjnych i długich okresów zwrotu tych nakładów.

Zdarzają się wyjątki, zazwyczaj w wyniku zmiany czynników politycznych (np. ograniczenia emisji CO₂), geopolitycznych (np. embarga i kryzysu naftowego po wybuchu wojny izraelsko-arabskiej w 1973 r.), strukturalnych (np. zmian demograficznych), społecznych (np. presji by zamknąć elektrownie jądrowe po katastrofie w japońskiej elektrowni jądrowej Fukushima Daiichi) lub technologiczno-ekonomicznych⁵ (np. obniżenia kosztów wytwarzania energii elektrycznej z ogniw fotowoltaicznych). Również

² OECD i Wspólnoty Europejskie, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/EC, Paryż 2005. Wydanie polskie: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, 2006, s. 3, 12.

³ International Energy Agency (IEA), *Energy Technology Perspectives 2015 – Mobilising Innovation to Accelerate Climate Action*, OECD/IEA, Paris 2015, s. 8.

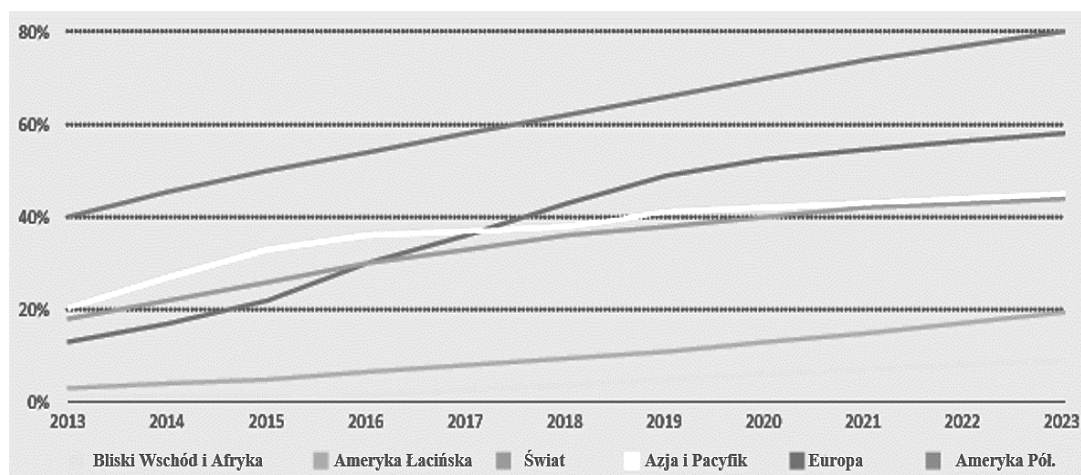
⁴ OECD i Wspólnoty Europejskie, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, *op. cit.*, s. 4.

⁵ International Energy Agency (IEA), *Energy....*, *op. cit.*, s. 147.

w okresie niskich cen energii elektrycznej. Prognozę wykorzystania inteligentnych liczników energii elektrycznej w różnych rejonach świata przedstawiono na rysunku 2.

Dużym problemem w szerszym wykorzystaniu odnawialnych źródeł energii takich jak energia słoneczna i wiatrowa są zmiany mocy, tzn. ilości energii wytwarzanej w określonym czasie, w zależności odpowiednio od nasłonecznienia i prędkości wiatru. W przypadku korzystania z tych źródeł na szerszą skalę, jak na przykład w Niemczech i w Danii, zmienność mocy znacząco utrudnia dostosowanie podaży do popytu. Podstawową trudnością jest magazynowanie energii elektrycznej. Szersze wykorzystanie inteligentnych liczników i samochodów elektrycznych podłączanych do sieci może pomóc rozwiązać ten problem. Wydajne akumulatory zamontowane w tych samochodach mogą w połączeniu z inteligentnymi licznikami gromadzić energię elektryczną w okresie niskiego popytu i co za tym idzie niskich cen energii elektrycznej i odsprzedawać ją w okresie dużego popytu i wysokich cen. Rozwiązanie to jednocześnie daje korzyść właścicielom tych samochodów jak i ułatwia wykorzystanie odnawialnych źródeł energii. Z jednej strony właściciele samochodów osiągają zysk w związku z różnicą cen energii elektrycznej zakupionej i sprzedanej w odpowiednich okresach. Z drugiej strony zmniejszone są a wahania popytu oraz szczytowe zapotrzebowanie na energię elektryczną, gdyż samochody te nie są ładowane, a nawet dostarczają energię do systemu elektroenergetycznego w okresach największego popytu. Skutkuje to obniżeniem cen energii elektrycznej oraz zmniejszeniem wymaganych dla zapewnienia stabilnej pracy systemu elektroenergetycznego inwestycji kapitałowych w nowe elektrownie.

Rysunek 2. Prognoza wykorzystania tzw. inteligentnych liczników energii elektrycznej



Źródło: opracowanie własne na podstawie: International Energy Agency (IEA), *Energy Technology Perspectives 2016 – Towards Sustainable Urban Energy Systems*, OECD/IEA, Paris 2016, s. 121.

Niezależnie od innowacji w zakresie energooszczędności, zużycie energii elektrycznej, oraz jej udział w końcowym zużyciu energii na świecie wzrasta z roku na rok, dlatego potrzebne są również innowacje w zakresie wytwarzania. Na świecie większość energii elektrycznej i ciepła wytwarzana jest z węglowodorów (76%), pozostałymi źródłami są energia jądrowa (13%) i odnawialne źródła energii (5%). Udziały poszczególnych pierwotnych źródeł energii w wytwarzaniu energii elektrycznej i ciepła na świecie przedstawiono w tabeli 1. Nawet w krajach silnie promujących wykorzystanie odnawialnych źródeł energii udział węglowodorów jest znaczący, np. w Niemczech wynosi ponad 50%. Wyjątkiem są kraje, które wykorzystują wyjątkowo korzystne uwarunkowania lokalne do wytwarzania energii elek-

trycznej z odnawialnych źródeł energii, jak na przykład energię wodną w Norwegii i energię wiatrową w Danii, lub kraje, które bazują na energetyce jądrowej, takie jak Francja.

Warto też zwrócić uwagę na wyjątkowo duży udział węgla, jako paliwa – jego spalanie dostarcza blisko 50% energii elektrycznej i ciepła. Z jednej strony zużycie węgla w krajach OECD nieznacznie zmalało w ostatnich latach, ale z drugiej strony w pozostałych krajach, które łącznie wytwarzają i zużywają większość węgla (same Chiny zużyły 65% światowej produkcji węgla w 2013 roku), całkowite zużycie węgla wzrasta z roku na rok¹⁰.

Tabela 1. Źródła wytwarzania energii elektrycznej i ciepłej na świecie w 2012 r.

Źródło	Ilość (EJ)	Udział	Łączny udział
Węgiel	100	47,4%	Węglowodory: 76,3%
Gaz ziemny	49	23,2%	
Ropa naftowa	12	5,7%	
Jądrowa	27	12,8%	12,8%
Woda	13	6,2%	Odnawialne źródła energii (OZE): 4,7%
Biomasa i odpady	5.6	2,7%	
Geotermia	2.5	1,2%	
Wiatr	1.9	0,9%	
Razem	211	100%	100%

Uwagi: EJ = eksadzul = 10¹⁸ dżuli.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: International Energy Agency (IEA), *Energy Technology...*, *op. cit.* s. 111.

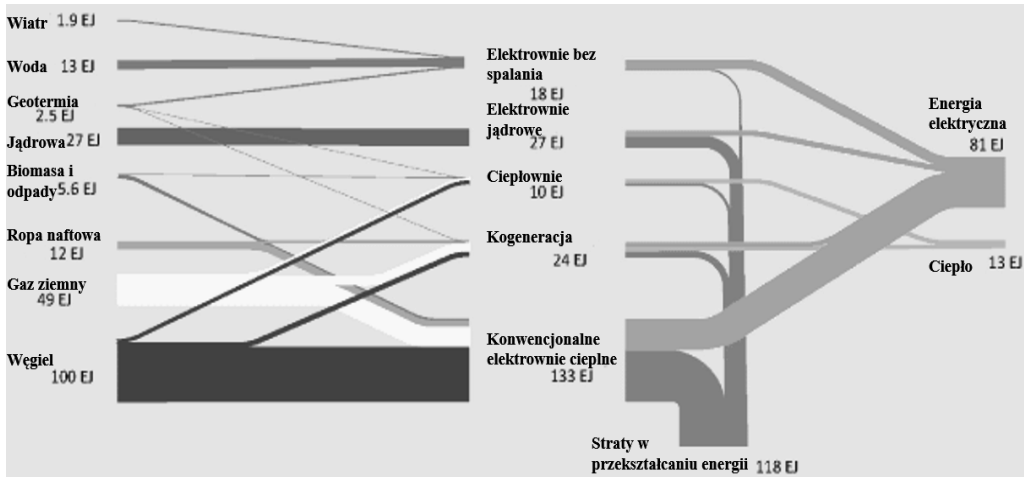
Obecnie większość energii pierwotnej zużywanej na świecie w procesach wytwarzania energii elektrycznej i ciepła jest marnotrawiona. Na rysunku 3 ukazano przepływy energii związane z tymi procesami; jak wykazano w tabeli 1, zużycie energii pierwotnej na świecie wynosi 211 EJ, a straty w przekształcaniu tej energii na energię elektryczną i ciepło wynoszą 118 EJ, czyli 56%. Więc łączne roczne straty w przekształcaniu energii wynoszą więcej niż na przykład ilość energii pierwotnej otrzymywanej z węgla (100 EJ).

W związku z tym kluczową rolę odgrywają innowacje mające na celu oszczędność energii lub zwiększenie sprawności procesów przetwarzania energii. Postęp w niektórych dziedzinach jest niewielki, na przykład zwiększenie sprawności procesów opartych na spalaniu paliw wymaga zwiększenia temperatury lub ciśnienia – oba rozwiązania są kosztowne i ograniczone wytrzymałością dostępnych materiałów konstrukcyjnych.

Natomiast w innych dziedzinach, takich jak fotowoltaika sprawność procesów przetwarzania jest nadal stosunkowo niska i wzrasta z roku na rok, co przedstawiono na rysunku 4.

