

ZESZYTY NAUKOWE
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ
SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

PRACE Z ZAKRESU
ZARZĄDZANIA
numer 1

Innowacje w Nowoczesnych
Organizacjach
Aspekty Ekonomiczne i Społeczne

Tarnów 2015

Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 26
Prace z Zakresu Zarządzania, nr 1, czerwiec 2015: Innowacje w Nowoczesnych Organizacjach.
Aspekty Ekonomiczne i Społeczne

Rada Programowa	prof. dr Elsa Barbosa (Portugalia), prof. dr hab. Julian Dybiec (Polska), dr inż. Radka Johnová (Czechy), prof. dr hab. Leszek Kałkowski (Polska), prof. dr Androniki Kavoura (Grecja), prof. dr hab. Fedir Khmil (Ukraina), prof. dr hab. Leszek Koziół (Polska), prof. dr Elvira Kuhn (Niemcy), prof. dr hab. Zenon Muszyński – przewodniczący (Polska), prof. dr Ivars Muzis (Łotwa), prof. dr Jarmila Radová (Czechy), prof. dr Elisabete Rodrigues (Portugalia), prof. dr hab. Wasilij Rudnicki (Ukraina), prof. dr hab. Jan Siekierski (Polska), prof. dr Paloma Taltavull de la Paz (Hiszpania), mgr Lidia Matuszewska – sekretarz (Polska)
Redaktor naczelny	prof. dr hab. Leszek Koziół
Redaktorzy tematyczni	dr Beata Domańska-Szaruga prof. dr hab. Zenon Muszyński prof. dr hab. Jan Siekierski dr Renata Smoleń prof. dr hab. Adam Stabryła dr Renata Śliwa dr Anna Wojtowicz
Redaktor statystyczny	prof. MWSE, dr hab. Michał Woźniak
Opracowanie redakcyjne	Mirosław Ruszkiewicz
Adres redakcji	Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna Redakcja Zeszytów Naukowych ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Polska tel. +48 14 65 65 553 fax +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

Redakcja informuje, że wersją pierwotną (referencyjną) czasopisma jest wydanie papierowe.

Wszystkie artykuły zamieszczone w czasopiśmie są recenzowane.

Pełne teksty artykułów są zamieszczane
na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Zgodnie z wykazem Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego
publikacjom naukowym zamieszczonym w czasopiśmie przyznawane jest 6 punktów.

Indeksowane w Index Copernicus (ICV 4,96), CEJSH, BazEkon

© Copyright by Małopolska Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Tarnowie
Tarnów 2015

Printed in Poland

Wydanie I, nakład 200 egz.
Druk i oprawa: Drukarnia „Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków, Polska
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

THE MAŁOPOLSKA SCHOOL
OF ECONOMICS IN TARNÓW
RESEARCH PAPERS
COLLECTION

WORKS ON MANAGEMENT
issue 1

Innovations in Modern Organizations
Economic and Social Aspects

Tarnów 2015

The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 26
Works on Management, iss. 1, June 2015: Innovations in Modern Organizations: Economic and Social Aspects

Programme Council	Prof. Elsa Barbosa, PhD (Portugal), Prof. Julian Dybiec, PhD (Poland), Ing. Radka Johnova, PhD (Czech Republic), Prof. Leszek Kalkowski, PhD (Poland), Prof. Androniki Kavoura, PhD (Greece), Prof. Fedir Khmil, PhD (Ukraine), Prof. Leszek Koziół, PhD (Poland), Prof. Elvira Kuhn, PhD (Germany), Prof. Zenon Muszyński, PhD—President (Poland), Prof. Ivars Muzis, PhD (Latvia), Prof. Jarmila Radová, PhD (Czech Republic), Prof. Elisabete Rodrigues, PhD (Portugal), Prof. Vasiliy Rudnitskiy, PhD (Ukraine), Prof. Jan Siekierski, PhD (Poland), Prof. Paloma Taltavull de la Paz, PhD (Spain), Lidia Matuszewska, MA—Secretary (Poland)
Chief Editor	Prof. Leszek Koziół, PhD
Subject Editors	Beata Domańska-Szaruga, PhD Prof. Zenon Muszyński, PhD Prof. Jan Siekierski, PhD Renata Smoleń, PhD Prof. Adam Stabryła, PhD Renata Śliwa, PhD Anna Wojtowicz, PhD
Statistical Editor	Prof. Michał Woźniak, PhD
Editor	Miroslaw Ruszkiewicz
Editorial Office	Małopolska School of Economics Editorial Office ul. Waryńskiego 14, 33-100 Tarnów, Poland tel. +48 14 65 65 553 fax +48 14 65 65 561 http://zn.mwse.edu.pl e-mail: redakcja@mwse.edu.pl

The Editorial Board informs that the reference version of this magazine is its paper edition.

All articles published in the journal are subject to reviews.

Full-text articles are posted on the website of the journal: <http://zn.mwse.edu.pl>

According to the regulations of the Ministry of Science and Higher Education, scientific publication in the journal is awarded 6 points.

Indexed in Index Copernicus (ICV 4,96), CEJSH, BazEkon

© Copyright by Małopolska School of Economics in Tarnów
Tarnów 2015

Printed in Poland

First edition of 200 copies
Printed and bounded at the Drukarnia „Luxor”
ul. D. Jurandówny 22, 30-398 Kraków, Poland
tel. +48 12 268 09 00
e-mail: biuro@drukarnialuxor.pl

Spis treści

Słowo wstępne	9
KAZIMIERZ BARWACZ, Innowacje w nadzorze spółek komunalnych	11
WŁADYSŁAW BŁASIAK, MAŁGORZATA GODLEWSKA, ROMAN ROSIEK, DARIUSZ WCISŁO, Od Daniela Kahnemana do dydaktyki kognitywnej	23
ANNA CZUBAŁA, Innowacje w sektorze usług w Polsce	35
RYSZARD ĆWIERTNIAK, Rola potencjału innowacyjnego w modelach biznesowych nowoczesnych organizacji – próba oceny	47
JANUSZ FECZKO, Globalizacja a gospodarka turystyczna wiejska Pomorza Zachodniego 2014. Aspekty zarządzania	57
AGNIESZKA KAMIŃSKA, JANUSZ ZAWIŁA-NIEDZIEWIECKI, Koncepcja modelu polityki informacyjnej uczelni publicznej w kontekście zrównoważonego zarządzania	71
FEDIR KHMIL, Potencjał innowacyjny jako źródło rozwoju przedsiębiorczości	81
ANDRZEJ KOZINA, Uwarunkowania negocjacji w przedsiębiorstwie	87
EWA MAZUR-WIERZBICKA, Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce	97
MICHAŁ ROMAN, Innowacyjność elementem konkurencyjności w turystyce	111
LESZEK RUDNICKI, Wpływ produktu turystycznego na zachowania rynkowe konsumentów	121
KRZYSZTOF SALA, Couchsurfing jako nowy produkt turystyczny	129
JAN SIEKIERSKI, RENATA ŚLIWA, Otoczenie instytucjonalne a procesy innowacyjne w polskiej gospodarce w latach 2004–2020 (w świetle dokumentów strategicznych i operacyjnych)	139
ADAM SKRZYPEK, Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości	153
ADAM STABRYŁA, Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa	169
BARTŁOMIEJ SUCHODOLSKI, Wybrane instrumenty wspomagające zarządzanie wiedzą w polskich urzędach administracji samorządowej	179
ARKADIUSZ ŚWIADEK, Koniunktura gospodarcza a aktywność innowacyjna w małopolskim systemie przemysłowym	191
HALINA WĘGRZYN, PAWEŁ BOLTUĆ, Dobre praktyki wdrażania strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach	201

MICHAŁ ZAREMBA, Polityka innowacyjna kraju rozwijającego się na przykładzie Indii	211
RENATA ŻABA-NIERODA, Sposoby finansowania innowacyjności przedsiębiorstw w sektorze usług nowoczesnych na wybranym przykładzie	223

Contents

Foreword	9
KAZIMIERZ BARWACZ, Innovations in the supervision of communal companies	11
WŁADYSŁAW BŁASIAK, MAŁGORZATA GODLEWSKA, ROMAN ROSIEK, DARIUSZ WCISŁO, From Daniel Kahneman to cognitive education	23
ANNA CZUBAŁA, Innovations in the service sector in Poland	35
RYSZARD ĆWIERTNIAK, The role of innovative potential in the business models of modern organizations: An attempt to assessment	47
JANUSZ FECZKO, Globalization versus West Pomerania tourism economy 2014. Management aspects	57
AGNIESZKA KAMIŃSKA, JANUSZ ZAWIŁA-NIEDŹWIECKI, Concept of model of information policy public university in the context of sustainable management	70
FEDIR KHMIL, The innovative potential as a source of enterprise development	81
ANDRZEJ KOZINA, The determinants of business negotiations	87
EWA MAZUR-WIERZBICKA, Innovation activities of enterprises in Poland	97
MICHAŁ ROMAN, Innovation as an element of competitiveness in tourism	111
LESZEK RUDNICKI, The impact of the tourism product on the consumers market behaviour	121
KRZYSZTOF SALA, Couchsurfing as a touristic product	129
JAN SIEKIERSKI, RENATA ŚLIWA, Institutional environment and innovation processes in the economy of Poland 2004–2020 (in the light of strategic and operational documents)	139
ADAM SKRZYPEK, Managing knowledge in theory and practice. Insight from Polish Quality Award laureates	153
ADAM STABRYŁA, A concept for knowledge and corporate development management	169
BARTŁOMIEJ SUCHODOLSKI, Selected instruments to support knowledge management in Polish offices of local administration	179
ARKADIUSZ ŚWIADEK, Economic cycle and innovation activity in Malopolska industry system	191
HALINA WĘGRZYN, PAWEŁ BOŁTUĆ, Good practice in introducing development strategies in small and medium enterprises.	201
MICHAŁ ZAREMBA, Innovation policy in a developing country: India	211
RENATA ŻABA-NIERODA, Means of financing innovation in the modern services sector. Case study	223

Słowo wstępne

„Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” są wydawnictwem ciągłym, ukazującym się od 1999 roku. Tematyka publikowanych w nich artykułów jest powiązana z trzema obszarami badawczymi: naukami ekonomicznymi i o zarządzaniu, turystyką i rekreacją oraz pedagogiką, a ostatnio również ergonomią. W przeważającej mierze „Zeszyty” służą upowszechnianiu dorobku naukowo-badawczego pracowników naukowych wymienionej uczelni. Należy jednak podkreślić, że są czasopismem otwartym, w którym swe prace mogą zamieszczać także autorzy zewnętrzni z kraju i zagranicy.

Niniejszy numer jest ukierunkowany na problematykę innowacji w jej poszczególnych obszarach tematycznych z uwzględnieniem uwarunkowań i determinant zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Celem jest prezentacja poglądów i badań specjalistów zajmujących się teorią i praktyką szeroko rozumianych innowacji, reprezentujących różne dyscypliny naukowe, instytucje i doświadczenie zawodowe, jak też inspirowanie dalszych analiz i działań.

W treści publikacji wyróżniono kilka nurtów, w których pomieszczono artykuły omawiające wybrane problemy innowacji.

Pierwszy nurt obejmuje rozważania na temat innowacji w zarządzaniu przedsiębiorstwem, z uwzględnieniem otoczenia instytucjonalnego. Wątki badawcze poruszane w prezentowanych tekstach dotyczą szerokiego spektrum innowacji w procesie zarządzania, a mianowicie kontekstu nadzoru właścicielskiego, strategii zarządzania, modeli biznesowych, negocjacji, sposobu finansowania działalności innowacyjnej czy przedsiębiorczości. W ramach tego nurtu przedstawiono również genezę polityki innowacyjnej krajów rozwijających się na przykładzie Indii.

Nurt drugi został zawężony do problematyki innowacji w zarządzaniu organizacjami należącymi do sektora usług turystycznych. Innowacyjność organizacji działających w obszarze turystyki jest przedmiotem coraz większego zainteresowania zarówno badaczy, jak i praktyków gospodarki turystycznej. Wynika to z poszukiwania innowacyjnych rozwiązań przez firmy specjalizujące się w turystyce, ale też ze wzrostu oczekiwań klientów.

Kolejny nurt oscyluje wokół problematyki zarządzania wiedzą w kontekście metodologii zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa ukierunkowanego na generowanie postępu naukowego, technicznego, ekonomicznego i organizacyjnego. Obejmuje on także kwestie zarządzania wiedzą w obszarach zarządzania jakością, polityki informacyjnej czy analizy instrumentów wspomagających zarządzanie wiedzą w urzędach administracji samorządowej.

Interesującym ujęciem zagadnienia innowacji w organizacjach jest wątek badawczy dotyczący dydaktyki kognitywnej w kontekście nowatorskich metod badawczych, w dziedzinie metodyki prowadzenia prac badawczych.

Niniejsza publikacja powinna być inspiracją do dalszych badań i rozważań na temat potencjału innowacyjnego, zdolności innowacyjnej, działalności innowacyjnej czy innowacji.

Interdyscyplinarność, złożoność oraz wieloaspektowość tych pojęć może przyczynić się do powstania nowych koncepcji i teorii, a także wskazówek ich praktycznej implementacji. Znaczenia i wagi prowadzonych prac badawczych w tym temacie nie można ignorować, bowiem szeroko rozumiane innowacje stanowią obecnie centralny i dynamiczny element działalności gospodarczej, mający ogromny wpływ na sukces przedsiębiorstw, regionów i kraju.

W imieniu Autorów pragnę podziękować wszystkim tym, którzy przyczynili się do powstania tego zeszytu – Kolegom Redaktorom i Recenzentom za merytoryczne, cenne uwagi, a ponadto Zespołowi Redakcyjnemu i wszystkim pracownikom.

Leszek Koziol
Redaktor Naczelny

Innowacje w nadzorze spółek komunalnych

Kazimierz Barwacz

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: W artykule przedstawiono dyskusję wokół innowacji organizacyjnych dotyczących koncepcji nadzoru właścicielskiego spółek komunalnych. Dokonano prezentacji teorii ekonomicznych w kontekście innowacji, a także omówiono uwarunkowania prawno-organizacyjne, które generują innowacje organizacyjne będące źródłem rozwiązań praktycznych. Całość zagadnienia jest osadzona w kontekście problematyki nadzoru korporacyjnego i jego specyfiki, tj. nadzoru właścicielskiego specjalnych spółek komunalnych (SSK). Ponadto przeanalizowano uwarunkowania funkcjonowania tych spółek z uwzględnieniem rozwiązań Unii Europejskiej i krajowych, zaprezentowano również źródła kryteriów oceny efektywności sprawowanego nadzoru właścicielskiego. W dalszej części artykułu zajęto się analizą przypadku funkcjonowania dwóch SSK oraz zaproponowano ramowy model struktury nadzorczej na przykładzie badań empirycznych.

Celem opisanych badań jest dokonanie oceny istniejącego systemu nadzoru właścicielskiego specjalnych spółek komunalnych realizujących zamówienie *in house* oraz przedstawienie koncepcji nadzoru właścicielskiego sprawowanego przez jednostki samorządu terytorialnego (JST) nad tymi spółkami wraz z podaniem warunków jej implementacji. W końcowej części artykułu wymieniono wnioski wynikające z przeprowadzonych badań.

Słowa kluczowe: nadzór właścicielski, spółki kapitałowe sektora komunalnego, model nadzoru, usługi publiczne, zamówienie *in house*

1. Wprowadzenie

Dynamika kreowania oraz wdrażania innowacji decyduje wspólnie o przewadze konkurencyjnej przedsiębiorstw. Przedsiębiorstwa XXI wieku, głównie by sprostać konkurencji, lecz również z uwagi na częste zmiany zachodzące w otoczeniu, muszą dostosować systemy zarządzania do potrzeb określonych przez nowe uwarunkowania, co pozwoli im osiągnąć zweryfikowane cele.

Początkowo problematykę innowacji w literaturze z zakresu ekonomii i nauk o zarządzaniu rozpatrywano, opierając się na teorii przedsiębiorstwa Josepha Schumpetera, a nieco później na teorii Jacoba Schmooklera. W odniesieniu do pierwszej teorii opartej na triadzie: inwencja, innowacja, imi-

Korespondencja: Kazimierz Barwacz
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 65 65 535
Email: kazimierz.barwacz@mwse.edu.pl

tacja, w teorii Schmooklera jej autor kluczowe znaczenie przypisuje inwencji – pomysłowi. Pierwsza z wymienionych teorii odnosi się do szeroko rozumianych innowacji, natomiast druga do procesu kreowania wynalazków (pomysłów)¹.

Różnorodność zachodzących zmian w otoczeniu i wewnątrz przedsiębiorstw, będąca często efektem procesów legislacyjnych, wymusza stosowanie unikatowych rozwiązań organizacyjnych w obszarze systemów i metod zarządzania. Znaczącą rolę w tym procesie powinien odgrywać nadzór korporacyjny². Stworzenie systemu pobudzającego potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa wydaje się zatem najważniejszym zagadnieniem dotyczącym współczesnej problematyki nadzoru. Zagadnienia te nabierają szczególnego znaczenia w sektorze samorządowym w obszarze sprawowania nadzoru właścicielskiego nad spółkami komunalnymi.

Celem niniejszego artykułu jest przedstawienie koncepcji innowacyjnego modelu nadzoru właścicielskiego specjalnych spółek komunalnych (SSK). Obszarem badawczym są jednoosobowe spółki prawa handlowego z udziałem jednostki samorządu terytorialnego (JST) realizujące zamówienie *in house*.

Potrzeba innowacji w systemie sprawowania nadzoru nad tego rodzaju podmiotami wynika między innymi ze specyfiki tych spółek, struktury własności, rodzaju właściciela i jakości sprawowania funkcji nadzorczych przez powołane organy.

Dwie przyjęte hipotezy prezentowanej koncepcji to:

1. Efektywność nadzoru właścicielskiego opiera się na innowacjach organizacyjnych wywodzących się z zasad i specyfiki funkcjonowania spółek oraz celów właściciela.
2. Alokacja zasobów w SSK wymaga wzmocnienia wewnętrznych mechanizmów nadzorczych za pomocą instrumentów rachunkowości zarządczej.

Zastosowane podejście badawcze to analiza badań poprzedników i badań własnych z wykorzystaniem techniki wywiadu, obserwacji i analizy przypadku.

2. Problematyka innowacji w teoriach ekonomicznych dotyczących nadzoru korporacyjnego

Innowacje, stanowiąc element teorii rozwoju przedsiębiorstwa i decydując o powodzeniu współczesnych korporacji, nie znajdują odzwierciedlenia w problemach nadzoru korporacyjnego. Istnieje więc pilna potrzeba opracowania nowych idei (teorii), które wypełniają tę lukę – staną się innowacjami.

Pojawienie się nowych innowacyjnych teorii ekonomicznych spowoduje powstanie nowatorskich rozwiązań organizacyjnych w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Rozwiązania te, będące dziełem praktyki, przyczynią się do ustalenia pragmatycznych rozwiązań. Nowe rozwiązania pragmatyki nadzoru korporacyjnego będą zatem miały niewątpliwie charakter innowacji. Poszukiwanie nowych koncepcji nadzoru korporacyjnego z punktu widzenia poprawności metodologicznej należy rozpocząć od przeglądu podstawowych teorii ekonomicznych.

¹ Przez innowację należy rozumieć wszelką korzystną zmianę w różnych obszarach funkcjonowania przedsiębiorstwa, powstałą wewnątrz lub na zewnątrz przedsiębiorstwa i wnoszącą postęp w stosunku do stanu obecnego.