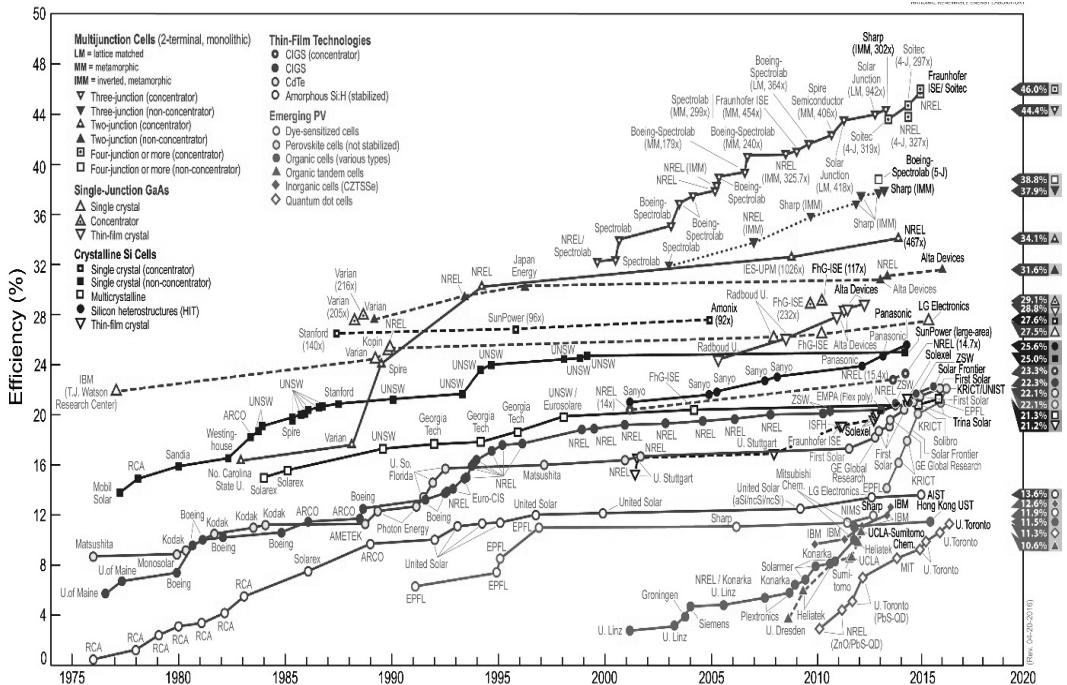
¹⁰ International Energy Agency (IEA), *Coal Information 2015*, IEA, Paris 2015, s. II.3 i II.19.

Rysunek 3. Przepływy energii w wytwarzaniu energii elektrycznej i ciepła na świecie w 2012 r.



Źródło: opracowanie własne na podstawie: International Energy Agency (IEA), *Energy Technology*..., op. cit., s. 111.

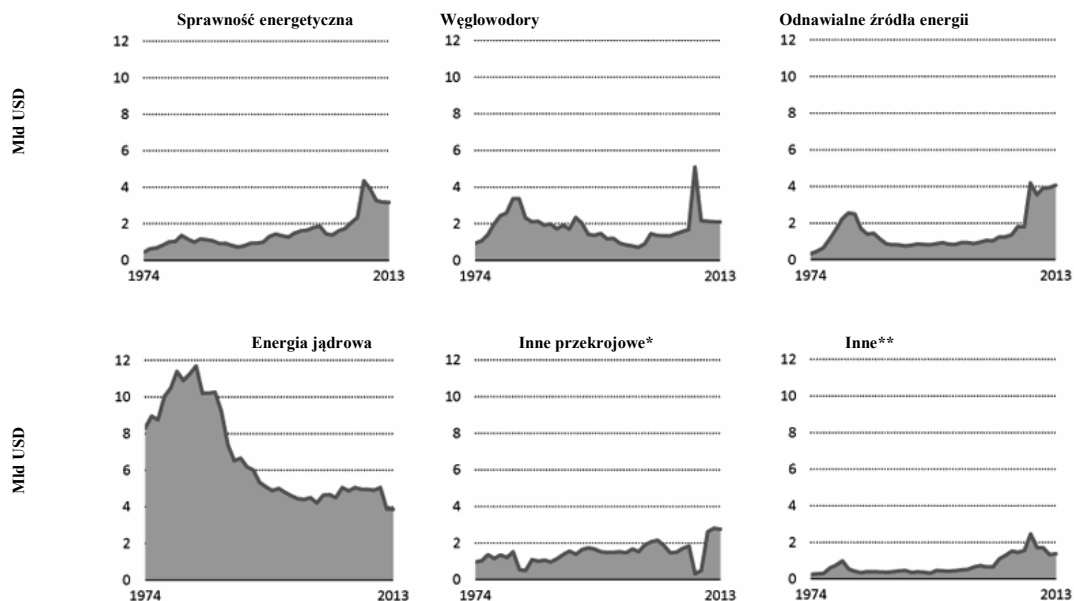
Rysunek 4. Zmiana sprawność ogniw fotowoltaicznych w różnych technologiach wytwarzania energii elektrycznej w latach 1975–2015



Uwagi: *efficiency* = sprawność procesu wytwarzania energii elektrycznej w procentach.

Źródło: National Renewable Energy Laboratory (NREL), *Best Research-Cell Efficiencies*, www.nrel.gov/ncpv.

Rysunek 5. Rządowe nakłady w krajach IEA na badania i rozwój w energetyce



Uwagi: * inne przekrojowe obejmują badania systemów energetycznych i podstawowe badania w energetyce nieprzydzielone do pozostałych kategorii; ** inne obejmują wodor, ogniwa paliwowe oraz inne technologie wytwarzania i magazynowania energii.

Źródło: opracowanie własne na podstawie: International Energy Agency (IEA), *Energy Technology Perspectives 2015...*, op. cit., s. 158.

Fotowoltaika charakteryzuje się znaczącą innowacją, która z roku na rok zwiększa efektywność procesów wytwarzania energii elektrycznej. Wynika to głównie dużej możliwości zwiększenia tej efektywności, która obecnie w praktyce wynosi poniżej 20%¹¹, podczas gdy w laboratorium osiągalne są wartości powyżej 40%, oraz stosunkowo małymi nakładami inwestycyjnymi wymaganymi do prowadzenia badań nad materiałami wykorzystywanymi w ogniwach fotowoltaicznych. Umożliwia to prowadzenie takich badań w wielu rejonach świata, w tym kilku ośrodkach naukowych w Polsce. Jednocześnie maleje koszt wytwarzania tych ogniw w związku z innowacjami w technologii produkcji. Powiązanie wzrostu sprawności z malejącymi kosztami produkcji ogniw uwarunkowuje rekordowy wzrost wykorzystania ogniw fotowoltaicznych na świecie – średnio o 41% na rok w latach 2000–2015.

Nakłady na badania naukowe i rozwój w energetyce a innowacje

Wykazano dodatnią korelację pomiędzy nakładami na badania naukowe a innowacjami w energetyce¹². Rządy krajów, które są członkami Międzynarodowej Agencji Energii – IEA (jak już wspomniano są to m.in. USA, Kanada, Japonia i większość krajów Unii Europejskiej, w tym Polska), dostrzegają kluczową rolę promujących innowacje badań i rozwoju w energetyce na rozwój społeczno-gospodarczy

¹¹ Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems, *Photovoltaics Report*, Fraunhofer, Freiburg 2016, s. 6.

¹² M.T. Costa-Campi, N. Duch-Brown, J. Garcia-Quevedo, *R&D drivers and obstacles to innovation in the energy industry*, *Energy Economics* 46 (2014), s. 20–30.

oraz ochronę środowiska naturalnego. Dlatego, jak pokazano na rysunku 5, wzrastają rządowe nakłady na te cele. Największy wzrost nakładów dotyczy badań nad zwiększeniem sprawności energetycznej, czy zmniejszenia zużycia energii, oraz wykorzystania odnawialnych źródeł energii. Zmniejszają się jedynie nakłady na badania nad wykorzystaniem energii jądrowej. Wynika to głównie z obaw o bezpieczeństwo, niezależnie od tego, że produkowane od połowy lat 1990. reaktory III generacji (i obecnie III+ generacji oraz planowane IV generacji) są znacznie bezpieczniejsze od poprzednich m.in. z uwagi na zastosowanie pasywnych zabezpieczeń, oraz dotychczas nierozwiązanego problemu długoterminowego składowania odpadów radioaktywnych.

Rządowe nakłady na badania i rozwój w energetyce wzrastają również w krajach, które obecnie nie są członkami Międzynarodowej Agencji Energii, szczególnie w Chinach gdzie funkcjonują skomplikowane systemy instytucjonalne mające na celu promowanie innowacji¹³. Na uwagę zasługują również inwestycje władz lokalnych. Na przykład w Niemczech, władze lokalne i obywatele wytwarzają łącznie blisko 50% energii ze źródeł odnawialnych¹⁴.

Badania naukowe mające na celu wprowadzenie innowacyjnych rozwiązań dotyczą także innych dziedzin energetyki, na przykład możliwości zastąpienia wody w szczelinowaniu stosowanym do wydobycia ropy naftowej i gazu ze skał łupkowych. Obecnie występują obawy o skażenie wód gruntowych w tym procesie, Trwają badania nad możliwością zastąpienia wody propanem, ciekłym dwutlenkiem węgla lub fluoropropanem¹⁵.

Duże nakłady na badania i rozwój dotyczą również między innymi innowacyjnych technologii zgazowania węgla pod ziemią, sekwestracji dwutlenku węgla (CCS), czyli jego wychwytywania i składowania pod ziemią.

Zakończenie

Wyniki badań przedstawionych w rozdziale pozwalają na sformułowanie następujących wniosków:

1. innowacja jest przekształceniem nowych pomysłów w nowatorskie produkty lub usługi za pomocą procesu, który zazwyczaj przechodzi przez kolejne etapy projektowania, testowania, wdrażania i doskonalenia. Innowacje mogą być radykalne – znacząco różniące się od istniejących, lub przyrostowe – dotyczące konstrukcji, wydajności, niezawodności lub kosztów,
2. organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (OECD) i Eurostat odnotowują zasadniczą rolę tworzenia, wykorzystania i dyfuzji wiedzy dla wzrostu gospodarczego, rozwoju i dobrobytu społeczeństw, oraz zwraca uwagę na kluczową funkcję innowacji w tym procesie,
3. proces innowacji obejmującego etapy badań naukowych, rozwoju i projektowania, testowania i ostatecznie wdrażania innowacji. Proces ten zazwyczaj nie przebiega jednokierunkowo,
4. obecnie większość energii pierwotnej zużywanej na świecie w wytwarzaniu energii elektrycznej i ciepła jest marnotrawiona. Dlatego szczególną rolę odgrywają innowacje w zakresie oszczędzania energii nazywane „białym paliwem”, inteligentne liczniki energii elektryczne i urządzenia oraz wydajne akumulatory samochodów elektrycznych,
5. wykazano dodatnią korelację pomiędzy nakładami na badania naukowe a innowacjami w energetyce. Rządy krajów, które są członkami Międzynarodowej Agencji Energii (IEA), dostrzegają kluczową rolę promujących innowacje badań i rozwoju w energetyce na rozwój społeczno-gospodarczy oraz ochronę środowiska naturalnego. W tych krajach, jak również wielu innych, szczególnie w Chinach, wzrastają nakłady na badania naukowe i rozwój w energetyce.

¹³ International Energy Agency (IEA), *Energy...*, *op. cit.*, s. 344–345.

¹⁴ International Energy Agency (IEA), *Energy...*, *op. cit.*, s. 321.

¹⁵ International Energy Agency (IEA), *World Energy Outlook 2015*, OECD/IEA, Paris 2015, s. 260.

Bibliografia

1. Costa–Campi M.T., Duch–Brown N., Garcia–Quevedo J., R&D drivers and obstacles to innovation in the energy industry, *Energy Economics*, No 46, 2014.
2. *Energy efficiency – Invisible fuel*, www.economist.com/news/ special–report/21639016–biggest–innovation–energy–go–without–invisible–fuel.
3. Fraunhofer Institute for Solar Energy Systems, *Photovoltaics Report*, Fraunhofer, Freiburg 2016.
4. Grubler, A. i C. Wilson, *Energy Technology Innovation: Learning from Historical Successes and Failures*, Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom/New York, 2014.
5. International Energy Agency (IEA), *Coal Information 2015*, IEA, Paris 2015.
6. International Energy Agency (IEA), *Energy Technology Perspectives 2015 – Mobilising Innovation to Accelerate Climate Action*, OECD/IEA, Paris 2015.
7. International Energy Agency (IEA), *Energy Technology Perspectives 2016 – Towards Sustainable Urban Energy Systems*, OECD/IEA, Paris 2016.
8. International Energy Agency (IEA), *World Energy Outlook 2015*, OECD/IEA, Paris 2015.
9. Molina M., *The Best Value for America’s Energy Dollar: A National Review of the Cost of Utility Energy Efficiency Program*, American Council for an Energy–Efficient Economy (ACEEE), Washington 2014.
10. National Renewable Energy Laboratory (NREL), *Best Research–Cell Efficiencies*, www.nrel.gov/ncpv.
11. OECD i Wspólnoty Europejskie, *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD/EC, Paryż 2005. Wydanie polskie: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, 2006.
12. Świrski K., *Innowacje i badania w energetyce. Trudniejsze niż bicie rekordów sportowych*, www.cire.pl/item,125052,13,0,0,1,0,0,innowacjeibadaniawenergetycetrudniejszenizbicierekordowsportowych.html.
13. Urząd Regulacji Energetyki (URE), *Co to są inteligentne liczniki?*, www.ure.gov.pl/pl/poradnik–odbiorcy/faq–czesto–zadawane–py/energia–elektryczna/ 5450,Co–to–sa–inteligentne–liczniki.html.

Summary

INNOVATIONS MANAGEMENT IN THE POWER INDUSTRY

The article presents a critical analysis of innovations management in the power industry in terms of their types and role in socio–economic development. A model and the different stages of the innovation process in the power sector are presented as well as examples of innovation in the field of energy savings and electricity generation, including in the use of hydrocarbons, nuclear fuel and renewable energy sources. Innovations in electricity generation based on the example of photovoltaic cells and the role of investment in research and development in the energy sector in promoting innovation are examined.

Katarzyna Koziol-Nadolna
Instytut Zarządzania i Inwestycji
Wydział Nauk Ekonomicznych i Zarządzania
Uniwersytet Szczeciński

INNOWACYJNOŚĆ SEKTORA MORSKIEGO NA PRZYKŁADZIE PORTÓW MORSKICH W SZCZECINIE I ŚWINOUJŚCIU

Streszczenie

Rozdział ma charakter teoretyczny, składa się z trzech części: w pierwszej skupiono się na przedstawieniu potencjału innowacyjnego portu morskiego, w drugiej scharakteryzowano porty morskie w Szczecinie i Świnoujściu, w ostatniej przedstawiono wybrane innowacje w portach morskich w Szczecinie i Świnoujściu. Celem rozdziału jest wskazanie innowacyjnych rozwiązań w organizacji jaką jest port morski. Innowacyjne rozwiązania wprowadzone w ostatnim okresie w portach morskich w Szczecinie i Świnoujściu mają wpływ przede wszystkim na rozwój zdolności przeładunkowych i wzrost pozycji konkurencyjnej portów. Są to innowacje infrastrukturalne, realizowane przede wszystkim przez Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA., współfinansowane z funduszy unijnych. Szeroko rozumiana innowacyjność jest głównym czynnikiem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej przez całe sektory czy przedsiębiorstwa w nich funkcjonujące, nie inaczej dzieje się w sektorze morskim.

* * *

Wprowadzenie

Położenie geograficzne województwa zachodniopomorskiego determinuje w sposób naturalny prowadzoną działalność gospodarczą podmiotów. Położenie na południowym wybrzeżu Morza Bałtyckiego, dostępnego przez żeglowną Odrę oraz Zalew Szczeciński powoduje, że w Szczecinie znajduje się port morski, funkcjonują stocznie remontowe, jachtowe oraz żegluga morskiej oraz przedsiębiorstwa świadczące usługi dla szeroko pojętego sektora morskiego.

W 2014 r. funkcjonowało w województwie zachodniopomorskim 3 078 podmiotów gospodarki morskiej (2013 r. – 3 022, 2012 r. 2 919), co wskazuje na stały trend wzrostowy. W Szczecinie działało 1 257 podmiotów gospodarki morskiej, co stanowi 40,8% działających w województwie zachodnio-

pomorskim. Najwięcej podmiotów funkcjonowało w dziale: produkcja i naprawa łodzi i statków – 623 przedsiębiorstwa. 97,7% podmiotów było w prywatnych rękach¹.

W 2014 r. Zarząd Województwa Zachodniopomorskiego przyjął dokument: *Założenia do procesu identyfikacji inteligentnych specjalizacji województwa zachodniopomorskiego*. Dokument określił m.in. obszary regionalnych specjalizacji oraz proces identyfikacji inteligentnych specjalizacji województwa zachodniopomorskiego².

Zidentyfikowano w nim 5 głównych obszarów – regionalnych specjalizacji, wyróżniających się w regionie:

- biogospodarka (oparta o naturalne zasoby regionu i jego potencjał gospodarczy oraz naukowo–badawczy),
- działalność morska i logistyka (w tym technika morska, sektor, który jest mocno osadzony w regionie),
- przemysł metalowo–maszynowy,
- usługi przyszłości (dynamicznie rozwijające się ICT, IT, KPO, przemysły kreatywne),
- turystyka i zdrowie.

Jedną ze specjalizacji jest działalność morska, gdyż gospodarka morska jest jednym z najważniejszych elementów współczesnego światowego systemu gospodarczego.

Szeroko rozumiana innowacyjność jest głównym czynnikiem osiągania przewagi konkurencyjnej przez całe sektory czy przedsiębiorstwa w nich funkcjonujące. Przedmiotem rozdziału jest wskazanie innowacyjnych rozwiązań w organizacji jaką jest port morski.

Rozdział ma charakter teoretyczny, składa się z trzech części: w pierwszej skupiono się na przedstawieniu potencjału innowacyjnego portu morskiego, w drugiej scharakteryzowano porty morskie w Szczecinie i Świnoujściu, w trzeciej części przedstawiono wybrane innowacje w portach morskich w Szczecinie i Świnoujściu.

Potencjał innowacyjny portu morskiego

Każda organizacja posiada inny potencjał innowacyjny. Determinuje on rodzaj, zakres i skalę wprowadzanych innowacji, a także decyduje o strategii działania organizacji, a także jej strategii innowacyjnej.

Potencjał działalności innowacyjnej może być rozumiany i definiowany jako zasób możliwości, mocy, zdolności innowacyjnych, sprawność organizacji w tej dziedzinie, tj. tworzenia innowacji, wprowadzania innowacji i zarządzania nimi. Porty morskie pełnią różne funkcje, m. in.: transportową, handlową, przemysłową czy dystrybucyjną.

Definiując port morski należy stwierdzić, że stanowi on logistyczny i gospodarczy węzeł w systemie transportu globalnego o silnym morskim charakterze, w którym koncentruje się funkcjonalnie i przestrzennie różnorodna działalność bezpośrednio lub pośrednio związana z łańcuchami logistycznymi, których częścią pozostają lądowo – morskie łańcuchy transportowe³. Według definicji Unii Europejskiej za port uważane jest miejsce wyposażone w infrastrukturę umożliwiającą statkom handlowym cumowanie, załadunek i rozładunek, a pasażerom wejście na/lub zejście z pokładu statku⁴.

Ponieważ port morski stanowi jeden z elementów infrastruktury logistycznej, zasadne wydaje się zastosowanie definicji innowacji używanych w transporcie. Według definicji używanej przez Centrum

¹ W rozdziale wykorzystano fragmenty opracowania przygotowanego m. in. przez autorkę dla Urzędu Miasta Szczecin: *Szczecin 2016. Raport o Stanie Miasta, Szczecin 2016*.