² Nadzór korporacyjny to wewnętrznie spójny układ instytucji i odpowiadających im mechanizmów nadzoru nad przedsiębiorstwem, wykorzystywanych przez akcjonariuszy i interesariuszy.

Teorie klasyczna i neoklasyczna przyjmują, że alokacja zasobów w gospodarce dokonuje się za pośrednictwem mechanizmu cenowego. Jej podstawowe zasady to racjonalność ludzi w podejmowaniu decyzji gospodarczych oraz dążenie gospodarki do stanu równowagi optymalnej, przy jednoczesnym przeświadczeniu, że gospodarka rynkowa jest najbardziej efektywną formą gospodarowania. Gdy działania firmy determinują uwarunkowania zewnętrzne w postaci doskonale konkurencyjnego rynku, nie ma miejsca na nadzór w jakiegokolwiek formie.

Kryzys gospodarczy lat 30. XX wieku, który poważnie dotknął gospodarkę rynkową na całym świecie, obnażył jej słabości. Narodziła się wówczas ekonomia keynesowska, eksponująca dokonania jej twórcy. Teoria ta odnosi się do gospodarki, w której rynek jest zawodny. Niepowodzenia ekonomii keynesowskiej spowodowały renesans liberalnych i konserwatywnych teorii ekonomicznych, a mianowicie: monetaryzmu, nowej ekonomii klasycznej, szkoły neoaustrackiej, ekonomii podaży, teorii wyboru publicznego, neoinstytucjonalizmu. Okres ten wiąże się również z dynamicznym rozwojem teorii przedsiębiorstwa, która powstając na pograniczu ekonomii i nauk o zarządzaniu, wzbogaciła teorie ekonomiczne o nowe nurty uwzględniające znaczenie przedsiębiorczości, instytucji lub innowacji.

Podstawową kwestią związaną z powstaniem koncepcji nadzoru korporacyjnego jest rozdzielenie własności od zarządzania i rozwój teorii przedsiębiorstwa. Dlatego też nowa ekonomia instytucjonalna, składająca się z licznych, czasami drobnych teorii (teorii kosztów transakcyjnych, teorii agencji, teorii kontraktualnej i szkoły praw własności), stanowi interesujący teoretyczny nurt we współczesnej ekonomii uwzględniający problematykę nadzoru.

Tradycyjne podejście do nadzoru korporacyjnego jest oparte głównie na teorii agencji. Odgrywa ona dominującą rolę w rozwiązywaniu problemów nadzoru korporacyjnego, koncentrując się bardziej na sprawiedliwym podziale korzyści, a zupełnie pomijając motywowanie do tworzenia długookresowej konkurencyjności przedsiębiorstwa. Prowadzi to do konkretnych problemów organizacyjnych, definiowanych jako problemy agencji ze szczególnym uwzględnieniem problematyki kosztów agencji i asymetrii informacji. Trudności te mają negatywny wpływ na przedsiębiorstwo i właścicieli, wiodąc do nieefektywności i marnotrawienia majątku. W interesie właścicieli jest więc stworzenie mechanizmów kontroli ograniczających nieefektywność, a promujących strategię zapewniającą efektywną alokację zasobów.

Klasyczne podejście do strategii jest mało skuteczne i dlatego przed nadzorem korporacyjnym stawiane są nowe wyzwania w tym zakresie. Imperatyw tej sytuacji powoduje konieczność elastycznego ujęcia strategii, która winna brać pod uwagę zmienność otoczenia. Głównym wyzwaniem dla organów spółki jest zatem opracowanie i wdrożenie strategii uwzględniającej zarządzanie zmianami i nieustanne wprowadzanie innowacji. Strategia wprawdzie nie przesądza o rozwoju, ale pozwala go w jakiejś mierze ukierunkować. Innowacyjny model biznesu jest dopiero atrybutem innowacyjności.

Istnieje więc pilna potrzeba stworzenia mechanizmów inspirujących zdolność do tworzenia innowacyjnych strategii, będących efektem procesów twórczego myślenia, wynalazków, krytycznej oceny, czyli wykorzystania intelektualnego kapitału przedsiębiorstwa. Na prze-

strzeni lat również pojęcie innowacji ewoluowało, zmierzając od tzw. „innowacji maszyn” poprzez „innowację produktu” do „innowacji koncepcji prowadzenia biznesu”³.

Dlatego też należy spojrzeć na innowacje w sposób inny, niż proponowała to ekonomia neoklasyczna. W polemice nad współczesnymi problemami nadzoru korporacyjnego podstawą dla ekonomistów są procesy wymiany jako główna kategoria myślenia ekonomicznego. Wymaga ona określonej alokacji zasobów w aspekcie mechanizmów nadzoru korporacyjnego kontrolujących alokację. Ekonomiści, a także teoretycy i praktycy z dziedziny nauk o zarządzaniu ujmują tę kwestię z różnych punktów widzenia, jednak ich częścią wspólną jest problematyka alokacji zasobów uzupełniona o procesy generowania i dystrybucji przychodów związanych z alokacją tychże zasobów. Wychodzą oni z założenia, że najważniejszą perspektywą oceny procesów motywowania do alokacji oraz nadzoru nad dystrybucją zasobów jest dynamika procesów innowacji. Rezultaty działalności przedsiębiorstw, a w konsekwencji całej gospodarki zależą zatem od innowacji.

Rozpatrując powyższą problematykę w kontekście systemu nadzoru korporacyjnego, należy rozróżnić dwa terminy przynależne do oddzielnych instytucji tego systemu, a mianowicie: „działalność innowacyjna”⁴ i „zdolność do innowacji”⁵ (Barwacz, 2012).

Tym samym uzasadnione wydają się pytania o to, jak współczesna ekonomia traktuje te procesy, jakie założenia o ich naturze przyjmuje, jakie koncepcje lansuje i jak odzwierciedlają się one w aktualnej doktrynie nadzoru korporacyjnego. Teorie alokacji zasobów, podstawowe dla współczesnej gospodarki, powinny być oparte na dobrym zrozumieniu procesu innowacji. Z tej perspektywy istotne jest spostrzeżenie, że bieżące debaty nad nadzorem korporacyjnym bardzo rzadko odwołują się do tego wymiaru.

3. Innowacje organizacyjne w nadzorze właścicielskim spółek sektora komunalnego

Kryzys ekonomiczny początku nowego tysiąclecia spowodował powolny odwrót od polityki neoliberalnej w kierunku zwiększenia roli państwa w gospodarce. Dogmat gospodarki

³ Na podstawie książki *Leading the Revolution* Gary’ego Hamela, w której autor stwierdza, że przedsiębiorstwa nie konkurują obecnie za pomocą produktów czy usług, ale za pomocą różnych koncepcji biznesu preferujących radykalne innowacje (Lis, Sterniczuk, 2005, s. 565).

⁴ Działalność innowacyjna obejmuje wszelkie działania o charakterze naukowym, technicznym, organizacyjnym, finansowym i komercyjnym, które rzeczywiście prowadzą lub w zamierzeniu mają prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mogą mieć same z siebie charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz stanowią niezbędny krok na drodze ku wdrożeniu. Działalność innowacyjna często jest utożsamiana z pojęciem innowacji, które w sensie czynnościowym oznacza działanie powodujące wysoki poziom nowości lub zmian w skali przedsiębiorstwa. W kontekście systemu nadzoru korporacyjnego wyżej wymienione działania są domeną zarządu spółki.

⁵ Zdolność innowacyjna to układ wewnętrznych warunków i właściwości danego przedsiębiorstwa umożliwiający tworzenie procesów innowacyjnych w nim zachodzących. Jest to zespół czynników, cech i zasobów przedsiębiorstwa decydujący o efektywności tworzenia zasobów i procesów innowacji. Zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa w kontekście nadzoru korporacyjnego stanowi sumę zdolności innowacyjnych poszczególnych instytucji wchodzących w skład systemu nadzoru. Nie jest ona wyłącznie zwykłą sumą aktywności innowacyjnej poszczególnych podmiotów systemu, ale jej wartość jest większa (efekt synergii) i powstała w wyniku współpracy wszystkich instytucji systemu nadzoru. Synonimem zdolności innowacyjnej jest innowacyjność, czyli zdolność przedsiębiorstwa lub organizacji do kreowania bądź wdrażania nowości.

rynkowej o zbawiennej mocy wolnego rynku i wierze, że urynkowanie kolejnych dziedzin życia jest rozwiązaniem nie tylko najlepszym z ekonomicznego punktu widzenia, ale i najbardziej sprawiedliwym, dawno przestał obowiązywać w realiach gospodarczych naszego kraju. Przykładem tego są inicjatywy zwiększenia znaczenia instytucji publicznych (samorządowych) w lokalnej działalności gospodarczej. Wprawdzie celem tych działań jest świadczenie tzw. usług publicznych⁶, to w przeważającej większości przypadków pozbawiają one rynek elementów konkurencyjności. Zwiększona rola samorządu w tej dziedzinie i realizacja celu użyteczności publicznej powodują konieczność wzmocnienia funkcji kontrolnych z uwagi na wydatkowanie pieniędzy publicznych przy ograniczeniu zasad konkurencyjności.

W tej sytuacji pojawia się konieczność opracowania innowacyjnego modelu nadzoru właścicielskiego, adekwatnego do wymagań narzuconych przez nowe rozwiązania organizacyjno-prawne. Nowo powstały model, mając charakter innowacji, będzie wymagał opracowania nowych mechanizmów nadzorczych, a także metodyki oceny ich efektywności. Omówienie wszystkich powyższych kwestii w tym artykule byłoby trudne, wręcz niemożliwe. Dlatego też jego cel jest dużo skromniejszy i dotyczy opracowania ramowego innowacyjnego modelu nadzoru właścicielskiego SSK na podstawie przeprowadzonego postępowania badawczego.

Gospodarka komunalna polega na realizacji przez jednostkę samorządu terytorialnego zadań własnych, przy czym istotną część zadań z zakresu gospodarki komunalnej stanowią zadania o charakterze użyteczności publicznej, których celem jest bieżące i nieprzerwane zaspokajanie zbiorowych potrzeb ludności przez świadczenie powszechnie dostępnych usług.

W gospodarczych realiach Polski problematyka nadzoru właścicielskiego sektora prywatnego z uwagi na silną koncentrację własności rozpatrywana jest z reguły w kontekście zamkniętego systemu własnościowo-kontrolnego (*insiders*). Z kolei w sektorze komunalnym warunek ten nie zawsze jest spełniony, bowiem agencje spółek sektora komunalnego mają szczególne cechy. Niektóre, ważniejsze z nich to: wielość interesariuszy, ich sprzeczne interesy, liczne instytucje komunalne i wielość poziomów zarządzania oraz, a może przede wszystkim, rozliczne zadania i bariery prawno-ekonomiczne zawarte w obowiązujących przepisach. Nakazują one przyjęcie pewnych zobowiązań i narzucają ograniczenia w prowadzonej działalności.

Model zarządzania sektorem komunalnym przez JST powinien wynikać z przyjętej „filozofii” zaspokajania potrzeb publicznych danej społeczności. Podejmowane próby przeniesienia na grunt JST metod i technik charakterystycznych dla zarządzania przedsiębiorstwem powodują wśród władz JST dbałość o doskonalenie i rozwój, a więc nakierowanie strategii działania na rozwiązania innowacyjne. W obszarze nadzoru właścicielskiego problematyka rozwoju dotyczy rekombinacji zasobów i rekonfiguracji struktur.

W ciągu ostatniego roku w gospodarce komunalnej wdrożono szereg rozwiązań zmierzających do wzmocnienia roli samorządu jako właściciela przedsiębiorstw dla poprawy standardów przyjętych do realizacji celów.

⁶ Usługi świadczone w interesie ogólnym i usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym, działalność gospodarcza prowadzona w interesie ogólnym inicjowana przez władze publiczne i prowadzona przez nie lub zlecana odrębnym podmiotom publicznym bądź prywatnym (zob. Traktat o funkcjonowaniu Unii Europejskiej).

Powyższe zmiany, aczkolwiek zgodne z ustawodawstwem Unii Europejskiej⁷, wywołują w kręgach liberalnych wiele wątpliwości i emocji. Spółki komunalne są narażone na zarzuty nieuczciwej konkurencji, gdyż pobierają pomoc publiczną w formie tzw. rekompensaty⁸. Zdaniem liberalnych praktyków gospodarczych jest to element powrotu do systemu nakazowo-rozdzielczego z minionej epoki.

Mimo toczącej się dyskusji na temat uprzywilejowania tych podmiotów gospodarczych oraz pozbawienia rynku elementów konkurencyjności w konfrontacji z klientem, sytuacja ta staje się w obecnych uwarunkowaniach ekonomicznych samorządów lokalnych nader częstym przypadkiem.

Przyjęty przez JST model organizacji gospodarki komunalnej powoduje szereg problemów związanych ze specyfiką sprawowania nadzoru właścicielskiego nad tego typu podmiotami. Konsekwencją tego jest potrzeba zastosowania innowacji organizacyjnych dotyczących sposobu sprawowania nadzoru (mechanizmów nadzorczych) z uwagi na określone ustawowo warunki zakwalifikowania do tej grupy podmiotu wewnętrznego, tj. specjalnej spółki komunalnej⁹.

4. Model nadzoru właścicielskiego SSK – badania empiryczne

Podstawowe kryteria oceny efektywności nadzoru właścicielskiego SSK wynikające z ich specyfiki to:

- kodeks spółek handlowych,
- ustawodawstwo Unii Europejskiej,
- standardy gospodarki komunalnej,
- zasada „the best value for money”.

Zbiór tych kryteriów zarówno o charakterze prawnym, ekonomicznym, jak i społecznym powoduje, że sprawowanie nadzoru musi ulec radykalnej zmianie, a z uwagi na nowy sposób prowadzenia działalności gospodarczej przez SSK mieści się w szeroko rozumianym pojęciu innowacji organizacyjnych.

Na potrzeby analizy porównawczej modeli nadzoru właścicielskiego spółek komunalnych wykorzystano prowadzone przez zespół badawczy MWSE w Tarnowie badania na temat efektywności mechanizmów nadzorczych w obszarze współpracy między radą a zarządem spółki.

Obszar badań dotyczył spółek komunalnych z województwa małopolskiego, a głównym celem było opracowanie koncepcji systemu nadzoru właścicielskiego przedsiębiorstw należących do sektora komunalnego. Badania przeprowadzono za pomocą metody kwestiona-

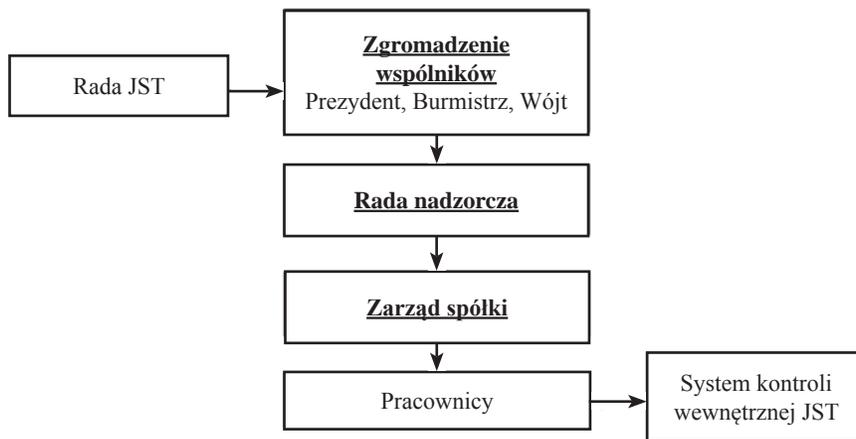
⁷ Decyzja Komisji UE z dnia 20 grudnia 2011 r. w sprawie stosowania art. 106 ust. 2 Traktatu o funkcjonowaniu Unii Europejskiej do pomocy państwa w formie rekompensaty z tytułu świadczenia usług publicznych, przyznawanej przedsiębiorstwom zobowiązanych do wykonywania usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym. Notyfikowana jako dokument nr C(2011) 9380. Tekst mający znaczenie dla EOG 2012/21/UE.

⁸ Powierzenie zadania nie wymaga stosowania procedur udzielania zamówień publicznych.

⁹ Aby spółka komunalna mogła być uznana za podmiot wewnętrzny, musi spełnić dwa warunki: JST musi sprawować kontrolę nad powołanym w formie spółki prawa handlowego podmiotem wewnętrznym, analogiczną jak nad własnymi służbami, oraz spółka – podmiot wewnętrzny – winna wykonywać przeważającą część swojej działalności na rzecz samorządu.

riuszowej oraz wywiadu, a na tak samo postawione pytania odpowiedzi udzielali zarówno prezesi zarządu, jak i przewodniczący rad nadzorczych badanych spółek.

Wnioski z badań ukazały słabą pozycję rady nadzorczej w obszarze kreowania innowacyjnych rozwiązań w zakresie sprawowanego nadzoru. Sposób pracy rady nadzorczej sprowadzał się jedynie do realizacji funkcji kontrolnej na podstawie wskaźników analizy finansowej *ex post*. Rysunek 1 prezentuje tradycyjny model układu struktury nadzorczej spółek komunalnych.



Rysunek 1. Tradycyjny model układu struktury nadzorczej spółek komunalnych
(Figure 1. The traditional model of the municipal companies supervisory structure)

Źródło: opracowanie własne.

Prowadzona przez autora analiza funkcjonowania organów nadzorczych i zarządczych SSK opierała się również na ocenie sposobu pracy rad nadzorczych dwóch spółek z o.o., decyzją organu stanowiącego mających status podmiotu wewnętrznego realizującego zamówienie *in house*. Zastosowane podejście badawcze obejmowało analizę ustawodawstwa europejskiego, polskiego i lokalnego, analizę dokumentacji spółek, a także użycie metody eksperckiej, techniki wywiadu i obserwacji. Poruszane kwestie dotyczyły sposobu pracy rady nadzorczej i wykorzystania odpowiednich mechanizmów nadzorczych do sprawowania specyficznej formy kontroli.

Ogólnie rzecz ujmując, instytucja rady nadzorczej jest źródłem kilku wewnętrznych mechanizmów nadzoru właścicielskiego, a jednym z najważniejszych jest sposób pracy rady nadzorczej (Jerzemowska, 2010). Mechanizm ten, z uwagi na specyfikę SSK (uprzywilejowany dostęp do rynku czy dysponowanie pieniędzmi publicznymi), powinien się charakteryzować wysoką efektywnością. Specyfika tego mechanizmu wynika ponadto z istoty podmiotu wewnętrznego, zmuszającego do sprawowania nadzoru zbliżonego do kontroli obowiązującej w jednostkach sektora finansów publicznych.

Kluczowym problemem sprawowania nadzoru przez radę nadzorczą SSK okazała się metodologia nadzoru i kontroli prawidłowości obliczania kwoty rekompensaty¹⁰. Regulacje prawne i mechanizmy obliczania rekompensaty nie są narzędziem służącym do ochrony finansów publicznych, lecz mechanizmem ochrony rynku. Z tego powodu przepisy dotyczące rekompensat powinny być interpretowane w kontekście wpływu na konkurencję działającą na rynku. Metodyka jej obliczania winna zapobiegać powstaniu dodatkowych korzyści ekonomicznych, które mogłyby powodować uprzywilejowanie przedsiębiorstwa będącego beneficjentem względem przedsiębiorstw z nim konkurujących.