² www.rpo.wzp.pl/o-programie/poznaj-inteligentne-specjalizacje/regionalne-specjalizacje-wojewodztwa-zachodniopomorskiego.

³ Notteboon T. E., *Land access to sea ports*, University of Antwerp, Antwerp 1998, za: Christowa Cz., *Port morski jako centrum logistyczne w międzynarodowych łańcuchach dostaw*, „Logistyka” 2012, nr 4.

⁴ *Dyrektywa Rady Europejskiej 95/64/EC z dnia 8.12.1995 r. w sprawie zestawień statystycznych dotyczących przewozów pasażerów i towarów drogą morską*.

Analiz Transportowych i Infrastrukturalnych oraz Centrum Innowacji Transportowych innowacje w transporcie polegają na udoskonaleniu już istniejących lub wprowadzeniu nowych rozwiązań dotyczących wszelkich aspektów zmian przyczyniających się do zwiększenia efektywności ekonomicznej, finansowej, technicznej i technologicznej systemów transportowych i logistycznych w celu maksymalizacji efektów społecznych oraz wyników gospodarowania przez sektor publiczny i prywatny.⁵ Można wyodrębnić następujące rodzaje innowacji:

- innowacje techniczne i technologiczne,
- innowacje organizacji i zarządzania,
- innowacje dotyczące marketingu i sprzedaży usług transportowych, infrastruktury oraz taboru,
- innowacje finansowe dotyczące pozyskiwania funduszy na rozwój transportu i logistyki w odniesieniu do sektorów prywatnego i publicznego,
- innowacje transakcyjne dotyczące organizacji i sposobu przygotowywania i realizacji, projektów transportowych.

Do potencjału innowacyjnego portu morskiego można zaliczyć:

- potencjał ludzki (liczba zatrudnionych),
- potencjał wiedzy (kwalifikacje, doświadczenie, kompetencje pracowników),
- potencjał finansowy (własne środki oraz możliwość finansowania zewnętrznego),
- potencjał rzeczowy (maszyny i urządzenia, budynki, budowle, technologie, poziom nowoczesności),
- potencjał organizacyjny (kultura organizacyjna, więzi międzyludzkie, styl kierowania, struktura organizacyjna),
- potencjał badawczy (sfera B+R: laboratoria badawcze, biura projektowe, biura technologiczne, nakłady na B+R),
- potencjał patentowy.

Charakterystyka portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu

Jednym z największych kompleksów portowych w regionie Morza Bałtyckiego jest zespół portowy Szczecin–Świnoujście, który stanowi istotny element infrastruktury europejskiego korytarza transportowego – najkrótszego połączenia Skandynawii ze środkową i południową częścią Europy. Portami zarządza Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA. Do zadań Spółki należy zarządzanie nieruchomościami i infrastrukturą portową, prognozowanie i planowanie rozwoju portów, a także budowa, modernizacja i utrzymanie infrastruktury portowej, jak również pozyskanie nieruchomości na potrzeby rozwoju portów⁶.

Port w Szczecinie oddalony jest od morza o 68 km, może przyjmować statki o zanurzeniu do 9,15 m i długości 215 m. Przejście torem wodnym z redy w Świnoujściu do Szczecina trwa ok. 4 godziny. Port w Szczecinie ma charakter uniwersalny i obsługuje zarówno towary drobnicowe, jak i masowe, jego specjalizacją jest przeładunek i składowanie kontenerów, wyrobów hutniczych, ładunków ponadgabarytowych, a także papieru i celulozy. Posiada on najdłuższe, spośród portów w kraju, nabrzeże przeładunkowe, co sprzyja rozwojowi przemysłu oraz usług związanych z gospodarką morską. Ponadto jest dogodnie skomunikowany autostradą z Berlinem, i dalej z zachodnią Europą. Jest także kluczowym elementem korytarza Północ–Południe. Na mapach kontynentu jest on zaznaczany m. in. drogą lądową E65, magistralą kolejową E59 i EC 59 a także systemem wodnym rzeki Odry, powiązany z całym systemem Europy Zachodniej⁷.

⁵ *Innowacyjność w transporcie i rozwoju infrastruktury wyzwaniem dla Polski i Unii Europejskiej – Podsumowanie i wnioski z I Forum Innowacji Transportowych*. <http://ec.europa.eu/polska/news/documents/innowacyjny>.

⁶ www.port.szczecin.pl.

⁷ www.portalmorski.pl/porty-morskie/port-szczecin.

Port w Świnoujściu jest położony na wyspach Wolin i Uznam u ujścia rzeki Świny i obejmuje akwen rzeki Świna od ujścia aż do basenu Barkowego w Karsiborze (10 kilometr toru wodnego Świnoujście – Szczecin) oraz tereny i akweny przyległe. Może przyjmować statki o zanurzeniu do 13,2 m i długości do 270 m, Wejście do portu zabezpieczają dwa falochrony: wschodni – o długości 1400 m i zachodni – o długości około 300 m⁸.

Jednym z głównych elementów tego portu jest największy w Polsce terminal obsługujący suche ładunki masowe, przede wszystkim węgiel i rudę importowaną dla hut polskich, czeskich i słowackich. Kolejnym istotnym elementem infrastruktury jest terminal promowy wyposażony w pięć stanowisk do obsługi promów pasażersko–samochodowych i samochodowo–kolejowych na trasie do i ze Szwecji.

Tabela 1. Statki transportowe wchodzące do portu w Szczecinie w latach 2008–2015

Rok	Port Szczecin
2008	3313
2009	2775
2010	3185
2011	3084
2012	2822
2013	2872
2014	2619
2015	2828

Źródło: *Rocznik statystyczny gospodarki morskiej 2015*, GUS, Warszawa 2015; *Rocznik statystyczny gospodarki morskiej 2013*, GUS, Warszawa 2013.

Do portu szczecińskiego w 2015 roku wpłynęło 2828 statków (w 2013 r. 2 872) o pojemności netto 5450,3 tys. ton (w 2013 r. 4840,1 tys. ton), w tym 2 467 (w 2013 r. 2 441) w ruchu międzynarodowym o pojemności 5055 tys. ton (w 2013 r. – 4 564,9 tys. ton).

Najwięcej statków pochodziło z kraju bandery: Holandia – 471 statków (w 2013 r. – 432 statki), Antigua i Barbuda – 378 (w 2013 r. 426), Cypr – 191 (w 2013 r. – 148), Niemcy – 137 (w 2013 r. – 142), Gibraltar – 129 (tyle samo w 2013 r.).

W międzynarodowym ruchu pasażerów port morski w Szczecinie przyjął w 2014 r. 705 pasażerów (w 2013 r. 1059). Port morski w Świnoujściu jest rekordzistą w ruchu pasażerów, w 2014 r. było to 969 512 pasażerów (o 12% więcej niż w 2013 r.).

Obroty ładunkowe w portach morskich w Polsce w 2015 r. wyniosły 69,7 mln ton, tj. o 1,4% więcej niż w 2014 r., z czego obroty w porcie Świnoujście stanowiły 16,9%, a w porcie Szczecin – 11,9%. W porcie Szczecin zanotowano wzrost obrotów w porównaniu z rokiem poprzednim o 1,6%, natomiast w Świnoujściu spadek obrotów ładunkowych o 5,6%.

Obrotów ładunków tranzytowych w 2015 r. w Polsce wyniósł 10,4 mln ton i zmniejszył się w porównaniu z rokiem poprzednim o 19,2%. Najwięcej ładunków tranzytowych przeładowano w portach: Gdańsk

⁸ *Ibidem*.

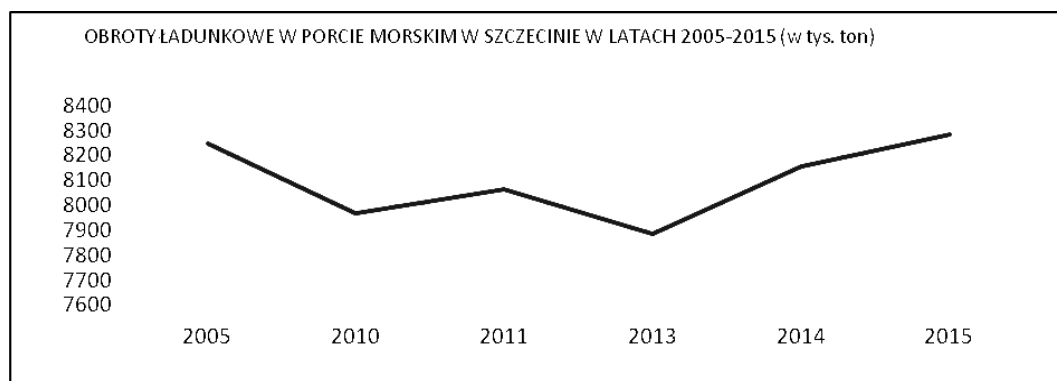
(67,7%), Świnoujście (20,6%) oraz Szczecin (8,9%). Spadek ładunków tranzytowych odnotowano w Szczecinie (o 40,4%) i Świnoujściu (o 25,8%)⁹.

Przeładunki w 2015 roku w zespole portów Szczecin–Świnoujście były na poziomie zbliżonym do roku 2014, tj. wynosiły ponad 23 mln ton. Wzrosty odnotowano w pięciu grupach towarowych¹⁰:

- przeładunki kontenerów: 12% wzrost wobec roku 2014 r.,
- przeładunki drobnicy: 9% wzrost w stosunku do 2014 r.,
- przeładunki ropy: wzrost wyniósł 4,1% wobec 2014 r.,
- przeładunki ładunków z grupy inne masowe: o 6,2% więcej niż w roku 2014 r.,
- przeładunki zbóż: 6,1 % wzrost w stosunku do 2014 r., w tej grupie towarowej jest to najlepszy wynik od 1981 r.

O jedną trzecią spadły przeładunki węgla, w 2015 roku przeładowano 3 119,8 tys. ton węgla. Złożyło się na to mniejszy eksport polskiego węgla oraz import węgla z zagranicy. Ponadto w portach obsłużono znacznie mniejszą ilość największych statków z węglem, jakie mogą wchodzić do portu Świnoujście.

Rysunek 1. Obroty ładunkowe w porcie morskim w Szczecinie w latach 2005–2015 (w tys. ton)



Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Gospodarka morską w Polsce w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016, *Rocznik statystyczny gospodarki morskiej 2015*, GUS, Warszawa 2015; *Gospodarka morską w Polsce w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2015.

Wybrane innowacje w porcie morskim w Szczecinie i Świnoujściu

Innowacyjne rozwiązania wprowadzone w ostatnim okresie w portach morskich w Szczecinie i Świnoujściu mają wpływ przede wszystkim na rozwój zdolności przeładunkowych w porcie i wzrost jego pozycji konkurencyjnej. Są to innowacje infrastrukturalne, realizowane przede wszystkim przez Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA. Inwestycje te były współfinansowane z funduszy unijnych.

Pierwszą innowacją infrastrukturalną, jaką warto przytoczyć, jest zbudowanie nowego stanowiska promowego w Świnoujściu w 2015 roku. Dzięki temu do Świnoujścia mogą zawijać duże promy o maksymalnej długości 220 m oraz największe pełnomorskie statki wycieczkowe, jakie mogą wejść na Bałtyk. Efekty tego innowacyjnego rozwiązania są następujące:

- zwiększenie zdolności przeładunkowych portu w Świnoujściu,

⁹ *Gospodarka morską w Polsce w 2015 r.* GUS, Warszawa 2016.

¹⁰ www.port.szczecin.pl/pl/aktualnosci/przeadunki-na-stabilnym-poziomie.

- zwiększenie udziału w przewozie ładunków drogą morską, co z kolei prowadzić będzie do równoważenia systemu transportowego i zmniejszania negatywnego oddziaływania transportu na środowisko naturalne,
- umocnienie pozycji konkurencyjnej terminalu promowego w Świnoujściu, który już dziś jest największym w Polsce i jednym z najnowocześniejszych na Bałtyku,
- rozwój nie tylko terenów portowych, ale także całego regionu zachodniopomorskiego¹¹.

Drugą ważną dla portu innowacją infrastrukturalną jest wybudowanie w Szczecinie w 2015 roku nowego Nabrzeża Niemieckiego oraz rozbudowa Nabrzeża Zbożowego. W ramach projektu zrealizowana została przebudowa nabrzeża Zbożowego wraz z jego wydłużeniem o 35 m w kierunku północnym, w efekcie czego nabrzeże jest przystosowane do obsługi statków o długości do 230 m lub równoczesnej obsługi 2 statków mniejszych o długości do 100 m każdy. W ramach projektu wybudowano również nowe nabrzeże postojowe (nabrzeże Niemieckie) o długości 163 m i głębokości technicznej 10,5 m, zlokalizowane w północnej części Półwyspu Ewa.

Efekty inwestycji są następujące¹²:

- obsługa dużych statków przy nabrzeżu i równoczesna obsługa kilku statków,
- zwiększenie możliwości przeładunku zboża oraz ilości obsługiwanych statków,
- poprawa stanu technicznego oraz bezpieczeństwa cumowania i obsługi statków,
- uzyskanie powierzchni na lądzie dla postoju ciężkiego transportu kołowego.

W 2015 r. obydwa porty wzbogaciły się o blisko 600 nowych miejsc parkingowych¹³. Powstało również 5 placów postojowych o całkowitej powierzchni 9,3 ha (3 w Szczecinie przy ul. Bytomskiej, Hryniewieckiego i Gdańskiej oraz 2 w Świnoujściu przy ul. Nowoartyleryjskiej oraz Duńskiej i Fińskiej). Zapewniają one miejsca postojowe dla 585 pojazdów, z czego 183 to miejsca przeznaczone dla postoju samochodów osobowych.

Innowacyjność tej inwestycji przejawia się następująco:

- podniesienie bezpieczeństwa ruchu kołowego poprzez usunięcie potencjalnych kolizji sprzętu portowego z samochodami ciężarowymi dotychczas parkującymi na drogach portowych,
- zainstalowanie systemu monitoringu i kierowania ruchem usprawniającego zarządzanie i monitorowanie ruchu samochodowego przez służby odpowiedzialne za bezpieczeństwo na terenie portów, a także przez straż graniczną i służbę celną,
- poprawa parametrów technicznych dróg poprzez zwiększenie dopuszczalnego nacisku pojedynczej osi pojazdu na nawierzchnię jezdni i nawierzchnię przeznaczoną do postoju ciężkich pojazdów z 40–60 kN do 115 kN.

Kluczową inwestycją dla regionu i kraju była budowa terminala LNG w Świnoujściu. Budowa terminalu gazu skroplonego LNG w Świnoujściu to pierwsza tego typu inwestycja, nie tylko w Polsce, ale i w tej części Europy, stąd jej innowacyjny charakter¹⁴. Wpisuje się ona w strategię dywersyfikacji źródeł i dróg dostaw gazu ziemnego do Polski oraz ma się przyczynić do zwiększenia bezpieczeństwa energetycznego kraju. Jednocześnie pozwoli zaspokoić zwiększone zapotrzebowanie na gaz w Polsce, a także umożliwi jego sprzedaż do innych krajów.

Terminal LNG uzyskał pozwolenie na użytkowanie w kwietniu 2016 roku, w maju 2016 roku został odebrany od wykonawcy¹⁵. Może dostarczać do polskiej sieci przesyłowej do 5 mld m sześć. gazu

¹¹ www.port.szczecin.pl.

¹² Ibidem.

¹³ Projekt pn. „Budowa infrastruktury terminali portowych w Szczecinie i Świnoujściu–miejsca postojowe”, współfinansowany jest przez Unię Europejską. <http://www.port.szczecin.pl>.

¹⁴ Na świecie funkcjonuje obecnie ponad 100 terminali LNG. Najwięcej jest ich w Japonii, z kolei w Europie są 23 terminale LNG., www.polskielng.pl/.

¹⁵ 18 czerwca 2016 roku wpłynął do Świnoujścia metanowiec z pierwszą komercyjną dostawą LNG.

rocznie, co stanowi 1/3 polskiego zapotrzebowania na ten surowiec. W wyniku planowanej rozbudowy instalacji, moc terminalu zwiększy się do 7,5 mld m sześć. zapewniając połowę krajowych potrzeb¹⁶.

Na budowę terminala LNG w Świnoujściu składały się cztery projekty. Pierwszym była budowa nabrzeża w porcie zewnętrznym w Świnoujściu zrealizowana przez Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście SA. Drugą inwestycją wykonaną przez Urząd Morski w Szczecinie była budowa falochronu osłonowego oraz toru wodnego wraz z obrotnicą. Trzeci projekt dotyczył budowy lądowej części terminala i został zrealizowany przez PLNG. Ostatnią inwestycją była budowa systemu przesyłowego gazu łączącego nowo budowany terminal z krajowym systemem krajowych gazociągów (OPG Gaz – System SA)¹⁷.

Inwestycja objęła budowę terminala LNG (instalacji do odbioru i regazyfikacji skroplonego gazu ziemnego), składającego się z rurociągów do odbioru gazu skroplonego ze statków, dwóch zbiorników LNG oraz instalacji do regazyfikacji.

Na kolejne lata spółka Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście planuje kolejne innowacyjne rozwiązania. Prawdopodobnie najważniejszym będzie pogłębienie toru wodnego Świnoujście – Szczecin do głębokości 12,5 m na całej długości. Jest to konieczność, która wynika z tendencji na światowym rynku żegludowym. Od wielu lat pojawiają się coraz większe statki, z większym zanurzeniem, które mogą przewozić coraz większe ilości towarów. Jeśli tor wodny nie zostanie pogłębiony, liczba statków, które nie będą w stanie wpłynąć do portu w Szczecinie będzie wzrastać. Dalszy rozwój dzięki temu portu szczecińskiego stanowić będzie o dalszym wzmacnianiu Szczecina jako centrum gospodarczego regionu. Inwestycja ta miałaby także ogromne znaczenie nie tylko dla transportu morskiego, ale także w przypadku reaktywacji w Szczecinie wielkiego przemysłu stoczniowego.

Zakończenie

Spółka Zarząd Morskich Portów Szczecin i Świnoujście w 2014 r. przyjęła nową strategię rozwoju do roku 2027 pt.: *Strategia rozwoju portów morskich w Szczecinie i Świnoujściu do 2027 roku*. Kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju portów w Szczecinie i Świnoujściu mają nadal rozwiązania o charakterze innowacji infrastrukturalnych.

Warto podkreślić, że innowacje są przeważnie traktowane przez praktyków i teoretyków jako zmiany w obrębie techniki i technologii. W rozdziale pokazano jednak przykłady innowacji o charakterze infrastrukturalnym, charakterystyczne dla podmiotu jakim jest port morski. Ukazano wpływ innowacji na rozwój portu, a także regionu czy kraju.

Bibliografia

1. Christowa Cz., *Port morski jako centrum logistyczne w międzynarodowych łańcuchach dostaw*, „Logistyka” 2012, nr 4.
2. *Dyrektywa Rady Europejskiej 95/64/EC z dnia 8.12.1995 r. w sprawie zestawień statystycznych dotyczących przewozów pasażerów i towarów drogą morską*.
3. *Gospodarka morska w Polsce w 2013 r.*, GUS, Warszawa 2015.
4. *Gospodarka morska w Polsce w 2015 r.*, GUS, Warszawa 2016.
5. *Innowacyjność w transporcie i rozwoju infrastruktury wyzwaniem dla Polski i Unii Europejskiej – Podsumowanie i wnioski z I Forum Innowacji Transportowych*. <http://ec.europa.eu/polska/news/documents/innowacyjny>.
6. Notteboon T. E., *Land access to sea ports*, University of Antwerp, Antwerp 1998.

¹⁶ <http://www.polskielng.pl>.

¹⁷ www.port.szczecin.pl.