Zagadnienia te wymagają od członków rad nadzorczych pogłębionej wiedzy z zakresu rachunkowości finansowej, zarządczej, jak i budżetowej, gdyż rekompensata stanowi kategorię wydatku po stronie budżetu JST i przychodu po stronie SSK.

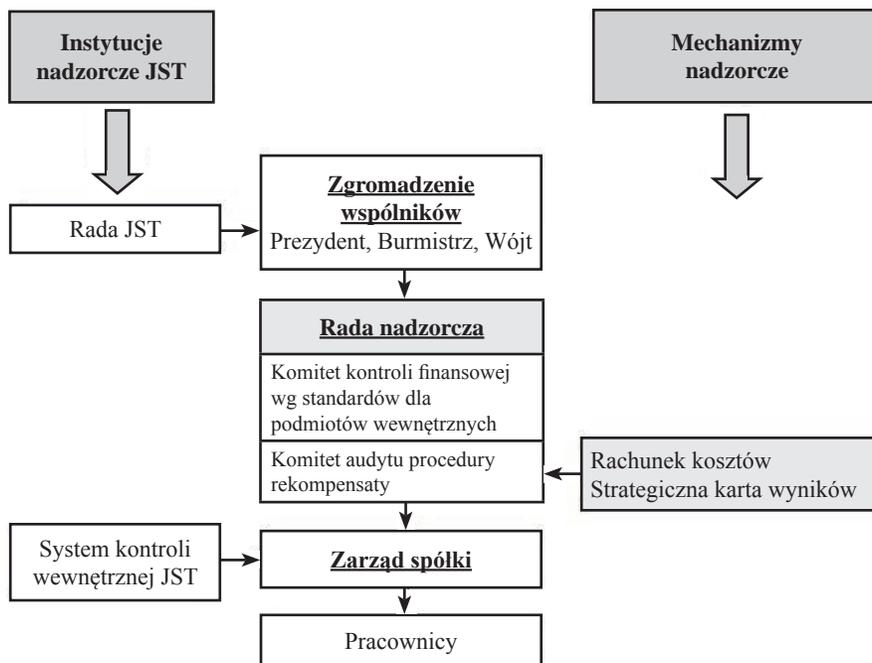
Wśród instrumentów rachunkowości najbardziej adekwatne okazują się instrumenty rachunkowości zarządczej, szczególnie w zakresie rachunku kosztów z elementami kalkulacji. Rachunkowość zarządcza wpisuje się bowiem w realizowane funkcje rady nadzorczej, zwłaszcza dotyczące nadzoru i kierowania (Kozioł, Zych, 2009). Nadzór nad efektywną alokacją zasobów SSK, które powstają w rezultacie wydatkowania środków publicznych z budżetu JST, czyni go procesem skomplikowanym, bo funkcjonującym w obszarze dwóch odmiennych struktur rachunkowości: finansowej i budżetowej. Dlatego też rachunkowość zarządcza, która korzysta z ustaleń obydwu rachunkowości, posiadając wspólne z nimi podstawy metodologiczne, spełnia funkcję integrującą obydwie obszary (Micherda, 2004).

Na podstawie prowadzonych badań można przyjąć, że najodpowiedniejszymi instrumentami rachunkowości zarządczej w obszarze kontroli określania struktury rekompensaty i jej wydatkowania są:

- **R a c h u n e k k o s z t ó w** – z uwagi na eksponowanie funkcji planowania i projektowania kosztów dotyczących przyszłych zdarzeń. W praktyce należy dostosować typ rachunku kosztu do specyfiki przedsiębiorstwa z uwzględnieniem istoty działalności usługowej.
- **S t r a t e g i c z n a k a r t a w y n i k ó w** (*Balanced Scorecard*, BSC) – stanowi odpowiednie narzędzie do weryfikacji realizowanych długoterminowych celów strategicznych z krótkookresowymi miernikami dokonań, na przykład w obszarze stopnia realizacji rekompensaty za usługi świadczone w ogólnym interesie gospodarczym. Ponadto narzędzie to pozwala na ocenę działalności przedsiębiorstwa również według miar niefinansowych, co dla SSK (jak i całego sektora komunalnego) ma kapitalne znaczenie z uwagi na przyjętą spójność celów JST i spółek.

Uwzględniając istniejące sposoby sprawowania nadzoru w spółkach komunalnych, a także zaprezentowane powyżej instrumenty rachunkowości zarządczej wynikające z przeprowadzonych badań, opracowano ramowy model układu struktury nadzorczej SSK (zob. rysunek 2) (Barwacz, 2013).

¹⁰ W przypadku niektórych usług świadczonych w ogólnym interesie gospodarczym wykonywanie ich na zasadach i warunkach umożliwiających wypełnienie związanych z nimi zadań może wymagać wsparcia finansowego ze strony organów publicznych, o ile przychody z tytułu świadczenia tych usług nie pozwalają na pokrycie kosztów związanych z wywiązywaniem się ze zobowiązań z tytułu świadczenia usług publicznych.



Rysunek 2. Model układu struktury nadzorczej SSK
(Figure 2. Model of the supervisory structure of the special municipal companies)

Źródło: opracowanie własne.

Podstawową kwestią w zaprezentowanym modelu jest zmiana sposobu pracy rady nadzorczej, mająca na celu wzmocnienie jej potencjału. Jest to możliwe dzięki obligatoryjnemu utworzeniu w jej strukturze komitetów lub stanowisk odpowiedzialnych za audyt procedury naliczania rekompensaty, a także komitetu kontroli finansowej według standardów adekwatnych do podmiotów wewnętrznych. Z kolei mechanizmami pozwalającymi na zwiększenie efektywności nadzoru są instrumenty rachunkowości zarządczej wynikające z kryteriów oceny efektywności nadzoru właścicielskiego SSK. Efekty tych analiz powinny być skorelowane na przykład poprzez Strategiczną kartę wyników z celami właściciela.

Ponadto zarząd spółki powinien wykorzystywać wnioski wynikające z systemu kontroli wewnętrznej JST (w tym audytu wewnętrznego), co pozwoli na uzyskanie pewności w kwestii zgodności z obowiązującym prawem.

5. Podsumowanie

Zaprezentowana problematyka innowacji organizacyjnych w obszarze nadzoru właścicielskiego stanowi przyczynek do dyskusji na temat jego efektywności. W ramach różnych uwarunkowań prawno-organizacyjnych nakładanych na przedsiębiorstwa komunalne niezbędne jest dokonanie przeglądu nadzoru korporacyjnego w znacznie szerszej perspektywie. Tradycyjne pojmowanie instytucji i mechanizmów nadzoru zmierzające do zmniejszenia asyme-

trii informacji i ograniczenia kosztów agencji może okazać się niewystarczające z uwagi na wielość interesariuszy i potrzebę kontroli wydatkowania znacznych środków publicznych.

Innowacje organizacyjne zazwyczaj są obciążone dozą niepewności, ale ich powodzenie pozwala na gotowość do działania przedsiębiorczego. Poszukiwanie rozwiązań organizacyjnych poprawiających efektywność umożliwia w rezultacie tworzenie nowego modelu biznesu. Istotne znaczenie dla innowacyjności ma podłoże kulturowe i potencjał kreatywny społeczeństwa, dlatego też wymagania stawiane członkom rad nadzorczych powinny brać pod uwagę również te aspekty.

Problematyka dostosowania sposobu sprawowania nadzoru właścicielskiego została dostrzeżona również przez środowiska akademickie. W raporcie o stanie samorządności terytorialnej w Polsce autorzy (m.in. Jerzy Hausner, Hubert Izdebski) zwracają uwagę na konieczność radykalnej zmiany sposobu sprawowania nadzoru właścicielskiego. Dowodzą oni, że członkowie rad nadzorczych spółek komunalnych nie powinni być związani instrukcjami organu stanowiącego, ale przede wszystkim opierać się na własnym doświadczeniu i wiedzy na temat specyfiki nadzoru nad tego typu podmiotami, wynikającymi z przedstawionych w rozdziale 4 dokumentów będących podstawą kryteriów oceny SSK.

Bibliografia

- Barwacz, K. (2012). Rada nadzorcza w systemie innowacyjności przedsiębiorstwa. W: P. Urbanek (red.). *Nadzór korporacyjny a stabilność sektora finansowego* (s. 295–308). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 978-83-7525-674-1.
- Barwacz, K. (2013). Nadzór właścicielski nad specjalnymi spółkami komunalnymi realizującymi zamówienia *in house*. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 23(2), 37–45.
- Hausner, J. (red.) (2013). *Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce*. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny. Małopolska Szkoła Administracji Publicznej w Krakowie. ISBN 978-83-89410-37-5.
- Jerzemowska, M. (2010). Zasady nadzoru korporacyjnego OECD w świetle globalnego kryzysu finansowego. W: P. Urbanek (red.). *Nadzór korporacyjny w warunkach kryzysu gospodarczego* (s. 37–39). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 978-83-7525-393-1.
- Kozioł, L., Zych, W. (2009). Dualistyczny i monistyczny system nadzoru i zarządzania w przedsiębiorstwie. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 12(1), 293–303.
- Lis, K.A., Sterniczuk, H. (2005). *Nadzór korporacyjny*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-83-3.
- Micherda, B. (2004). *Współczesna analiza finansowa*. Kraków: Kantor Wydawniczy Zakamycze. ISBN 83-7333-342-8.

Innovations in the supervision of communal companies

Abstract: The article presents discussion around the essence and meaning of innovation of organizational concerning ideas of the owner's supervision of communal companies. The presentation of methods of economic theories in the context of the innovation, and also detailed analysis of legal and organizational conditions

which generate organizational innovations, being the source of practical solutions. The whole of the problem is embedded in the context of the problems of the corporate supervision and its specific i.e. the owner's supervision of special communal companies (SCC). Also, it presents conditionings of the kelter of these companies

with the regard of the EU and national solutions, also sources of evaluation criteria the effectiveness of performed owner's supervision have been presented. In the further part of the article one presented the case study of the kelter of two SCC and presents the frame-model of the supervisory structure on the example of empirical research. The purpose of the research described in

the article is the evaluation of the existing system of the owner's supervision of special communal companies, realizing the order "in house" and presentation of the idea of the owner's supervision performed by individuals of local government (LG) over these companies, along with defining the conditions of their use. The final part of the article presents conclusions of the research.

Key words: owner's supervision, capital companies of the municipal sector, model of supervision general economic interests, public services, order "in house"

Od Daniela Kahnemana do dydaktyki kognitywnej

Władysław Błasiak
Małgorzata Godlewska
Roman Rosiek
Dariusz Wciśło

Uniwersytet Pedagogiczny
im. Komisji Edukacji Narodowej
w Krakowie

Wydział Matematyczno-Fizyczno-
Techniczny

Abstrakt: W pierwszej części pracy zostaną omówione wybrane osiągnięcia prof. Daniela Kahnemana. Przypomnimy klasyczne błędy poznawcze opisane przez laureata Nagrody Banku Szwecji im. A. Nobla w dziedzinie ekonomii z roku 2002 oraz ich znaczenie wykraczające daleko poza obszar ekonomii. Szczególną uwagę zwrócimy na możliwość wykorzystania idei Kahnemana w dydaktyce kognitywnej.

W drugiej części pracy przedstawimy wybrane metody oraz wyniki badań interdyscyplinarnej grupy badawczej na Uniwersytecie Pedagogicznym w Krakowie. Zaprezentowane zostaną wyniki eksperymentu z użyciem eye-tracker'a SMI 1250 Hz pokazujące aktywność oczu badanych uczniów oraz studentów w trakcie rozwiązywania zadań. Opiszemy wyniki badań dotyczących deklarowanego zainteresowania uczniów szkół średnich nauczaniem przedmiotami oraz planami badanych dotyczącymi podejmowania w przyszłości pracy naukowej. Wskażemy różnice pomiędzy reakcjami oczu badanych osób w trakcie czytania pytań, mierzonymi czasem fiksacji oczu na poszczególnych dystraktorach, a ich ostatecznymi odpowiedziami. Omówimy także różnice w strategiach rozwiązywania problemów pomiędzy grupami nowicjuszy (studentów) oraz ekspertów (doktorantów).

Słowa kluczowe: Daniel Kahneman, dydaktyka kognitywna, neurodydaktyka, eyetracking

1. Wprowadzenie

Stosowane podziały ludzkiego poznania na obszary wiedzy, dziedziny nauki oraz dyscypliny badawcze (Dz.U. z 2011 nr 179, poz. 1065) nie wynikają jednoznacznie z natury badanej rzeczywistości. Często są one konsekwencją organizacyjnych oraz instytucjonalnych aspektów działalności naukowej w poszczególnych krajach. Sama przyroda nie kreuje takich podziałów. Richard Feynman, laureat Nagrody Nobla z dziedziny fizyki z roku 1965, uważał, że dzielenie poznania na działy jest jednie kwestią wygody. W swoich słynnych wykładach dla studentów Kalifornijskiego Instytutu Technologicznego (California Institute of Technology) tak pisał o złożonych zjawiskach zachodzących we wszechświecie: „Nasz

Korespondencja: Władysław Błasiak
Uniwersytet Pedagogiczny im. Komisji
Edukacji Narodowej w Krakowie
Grupa Badawcza Dydaktyki
Kognitywnej
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
Tel. +48 12 662 63 06
Email: wblasiak@gmail.com

mały umysł dla wygody dzieli tę szklankę wina, ten mały wszechświat, na działy: fizykę, biologię, geologię, astronomię, psychologię itd. Pamiętajmy jednak, że przyroda nic o tym nie wie!” (Feynman, Leighton, Sands, 1971).

Spektakularne osiągnięcia ludzkości dokonują się coraz częściej na granicy różnych dziedzin oraz dyscyplin nauki. Tak było w przypadku jednej z najbardziej spektakularnych Nagród Nobla w dziedzinie biologii przyznanej w 1962 roku fizykowi Francisowi Crickowi oraz biologowi Jamesowi Watsonowi za odkrycie struktury DNA. Tak jest w przypadku teorii Wielkiego Wybuchu zwanej powszechnie teorią Bing Bang. Tu splata się nasza wiedza o makro- i mikrokosmosie. Tak było także w przypadku prac Daniela Kahnemana, wybitnego amerykańskiego psychologa. Jest on autorem około 200 publikacji naukowych z dziedziny ekonomii, psychologii i prawa oraz z pogranicza tych nauk. Kahneman otrzymał w 2002 roku Nagrodę Banku Szwecji im. Alfreda Nobla w dziedzinie ekonomii za opracowanie, razem z Vernonem L. Smithem, teorii procesów decyzyjnych w warunkach niepełnych informacji. Jednym z wielkich osiągnięć Kahnemana była głęboka analiza błędów poznawczych oraz wskazanie przyczyn ich popełniania (Kahneman, 2012; Kahneman, Tversky, 1979). Miało to znamienny wpływ na poprawę sprawności zarządzania i doskonalenie procesów decyzyjnych w ekonomii.

Przedmiotem naszych rozważań są wybrane zagadnienia ekonomii umysłu. Jesteśmy z wykształcenia fizykami, którzy od wielu lat zajmują się badaniem procesów uczenia się oraz nauczania. Pracując nad poprawą efektywności nauczania, korzystamy z dorobku pedagogiki, informatyki, neurobiologii, socjologii, ekonomii. Od sprawności nauczania oraz efektywności poznawania otaczającego nas świata zależy bowiem jakość naszego życia. Panuje powszechne przekonanie, że inwestycje w edukację należą do najbardziej korzystnych. Aby te inwestycje były rzeczywiście efektywne, należałoby podjąć prace nad modelowaniem procesów nauczania, dzięki którym można by z większym prawdopodobieństwem przewidywać skutki zabiegów edukacyjnych. Ktoś, kto kiedykolwiek poczuł prognostyczną moc teorii nauk przyrodniczych, będzie marzył o podobnych teoriach w obszarze nauk ekonomicznych, a także pedagogicznych (Błasiak, 1996).

2. Myślenie szybkie i wolne

Oryginalne wydanie światowego bestsellera Daniela Kahnemana nosi tytuł *Thinking, Fast and Slow*, zaś polską edycję zatytułowano *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym* (Kahneman, 2012). Kahneman uważa, że w podejmowaniu decyzji ludzki umysł stosuje dwie skrajnie różne strategie. Pierwszą przypisuje umownie działaniu szybkiego Systemu 1, zaś drugą uważnemu i dokładnemu Systemowi 2. Ten podział nie jest odzwierciedleniem anatomicznej, neuronalnej budowy mózgu. Ilustruje jedynie sposób podejmowania decyzji. Jak pisze Kahneman:

System 1 działa w sposób szybki i automatyczny, bez wysiłku lub z niewielkim wysiłkiem, nie mamy przy nim poczucia świadomości kontroli. System 2 rozdziela niezbędną uwagę pomiędzy działania wymagające umysłowego wysiłku, takie jak skomplikowane obliczenia. Działanie Systemu 2 często wiąże się z subiektywnym poczuciem skupienia, swobodnego wyboru i świadomego działania (Kahneman, 2012, s. 31).

Większość błędów poznawczych jest związana z działaniem podświadomego Systemu 1. Często podejmuje on ważne decyzje na podstawie minimalnej ilości informacji. System 2 wymaga znacznie więcej wysiłku umysłowego niż System 1.

Aby przetrwać w złożonej rzeczywistości, potrzebny jest zapewne jakiś mechanizm wyznaczający współdziałanie obu systemów w podejmowaniu decyzji. Praca mózgu jest związana z użytkowaniem sporych ilości energii. Mózg o masie stanowiącej około 2% całkowitej masy ciała człowieka zużywa około 20% tlenu pobieranego przez organizm. Pozornie można byłoby sądzić, że intensywne myślenie prowadzi do wzrostu zużycia energii przez mózg. Okazuje się jednak, że tak nie jest (Sosnowski, 2002). Nasz mózg pobiera najprawdopodobniej porównywalne ilości energii przy rozwiązywaniu łatwych i trudnych zadań. Przy różnych zadaniach aktywują się tylko inne części mózgu.

W dalszej kolejności wskażemy kilka przykładowych prac Kahnemana, które naszym zdaniem można efektywnie wykorzystać w dydaktyce.

3. Od Kahnemana do dydaktyki kognitywnej

W niewielkim objętościowo artykule nie jesteśmy w stanie dokonać analizy wszystkich osiągnięć i pomysłów tego genialnego psychologa. Omówimy tylko kilka jego inspirujących idei związanych ze złudzeniami poznawczymi, które według nas mogą mieć istotne znaczenie dla dydaktyki (Kahneman, 2012).

3.1. Myślenie poznawcze a wysiłek umysłowy

Kahneman uważa, że nasz umysłowy, szybki, ale leniwy System 1 ma tendencję do udzielania odpowiedzi intuicyjnych. Często udzielamy odpowiedzi, która przychodzi nam do głowy jako pierwsza. Zilustrujemy to przykładem prostego szkolnego zadania: „Mój samochód jechał z Krakowa do Tarnowa ze średnią szybkością 80 km/h, a z Tarnowa do Krakowa z prędkością 20 km/h. Jaka była średnia prędkość na drodze z Krakowa do Tarnowa i z powrotem?”. Okazuje się, że wiele wykształconych osób odpowiada natychmiast, iż wynosiła ona 50 km/h. Tymczasem poprawna odpowiedź to 32 km/h.

3.2. Brak wrażliwości na wielkość badanej próby

Wiemy doskonale, że zupełnie inna jest wiarygodność informacji uzyskanych od 100 osób niż od 10 000 osób. W wydawaniu sądów i podejmowaniu decyzji nierzadko jednak pomijamy ten istotny fakt, bowiem System 1 nie zwraca uwagi na wielkość badanej próby. Często prowadzi to do popełniania poważnych błędów.

3.3. Efekt zakotwiczenia

Z efektem zakotwiczenia (*anchoring effect*) mamy do czynienia w sytuacji szacowania pewnej wartości (np. ceny samochodu, wyceny akcji, oceny odpowiedzi studenta, deklarowanego zainteresowania). Istotną rolę w takich sytuacjach odgrywają sugestie szacowanych wartości zwane kotwicami. Wysoka wartość kotwicy prowadzi do zawyżania szacowania, a niska wartość do jego zaniżania (w stosunku do wartości rzeczywistej). Kahneman defi-

niuje parametr zwany procentowym wskaźnikiem zakotwiczenia jako stosunek różnicy szacunków do różnicy kotwic pomnożony przez 100%. Jeśli na przykład oceniamy czyjąś pracę na 8 punktów (w skali od 0 do 10) przy wysokiej sugestii oceny 10 punktów (górną kotwicę), zaś inną na 4 punkty przy niskiej sugestii oceny równej 2 punkty (dolną kotwicę), wówczas procentowy wskaźnik zakotwiczenia wyniesie 50%. W wielu eksperymentach z zakresu psychologii i ekonomii otrzymuje się podobne wartości.

3.4. Dostępność umysłowa

Mówiąc o dostępności umysłowej (*availability heuristic*), Kahneman rozważa błędy popełniane przy szacowaniu prawdopodobieństwa różnych zdarzeń. Wskazuje, że w ogromnym stopniu wpływa na to łatwość, z jaką odpowiednie argumenty przychodzą nam do głowy. Błędy poznawcze są związane z dostępnością do pamięci o szacowanych zdarzeniach. Nasz mózg łatwiej przywołuje zdarzenia znane i przykuwające powszechną uwagę. Osobiste doświadczenia są dla nas znacznie łatwiejsze do przywołania niż doświadczenia innych ludzi lub wiedza zdobyta w sposób bierny.

3.5. Psychofizyka Gustava Fechnera

Do skonstruowania dobrych teorii psychologicznych lub wysoce prognostycznych teorii nauczania, czyli takich, które z wysokim prawdopodobieństwem potrafiłyby przewidzieć zachowanie człowieka lub jego edukacyjną ewolucję, potrzebne są stosowne modele matematyczne. Parametrami takich modeli powinny być mierzalne wielkości fizyczne. Prawdziwa nauka zaczyna się bowiem tam, gdzie potrafimy mierzyć. Większość naszych wrażeń nie zależy od fizycznej wartości bodźca, ale od względnej zmiany tego bodźca. Konsekwencją jest logarytmiczna zależność wrażeń od bodźców.

3.6. Maszyna do wyciągania pochopnych wniosków

Czasami otrzymane z otoczenia sygnały nie są jednoznaczne. Istnieje możliwość ich różnej interpretacji. W takich sytuacjach, „kiedy System 1 ma do czynienia z niejednoznacznością, obstawia konkretną odpowiedź na podstawie doświadczenia” (Kahneman, 2012, s. 109). Najwyższą wagę przypisuje kontekstowi i niedawnym, najlepiej pamiętanym wydarzeniom.

3.7. Powrót do średniej

Nasz umysł ma silne skrzywienie w kierunku wyjaśnień przyczynowo-skutkowych (Kahneman, 2012, s. 246). Zjawisko powrotu do średniej zostało odkryte przez Francisca Galtona, kuzyna Karola Darwina, pod koniec XIX wieku. Do dziś korzystamy na wykładach dla studentów ze statystycznych metod opracowania wyników pomiarowych z jego pomysłu praktycznej wizualizacji schematu Bernoulliego (tzw. deski Galtona).

Zjawisko powrotu do średniej podważa powszechne przekonanie o wyższości pochwał nad karami. Wyobraźmy sobie, że trenujemy grupę sportowców o bardzo podobnych uzdolnieniach i pracowitości. Zdarzyło się kiedyś, że jeden z nich kilka razy pod rząd osiągnął wyjąt-

kowo dobre wyniki. Udzieliliśmy mu pochwały i okazało się, że następnym razem jego wyniki były przeciętne. Inny sportowiec na kilku treningach uzyskiwał wyjątkowo złe wyniki. Udzieliliśmy mu nagany. Wkrótce sportowiec znacząco poprawił swoje wyniki. Kahneman słusznie zauważa, że formułowanie wniosku o większej skuteczności nagany na podstawie tych obserwacji byłoby klasycznym błędem poznawczym. Wyjaśnia to tendencją powrotu do średniej.

3.8. Kolejność poznawania

Kolejność, w jakiej zauważamy cechy osoby, jest często sprawą przypadku. Jest ona jednak ważna, bo efekt „halo” sprawia, że pierwszym wrażeniom nadajemy większą wagę (Kahneman, 2012, s. 113). W pracy ze studentami może to prowadzić do zafałszowania oceny. Student, który przypadkowo zadał nam kiedyś mądre pytanie, może być podświadomie wyżej oceniany od innych. Uczeń, którego pierwsza ocena była niedostateczna, będzie musiał więcej pracy włożyć w poprawę swojego wizerunku u nauczyciela niż uczeń, który zaczął od oceny dostatecznej.

4. Podejmowane prace w zakresie dydaktyki kognitywnej

Dydaktyka kognitywna jest nowo rodzącą się dyscypliną badawczą dydaktyki ogólnej, która stara się wykorzystać między innymi najnowsze osiągnięcia neurobiologii, psychologii poznawczej, sztucznej inteligencji, teorii nauczania, biofizyki oraz psychologii poznawczej. Alternatywną nazwą, o nieco zawężonym zakresie, jest neurodydaktyka (Żylińska, 2013). Termin „neurodydaktyka” po raz pierwszy został użyty w Polsce w roku 1996. Wcześniej pojawił się w pracach niemieckiego matematyka prof. Gerharda Preissa (Błasiak, 1996).

Podstawowym zadaniem dydaktyków jest poszukiwanie optymalnych strategii uczenia się, a co za tym idzie – dokonywanie zmian w mózgach uczących się osób. Jeśli przez K_{\max} oznaczymy wiedzę, która wydaje się stanowić górny kres możliwości percepcyjnych, a $K(t)$ oznacza aktualną wiedzę, wówczas:

$$dK/dt = C \cdot K \cdot (K_{\max} - K), \quad (1)$$

gdzie C oznacza stały współczynnik proporcjonalności związany z intensywnością nauczania. Rozwiązanie tego równania różniczkowego prowadzi do zależności zwanej krzywą logistyczną lub krzywą nauczania (Błasiak, 2011):

$$K(t) = \frac{K_{\max}}{1 + (\beta - 1)e^{-K_{\max} \cdot C \cdot t}}, \quad (2)$$

gdzie: $\beta = K_{\max} / K_0$.

Jest to słynne równanie logistyczne, które opisuje przyrost wiedzy w zależności od czasu. Na początku uczenia się przyrost wiedzy jest dynamiczny, po pewnym czasie jednak tempo przyrostu wiedzy zaczyna się zmniejszać i wiedza zbliża się asymptotycznie do wartości stałej. Podobnie jest także w ekonomii z przyrostem dóbr materialnych. Chcemy, aby dynamika wzrostu była możliwie największa i aby w jak najkrótszym czasie zdobyć możli-

wie maksymalną wiedzę czy osiągnąć możliwie największy dobrobyt. Każdy, kto zajmował się matematycznym modelowaniem rzeczywistości, zdaje sobie sprawę z tego, jak bardzo ogólny i dalece odbiegający od rzeczywistości jest powyższy model. Aby go modyfikować, potrzebne są bardziej szczegółowe dane dotyczące procesów uczenia się i nauczania. Tworzenie bardziej zaawansowanych i szczegółowych modeli w dydaktyce kognitywnej musi być poprzedzone badaniami eksperymentalnymi. Tak było wcześniej w przypadku takich nauk jak fizyka, chemia lub biologia.

W 2011 roku utworzono w Instytucie Fizyki Uniwersytetu Pedagogicznego w Krakowie pracownię badawczą neurodydaktyki, a od 2013 roku na Wydziale Matematyczno-Fizyczno-Technicznym zaczął działać Zespół Badawczy Dydaktyki Kognitywnej. Prowadzimy badania eksperymentalne procesów poznawczych, stosując takie metody badawcze, jak (Błasiak, Godlewska, Rosiek, Wcisło, 2013):

- klikery (*Classroom Personal System*) (Błasiak, Godlewska, Wcisło, Rosiek, 2012);
- eyetracking z sakadometrią oraz pupilometrią;
- przewodność elektrodermalna;
- elektroencefalografia (EEG);
- elektrokardiografia i fotopletyzmografia (EKG, HRV);
- monitorowanie amplitudy częstotliwości oddechu;
- elektromiografia (EMG).

5. Przykładowe wyniki badań

Najwięcej informacji z otoczenia odbieramy za pomocą zmysłu wzroku. Szacuje się, że spośród pięciu zmysłów człowieka oczy odbierają ponad 80% bodźców (Zajac, 2003, s. 43). Dlatego większość naszych ostatnich projektów badawczych skupiała się na badaniu aktywności ruchu oczu badanych osób w trakcie rozwiązywania zadań.

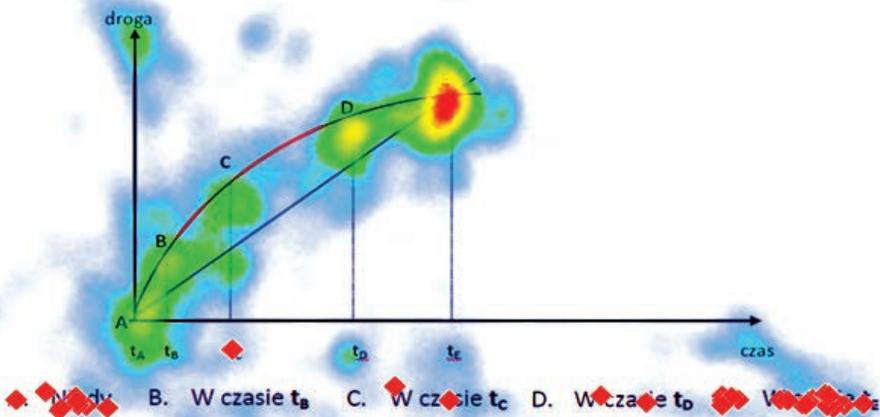
Niżej zaprezentujemy krótko trzy wybrane przykłady z naszych ostatnich eksperymentów związanych z badaniem oczu za pomocą eye-trackera firmy SMI ultra-high speed 1250 Hz. Wszystkie zostały przeprowadzone z użyciem kamery ustawionej na śledzenie ruchu gałki ocznej. Sakadyczny ruch gałki ocznej był rejestrowany z częstotliwością 500 Hz. Przed każdym badaniem przeprowadzano kalibrację urządzenia wraz z walidacją pozwalającą na precyzyjną identyfikację obszarów wyświetlanych na monitorze tekstów zadań. Założona dokładność kalibracji nie przekraczała 0,5 stopnia. Prezentowaną niżej wizualizację zarejestrowanych danych uzyskano dzięki oprogramowaniu BeGaze.

5.1. Eyetrackingowe badania uczniów i studentów przy rozwiązywaniu zadań graficznych. Pułapki Systemu 1

W zadaniach graficznych istnieje niebezpieczeństwo zdominowania aktywności mózgu przez atraktory graficzne prezentowanych obrazów. Do takich należą na przykład linie przecięcia wykresów. Jest wysoce prawdopodobne, że w przypadku osób o słabym przygotowaniu merytorycznym te atraktory będą podświadomie sterowały ich decyzjami (Madsen, Larson, Loschky, Rebello, 2012; Bargh, 2014). Na rysunku 1 pokazano przykład z naszych badań z 2012 roku.

Zadanie 5.

Poniższe wykresy przedstawiają zależność drogi od czasu dla dwóch samochodów. Kiedy samochody miały tę samą szybkość?



Rysunek 1. Mapy aktywności oczu studentów w trakcie rozwiązywania zadania
(Figure 1. Map of the students' eyes activity when solving tasks)

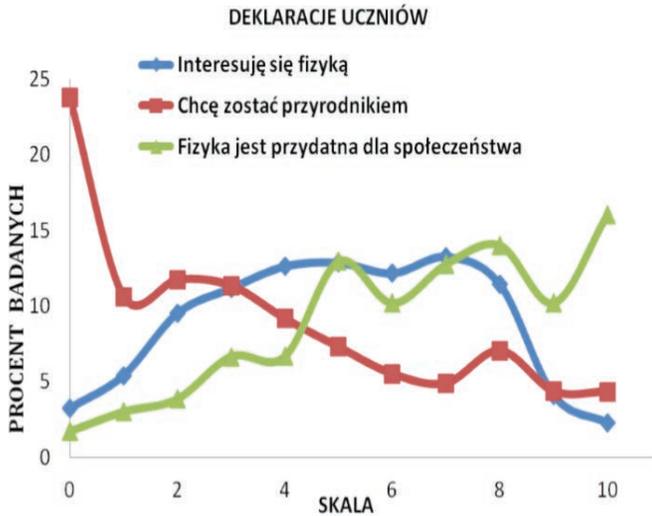
Źródło: opracowanie własne.

Studentom prezentowano zadanie testowe jednokrotnego wyboru z pięcioma dystraktorami. Proszono badanych o wskazanie czasu, w którym szybkości chwilowe (wartości prędkości) dwóch pojazdów były takie same. Poprawna była odpowiedź C. Studenci słabsi najczęściej wybierali odpowiedź E (zdarzenie zasugerowane przecięciem linii). Posługując się terminologią Kahnemana, można powiedzieć, że tu wygrał System 1.

5.2. Badanie deklarowanego zainteresowania uczniów szkolnymi przedmiotami

Rozpoznawanie zainteresowań młodych ludzi oraz ich rozwijanie to jedno z najważniejszych zadań nauczycieli. Szczególnie ważne jest ono w przypadku tych obszarów ludzkiej aktywności, które są uważane za bardzo trudne, na przykład takich jak nauki przyrodnicze, a zwłaszcza fizyka. Zainteresowanie uczniów fizyką jest niemal na całym świecie bardzo niskie (Błasiak, 2011; Błasiak, Godlewska, Rosiek, Wcisło, 2012; Sjøberg, Schreiner, 2007).

W jednym z naszych eksperymentów w 2013 roku badaliśmy w skali od 0 do 10 poziom zainteresowania fizyką u uczniów, ich chęć do wyboru zawodu przyrodnika oraz ich ocenę przydatności fizyki dla społeczeństwa. Rysunek 2 przedstawia rozkład odpowiedzi ponad 700 uczniów.

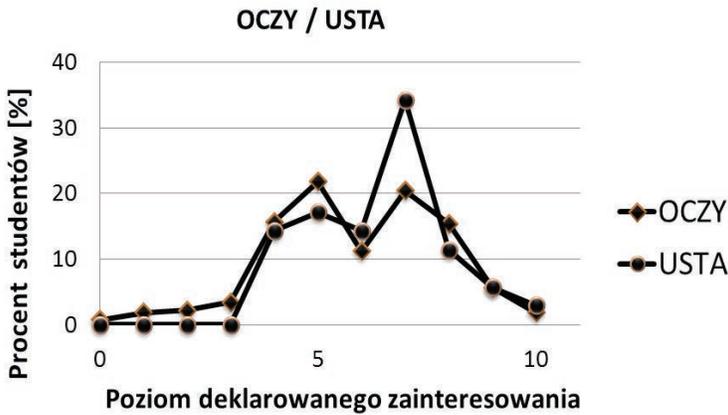


Rysunek 2. Rozkład deklaracji uczniów
(Figure 2. Distribution of the students' declaration)

Źródło: opracowanie własne.

Okazuje się, że młodzi ludzie w Polsce doceniają znaczenie fizyki dla społeczeństwa, ale nie mają ochoty zostać w przyszłości przyrodnikami. Wśród pedagogów panuje powszechne przekonanie, że oceny uczniów zależą istotnie od ich zainteresowań. Okazało się, że w tym przypadku eksperyment nie potwierdził tego stereotypu. Nie odnotowaliśmy istotnego związku ocen uczniów z ich deklaracjami na temat zainteresowania tym przedmiotem. Współczynnik korelacji pomiędzy deklarowanym zainteresowaniem a ocenami uczniów był bliski zera.

Aby wyjaśnić ten edukacyjny paradoks, skorzystaliśmy z rad Daniela Kahnemana na temat rzetelności oceny dobrostanu, a w szczególności odnieśliśmy jego uwagi do wiarygodności deklaracji osób na temat ich zainteresowań. Na rysunku 3 przedstawiono wynik eyetrackingowych badań grupy 35 uczniów pierwszej i drugiej klasy liceum ogólnokształcącego w Krakowie. Ocenę swojego zainteresowania badany uczeń zaznaczał kliknięciem w odpowiednie pole z liczbami od 0 do 10. Równocześnie rejestrowaliśmy aktywność jego oczu w trakcie udzielania odpowiedzi. Za miarę aktywności oczu przyjmowaliśmy całkowity czas patrzenia ucznia na dany dystraktor (skala od 0 do 10). Na rysunku 3 zobrazowano aktywność oczu badanych mierzoną czasem patrzenia na rozkład możliwych dystraktorów w zapisie eyetrackingowym oraz ostateczne wybory odpowiedzi na zadane pytania. Aktywność oczu obliczano, dzieląc całkowity czas fiksacji oka na danym dystraktorze przez czas fiksacji na wszystkich dystraktorach.



Rysunek 3. Rozkład odpowiedzi oraz aktywności oczu badanych osób
(Figure 3. Distribution of responses and the activity of the tested students' eyes)

Źródło: opracowanie własne.

Okazało się, że istnieje rozbieżność między tym, co mówią uczniowie, a tym, na co wskazują reakcje ich oczu. Usta „wypowiadały” wyższe oceny niż oczy. Uwagi Kahnemana na temat trudności z pomiarem oraz interpretacją badań złożonych pojęć, takich jak szczęście, zadowolenie z życia, zainteresowanie, okazały się bardzo trafne także w badaniach dydaktycznych.

Badania zainteresowań są niełatwe, również ze względu na ich zmianę w czasie. W badaniach dystansowych po upływie sześciu miesięcy od czasu przeprowadzenia eksperymentu średnia wartość deklarowanych zainteresowań była na tym samym poziomie, jednakże dyspersja tych deklaracji okazała się znacznie większa, szczególnie dla uczniów deklarujących mniejsze poziomy zainteresowania.

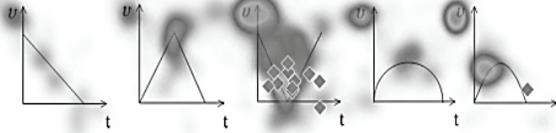
5.3. Okulograficzne badania różnic w rozwiązywaniu zadań przez nowicjuszy i studentów

Porównanie charakterystycznych sposobów pracy ekspertów z pracą nowicjuszy jest obiecującą metodą doskonalenia metod nauczania w tych dziedzinach, które powszechnie są uważane za trudne (Madsen, Larson, Loschky, Rebello, 2012). Niżej przedstawiono różnice w sposobie patrzenia na tekst zadania (test wyboru) przez grupę 62 studentów (55 studentów informatyki i 7 studentów matematyki) oraz 13 ekspertów (9 doktorantów fizyki, 3 osoby ze stopniem doktora i jednego doktora habilitowanego).