7. *Rocznik statystyczny gospodarki morskiej 2013*, GUS, Warszawa 2013.
8. *Rocznik statystyczny gospodarki morskiej 2015*, GUS, Warszawa 2015.
9. www.polskielng.pl/.
10. www.port.szczecin.pl.
11. www.portalmorski.pl/porty-morskie/port-szczecin.
12. www.rpo.wzp.pl/o-programie/poznaj-inteligentne-specjalizacje/regionalne-specjalizacje-wojewodztwa-zachodniopomorskiego.

Summary

INNOVATIVENESS OF THE MARITIME SECTOR ON THE EXAMPLE SEA PORTS IN SZCZECIN AND ŚWINOUJŚCIE

The work has a theoretical character. The paper consists of three parts. The first part of the paper focuses on the presentation of innovative potential of the sea port, the second characterized sea ports in Szczecin and Świnoujście, in the third part presents selected innovations in sea ports of Szczecin and Świnoujście. The aim of this article is to identify innovative solutions in a seaport.

Katarzyna Szopik-Depczyńska
Katedra Zarządzania Przedsiębiorstwem
Instytut Zarządzania i Inwestycji
Uniwersytet Szczeciński

DIAGNOZA POTENCJAŁU INNOWACYJNOŚCI REGIONU POMORZA ZACHODNIEGO

Streszczenie

Zasadniczym celem pracy jest ukazanie stanu regionalnego systemu innowacji w województwie zachodniopomorskim przez pryzmat wybranych wielkości statystycznych charakteryzujących działalność innowacyjną regionu Pomorza Zachodniego oraz w relacji do innych województw. Podstawową hipotezą badawczą pracy jest twierdzenie, iż aktualnie funkcjonujący system innowacji w województwie zachodniopomorskim jest mało efektywny oraz niewystarczający w aspekcie poprawy konkurencyjności regionu w porównaniach międzyregionalnych. Dlatego też należy podejmować wszelkie działania na rzecz wskazania wewnętrznych słabości, które uniemożliwiają prawidłową konkurencję między województwami i skazują region zachodniopomorski na marginalizację. Analizy zostały przeprowadzone w oparciu o materiały empiryczne udostępnione przede wszystkim przez Główny Urząd Statystyczny oraz Urząd Statystyczny w Szczecinie.

* * *

Wprowadzenie

Współcześnie, zwłaszcza w wysoko rozwiniętych oraz doganiających krajach, kwestia innowacyjności odgrywa znacznie większą rolę niż kiedykolwiek wcześniej. Uwarunkowań takiego zjawiska i stanu rzeczy można poszukiwać w zmniejszeniu znaczenia tradycyjnych czynników przewagi konkurencyjnej na korzyść postępującej globalizacji, rewolucji komputerowej oraz w zakresie technologii informacyjno-komunikacyjnej¹.

Wdrażanie w przedsiębiorstwach ulepszonych rozwiązań w odniesieniu do techniki, technologii i organizacji jest uzasadnione jeśli przynosi korzystne efekty w różnych wymiarach tj. ekonomicznym,

¹ B. Czerniachowicz, *Wybrane uwarunkowania rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw. /W:/ Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca, kooperacja, sieci.*, red. naukowy: R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2014, s. 83–89.

technicznym, społecznym, ekologicznym, itp.². Podejście innowacyjne w przedsiębiorstwach wymaga jednak odpowiedniego kształtowania produktów oraz usług, procesów technologicznych, zmian w zakresie organizacji, jak i przekazu marketingowego tak, aby móc sprostać potrzebom obecnym, ale i potencjalnym klientom. Takie działania pozwalają na zwiększenie obszaru oddziaływania przedsiębiorstwa, a co się z tym wiąże, osiąganiem celów strategicznych i finansowych³. Tak więc przedsiębiorstwa ponoszą nakłady na innowacje z różnych przyczyn, np. chęć zwiększenia wydajności, wielkości produkcji lub poziomu zatrudnienia. Oprócz tego, część podmiotów implementuje nowe rozwiązania, bo jest to następstwem zmieniających się przepisów ustawodawczych.

Z kolei obserwacje prowadzone w najbardziej rozwiniętych krajach wskazują, że mimo rosnącego znaczenia umiędzynarodowienia gospodarki, region postrzegany jest jako alternatywna możliwość egzystencji i rozwoju sektora małych oraz średnich przedsiębiorstw w nowej konstelacji światowego rynku. Z tego powodu jednym z głównych celów polityki regionalnej w Unii Europejskiej, manifestowanej w dokumentach Zielona księga innowacji z 1995 roku, Strategia Lizbońska z 2000 roku i jej aktualizacjach, a obecnie średniookresowej strategii Europa 2020, jej flagowej inicjatywie Unii innowacji, oraz w dokumencie Rola polityki regionalnej w realizacji celu „inteligentny rozwój” strategii Europa 2020, jest zapewnienie płynnej adaptacji struktur przemysłowych w obliczu światowych zmian parametrów społecznych, gospodarczych i technologicznych⁴.

Potrzeby lokalne często uznane zostały za łatwiej identyfikowalne, natomiast czynniki wspomagające innowacyjność lepiej definiowalne oraz kontrolowane na tym poziomie agregacji. Charakterystyczną cechą regionalnego podejścia do tematyki innowacyjności jest fakt, iż w jego obrębie jest możliwość prowadzenia w wymiarze przestrzennym projektowania oraz wdrażania elementów polityki przemysłowej w sposób bardziej efektywny. Potencjalne korzyści wynikają bowiem ze znajomości charakterystyki lokalnych uwarunkowań ekonomicznych oraz szeregu innych czynników i jednostek bezpośrednio zainteresowanych sukcesem różnorodnych programów i przedsięwzięć. Warto jednak w tym miejscu zaznaczyć, iż taka regionalna tożsamość jest najczęściej efektem szeregu interakcji oraz wiedzy przepływającej pomiędzy poszczególnymi osobami, przedsiębiorstwami, czy instytucjami (procesowe podejście), rzadziej jednak związane jest to ze specyfiką terytorialną, a zatem w geograficznym znaczeniu i funkcjonujących tam podmiotów sensu stricto.

Biorąc pod uwagę powyższe, rozdział opisuje statyczną sytuację aktywności innowacyjnej w regionie Pomorza Zachodniego w oparciu o dostępne dane faktograficzne. Zasadniczym celem pracy jest ukazanie stanu regionalnego systemu innowacji w województwie zachodniopomorskim przez pryzmat wybranych wielkości statystycznych charakteryzujących działalność innowacyjną regionu Pomorza Zachodniego oraz w relacji do innych województw. Podstawową hipotezą badawczą pracy jest twierdzenie, iż aktualnie funkcjonujący system innowacji w województwie zachodniopomorskim jest mało efektywny oraz niewystarczający w aspekcie poprawy konkurencyjności regionu w porównaniach międzyregionalnych. Dlatego też należy podejmować wszelkie działania na rzecz wskazania wewnętrznych słabości, które uniemożliwiają prawidłową konkurencję między województwami i skazują region zachodniopomorski na marginalizację. Analizy zostały przeprowadzone w oparciu o materiały empiryczne udostępnione przede wszystkim przez Główny Urząd Statystyczny oraz Urząd Statystyczny w Szczecinie.

² S. Motyka, *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa. /W:/ Komputerowo zintegrowane zarządzanie, T. 2*, red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2011, s. 167.

³ W. Janasz, *Innowacje w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. /W:/ Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, red. naukowy: W. Janasz, Difin, Warszawa 2009, s. 42.

⁴ A. Świadek, B. Czerniachowicz, K. Szopik-Depczyńska, M. Tomaszewski, *Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie zachodniopomorskim. Analizy i prognozy*, Naukowe Wydawnictwo IVG OPEN ACCESS 2014, Szczecin 2014, s. 6.

Działalność innowacyjna w regionie Pomorza Zachodniego

Nakłady na działalność innowacyjną w regionie zachodniopomorskim podlegają silnym wahaniom uzależnionym od zmian koniunktury gospodarczej kraju, regionu i w układzie międzynarodowym, a ich trend można określić jako rosnący. Korzystne zmiany obserwowane w 2013 i 2014 roku rozpoczynają się od 2009 roku, kiedy to poziom nakładów na działalność innowacyjną osiągnął poziom nawet niższy, niż w 1999 roku. Kolejne trzy lata przyniosły dynamiczny wzrost nakładów i ostatecznie w roku 2012 usytuowały się na najwyższym jak dotąd poziomie przebijając wyraźnie od dołu linię trendu.

Warto jednocześnie odnotować, że tak duży jednoroczny wzrost nakładów na działalność innowacyjną w regionie miał już wcześniej miejsce w roku 2004, po czym przez trzy kolejne lata spadały one osiągając bardzo niski poziom.

Nakłady na działalność innowacyjną obejmują nakłady na: prace badawcze i rozwojowe (B+R) wykonane przez własne zaplecze badawcze przedsiębiorstw, jak również nabyte od innych jednostek, zakup gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw (patenty, wynalazki nieopatentowane, licencje, ujawnienia know-how, znaki towarowe itp.), nakłady inwestycyjne na środki trwale niezbędne do wprowadzenia innowacji (maszyny i urządzenia techniczne oraz budynki, budowle i grunty), prace wdrożeniowe poprzedzające uruchomienie produkcji na skalę przemysłową, szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną oraz marketing dotyczący nowych i zmodernizowanych wyrobów. Ze względu na duże dysproporcje w poszczególnych kategoriach nakładów uwaga zostanie skoncentrowana jedynie na głównych kategoriach⁵. Wydatkowane przez przedsiębiorstwa środki na ten cel zróżnicowane są według rodzajów działalności innowacyjnej oraz źródeł finansowania. Nakłady na działalność innowacyjną mierzone były jako nakłady poniesione przez firmy w danym roku na działalność innowacyjną prowadzoną w ciągu ostatnich trzech lat.