Zadaniem badanych było wskazanie wykresu, który poprawnie opisuje zależność wartości prędkości dla rzuconego w górę kamienia od czasu. W górnej części ekranu znajdowała się treść zadania, a w dolnej pięć możliwych odpowiedzi, z których tylko jedna była prawidłowa. Poprawny wykres był zlokalizowany w pozycji środkowej na dole. Czarne plamy obrazują te obszary, które mózg badanych uznał za najbardziej istotne dla systemu wzrokowego podczas rozwiązywania problemu.

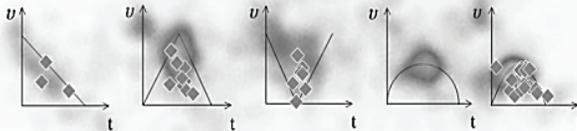
Eksperci

Kamień został rzucony pionowo do góry. Zależność wartości prędkości od czasu dla ruchu tego kamienia, z pominięciem oporu powietrza, przedstawia wykres na rysunku:



Studenci

Kamień został rzucony pionowo do góry. Zależność wartości prędkości od czasu dla ruchu tego kamienia, z pominięciem oporu powietrza, przedstawia wykres na rysunku:



Rysunek 4. Aktywność oczu ekspertów oraz nowicjuszy w trakcie rozwiązywania zadania z kinematyki (Figure 4. Experts' and novices' eyes activity when solving kinematics assignment)

Źródło: opracowanie własne.

Ponad 92% ekspertów udzieliło poprawnej odpowiedzi. Odpowiedzi studentów (w większości informatyki) były prawie idealnie losowe (22% odpowiedzi poprawnych). Świadczy

to o całkowitej anihilacji wiedzy zdobytej w szkole średniej. Wyraźnie widać także, że brak u nich elementarnej umiejętności odczytywania zależności graficznych. W przeciwieństwie do ekspertów nie zadali sobie nawet trudu uważnego odczytywania opisu osi na prezentowanych wykresach (zob. rysunek 4). Najprawdopodobniej zgubił ich nadmierny pośpiech w podejmowaniu decyzji. Można przypuszczać, że jest to dowód na dominację Systemu 1 nad Systemem 2. W świecie, który coraz intensywniej posługuje się komunikacją graficzną (mapy, plany, wykresy giełdowe itp.), jest to sygnał świadczący o bardzo poważnych mankamentach edukacyjnych naszego systemu nauczania.

6. Podsumowanie

Idee Daniela Kahnemana związane z teorią procesów decyzyjnych wykraczają daleko poza obszar nauk ekonomicznych. Okazują się także przydatne w badaniach z zakresu dydaktyki przedmiotów matematyczno-przyrodniczych oraz informatycznych. Stosując okulo-graficzną, eyetrackingową technikę badań, weryfikowaliśmy podstawową ideę Kahnemana o dwóch systemach myślenia w trakcie rozwiązywania zadań graficznych. Badania różnic w sposobie podejmowania decyzji przez nowicjuszy oraz ekspertów potwierdzają dominację szybkiego systemu myślenia (System 1) nad systemem wolnym (Systemem 2). Żywimy nadzieję, że dalsze ilościowe, nieinwazyjne badania w obrębie interdyscyplinarnej dydaktyki kognitywnej przyczynią się do rozwoju teorii nauczania.

Bibliografia

- Bargh, J.A. (2014). Próbując zrozumieć, jak działa nasz umysł. *Świat Nauki*, 2(270).
- Błasiak, W., Godlewska, M., Rosiek, R., Wcisło, D. (2012). Spectrum of physics comprehension. *European Journal of Physics*, 33, 565–571.
- Błasiak, W. (1996). *Marzenia o teorii nauczania*. Kraków: Oficyna Wydawnicza Impuls. ISBN 83-85543-98-8.
- Błasiak, W. (2011). *Rozważania o nauczaniu przyrody*. Kraków: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Pedagogicznego. ISBN 978-83-72-71-756-9.
- Błasiak, W., Godlewska, M., Rosiek, R., Wcisło, D. (2013). Nowe technologie w badaniach edukacyjnych. W: J. Morbitzer (red.). *Człowiek, media, edukacja*. Kraków: Uniwersytet Pedagogiczny. ISBN 978-83-7271-832-7.
- Feynman, R., Leighton, R., Sands, M. (1971). *Feynmana wykłady z fizyki*. T. 1, cz. 1. Warszawa: Państwowe Wydawnictwo Naukowe.
- Kahneman, D. (2012). *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*. Poznań: Media Rodzina. ISBN 978-83-7278-677-7.
- Kahneman, D., Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 313–327.
- Madsen, A., Larson, A., Loschky, L., Rebello, S. (2012). Differences in visual attention between those who correctly and incorrectly answer physics problems. *Physical Review Special Topics. Physics Education Research*, 8, 1–13.
- Sjøberg, S., Schreiner, C. (2007). Young learners' attitudes and interest: Results and perspectives from the project ROSE (The Relevance of Science Education). *International Newsletter on Physics Education*, October, 3–5.
- Sosnowski, T. (2002). *Zadania umysłowe a aktywność sercowo-naczyniowa*. Warszawa: Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne. ISBN 83-89120-01-1.
- Zajac, M. (2003). *Optyka okularowa*. Wrocław: Dolnośląskie Wydawnictwo Edukacyjne. ISBN 8371251025.
- Żylińska, M. (2013). *Neurodydaktyka*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Mikołaja Kopernika. ISBN 978-83-231-3092-5.

From Daniel Kahneman to cognitive education

Abstract: The first part of the paper briefly discusses the selected scientific achievements of Daniel Kahneman. Cognitive errors discovered by the laureate of 2002 Nobel Memorial Prize in Economic Sciences are analysed, as well as their importance that goes far beyond the domain of economy. Special attention is attached to possible applications of Kahneman's ideas in modern cognitive didactics. The second part presents the specific research methods and results obtained by the group of researchers at the Pedagogical University of Cracow. In particular, the authors focus on the research, with the use

of eye-tracker SMI 1250 HZ, on students' eyes activity during solving problems. The article describes the results of studies on the high school students declaring interest in studying subjects and their intention to become scientists. It shows significant differences between the reaction of the eyes of examined students, measured by the time of looking at the distribution of possible distractors in the eye tracking record, and their final answers. The differences in strategies of problem solving undertaken by the groups of beginners (first year students) and experts (PhD students) are also discussed.

Key words: Daniel Kahneman, cognitive education, neurodidactics, eye tracking research

Innowacje w sektorze usług w Polsce

Anna Czubała

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Innowacje są ważnym czynnikiem rozwoju współczesnych gospodarek. I choć pojmowanie ich istoty od czasu Josepha Schumpetera, powszechnie uznanego za twórcę teorii innowacji, niewiele się zmieniło, liczni autorzy starali się formułować nowe definicje, łącząc innowacje nie tylko z wynalazkami, ale i zmianami wdrażanymi w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw oraz zmieniającymi się w czasie czynnikami sprawczymi innowacji. W badaniach opartych na danych statystycznych przyjmuje się najczęściej definicję i klasyfikację innowacji bazującą na międzynarodowym standardzie opracowanym przez ekspertów OECD w tzw. *Podręczniku Oslo*. Zastosowano ją także w niniejszym artykule, którego celem jest przedstawienie rozwoju innowacji w sektorze usług w Polsce w latach 2009–2011. Na podstawie danych GUS, gromadzonych przy wykorzystaniu metodyki *Podręcznika Oslo*, poddano analizie i ocenie poziom innowacyjności przedsiębiorstw usługowych w przekroju wielkości i działów prowadzonej działalności. Sprawdzono też udział przedsiębiorstw wdrażających innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne, marketingowe w poszczególnych działach usługowych oraz efektywność innowacji produktowych. Analiza danych obrazujących działalność innowacyjną przedsiębiorstw usługowych wskazuje na trend spadkowy. Maleje w czasie udział przedsiębiorstw, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację w ogólnej ich liczbie, maleje udział przychodów ze sprzedaży nowych produktów w przychodach ogółem, zmniejszają się nakłady na działalność innowacyjną. Głównym źródłem innowacji jest wdrażanie nowoczesnych technik informacyjno-komunikacyjnych. Są to więc innowacje oparte na czynnikach wytwórczych „pchane” przez technikę i przemysł. Artykuł zawiera tylko wstępną analizę innowacji w usługach i wskazuje na potrzebę holistycznego, interdyscyplinarnego badania innowacji i ich efektywności nie tylko ekonomicznej, ale i społecznej.

Słowa kluczowe: innowacje, rodzaje innowacji, efektywność innowacji, sektor usług

Korespondencja: Anna Czubała
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 527
Email: anna.czubala@mwse.edu.pl

1. Wprowadzenie

Współcześnie o wroście gospodarczym w większości krajów świata decyduje rozwój sektora usług. Świadczy o tym rosnący udział usług w tworzeniu PKB, absorpcji pracujących, nakładach inwestycyjnych, konsumpcji, handlu

międzynarodowym. Obecnie w krajach OECD sektor usług tworzy około 80% PKB i zatrudnia około 75% pracujących ogółem, dla krajów Unii Europejskiej odpowiednie wskaźniki wynoszą 74,1% i 70,5%. W Polsce w 2012 roku udział sektora usług w PKB wynosił 64,6%, natomiast udział pracujących w tym sektorze w liczbie pracujących ogółem 54,6%. Wskaźniki te świadczą o dystansie dzielącym Polskę od innych krajów, a pośrednio o dużym potencjale wzrostu sektora usług. O wzroście tym, jego tempie i kierunkach w znacznej mierze decydują innowacje.

W literaturze z zakresu nauk o zarządzaniu innowacje są różnie definiowane. Joseph Alois Schumpeter, powszechnie uznawany za prekursora teorii innowacji, łączył je z pierwszym wdrożeniem nowego w skali światowej rozwiązania (wynalazku) w praktyce gospodarczej. Wyróżniał innowacje polegające na zastosowaniu nowej metody produkcji, eksploatacji nowych źródeł surowców lub prefabrykatów, wdrażaniu nowej organizacji, wprowadzaniu nowych towarów (Baruk, 2006, s. 94). Zbliżone stanowisko łączące innowacje z pierwszym zastosowaniem wynalazku zajmowali Michał Kalecki, Edwin Mansfield, Wojciech Nasierowski.

W późniejszym okresie wielu autorów w definiowaniu innowacji nawiązuje do wdrażania zmian w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa pozwalających na bardziej efektywne wykorzystanie posiadanych zasobów, lepsze zaspokojenie potrzeb konsumentów, osiąganie lepszych efektów i budowanie przewagi konkurencyjnej. W ujęciu Petera Druckera innowacje mają bardziej wymiar ekonomiczny i społeczny niż techniczny i przenikają wszystkie sfery działalności przedsiębiorstwa. Definiuje on innowacje jako „zmianę wartości i zaspokojenie potrzeb konsumentów poprzez wykorzystanie określonych zasobów” (Drucker, 1992, s. 42).

Liczni autorzy w definiowaniu innowacji nawiązują do korzystnych zmian w różnych obszarach działalności przedsiębiorstwa, których efektem są wymierne korzyści (Baruk, 2005, s. 11–12; Bal-Woźniak, 2007, s. 27; Bal-Woźniak, 2012, s. 283; Kozioł, 2009, s. 283; Kalinowski, 2010, s. 18; Świtalski, 2005, s. 68–69; Niedzielski, 2003, s. 25). Przykładowo Jan Duraj i Marzena Papiernik-Wojdera uznają, że innowacje to przekształcenie pomysłów w konkretne wyroby lub usługi zaspokajające określone potrzeby przy równoczesnym generowaniu zysku, pomnażaniu kapitału i budowie przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa, regionu, kraju (Duraj, Papiernik-Wojdera, 2010, s. 121).

Autorzy wskazują też na atrybuty współczesnych innowacji, podkreślając znaczenie wiedzy, partnerstwa i powiązań sieciowych w generowaniu, adaptacji i wdrażaniu nowych rozwiązań. Wyraźnie zwrócił na to uwagę Roy Rothwell, wyróżniając pięć modeli innowacji (O’Sullivan, Dooley, 2009, s. 47–51):

- 1) model innowacji pchanej przez technologię,
- 2) model innowacji ciągniętej przez rynek,
- 3) model łączący innowację pchaną przez technologię z innowacją ciągniętą przez rynek,
- 4) model zintegrowany równoległy łączący zaangażowanie zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy w proces innowacji w celu zwiększenia ich efektywności,
- 5) model zintegrowany sieciowy polegający na tworzeniu sieci, integracji systemu, sprawnej komunikacji, dążeniu do strukturalizacji zaangażowania istotnych interesariuszy przy jednoczesnym zachowaniu sprawności i zdolności adaptacji umożliwiającej wykorzystanie rezerw.

W niniejszym artykule, z uwagi na korzystanie w analizie ze statystyki GUS opartej na międzynarodowym standardzie badań statystycznych innowacji opracowanym przez ekspertów OECD i przedstawionym w *Podręczniku Oslo (Oslo Manual)*, przyjęto zawartą w nim definicję i klasyfikację innowacji. Zgodnie z tą definicją 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 lub w stosunkach z otoczeniem. Nowy lub istotnie ulepszony produkt zostaje wdrożony, gdy jest wprowadzony na rynek. Nowe procesy, metody organizacyjne lub metody marketingowe zostają wdrożone, kiedy rozpoczyna się ich faktyczne wykorzystywanie w działalności przedsiębiorstwa” (US, 2012, s. 13).

W *Podręczniku Oslo* wyodrębniono cztery rodzaje innowacji:

- p r o d u k t o w e, które polegają na wprowadzeniu przez przedsiębiorstwo nowego lub znacznie ulepszanego produktu;
- p r o c e s o w e oznaczające wprowadzenie w przedsiębiorstwie nowych lub znacząco ulepszonych metod produkcji;
- o r g a n i z a c y j n e, polegające na zastosowaniu nowej metody organizacji działalności, miejsca pracy, nowych metod współpracy z dostawcami, nowych procedur i regulaminów;
- m a r k e t i n g o w e, które obejmują znaczące z punktu widzenia przedsiębiorstwa zmiany marketingowej strategii i stosowanych instrumentów oddziaływania na rynek¹.

Wyodrębnienie czterech rodzajów innowacji ma ważne znaczenie dla sporządzenia statystyk, śledzenia dynamiki i zmian strukturalnych innowacji w różnych obszarach działalności produkcyjnej i usługowej. W literaturze prezentowane są też bardzo różne kryteria ich klasyfikacji. Warto jednak zwrócić uwagę na holistyczny charakter innowacji i sprzężenia występujące między poszczególnymi ich rodzajami. Wprowadzenie nowego produktu na rynek z reguły wymaga nowych technologii lub jest inspirowane przez postęp techniczny, nowej organizacji procesu i zastosowania nowych instrumentów marketingowego wsparcia. Taki całościowy opis działalności innowacyjnej wymaga jednak nie tylko badań statystycznych, ale również badań innowacji i analiz prowadzonych w skali pojedynczych przedsiębiorstw.

2. Stan i struktura innowacji w sektorze usług w Polsce w latach 2009–2011

Na podstawie danych raportu GUS „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011” można stwierdzić, że w sektorze usług przedsiębiorstwa, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację, stanowiły 12,3% ogółu firm zatrudniających powyżej 10 osób. Wskaźnik udziału przedsiębiorstw innowacyjnych był znacznie zróżnicowany w zależności od form własności, wielkości przedsiębiorstw i branży prowadzonej działalności (tabela 1, rysunek 1). Większa aktywność we wdrażaniu innowacji charakteryzowała przedsiębiorstwa publiczne, a udział aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw zwiększał się wraz ze wzrostem ich wielkości i w grupie przedsiębiorstw zatrudniających 250 i więcej osób był blisko pięć razy większy od zatrudniających 10–40 osób.

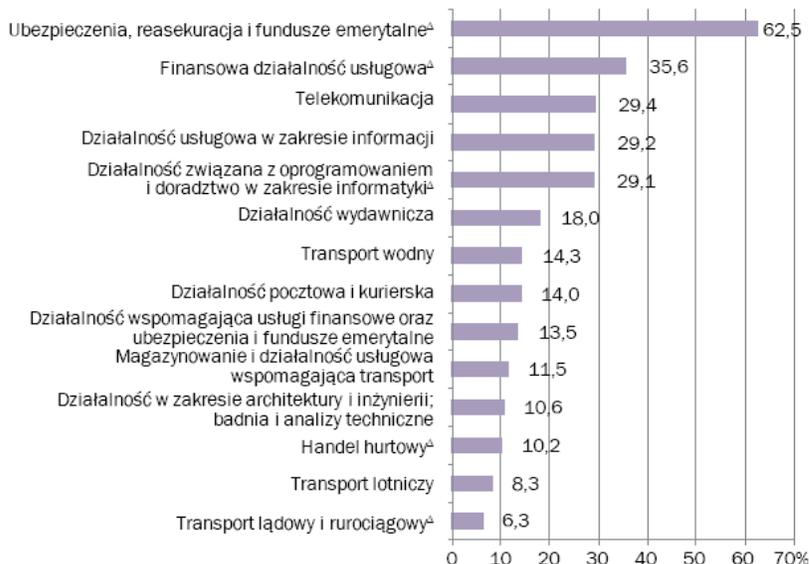
¹ Warto zauważyć, że konieczność wprowadzenia kategorii innowacji – marketingowych i organizacyjnych – do zakresu przejawów aktywności innowacyjnych przedsiębiorstw dostrzeżono dopiero w XXI wieku w trzeciej edycji *Oslo Manual* (OECD, 2005, s. 17–18).

Tabela 1. Przedsiębiorstwa z sektora usług aktywne innowacyjnie w latach 2009–2011
(Table 1. Service sector enterprises active innovatively in the years 2009–2011)

Wyszczególnienie (Specification)	Ogółem przedsiębiorstw (w %) (Enterprises in total [in %])
Ogółem (In total)	12,3
sektor publiczny (public sector)	21,5
sektor prywatny (private sector)	12,1
Liczba pracujących: (Number of workers:)	
10–40	9,7
50–249	21,0
250 i więcej	46,1

Źródło: US, 2012, s. 21.

Ponad dwukrotnie większy od przeciętnego wskaźnik udziału innowacyjnych przedsiębiorstw wystąpił wśród firm świadczących usługi telekomunikacyjne oraz w zakresie informacji, oprogramowania i informatyki. Najmniej aktywne innowacyjnie były przedsiębiorstwa prowadzące działalność w zakresie transportu, handlu hurtowego, architektury, magazynowania (rysunek 1).



Rysunek 1. Przedsiębiorstwa z sektora usług aktywne innowacyjnie w latach 2009–2011 według działów PKD

(Figure 1. Service sector enterprises active innovatively in the years 2009–2011 by the Polish Classification of Activities sections)

Źródło: US, 2012, s. 23.

Usługi ubezpieczeniowe, reasekuracyjne, finansowe, telekomunikacyjne, informatyczne pełnią bardzo ważną, służebną funkcję względem innych podmiotów na rynku. Ich dużą innowacyjność stymuluje z jednej strony narastająca konkurencja i rozwój technologii ICT, z drugiej zaś rosnące potrzeby oraz wymagania indywidualnych i instytucjonalnych klientów odnośnie do dostępności, form lub czasu obsługi. Stąd też w tych działach odsetek firm, które wprowadziły innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe, jest największy (tabela 2).