Analizując w ujęciu terytorialnym wysokość nakładów poniesionych na działalność innowacyjną przypadających na jedno przedsiębiorstwo prowadzące taką działalność w 2013 i 2014 roku, należy dokonać podziału na: nakłady przedsiębiorstw przemysłowych oraz przedsiębiorstw z sektora usług. W przypadku pierwszej grupy, województwo zachodniopomorskie uplasowało się w roku 2013 na 4. pozycji, ponosząc całkowite nakłady na działalność innowacyjną w wysokości 3,9 mln zł. Z kolei w roku 2014 r. uplasowało się na 6. pozycji ponosząc nakłady w wysokości 5,8 mln zł. W porównaniu, w roku 2013 najlepiej wypadło województwo dolnośląskie w 2013 r. (6,2 mln zł), a w roku 2014 – łódzkie (9 mln zł), najslabiej z kolei województwo warmińsko-mazurskie w 2013 roku (1,1 mln zł), a w 2014 r. – opolskie (1,6 mln zł). Średnia krajowa wyniosła w tym względzie w roku 2013 3,5 mln zł, 5,6 mln zł w 2014 r.. Z kolei w przypadku drugiej grupy – sektora usług – nakłady na działalność innowacyjną przypadające na jedno przedsiębiorstwo prowadzące działalność innowacyjną, w województwie zachodniopomorskim w roku 2013 wyniosły 0,5 mln zł, a w 2014 r. – 0,6 mln zł, co uplasowało ten region na miejscu 11. w roku 2013 oraz na miejscu 13. w 2014 roku w porównaniach międzyregionalnych. W całym okresie najlepiej wypadło województwo mazowieckie (odpowiednio 8,7 mln zł i 11,2 mln zł), a najslabiej województwo warmińsko-mazurskie także w latach 2013–2014 (odpowiednio 0,2 i 0,3 mln zł). Średnia krajowa wyniosła w tym względzie 3,4 mln zł w roku 2013 oraz 5,6 mln zł w roku 2014.

Działalność innowacyjna w przemyśle w regionie Pomorza Zachodniego

W strukturze przemysłu województwa zachodniopomorskiego wybija się kilka działów przemysłowych, takie jak: produkcja artykułów spożywczych (16% wartości produkcji sprzedanej całego przemysłu województwa na koniec 2014 roku), produkcja wyrobów z drewna, z korka, słomy i wikliny (13%), produkcja wyrobów z metali (9%) oraz produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych (6%).

⁵ A. Świadek, B. Czerniachowicz, K. Szopik-Depczyńska, M. Tomaszewski, *op. cit.*, s. 46.

Ponadto region jest czołowym producentem wyrobów z drewna, korka, słomy i wikliny (14% krajowej produkcji sprzedanej w 2014 roku)⁶.

Działalność innowacyjna w przemyśle polega na uruchamianiu produkcji nowych lub istotnie ulepszonych (zmodernizowanych) wyrobów, a także wdrażaniu nowych lub istotnie ulepszonych procesów, przy czym wyroby te i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Obejmuje szereg działań o charakterze badawczym (naukowym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym. Nakłady na prowadzenie działalności innowacyjnej w powiązaniu z ich wewnętrzną strukturą określane są, jako element wejścia (input). Nakłady te w regionie zachodniopomorskim podlegają silnym wahaniom uzależnionym od zmian koniunktury gospodarczej kraju, regionu i w układzie międzynarodowym, a ich trend można określić jako subtelnie rosnący, jednak o niskim poziomie współczynnika dopasowania⁷. Analiza przyczynowo–skutkowa obejmuje nakłady na działalność innowacyjną w przemyśle, automatyzację produkcji, sprzedaż i eksport wyrobów nowych oraz zmodernizowanych w latach 2013–2014. W związku z ciągle niewielką relatywnie ilością danych (krótki szereg czasowy) i potencjalną możliwością wyciągnięcia niejednoznacznych wniosków analiza nie może uwzględniać budowania długofalowych prognoz, ale ostrożne próby tworzenia trendów zostały już przeprowadzone. Wpłyne to na wyższą poprawność interpretacji niektórych zjawisk.

Tabela 1. Struktura nakładów na działalność innowacyjną w przemyśle w województwie zachodniopomorskim w latach 2005–2014 (w tys. zł)

Struktura nakładów					
Specyfikacja	Nakłady w 2005r.	Nakłady w 2010r.	Nakłady w 2012r.	Nakłady w 2013r.	Nakłady w 2014r.
Nakłady łącznie	371720	482062	950310	–	739910
w tym na:					
działalność badawczo–rozwojową	11510	21403	19923	29023	44449
na zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych (gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw)	160	2780	–	–	285
oprogramowanie	3215	1782	11289	10226	17423
inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne i narzędzia oraz środki transportu	268819	374799	768996	267117	–
szkolenia personelu związane z działalnością innowacyjną	307	1280	1420	–	948
marketing dotyczący nowych lub istotnie ulepszonych produktów	976	2905	–	–	–

Źródło: opracowanie własne na podstawie: *Rocznik statystyczny województwa zachodnio–pomorskiego 2013*, *Rocznik statystyczny województwa zachodniopomorskiego 2014*, *Rocznik statystyczny województwa zachodniopomorskiego 2015*, Urząd Statystyczny w Szczecinie.

⁶ *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2015*, praca zespołowa pod red. H. Godlewskiej-Majkowskiej, Raport Polskiej Agencji Informacji i Inwestycji Zagranicznych S.A w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2015, s. 7.

⁷ A. Świadek, B. Czerniachowicz, K. Szopik-Depczyńska, M. Tomaszewski, *op. cit.*, s. 46.

W badanych przedsiębiorstwach przemysłowych w województwie przeznaczono łącznie 739910 tys. zł na prowadzenie działalności innowacyjnej. Znaczna część wydatków przypada na inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne. W tym względzie największy przyrost zanotowano w roku 2012. W odniesieniu do roku 2010 było to 105,2%. W kolejnym roku wartość ta drastycznie zmalała – o 65%. Na drugim miejscu, znalazły się nakłady na działalność B+R. Nakłady te, po nieznacznym spadku w roku 2012 (o 6,9% w stosunku do roku 2010), systematycznie rosną. W roku 2014 osiągnęły poziom o 123,1% wyższy od roku 2012, a w stosunku do roku 2013 – o 53,2% wyższy poziom. Nakłady na zakup oprogramowania komputerowego stanowią trzecią grupę, biorąc pod uwagę obszary wydatkowania środków związaną z prowadzoną działalnością innowacyjną. W tym przypadku, po spadku nakładów na tę sferę w roku 2012, następuje systematyczny wzrost. a w roku 2014 odnotowano wzrost o 70,3% w stosunku do roku poprzedzającego. W odniesieniu do nakładów na szkolenia personelu związane z działalnością innowacyjną, w 2014 roku odnotowano spadek wartości w stosunku do roku 2012 o 33,2%.

Taki układ, mimo braku dostępności wybranych danych ze względu na tajemnicę statystyczną, notowany jest od wielu lat i w zasadzie nie wskazuje na to, iż struktura ponoszenia nakładów związanych z inwestycjami w poszczególne obszary działań, zmieni się w najbliższym czasie. Generalnie można jednak stwierdzić, iż zdecydowaną większość, jeśli chodzi o strumień finansowania po stronie wejścia do systemu, dotyczy biernego transferu technologii.

Efekty działalności innowacyjnej w przemyśle

W odniesieniu do efektów działalności innowacyjnej w postaci innowacji technologicznych (produktowych i procesowych), w latach 2012–2014 odnotowano 35,1% przedsiębiorstw przemysłowych, które wprowadziły innowacje produktowe lub procesowe z ogólnej liczby przedsiębiorstw. W podziale na szczegółowe kategorie były to nowe lub istotnie ulepszone produkty, które stanowiły 21,8% (w tym produkty nowe dla rynku – 9,9%), natomiast w przypadku nowych lub istotnie ulepszonych procesów – było to 28%.

Sprzedaż produktów nowych lub istotnie ulepszonych

W 2014 roku udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach ze sprzedaży ogółem w przemyśle w województwie zachodniopomorskim, w odniesieniu do produktów – w % – wprowadzonych na rynek w latach 2012–2014 ukształtował się na ogólnym poziomie 7,3%, w tym produkty nowe lub istotnie ulepszone dla rynku – 5,5%, a dla przedsiębiorstwa – 1,8%. Eksport ogółem produktów innowacyjnych wprowadzonych na rynek w latach 2012–2014 wyniósł 4,3%.

W przypadku przetwórstwa przemysłowego udział przychodów netto ze sprzedaży produktów innowacyjnych w przychodach ze sprzedaży ogółem w przemyśle w województwie zachodniopomorskim, w odniesieniu do ogółu produktów wprowadzonych na rynek w latach 2012–2014 ukształtował się na ogólnym poziomie 7,7%, w tym produkty nowe lub istotnie ulepszone dla rynku – 5,8%, a dla przedsiębiorstwa – 1,9%. Eksport innowacyjnych produktów wprowadzonych na rynek w przetwórstwie przemysłowym w latach 2012–2014 wyniósł 4,6%.

Zakup/sprzedaż technologii i licencji

Analizując dane dotyczące liczby przedsiębiorstw przemysłowych, które zakupiły/sprzedały technologie w Polsce w 2013, w większości województw dominowały przedsiębiorstwa, które zakupiły środki automatyzacji. Wyjątek stanowiły województwa: zachodniopomorskie oraz kujawsko-pomorskie, mazowieckie i pomorskie, w których przeważały przedsiębiorstwa kupujące licencje oraz województwo lubuskie, gdzie najwięcej przedsiębiorstw zakupiło usługi konsultingowe. Z kolei w 2014 roku,

w większości województw dominowały przedsiębiorstwa, które zakupiły licencje. Wyjątek stanowiły województwa: kujawsko–pomorskie, lubuskie, małopolskie, mazowieckie, podkarpackie, podlaskie i warmińsko–mazurskie, w których przeważały przedsiębiorstwa kupujące środki automatyzacji oraz województwo wielkopolskie, gdzie najczęściej przedsiębiorstw zakupiło usługi konsultingowe. W większości województw, w tym także w województwie zachodniopomorskim, wyższa była liczba przedsiębiorstw, które zakupiły lub sprzedawały nowe technologie w Polsce niż tych, które dokonały takich transakcji w krajach unii europejskiej.

W roku 2013 przedsiębiorstwa przemysłowe w województwie zachodniopomorskim korzystały z 26 licencji zagranicznych, z których większość wykorzystywanych było w przedsiębiorstwach z sektora prywatnego. dla porównania, liderem było w tej kategorii województwo pomorskie (574 licencji), a najsłabiej wypadło województwo lubuskie (14 licencji). W 2014 roku z kolei, przedsiębiorstwa przemysłowe w województwie zachodniopomorskim korzystały z 56 licencji zagranicznych, z których większość wykorzystywanych było w przedsiębiorstwach z sektora prywatnego. Liderem było w tej kategorii województwo pomorskie (677 licencji), a najsłabiej wypadło województwo warmińsko–mazurskie (21 licencji). Widać zatem, iż na przestrzeni lat 2013–2014 lider nie zmienił się, natomiast w odniesieniu do województwa zachodniopomorskiego, znacznie wzrosła liczba pozyskanych licencji zagranicznych.

Zakończenie

Najistotniejszym wyzwaniem dla gospodarki regionu zachodniopomorskiego w najbliższych latach będzie próba redukcji różnic strukturalnych między województwem, a innymi województwami w kraju oraz wzrost jakościowej konkurencji w aspekcie regionalnej działalności produkcyjnej. Istotna jest zatem obserwacja zmian zachodzących w mechanizmie funkcjonowania systemu innowacji regionu Pomorza Zachodniego w odniesieniu do wprowadzania różnorodnych form innowacji. Próba szczegółowej analizy tego mechanizmu mogłaby dać odpowiedź na pytanie: gdzie należy poszukiwać przyczyn niewątpliwej słabości systemu innowacji w regionie? Chodzi bowiem o ukazanie charakteru zmian obejmujących funkcjonowanie sfery badawczo–rozwojowej, jak i aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. Interakcyjny charakter takich procesów innowacyjnych wskazuje na trudności w ich sterowaniu na poziomie regionu czy miasta.

Bibliografia

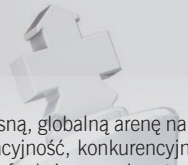
1. *Atrakcyjność inwestycyjna regionów 2015*, praca zespołowa pod red. H. Godlewskiej–Majkowskiej, Raport PAIIZ S.A w Instytucie Przedsiębiorstwa Szkoły Głównej Handlowej w Warszawie, Warszawa 2015.
2. Czerniachowicz B., *Wybrane uwarunkowania rozwoju innowacyjnych przedsiębiorstw. /W:/ Współczesne formy relacji międzyorganizacyjnych. Współpraca, kooperacja, sieci.* red. naukowy: R. Borowiecki, T. Rojek, Fundacja UE w Krakowie, Kraków 2014.
3. *Gospodarka oparta na wiedzy w województwie zachodniopomorskim*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2015.
4. Janasz W., *Innowacje w tworzeniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. /W:/ Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, red. naukowy: W. Janasz, Difin, Warszawa 2009.
5. Motyka S., *Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa. /W:/ Komputerowo zintegrowane zarządzanie*, T. 2., red. naukowy: R. Knosala, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole 2011.
6. *Nauka i technika 2014 roku*, GUS, Warszawa 2015.
7. *Rocznik statystyczny Szczecina 2014*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2014.

8. *Rocznik statystyczny województwa zachodniopomorskiego 2013*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2013.
9. *Rocznik statystyczny województwa zachodniopomorskiego 2014*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2014.
10. *Rocznik statystyczny województwa zachodniopomorskiego 2015*, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin 2015.
11. Szopik–Dępczyńska K., Czerniachowicz B., Świadek A., Tomaszewski M., *Funkcjonowanie regionalnego systemu innowacji w województwie zachodniopomorskim. Analizy i prognozy*, Naukowe Wydawnictwo IVG OPEN ACCESS 2014, Szczecin 2014.

Summary

DIAGNOSIS OF THE INNOVATION POTENCIAL OF WESTERN POMERANIA REGION

The main aim of this work is to show the state of the regional innovation system in Western Pomerania through the prism of selected parameters characterizing the statistical innovative activity in the region of Western Pomerania and in relation to other provinces. The basic hypothesis of the research work is to say that the current functioning innovation system in Western Pomerania is ineffective and inadequate in terms of improving the region's competitiveness in interregional comparisons. Therefore, you should make every effort to identify internal weaknesses that prevent normal competition between provinces and condemn West Pomeranian region to marginalization. Analyses were carried out on the basis of empirical materials provided primarily by the Central Statistical Office and the Statistical Office in Szczecin.



Charakteryzując współczesną, globalną arenę na której funkcjonują przedsiębiorstwa, wskazać można na trzy kluczowe kategorie: innowacyjność, konkurencyjność, rozwój. To one nadają charakter działaniu przedsiębiorstw, wyznaczają kierunki ich funkcjonowania, strategie działania, pryncypia zarządzania nimi i nagromadzonymi w nich zasobami. Przedsiębiorstwa, aby efektywnie działać, potrzebują swego katalizatora – są nim innowacje. W tym względzie ważna jest zdolność do sprawnej dyfuzji innowacji oraz to, aby cały system wartości i zarządzania przedsiębiorstwem był ukierunkowany na ich wspieranie. Innowacyjność jest dzisiaj źródłem przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Osiągają ją dzięki zarządzaniu zmianami – zarządzaniu konkurencyjnością. Ta wywodzi się od konkurencyjności – jest jej materializacją, znamiennym jest jednak to, że teoretyczne ujęcie oceny konkurencyjności jest szersze określone niż praktyczne możliwości jej zastosowania. Od innowacyjności i konkurencyjności droga prowadzi wprost do kategorii rozwoju. To proces stopniowych zmian prowadzący do ulepszenia, osiągnięcia wyższego poziomu, doskonalszej, bardziej złożonej formy. Głównymi składnikami rozwoju przedsiębiorstwa są jego wielkość i struktura, a każdy z nich cechuje złożoność i wielowymiarowość. Te trzy pojęcia – innowacyjność, konkurencyjność, rozwój – tworzą centrum zainteresowania i oś konstrukcyjną książki pod tytułem „Procesy rozwoju przedsiębiorstw w konkurencyjnym i innowacyjnym otoczeniu”. Z niej wypływa struktura wypełniona treściami, które w sposób logiczny i ścisły uwidaczniają cechę spójności podjętej problematyki. Jako redaktorzy naukowcy wyrażamy nadzieję, że książka oddana Czytelnikom będzie jedną z wielu ważnych pozycji wydawniczych, poszerzającą wiedzę o przemianach współczesnych przedsiębiorstw, tworzeniu przewagi konkurencyjnej z wykorzystaniem innowacji oraz procesach ich rozwoju. Całość rozważań Autorów zastała podzielona na cztery części tematyczne, logicznie i ściśle ze sobą powiązane:

- I. Przedsiębiorstwa na drodze rozwoju, doskonalenia działania i metod zarządzania.
- II. Kształtowanie przewagi konkurencyjnej, kluczowych kompetencji i przedsiębiorczości.
- III. Charakter i uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw.
- IV. Pomiar, modele i zarządzanie innowacyjnością w przedsiębiorstwie.

Publikacja niniejsza wpisuje się w kolejny etap ponad 20-letniej już współpracy naukowo-badawczej w obszarze restrukturyzacji i zarządzania prowadzonej przez Katedrę Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie z innymi krajowymi i zagranicznymi środowiskami akademickimi oraz przedstawicielami praktyki gospodarczej. W ramach tej współpracy organizowane są m.in. konferencje, seminaria i sympozja naukowe, stanowiące platformę wymiany myśli i poglądów. Dotychczasowymi materialnymi rezultatami tego rodzaju współpracy w zakresie problematyki zarządzania i rozwoju przedsiębiorstw są m.in. następujące publikacje książkowe, których redaktorami naukowymi i współautorami są pracownicy Katedry, wydane przez Fundację Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie:

- ▶ Jaki A., Sierpińska M. (red.) (2006), *Przedsiębiorstwo na przełomie wieków. Zarządzanie, restrukturyzacja, rozwój*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Doskonalenie procesu zarządzania przedsiębiorstwem w obliczu globalizacji. Z teorii i praktyki*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2008), *Zarządzanie restrukturyzacją w procesach integracji i rozwoju nowej gospodarki*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2008), *Enterprises in the Face of 21st Century Challenges. Development – Management – Entrepreneurship*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2009), *Wyzwania dla zarządzania współczesnym przedsiębiorstwem*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2010), *Enterprises Facing New Economic Challenges, Management – Development – Restructuring*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Zarządzanie – strategia – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2010), *Współczesne problemy analizy ekonomicznej*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (eds.) (2011), *Global and Regional Challenges of the 21st Century Economy. Studies from Economics and Management*,
- ▶ Borowiecki R., Jaki A. (red.) (2012), *Zarządzanie procesami restrukturyzacji. Koncepty – strategie – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Siuta-Tokarska B. (red.) (2013), *Zarządzanie rozwojem współczesnej organizacji. Uwarunkowania – innowacje – strategie*,
- ▶ Borowiecki R., Chadam J., Kaczmarek J. (red.) (2013), *Zachowania przedsiębiorstw w obliczu nowych wyzwań gospodarczych. Restrukturyzacja – zarządzanie – analiza*,
- ▶ Borowiecki R., Kaczmarek J. (red.) (2014), *Zarządzanie przedsiębiorstwem w warunkach współczesnych wyzwań gospodarczych. Modele – metody – procesy*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2014), *Managing Organizations in Changing Environment. Models – Concepts – Mechanisms*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2015), *Contemporary Conditions and Trends in Enterprise Management. Strategies – Mechanisms – Processes*,
- ▶ Kaczmarek J., Krzemiński P. (eds.) (2015), *Development, Innovation and Business Potential in View of Economic Changes*,
- ▶ Kaczmarek J., Szymła W. (red.) (2015), *Przedsiębiorstwo jutra. Teoria i praktyka współczesnego zarządzania*,
- ▶ Jaki A., Rojek T. (eds.) (2016), *Effectiveness and Competitiveness of Modern Business. Concepts – Models – Instruments*,
- ▶ Kaczmarek J., Żmija K. (eds.) (2016), *Expectations and Challenges of Modern Economy and Enterprises. Problems – Concepts – Activities*.