Tablica 2. Przedsiębiorstwa z sektora usług innowacyjne w latach 2009–2011 według innowacji i działów PKD

(Table 2. Service sector enterprises innovative in the years 2009–2011 by innovations and the Polish Classification of Activities sections)

Rodzaj działalności (Kind of activity)	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje (w % ogółu przedsiębiorstw danego rodzaju) (Enterprises which introduced innovations [in % of the total enterprises of a given kind])			
	Produktowe (Product)	Procesowe (Process)	Organizacyjne (Organizational)	Marketingowe (Marketing)
Handel hurtowy (Wholesale trade)	3,7	7,8	7,9	8,4
Transport lądowy i rurociągowy (Land and pipeline transport)	3,0	4,6	4,1	2,9
Transport wodny (Water transportation)	2,9	11,4	11,4	2,9
Transport lotniczy (Air transportation)	4,2	8,3	12,5	12,5
Magazynowanie i działalność usługowa wspomagająca transport (Warehousing and service activities incidental to transportation)	4,6	8,0	12,8	7,4
Działalność pocztowa i kurierska (Postal and courier activities)	4,0	10,0	20,0	22,0
Działalność wydawnicza (Publishing activities)	12,1	11,7	10,8	11,9
Telekomunikacja (Telecommunications)	19,1	22,1	19,1	15,8
Działalność związana z oprogramowaniem i doradztwo w zakresie informatyki (Computer programming activities and computer consultancy activities)	22,6	15,8	26,3	13,0
Działalność usługowa w zakresie informacji (Information service activities)	20,5	21,0	22,8	22,4
Finansowa działalność usługowa (Financial service activities)	26,6	25,2	15,9	15,8

Rodzaj działalności (<i>Kind of activity</i>)	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje (w % ogółu przedsiębiorstw danego rodzaju) (<i>Enterprises which introduced innovations</i> [in % of the total enterprises of a given kind])			
	Produktowe (<i>Product</i>)	Procesowe (<i>Process</i>)	Organizacyjne (<i>Organizational</i>)	Marketingowe (<i>Marketing</i>)
Ubezpieczenia, reasekuracja i fundusze emerytalne (<i>Insurance, reinsurance and pension funding</i>)	45,0	52,5	37,5	38,8
Działalność wspomagająca usługi finansowe oraz ubezpieczenia i fundusze (<i>Activities auxiliary to financial services and insurance and funds</i>)	7,3	12,4	16,5	9,9
Działalność w zakresie architektury i inżynierii; badania i analizy techniczne (<i>Architectural and engineering activities; technical testing and analysis</i>)	4,9	8,4	9,2	2,2
Ogółem (<i>Total</i>)	6,3	9,0	9,1	7,8

Źródło: US, 2012, s. 33, 38, 44.

Innowacje produktowe wprowadziło 45% przedsiębiorstw z działu ubezpieczenia, reasekuracja, fundusze emerytalne, 26,6% przedsiębiorstw prowadzących finansową działalność usługową, około 20% firm świadczących usługi w zakresie informacji i informatyki. W pozostałych działach odsetek przedsiębiorstw wdrażających innowacje produktowe wahał się od 2,9% (transport wodny) do 12,1% (działalność wydawnicza) (tabela 2).

Zgodnie z przyjętą w badaniach statystycznych klasyfikacją innowacje produktowe polegają na wprowadzeniu całkowicie nowych, dotychczas nieświadczonych przez firmę usług, dodaniu nowych funkcji lub cech do istniejących usług, udoskonaleniu sposobu świadczenia dotychczas oferowanych usług. Skala nowości produktów może być zatem różna: od usług nowych na świecie, nowych dla przedsiębiorstwa, nowych dla rynku po modyfikacje niezmieniające rdzenia danej usługi. Z punktu widzenia producentów koncepcja innowacji produktowej stanowi podstawę przekazów promocyjnych. Z punktu widzenia nabywców o uznaniu danej usługi za innowacyjną decyduje ich percepcja nowości. Współcześnie też klienci coraz częściej inicjują różnego rodzaju innowacje. Ten nowy sposób podejścia do kreowania wartości, opierający się na informacjach płynących od klientów, wykorzystaniu ich wiedzy, pomysłów, rozwiązań itp., określane jest jako innowacje płynące od użytkowników (*user-driven innovation*) (Krawczyk, 2013, s. 607–616; Grądzka, 2010, s. 183–186).

Wprowadzenie innowacji produktowych wymaga nowych lub znacząco ulepszonych metod tworzenia i świadczenia usług, czyli innowacji procesowych. Potwierdzają to dane z tabeli 2, z których wynika, że w działach o dużym udziale przedsiębiorstw wprowadzających innowacje produktowe odsetek przedsiębiorstw wprowadzających innowacje procesowe też jest relatywnie duży i waha się od 52,5% do 15,8%.

Innowacje procesowe w firmach usługowych polegają na zmianie sekwencji działań podejmowanych przez usługodawcę w określonej kolejności i czasie oraz w długości ich trwania. Stopień złożoności procesu usługowego określony przez charakter składających się na niego czynności i stopień jego różnorodności określony przez zmienność wchodzących w jego skład czynności i procedur decydują w praktyce o rodzaju innowacji procesowych (Jonas, 2012, s. 189–199). Mogą one polegać na standaryzacji, gdy mała jest złożoność i różnorodność procesu bądź też jego indywidualizacji.

Wdrożenie innowacji procesowych zwykle wymaga zastosowania nowych technologii wspierających zarządzanie w przedsiębiorstwach usługowych, wspomagających i rozwijających kontakty z klientem, umożliwiających tworzenie baz danych i zarządzanie nimi.

Nierozdzielność procesu produkcji i konsumpcji usług sprawia, że w części działań składających się na proces usługowy uczestniczą usługobiorcy osobiście lub *on-line*. Rewolucyjne zmiany w kształtowaniu kontaktów firm usługowych z klientami i w zakresie ich udziału w procesie usługowym spowodował rozwój technologii informatycznych. Korzystanie z usług stało się możliwe za pośrednictwem odpowiednio wyposażonego telefonu komórkowego, Internetu. W szybkim tempie wdrażane są nowe metody świadczenia usług przy wykorzystaniu Internetu w celu przedstawienia oferty firmy, przyjęcia zamówienia na usługę, jej świadczenia, kontaktu z klientem po wykonaniu usługi. Wirtualna forma świadczenia usług finansowych, ubezpieczeniowych, informacyjnych, informatycznych pozwala na większą standaryzację procesu świadczenia usług i może dotyczyć pełnej lub częściowej realizacji obsługi e-klienta.

Kolejny rodzaj innowacji polega na wdrożeniu nowych, niestosowanych dotychczas metod organizacji miejsca pracy lub stosunków z otoczeniem. Ten rodzaj innowacji musi być wynikiem strategicznych decyzji. Innowacje organizacyjne nie tylko wspierają innowacje produktowe i procesowe, ale mogą także wywierać wpływ na efektywność funkcjonowania przedsiębiorstwa poprzez korzystne oddziaływanie na jakość i wydajność pracy, wymianę informacji, wykorzystywanie nowych technologii i nowej wiedzy (US, 2012, s. 36).

W praktyce innowacje organizacyjne polegają na wdrażaniu nowych strategii, metod, technik zarządzania, do których należą: outsourcing, offshoring, franczyza, kaizen, klastry, modyfikacja struktur organizacyjnych itp. (Świtalski, 2005, s. 70–86). Z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że w działach przodujących w innowacjach produktowych i procesowych zainteresowanie przedsiębiorstw tym rodzajem innowacji jest mniejsze. Większą aktywność w ich wdrażaniu wykazują firmy prowadzące działalność w handlu, transporcie lotniczym, świadczące usługi handlowe, transportowe, magazynowania, pocztowe, oprogramowania, architektoniczne.

W badanym okresie prawie we wszystkich działach usług najmniejszy odsetek firm wprowadzał innowacje marketingowe. W statystyce zalicza się do nich wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej obejmującej znaczące zmiany w projekcie usługi, kanałach dystrybucji, środkach promocji, metodach ustalania cen usługowego produktu. Nie zalicza się do nich sezonowych i regularnych zmian w instrumentach marketingu. Celem tych innowacji jest lepsze zaspokajanie potrzeb i oczekiwań klientów, wejście na nowe rynki, nowe pozycjonowanie usług, wzmocnienie relacji z klientami i ich lojalności, a więc osiągnięcie efektów pośrednich, sprzyjających wzrostowi sprzedaży i utrzymaniu lub wzrostowi udziału firmy w obsługiwanym rynku.

Przykładem innowacji marketingowych może być wdrażanie w praktyce koncepcji marketingu relacji, marketingu doświadczeń, marketingu sensorycznego oraz taktycznych działań służących ich realizacji, takich jak programy lojalnościowe, reklamy mobilne, wykorzystanie dźwięku, ruchu, tekstu, zapachów w celu zmaterializowania usług itp.

Mimo rozłączności statystyk obrazujących innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe rozróżnienie poszczególnych ich rodzajów nie jest jednoznaczne. Często bowiem wdrażane w przedsiębiorstwach zmiany łączą w sobie cechy kilku innowacji. Przykładowo wdrożenie e-usługi wymaga zmian w procesie ich wytwarzania, świadczenia, zamiany bezpośrednich kontaktów z klientem na kontakty pośrednie (portal), innego sposobu obsługi klientów, nowych form komunikacji oraz rozliczania transakcji.

3. Efekty działalności innowacyjnej

Efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw usługowych można podzielić na ekonomiczne i społeczne. Efekty ekonomiczne zgodnie z zaleceniami zawartymi w *Podręczniku Oslo* ocenia się, biorąc pod uwagę udział w badanym roku przychodów ze sprzedaży nowych lub istotnie ulepszonych usług, wprowadzonych na rynek, na którym przedsiębiorstwo działa w ciągu ostatnich trzech lat, w wartości przychodów ze sprzedaży ogółem.

W 2011 roku wskaźnik ten dla ogółu aktywnych innowacyjnie przedsiębiorstw usługowych wynosił 3,3% i był o 0,8 punktu procentowego mniejszy od osiągniętego w 2010 roku. Znacznie większą od przeciętnej wartość tego wskaźnika odnotowano w sektorze publicznym (8,9%), w dużych przedsiębiorstwach zatrudniających 250 i więcej osób (5,8%) (US, 2012, s. 50) oraz w usługach pocztowych i kurierskich (23%), telekomunikacyjnych (14,8%), magazynowania (14,5%), ubezpieczeniowych (9,8%), oprogramowania (9,1%), transportu lotniczego (6,8%) i informacji (6,0%) (rysunek 2).

Warto zauważyć, że z porównania danych prezentowanych na rysunkach 1 i 2 wynika, iż efektywność ekonomiczna innowacji w działach o najwyższej i wysokiej aktywności innowacyjnej (ubezpieczenia, finanse, działalność usługowa, działalność związana z oprogramowaniem) była mniejsza od działów, w których aktywność innowacyjna była znacznie mniejsza (działalność pocztowa, telekomunikacja, magazynowanie). Oznacza to, że wdrażano w nich mniej innowacji, ale o większej efektywności ekonomicznej.

Niezależnie od efektów ekonomicznych innowacjom w działalności usługowej mogą towarzyszyć efekty społeczne, czyli zmiany w strukturach społecznych, obyczajach, stylu życia, konsumpcji, relacjach międzyludzkich itp. Rozważania na ten temat można znaleźć w literaturze dotyczącej innowacji społecznych, popytowego podejścia do innowacji, marketingu społecznego oraz marketingu wewnętrznego. Otwierają one nowe kierunki badań nad innowacjami w usługach.



Rysunek 2. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przedsiębiorstwach z sektora usług w przychodach ze sprzedaży ogółem według działów PKD w 2011 r.

(Figure 2. The share of revenues from the sales of new or significantly improved products in service sector enterprises in the total sales revenues by the Polish Classification of Activities sections in 2011)

Źródło: US, 2012, s. 54.

4. Wnioski

Analiza danych obrazujących działalność innowacyjną przedsiębiorstw usługowych w Polsce wskazuje na trend spadkowy. Udział przedsiębiorstw, które wprowadziły przynajmniej jedną innowację w ogólnej ich liczbie, wynosił: 21,2% (lata 2004–2006), 15,6% (2006–2008), 12,3% (2009–2011). Udział przychodów ze sprzedaży nowych lub istotnie ulepszonych usług w tych okresach wynosił odpowiednio: 6,6%, 5,9% i 3,3%. Nakłady na działalność innowacyjną w sektorze usług w 2011 roku były o blisko połowę niższe niż w roku 2010.

Najwięcej środków przeznaczono na zakup maszyn, urządzeń, środków transportowych, narzędzi, przyrządów, wyposażenia, a najmniej na marketing związany z wprowadzeniem nowych produktów lub procesów (US, 2012, s. 55 i 58). Świadczy to o inicjowaniu innowacji przez technikę i dostawców, w mniejszym zaś stopniu przez rynek.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw usługowych jest ściśle skorelowana z ich formą własności, wielkością i branżą. Innowacje z większą intensywnością wdrażają przedsiębiorstwa należące do sektora publicznego, duże, zatrudniające wykwalifikowany personel oraz prowadzące działalność, w której rozwój technologii informacyjno-komunikacyjnej ułatwia absorpcję wiedzy i wzmacnia potencjał innowacyjny, nasilenie konkurencji jest duże, klienci

stają się uczestnikami procesów tworzenia i wdrażania innowacji, co tym samym decyduje o ich sukcesie rynkowym.

Innowacyjność jest procesem, w którym splatają się i uzupełniają cechy zmian wprowadzonych w sferze produktów, procesów, organizacji, marketingu. Badania działalności innowacyjnej oprócz statystyki powinny uwzględniać różne jakościowe ich aspekty, tj. współpracę z klientami i innymi uczestnikami rynku, kooperację przedsiębiorstw w ramach sieci, percepcję nowości usług przez klientów, społeczne skutki innowacji, wpływ innowacji na wizerunek przedsiębiorstwa, wyniki finansowe itp.

Bibliografia

- Bal-Woźniak, T. (2007). Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy. W: S. Lis (red.). *Gospodarka Polski na początku XXI wieku. Innowacyjność i konkurencyjność*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 978-83-7252-356-3.
- Bal-Woźniak, T. (2012). *Innowacyjność w ujęciu podmiotowym. Uwarunkowania instytucjonalne*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-2018-8.
- Baruk, J. (2005). Dylematy rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw. *Gospodarka Narodowa*, 3, 51–72.
- Baruk, J. (2006). *Zarządzanie wiedzą i innowacjami*. Toruń: Wydawnictwo Adam Marszałek. ISBN 978-83-7441-406-7.
- Charucka, O. (2013). Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa w sektorze usług. *Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula*, 3(37).
- Drucker, P. (1992). *Praktyka zarządzania*. Warszawa: Czytelnik.
- Duraj, J., Papiernik-Wojdera, M. (2010). *Przedsiębiorczość i innowacyjność*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-285-6.
- Grądzka, N. (2010). Innowacje tworzone przez użytkowników (*user innovation*) w Polsce w latach 2007–2009. W: T. Baczko (red.). *Raport o innowacyjności gospodarki Polski w 2009 roku*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych PAN. ISBN 978-83-61597-19-3.
- Jonas, A. (2012). Proces usługowy. W: A. Czubała, A. Jonas, T. Smoleń, J.W. Wiktor. *Marketing usług*. Kraków: Wolters Kluwer, Oficyna Ekonomiczna. ISBN 978-83-264-1619-4.
- Kalinowski, T.B. (2010). *Innowacyjność przedsiębiorstwa a systemy zarządzania jakością*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business. ISBN 978-83-7526-702-0.
- Kozioł, L. (2009). Model systemu innowacyjności w przedsiębiorstwie bazującym na wiedzy. W: A. Potocki (red.). *Globalizacja a społeczne aspekty przeobrażeń i zmian organizacyjnych*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-119-4.
- Krawczyk, M. (2013). Zastosowanie miar perspektywy klienta Balanced Scorecard w koncepcji *user-driven innovation*. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia*, 62.
- Niedzielski, P. (2003). *Polityka innowacyjna w transporcie*. Rozprawy i Studia, t. 86, nr 462. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 83-7241-315-0.
- O'Sullivan, D., Dooley, L. (2009). *Applying Innovation*. Los Angeles: Sage Publication. ISBN 978-14-1295-455-6.
- OECD (2005). *Oslo Manual*, 3rd ed. OECD; Eurostat.
- Świtalski, W. (2005). *Innowacje i konkurencyjność*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego. ISBN 83-235-0248-X.
- US (2012). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa w latach 2009–2011*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny; Urząd Statystyczny w Szczecinie. ISSN 2083-2672.

Innovations in the service sector in Poland

Abstract: Innovations are an important factor of the development of contemporary economies. And although the understanding of their essence has not changed much since the times of Schumpeter, commonly regarded the creator of the theory of innovations, numerous Authors have tried to formulate new definitions relating innovations not only to inventions but also to changes implemented in various areas of enterprise activities and driving factors of innovations changing in time. In the research based on the statistical data, the definition and classification of innovations based on the international standard developed by the OECD experts, so called Oslo Manual, are most often adopted. They are also adopted in this article. The aim of the article is to present the development of innovations in the service sector in Poland in the years 2009–2011. On the basis of the Central Statistical Office data, collected with the use of the Oslo Manual methodology, the innovativeness level of service firms by size and by sections of the

conducted business activities is analyzed and assessed. Moreover, the share of enterprises implementing product, process, organizational, marketing innovations in individual service sections, as well as the effectiveness of product innovations are analyzed. The analysis of the data depicting innovative activities of service firms reveals a downward trend. The share of enterprises which have introduced at least one innovation in their total number is going down in time, the share of revenues from the sales of new products in the total revenues is decreasing, the expenditure on innovative activities is falling. The main source of innovations is the implementation of modern information and communication techniques. Thus, they are innovations based on the factors of production “pushed” by technique and industry. The article includes only an initial analysis of innovations in services and indicates a need for holistic, interdisciplinary research into innovations and their effectiveness, not only the economic but also the social one.

Key words: innovations, kinds of innovations, effectiveness of innovations, service sector

Rola potencjału innowacyjnego w modelach biznesowych nowoczesnych organizacji – próba oceny

Ryszard Ćwiertniak

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Abstrakt: Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji budowy modeli biznesowych nowoczesnych organizacji na podstawie ich potencjału innowacyjnego. Tworzenie innowacji w organizacji jest procesem skomplikowanym, który zależy od wielu czynników, w tym od wypracowanego w przeszłości potencjału innowacyjnego oraz odpowiednich zdolności do jego bieżącego wykorzystania. Modele biznesowe w sposób syntetyczny opisują zdolności organizacji do tworzenia wartości i osiągnięcia zysku. Właściwie przygotowany model warunkuje sukces w realizacji całego procesu innowacji, nie tylko w fazie aplikacji inspiracji, ale także w czasie dyfuzji gotowej innowacji. Całość dociekań zaprezentowanych w artykule została osadzona w ramach dyskusji wokół podstawowych umiejętności w organizacji, podzielonych na trzy czynniki: zasoby, procesy i wartości, które odpowiadają za powodzenie realizacji innowacji. Podstawowe pytanie, jakie przyświeca podjętym tu rozważaniom, odnosi się do oceny możliwości osiągnięcia wzrostu dzięki posiadanemu potencjałowi innowacyjnemu. Część badawcza artykułu zawiera projekcję potencjału innowacyjnego w modelach biznesowych tworzonych w perspektywie długoterminowej. W szczególności analizie poddane zostały modele stosowane w nowoczesnych organizacjach, których działalność jest oparta na innowacjach. Wykazano, że model biznesowy stworzony na bazie potencjału innowacyjnego stanowi ważny czynnik decydujący o innowacyjności nowoczesnych organizacji.

Słowa kluczowe: potencjał innowacyjny, model biznesowy, innowacja, nowoczesna organizacja

1. Wprowadzenie

Współczesne wyzwanie do tworzenia innowacji, budowy innowacyjnego przedsiębiorstwa to nadal propagowanie świeżej idei. Nowoczesna organizacja jest zmuszona do stałego doskonalenia innowacyjności, która zależy od wielu różnorodnych czynników (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37)¹,

¹ Dynamiczna reindustrializacja polega na dopasowaniu istniejącej infrastruktury, zasobów oraz potencjału personalnego do postępującej serwicyzacji. Cały proces sprowadza się do zastępowania przestarzałych rozwiązań rozwiązaniami dopasowanymi do gospodarki opartej na wiedzy oraz gospodarki innowacyjnej, czyli zdobywającej przewagę dzięki innowacjom.

które muszą być przez firmę rozpoznane, przeanalizowane oraz wdrożone lub przeprojektowane, jeżeli nie spełniły swojego zadania (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37) w procesie innowacji. Przyjmując definicję innowacji, iż jest to „wynik twórczej działalności organizacji, ukierunkowany na wprowadzanie zmiany w systemie jej funkcjonowania” (Łunarski, Stadnicka, 2007b, s. 25–29), można stwierdzić, że „umiejętności i możliwości generowania takich innowacji i ich praktycznego wdrożenia i stosowania zależą od wielu czynników, które można nazwać stanem rozwoju organizacji i jej samoświadomości” (Łunarski, Stadnicka, 2007b, s. 25–29) w dążeniu do poprawy innowacyjności, czyli stanem potencjału innowacyjnego.

Potencjał innowacyjny przesądza o skuteczności i efektywności działalności innowacyjnej, tworzy możliwości, które mogą być ukierunkowane na rozwiązywanie bieżących oraz przyszłych potrzeb związanych z tworzeniem innowacji (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37). Do kluczowych elementów potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa można zaliczyć potencjały, które znajdują się w poszczególnych działach organizacji, a które są odpowiedzialne między innymi za badanie i rozwój, marketing, produkcję, zarządzanie personelem, zarządzanie finansami. Same zasoby nie gwarantują przygotowania innowacji. Przedsiębiorstwo powinno dysponować niezbędnymi umiejętnościami i procedurami przekształcenia posiadanych sił i środków w wartości. Zdolność organizacji do innowacji zależy od posiadanego potencjału oraz decyzyjności kadry menedżerskiej, które powinny być jasno określone w modelu biznesowym firmy.

Celem głównym badań opisanych w artykule jest rozpoznanie czynników determinujących tworzenie innowacyjnych modeli przedsiębiorstw biznesowych. Tak określony cel wymagał opracowania koncepcji analizy ukierunkowanej na ocenę roli potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw w tworzeniu innowacji.

Metodykę badań zawartych w artykule oparto na trzech filarach:

- poddano analizie bogatą literaturę krajową i zagraniczną z zakresu innowacji, szczególnie w obszarze potencjału innowacyjnego oraz modeli biznesowych;
- wykonano ocenę perspektywicznych modeli biznesowych pod kątem tworzenia potencjału innowacyjnego;
- wykorzystano posiadane doświadczenie z udziału w konkursie na innowacyjny produkt, w działaniu 8.1 Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (PO IG).

Wśród determinant rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw rzadko poddawane są analizie potencjał innowacyjny oraz zdolność do innowacji. Większość analiz skupia się na procesie innowacji oraz wynikach działalności innowacyjnej, wykluczając według opinii autora zasadniczy czynnik, który przesądza o możliwości lub braku możliwości realizacji innowacji.

Zdaniem Leszka Kozioła i Anny Karaś należy odróżnić potencjał innowacyjny od zdolności innowacyjnej (Kozioł, Karaś, 2013, s. 133). Wspomniani autorzy definiują potencjał innowacyjny „jako zespół cech społeczno-gospodarczych, kształtowanych w ramach rozwoju danego przedsiębiorstwa, stanowiących bazę dla jego działalności innowacyjnej” (Kozioł, Karaś, 2013, s. 133). Jednocześnie podkreślają, że te czynniki, które są na bieżąco wykorzystywane, warunkują zdolność przedsiębiorstwa do innowacji. W ten sposób o skuteczności

przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia innowacji decyduje potencjał wypracowany w przeszłości oraz odpowiednie sposoby jego wykorzystania (Kozioł, Karaś, 2013, s. 133).

Elementy potencjału innowacyjnego są dobrze widoczne w modelach biznesowych przedsiębiorstw w czasie projektowania zyskowych przedsięwzięć, ponieważ w sposób syntetyczny opisują zdolności organizacji do tworzenia innowacji. Dobrze przygotowany model opierający się na aktualnym potencjale innowacyjnym warunkuje nie tylko osiągnięcie sukcesu w innowacji, ale również powtarzalność procesu, co stanowi istotę innowacyjności przedsiębiorstw.

Model biznesowy jest względnie nową koncepcją zarządzania przedsiębiorstwem. W dużym skrócie oznacza architekturę, którą należy zaprojektować i wybudować, aby zarabiać pieniądze. Napotkana w literaturze różnorodność definicji modelu biznesowego oznacza bardzo szerokie podejście autorów do tematu modelowania działalności firmy. W literaturze anglosaskiej (Chesbrough, 2010, s. 355) model biznesowy pełni kilka funkcji: przedstawia propozycję wartości dla klientów; precyzuje segment rynku oraz mechanizmy generowania zysku; definiuje strukturę łańcucha wartości, w tym nakłady potrzebne do osiągnięcia korzyści; opisuje strukturę kosztów oraz potencjalne zyski; określa pozycję firmy w otoczeniu dostawców i klientów (identyfikuje partnerów oraz konkurentów); tworzy strategię osiągania przewagi konkurencyjnej. W leksykonie definicji na uwagę zasługują wyjaśnienia, które kładą nacisk na model współpracy, powtarzalność procesu, relację pomiędzy innowacyjnymi technologiami a wartością ekonomiczną (Weiblen, Frankenberger, Gassmann, 2013, s. 15–23). Na podkreślenie zasługuje również przedstawienie „modelu biznesowego jako konstrukcji myślowej, w jaki sposób dostępne zasoby, kompetencje, technologie i wiedzę można wykorzystać, by zarabiać pieniądze” (Dudzik, Witek-Hajduk, 2007, s. 126). W opinii autora artykułu model biznesowy opisuje sposób generowania wartości z posiadanego potencjału innowacyjnego dla twórców innowacji.

Innowacje rzadko powstają w wyniku nieskoordynowanych, przypadkowych przedsięwzięć. Identyfikacja potencjału innowacyjnego w modelu biznesowym odgrywa kluczową rolę w procesie podejmowania decyzji o rozpoczęciu działalności innowacyjnej i oznacza rzeczywistą zdolność firmy do tworzenia innowacji.

2. Kluczowe umiejętności nowoczesnych organizacji

Podstawowym celem każdej organizacji jest takie gospodarowanie posiadanym potencjałem innowacyjnym, aby osiągnąć maksymalne efekty (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37). Często innowacje nie osiągają spodziewanego rezultatu, ponieważ przedsiębiorstwo ma możliwości niedostosowane do realizacji (Christensen, Raynor, 2008, s. 205) działalności innowacyjnej. „Nieprzygotowanie” firmy do innowacji powoduje straty, a w efekcie może doprowadzić do bankructwa. Clayton M. Christensen i Michael E. Raynor wskazują na trzy czynniki potencjału innowacyjnego – zasoby, procesy i wartości – które determinują, co organizacja może robić, a czego nie.

Według autorów książki *Innowacje. Napęd wzrostu* zasoby są najlepiej rozpoznawalnym czynnikiem wśród umiejętności firmy. Widać je gołym okiem i można je zmierzyć (Christensen, Raynor, 2008, s. 206). Zasoby to wszystko to, co jest potrzebne do opra-

cowania innowacji. W tym znaczeniu zasobami są między innymi personel, sprzęt, technologie, informacje, środki trwałe oraz finanse przedsiębiorstwa. Dodatkowo w skład zasobów zaliczamy kadrę kierowniczą przedsiębiorstwa – menedżerów, ponieważ od ich wiedzy i doświadczenia zależy, czy rozpoczęta działalność innowacyjna odniesie planowany sukces w przyszłości. Podsumowując, zasoby warunkują inspirację oraz dyfuzję innowacji.

Drugi czynnik stanowią procesy, czyli zasady rządzące relacjami, koordynacją, komunikacją i podejmowaniem decyzji, dzięki którym dochodzi do zamiany zasobów na wartości (Christensen, Raynor, 2008, s. 212). Do procesów można zaliczyć między innymi: sposoby tworzenia i rozwoju produktu, metody badania rynku, zarządzanie finansami, zarządzanie personelem oraz narzędzia alokacji sił i środków. Zasady działania mogą być formalne, czyli zdefiniowane, obudowane procedurami, sformalizowane, oraz nieformalne, polegające na działaniu pod wpływem nawyków i przyzwyczajzeń utrwalonych w kulturze organizacyjnej firmy. Wśród procesów, które odgrywają ważną rolę w działalności innowacyjnej, znajdują się umiejętności w zakresie zarządzania projektem, analizy rynku i planowania budżetu. Niektóre czynności są trudne do określenia, dlatego nie można ocenić, czy ułatwią one działalność innowacyjną, czy nie. Najlepszą metodą ewaluacji procesów jest odpowiedź na pytanie, czy w przeszłości firma zajmowała się podobnymi zadaniami, czy posiada „ukształtowane doświadczenie”. Skutecznie działająca firma dysponuje procesami ściśle dopasowanymi do zadań, wypracowanymi w toku działalności innowacyjnej. Źle dobrany proces może być przyczyną porażki na rynku innowacji.

Najważniejsze w innowacjach są wartości, które określają standardy podejmowania priorytetowych decyzji przez pracowników wszystkich szczebli kierowania w firmie, a nie tylko kierownictwo. Wartości określają, co może robić, a czego nie może robić firma (Christensen, Raynor, 2008, s. 214), a także determinują jej działalność innowacyjną. Na podstawie zakonczonych w przedsiębiorstwie wartości tworzone są innowacje.

W nowoczesnej organizacji wszystkie czynniki należy rozpatrywać wspólnie, gdyż tylko wtedy można właściwie ocenić zdolność firmy do innowacji. Bez ewaluacji wymienionych elementów potencjału innowacyjnego nie należy rozpoczynać działalności innowacyjnej. Znaczenie czynników potencjału innowacyjnego w innowacjach zależy od doświadczenia firmy. Młode przedsiębiorstwa realizują działalność innowacyjną głównie na podstawie wartości, a dojrzałe na podstawie zasobów i procesów.

3. Koncepcja budowy modeli biznesowych przedsiębiorstw na podstawie potencjału innowacyjnego

Nowoczesne przedsiębiorstwa wdrażają nowe idee, wykorzystując w tym celu modele biznesowe (Chesbrough, 2010, s. 354). Ten sam pomysł wdrożony przez dwa różne modele może przynieść odmienne efekty ekonomiczne (Chesbrough, 2010, s. 354). Aby zrozumieć rolę modelu biznesowego w firmie, należy podkreślić jego funkcję opisową. Model to system założeń, pojęć i zależności między nimi, który pozwala w jasny sposób przedstawić działalność firmy. Schemat modelu biznesowego tworzy język ułatwiający dokonywanie innowacji oraz służy jako platforma w procesie podejmowania decyzji, gdzie wszystkie najważniejsze

informacje na temat sposobu funkcjonowania firmy znajdują się w jednym miejscu. W tym sensie model biznesowy i platforma są synonimami.

3.1. Schemat modelu biznesowego

Popularnym sposobem budowy modeli biznesowych jest opracowana przez Alexandra Osterwaldera koncepcja schematów modeli biznesowych, bardzo rozpowszechniona w środowisku tzw. start-up idea Business Model Canvas (BMC). Model ten „opisuje przesłanki stojące za sposobem, w jaki organizacja tworzy wartość oraz zapewnia i czerpie zyski z tej wartości” (Osterwalder, Pigneur, 2012, s. 18) za pomocą dziewięciu elementów, które prezentują cztery obszary działalności firmy: klientów, oferty, infrastrukturę i pozycję finansową. W szablonie BMC obok niezbędnych zasobów potrzebnych do realizacji projektu znajdują się czynności, które powinny być wykonane, aby dostarczyć wartość klientom i osiągnąć zyski. Autor BMC podzielił działalność firmy na następujące elementy, które w modelu tworzą relacje, związki:

- **segment klientów**: wskazuje różne grupy ludzi, potencjalnych klientów, dla których przedsiębiorstwo tworzy wartość (klienci indywidualni, klienci masowi);
- **propozycja wartości**: określa usługi lub produkty, które generują wartości dla klientów (innowacyjny produkt lub usługa);
- **kanały dystrybucji**: prezentuje sposób, w jaki firma kontaktuje się z klientami i jak przekazuje im swoją propozycję wartości (sprzedaż detaliczna, sprzedaż hurtowa);
- **relacje z klientami**: charakteryzuje relacje, jakie powinny łączyć firmę z przedstawicielami wybranego segmentu klientów (biuro obsługi klientów, serwis, gwarancja);
- **struktura przychodów**: wskazuje strumienie przychodów z prowadzonej działalności (opłata abonencka, licencja, opłata ze sprzedaży);
- **kluczowe zasoby**: określa podstawowe zasoby potrzebne do prowadzenia działalności firmy (zasoby: fizyczne, intelektualne, ludzkie, finansowe);
- **kluczowe działania**: wskazuje podstawowe działania, które firma musi podjąć, żeby jej model sprawnie funkcjonował (produkcja, platforma, sieć);
- **kluczowi partnerzy**: prezentuje dostawców, partnerów biznesowych, od których zależy sprawne funkcjonowanie firmy;
- **struktura kosztów**: opisuje wszystkie wydatki, które generuje model biznesowy.

Schemat modelu biznesowego Alexandra Osterwaldera ma charakter czynnościowy i nie wynika z niego wprost, że firma posiada wystarczający potencjał, aby w rzeczywistości zrealizować swe zadania. Jak pokazują doświadczenia przedsiębiorstw innowacyjnych, osiągnięcie wyników zależy przede wszystkim od jakości istniejących zasobów, procesów i wartości oraz sposobu ich zastosowania. Ponadto zrealizowane cele mogą przyczynić się do powiększenia zasobów w przyszłości w kolejnych fazach działalności innowacyjnej, stając się wtedy zasobem rzeczywistym (Białoń, 2010, s. 63). To od umiejętności i kompetencji personelu zależy, czy zasoby zostaną przekształcone bez straty. Model biznesowy należy traktować jako platformę, na której znajdują się elementy podlegające procesom synchronizacji i koordynacji działań.

3.2. Założenia do budowy modeli biznesowych

Potencjał innowacyjny składa się z elementów ilościowych oraz jakościowych. Dopiero dzięki wykonywanej pracy posiadane zasoby można przekształcić w nowy stan rzeczy (Białoń, 2010, s. 65) – innowację. Zestaw przesłanek do budowy modeli biznesowych jest szeroki i obejmuje zróżnicowane elementy. Właściwym rozwiązaniem wydaje się budowanie modeli biznesowych na podstawie założeń, które wynikają z doświadczenia (*lessons learned*) firmy w realizacji innowacji. Poniżej przedstawiono kilka z nich, proponując także sposób ich realizacji w modelu biznesowym, na platformie innowacji.

- 1) Opanowanie technologii przestało być najważniejszym problemem – istotne jest jej umiejętne połączenie oraz wykorzystanie, na przykład poprzez integrację narzędzi telekomunikacji, informatyki, zarządzania. Model biznesowy/platforma: dopasowanie priorytetów działalności innowacyjnej (strategii innowacji) do najnowszych osiągnięć techniki i technologii.
- 2) Zdobyte doświadczenie (*lessons learned*) należy wykorzystywać w pracy nad projektami i nie można zaczynać pracy od zera. Model biznesowy/platforma: uruchomienie ukrytych doświadczeń, zainteresowań pracowników. Prezentowanie krótkich spostrzeżeń i wniosków, które mogą być wykorzystane w bieżącej działalności. Nauka wnioskowania według zasady 3Z².
- 3) Każdy zespół posiada swoje własne sprawdzone metody działania. Często pierwszą zmianą w pracy zespołu jest zmiana jego procedury działania, co powoduje ingerencję w kulturę organizacyjną zespołu, działu, firmy. Model biznesowy/platforma: swobodna wymiana doświadczeń. Wspieranie zmian poprzez aktywną współpracę i pomoc.
- 4) Pomysły są wszędzie, ale ich podstawowym problemem jest to, że znajdują się w umysłach, świadomości pracowników firmy. To oni w sprzyjających warunkach, odpowiednio zainspirowani mogą dzielić się swoimi informacjami, wiedzą z przedsiębiorstwem. Model biznesowy/platforma: uruchomienie sieci relacji między pracownikami nastawionymi na współpracę i rozwiązywanie problemów.
- 5) Innowacje wywołują emocje, które powodują, że pracownicy spotykają się, rozmawiają na temat swoich pomysłów. Niestety nie zawsze miejsce pracy dopinguje personel do tego typu działalności. Sformalizowana struktura, strach przed publicznym wyrażaniem osobistych poglądów stanowią zasadniczą barierę w nawiązywaniu kontaktów i dzieleniu się wiedzą. Model biznesowy/platforma: przygotowanie przestrzeni przyjaznej dla personelu, w której specjaliści mogliby dzielić się wiedzą.
- 6) Innowacyjność nie ma nic wspólnego z budżetem. W innowacjach liczą się trzy elementy: ludzie, sposób kierowania nimi oraz umiejętność koordynacji i synchronizacji działań oparta na sprawnym systemie podejmowania decyzji. Model biznesowy/platforma: zorganizowanie przyjaznego dla personelu systemu innowacji oraz swobodne nim zarządzanie. W skład systemu, który wymaga niezbędnej koordynacji i synchronizacji działań, wchodzi następujące elementy: kierowanie, organizacja i personel, proces innowacji, strategia innowacji, pomiar i kultura organizacyjna.
- 7) Wyróżnikiem innowacji jest jakość. Wysoka jakość musi być utrzymywana na wszystkich etapach procesu innowacji. Model biznesowy/platforma: uruchomienie audytu jakości.

² 3Z – zasada trzech zdań, która obejmuje: 1 – spostrzeżenie, 2 – wniosek, 3 – propozycję.

4. Innowacyjne modele biznesowe – próba oceny

Krzysztof Obłój definiuje model biznesowy jako „połączenie koncepcji strategicznej firmy i technologii z jej praktyczną realizacją, rozumianą jako budowa wartości pozwalającej na skuteczną eksploatację oraz odnowę zasobów i umiejętności” (Obłój, 2002, s. 10). Mimo że określanie celu dla części przedsiębiorstw jest kwestią sporną, zwłaszcza w zbiurokratyzowanej rzeczywistości, to przyjmuje się, iż obok zysku najważniejszym zadaniem firmy jest budowanie wartości. O ile finansiści koncentrują się na wycenie pieniężnej wartości przedsiębiorstwa, o tyle według praktyków zarządzania wzrost wartości firmy sprowadza się do „zwiększenia potencjału ekonomicznego, rozwoju i ekspansji przedsiębiorstwa na rynku” (Komorowski, 2008, s. 423–437).

Budowa modelu biznesowego na podstawie potencjału innowacyjnego i zdolności firmy do innowacji nie jest nowa. Od wielu lat przedsiębiorstwa komercjalizują nowe pomysły i technologie, stosując schematy. Firma TrendWatching przygotowała zestaw dziesięciu koncepcji³ realizacji przedsięwzięć biznesowych na dekadę do końca 2020 roku (zob. tabela 1).

Tabela 1. Prognozowane trendy
(Table 1. Projected trends)

Nazwa modelu biznesowego (The name of the business model)	Charakterystyka modelu biznesowego (Characteristics of business model)	Potencjał innowacyjny (Innovation potential)		
		Zasoby (Resources)	Proces (Process)	Wartość (Value)
Model rynków konwersacji	Koncepcja skierowana do profesjonalnych firm doradczych, konsultingowych oraz finansowych.	Usługa – platforma wykorzystująca narzędzia mediów społecznościowych. Umiejętności personelu w zakresie komunikacji, prowadzenia dialogu z klientami.	Wchodzenie w interakcje i relacje z klientami. Otwarcie na propozycje. Testowanie rozwiązań w czasie rzeczywistym.	Angażowanie klientów do konsultacji projektów. Budowa relacji emocjonalnych z klientami firmy.
Model niskonakładowy, niskobudżetowy	Model odpowiedni dla przedsiębiorstw z branży produktów standardowych, towarów szybko zbywalnych, wytwarzanych lokalnie, a przeznaczonych dla niewymagających klientów masowych.	Portfolio produktów rozpoznawalnych na rynku. Dobrze znana marka o ugruntowanej pozycji. Personel przygotowany do obsługi klientów masowych.	Umiejętność sprawnego zarządzania marketingiem oraz jakością. Wydajna dystrybucja odbywająca się za pośrednictwem okolicznych dostawców. Koncentracja na umiejętnościach zarządzania portfolio produktów.	Ugruntowana w przedsiębiorstwie wydajność kosztowa generująca niskie ceny. Dobre relacje z klientami w celu utrzymania wysokich obrotów.

³ Na potrzeby artykułu wybrano cztery najciekawsze modele biznesowe.

Nazwa modelu biznesowego (<i>The name of the business model</i>)	Charakterystyka modelu biznesowego (<i>Characteristics of business model</i>)	Potencjał innowacyjny (<i>Innovation potential</i>)		
		Zasoby (<i>Resources</i>)	Proces (<i>Process</i>)	Wartość (<i>Value</i>)
Model unikalnego doświadczenia	Schemat przeznaczony dla przedsiębiorstw oferujących produkty z branży mediów społecznościowych.	Usługa – platforma. Umiejętność tworzenia zespołów uzupełnionych o organizatorów wydarzeń rozrywkowych, kulturalnych. Dobry kontakt z pojawiającymi się sprzedawcami indywidualnymi, internetowymi i tradycyjnymi. Zwiększone nakłady na oprogramowanie i hosting.	Oferowanie unikalnych doświadczeń poprzez bezpośredni kontakt z klientami.	Znalezienie złotego środka między potrzebami klientów dóbr luksusowych a klientami poszukującymi ich ekwiwalentów, imitacji, zamienników.
Model wykraczający poza współczesne metody reklamy	Model przeznaczony dla tradycyjnych przedsiębiorstw wydawniczych, które ponoszą konsekwencje malejącego zainteresowania czytelnictwem prasy i książek.	Usługa – platforma internetowa służąca do budowania wzajemnego zaufania pomiędzy wydawcami a czytelnikami, tak aby umożliwić stronom wchodzenie w relacje na żądanie. Kompetencje personelu w zakresie komunikacji społecznej oraz pracy zespołowej.	Działania reklamowe ułatwiające kontakt między klientami i dostawcami produktów i usług. Dostarczenie wiedzy na zamówienie może polegać na oferowaniu wyników badań <i>on-line</i> na zamówienie klientów.	Możliwość skomunikowania się na zamówienie z organizacjami publicznymi.

Źródło: opracowanie na podstawie Evers, Huibers, 2012.

Opracowany zestaw szablonów prezentuje szczegółowe założenia dotyczące konstrukcji perspektywicznych modeli biznesowych w obszarach wskazywanych przez Alexandra Osterwaldera, między innymi sposobów tworzenia wartości dla wybranego segmentu rynku, utrzymania relacji z partnerami i klientami, struktury kosztów działalności, strategicznych zasobów, kanałów dystrybucji oraz planowanych źródeł przychodów. Przedstawione w raporcie modele biznesowe zostały tradycyjnie podporządkowane zasadzie generowania zysku. Dla odmiany w artykule zademonstrowano nowe podejście, w którym istotną rolę odgrywa potencjał innowacyjny. W przygotowanej analizie zaprezentowano zestaw umiejętności (zasobów, procesów i wartości), jakie firma innowacyjna powinna posiadać, aby zrealizować w przyszłości proponowany model biznesowy.

Omówione modele biznesowe są ściśle związane z rozwojem technologii informatycznych, ale bez potencjału innowacyjnego (głównie kompetencji personelu) ich wartość użytkowa może być niewielka.

5. Podsumowanie

Innowacyjne modele biznesowe odgrywają ważną rolę w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw, ale poprzez skomplikowanie procesów innowacji, a zwłaszcza ich powiązanie z potencjałem innowacyjnym firmy są trudne do osiągnięcia. Aby określić rolę potencjału innowacyjnego w działalności innowacyjnej w firmie, należy bezwzględnie oszacować jego wartość (Łunarski, Stadnicka, 2007a, s. 37). Autor artykułu proponuje, aby jego diagnozę wykonać na długo przed rozpoczęciem działalności innowacyjnej. Z realizowanych przez autora projektów innowacyjnych wynika, że stan potencjału jest bardzo trudny do oceny, ponieważ większość jego składników znajduje się w komponentach niematerialnych firmy: w wiedzy, doświadczeniu i kulturze organizacyjnej. Odpowiednim narzędziem diagnostycznym potencjału innowacyjnego firmy może być szacowanie jego stanu przed, w czasie oraz w wyniku istotnych zmian, które mogą być reakcją na bodźce pochodzące z modelu biznesowego. Trzeba jednak pamiętać o tym, że raz przygotowany model ulega ciągłej modyfikacji w procesie innowacji.

„Model biznesowy to konstrukcja/platforma umożliwiająca tworzenie wartości” (Dudzik, Witek-Hajduk, 2007, s. 429) z posiadanego potencjału innowacyjnego firmy. W działalności innowacyjnej szczególnego znaczenia nabierają wartości innowacyjne wśród personelu, kształtowane w toku osiągania sukcesów w innowacjach.

W przedsiębiorstwie innowacje są traktowane jako domena specjalistów działu B+R, marketingu, projektowania oraz IT, ale każda organizacja, aby mogła się rozwijać, powinna być efektywna, to znaczy wyzwalać zasoby ludzkiej energii i inwencji z posiadanego potencjału dla urzeczywistnienia wyznaczonych celów. Stosowanie modeli biznesowych w działalności innowacyjnej daje możliwość wizualizacji posiadanego potencjału oraz wiarygodnej oceny zdolności do innowacji.

Bibliografia

- Białoń, L. (red.) (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Placet. ISBN 978-83-7488-153-1.
- Chesbrough, H. (2010). Business Model Innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning*, 43, 354–363.
- Christensen, C.M., Raynor, M.E. (2008). *Innowacje. Napęd wzrostu*. Warszawa: Studio Emka. ISBN 978-83-60652-37-4.
- Dudzik, T., Witek-Hajduk, M.K. (2007). Model biznesu – moda czy nowa koncepcja zarządzania strategicznego. W: H. Brdulak, E. Duliniec, T. Gołębiowski (red.). *Wspólna Europa. Tworzenie wartości przedsiębiorstwa na rynku Unii Europejskiej*. Warszawa: Szkoła Główna Handlowa. ISBN 8373783164.
- Evers, R., Huibers, T. (2012). *10 New Business Models for This Decade* [online, dostęp: 2014-04-03]. Dostępny w Internecie: <http://www.slideshare.net/oukearts/10-new-business-models-for-this-decade>.
- Komorowski, J. (2008). *Wartość przedsiębiorstwa a nowy ład gospodarczy w Polsce*. W: R. Bartkowiak, J. Ostaszewski (red.). *O nowy ład gospodarczy w Polsce* (s. 423–437). Warszawa: Szkoła Główna Handlowa.
- Koziół, L., Karaś, A. (2013). Innovativeness in tourist companies: assessment attempt. *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 23(2), 131–147.

- Łunarski, J., Stadnicka, D. (2007a). Metoda samooceny potencjału innowacyjnego organizacji. *Technologia i Automatyżacja Montażu*, 4, 37–41.
- Łunarski, J., Stadnicka, D. (2007b). Ocena poziomu konkurencyjności stosowanej technologii. *Technologia i Automatyżacja Montażu*, 2–3, 25–29.
- Oblój, K. (2002). *Tworzywo skutecznych strategii*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1413-8.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 978-83-246-3059-2.
- Tidd, J., Bessant, J. (2011). *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-264-1181-6.
- Weiblen, T., Frankenberger, K., Gassmann, O. (2013). *The Open Business Model: Towards a Common Understanding of an Emerging Concept* [online, dostęp: 2014-04-03]. Materiały pokonferencyjne 13th EURAM 2013. Dostępny w Internecie: http://www.researchgate.net/publication/256766170_The_Open_Business_Model_Towards_a_Common_Understanding_of_an_Emerging_Concept.

The role of innovative potential in the business models of modern organizations: An attempt to assessment

Abstract: The purpose of this article is to present the concept of building business models (BM) of modern organizations based on their potential for innovation. Creation of innovation in organization is a complex process that depends on many factors, including the potential which is generated in the past, and make some links with innovative capacity to its current use. Business models synthetically describe the organization's ability to create value and make profits. Well-prepared BM determines the success in the process of implementation innovation. The study presented in this article is located in the area of discussions around basic skills in

the organization, divided into three factors: resources, processes and values that determine the success of innovation. The main question refers to the assessment of the chances of achieving growth through possessed innovation potential. The research in the article includes an assessment of the potential of innovative BM. In particular, it is the analysis of BM used in modern organizations whose business is based on innovation. The author concludes that the BM based on the innovative potential is an important factor of the innovation of modern organizations.

Key words: innovation, innovative potential, business model, modern organization

Globalizacja a gospodarka turystyczna wiejska Pomorza Zachodniego 2014. Aspekty zarządzania

Janusz Feczko

Politechnika Koszalińska
Wydział Nauk Ekonomicznych

Abstrakt: Pomorze to region o dużym potencjale rozwoju, ale ze stosunkowo zaniedbaną infrastrukturą i sporymi mankamentami w zakresie zarządzania. Celem badań było określenie postaw mieszkańców Pomorza Zachodniego (Polska 2014) pojmowanych jako zasoby ludzkie względem globalizacji i jej wpływu na gospodarkę turystyczną wiejską w tym regionie. Badaniami objęto reprezentatywną próbę 247 osób na Pomorzu Zachodnim; przeprowadzono również sporadyczne poszukiwawcze badania jakościowe. Ankieterzy, używając kwestionariuszy, wykonali wywiady. Wyniki badań określiły, że Pomorzanie, uznając ważność globalizacji, byli skupieni głównie na dostępności dla nich podstawowych zasobów i podejmowaniu pracy; nie określali wiedzy/kwalifikacji jako wiodących elementów ich życia. Mając zaspokojone podstawowe potrzeby, nie zawsze uznawali za konieczne powiększanie konkurencyjności mieszkańców, regionu lub przedsiębiorstw. Jako najważniejszy cel wskazano polepszenie pracy administracji państwowej i samorządowej oraz naprawę sądownictwa. Konieczne innowacje odtwórcze i bardziej potrzebne kreatywne są związane z wykorzystaniem tezaurusa metod zarządzania w regionalnej polityce społeczno-gospodarczej w skali makro- i mikroekonomicznej, a także z efektywnością środków pomocowych UE na lata 2014–2020. Istotna jest ponadto praktyka teorii wartości i kultury akceptacji.

Słowa kluczowe: postawy, gospodarka turystyczna wiejska, zarządzanie, innowacje, Pomorze

1. Wprowadzenie

Pomorze Zachodnie (Polska 2014) to region niezwykle atrakcyjny pod względem turystycznym. Obejmuje on półbrzeże Bałtyku wraz z krzyżówką tras komunikacyjnych wiodących ze Skandynawii na południe Europy i z zachodniej Europy na wschód, co pociąga za sobą wielokulturowość wpływów skandynawskich, niemieckich i słowiańskich widoczną na tym obszarze. Globalizacja znacząco przyczynia się do podwyższenia poziomu życia w Polsce (GUS, 2013). Jednocześnie braki w infrastrukturze regionu, rozwijająca się administracja samorządowa czy emigracja mieszkańców Pomorza nadają szczególnie status identyfikacji lokalnej i wy-

Korespondencja: Janusz Feczko
Politechnika Koszalińska
Wydział Nauk Ekonomicznych
ul. Śniadeckich 2
75-453 Koszalin, Poland
Tel. +48 94 343 91 44
Email: janusz.feczko@tu.koszalin.pl

korzystaniu innowacji w zakresie kapitału ludzkiego, wiedzy i przedsiębiorczości w gospodarowaniu, a także wpływu globalizacji na wspieranie rozwoju innowacyjnego. Celem jest bardziej efektywny rozwój Pomorza Zachodniego w stosunku do otaczających go regionów polskich, niemieckich i skandynawskich (UMWZ, 2005; 2010; MAiC, 2013).

2. Cel i metody badań

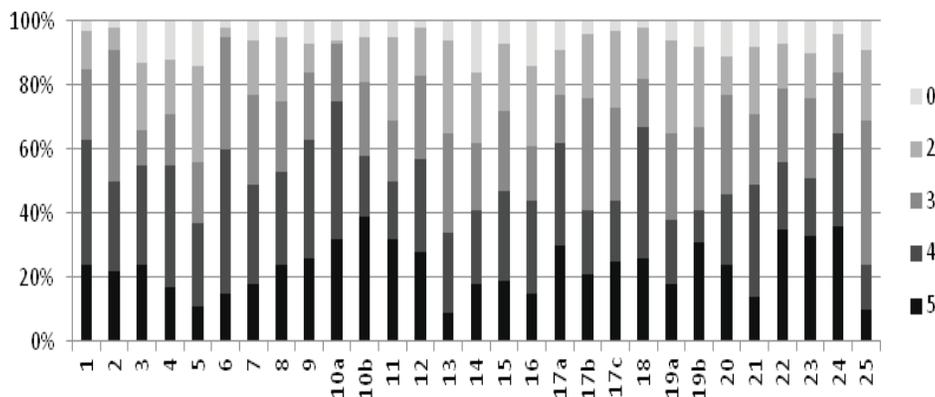
Celem badań było poznanie postaw mieszkańców Pomorza Zachodniego, traktowanych jako zasoby ludzkie, względem globalizacji i jej wpływu na gospodarkę turystyczną wiejską w tym regionie. Zasoby ludzkie, czyli mieszkańcy w wieku 18–70 lat, to osoby aktywne zawodowo (czynne lub potencjalnie czynne), działające na rzecz wzrostu regionalnego PKB, a jednocześnie biorące udział w konsumpcji dóbr materialnych. Takie ujęcie pozwoliło na określenie pojmowania i wpływu czynnika globalizacji na postawy mieszkańców, co wskazuje na mobilność i potencjał oraz stopień dynamizmu myślowego badanej społeczności. Ponieważ Pomorze Zachodnie jest jednym z najbardziej atrakcyjnych turystycznie regionów Polski, turystyka należy tu do rozwojowych dziedzin gospodarczych, a spożycie produktów turystycznych świadczy o przemianach poziomu i stylu życia, w badaniach uwzględniono zatem postawy mieszkańców Pomorza Zachodniego odnośnie do turystyki. W tym zakresie nawiązano do jej głównych wyznaczników: atrakcyjności podróży turystycznych oraz obiektów noclegowych turystyki wiejskiej. Dotyczy to coraz popularniejszego kierunku rozwoju turystyki związanej z wypoczynkiem na łonie przyrody i pobytem poza obszarami wysoce zurbanizowanymi. W badaniach nawiązano do turystyki w regionie zamieszkania oraz częstych, choć krótszych wyjazdów turystycznych. W pracy przyjęto następujące hipotezy badawcze:

- 1) Globalizacja kształtuje postawy mieszkańców Pomorza Zachodniego w 2014 roku.
- 2) Postawy mieszkańców Pomorza Zachodniego w 2014 roku współokreślają kierunki rozwoju gospodarki turystycznej wiejskiej Pomorza Zachodniego.

Zmiany postaw i rozwój gospodarki turystycznej wiejskiej są procesami ciągłymi, wymagającymi poznawania ich aktualnego stanu w celu lepszego zglębienia mechanizmów rozwoju oraz wykorzystania aplikacyjnego w planowaniu i realizacji rozwoju całego regionu, zwłaszcza w zakresie podziału, wykorzystania i oceny znaczących środków – funduszy Unii Europejskiej. Badaniem objęto reprezentatywną próbę 247 osób mieszkających na Pomorzu Zachodnim (Polska 2014), a przeprowadzono je w skali mikroekonomicznej. Obszar Pomorza Zachodniego był tożsamy z terenem województwa zachodniopomorskiego. Badania osób w wieku 18–70 lat wykonano metodą wywiadu z wykorzystaniem ustrukturalizowanego kwestionariusza badawczego. Pozycjom w kwestionariuszu przyporządkowano skale intensywności należące do pięciostopniowych skal porządkowych dwubiegunowych. Stopnie skal opisano werbalnie i numerycznie. Wykorzystano skale: znajomości, ocen, intencji działania, akceptacji, ważności. Analiza wyników poprzez zliczenie ocen – punktów podanych przez respondentów – polegała na określeniu dwubiegunowych postaw: najsilniejszych (łącznie oceny najważniejszych [5 punktów] i ważnych [4 punkty] ocen), określanych dalej w tekście jako „ważne”, i najsłabszych (łącznie oceny słabych/miernych [3 punkty] i złych/nieważnych [2 punkty] ocen), określanych dalej w tekście jako „mało ważne”. Badania były kontynuacją prac autora prowadzonych w innych regionach Polski i USA (Feczko, 2013).

3. Postawy kapitału ludzkiego a globalizacja: Pomorze Zachodnie 2014

Łatwość dostępu do surowców i zasobów (zob. rysunek 1, 75% odpowiedzi „ważne”), podejmowanie pracy w innych krajach (65%), Polska jako partner UE i krajów Europy Zachodniej (65% wskazań „ważne”) – to najważniejsze wyznaczniki globalizacji według badanych. Największy sprzeciw (67%) wywołało określenie Polski jako uboższego sąsiada udostępniającego własne zasoby rzeczowe. Z kolei nabycie nowej specjalizacji przez region i szybsze bogacenie się ludzi uznano za „mało ważne” odpowiednio 60% i 56% ankietowanych. Badana społeczność wyraźnie pomniejszała obiektywnie dużą rolę w procesie globalizacji takich czynników, jak: wspólne działanie na wspólnych rynkach, rozwój przedsiębiorstw o światowej skali działania, postępująca dywersyfikacja społeczeństwa i przedsiębiorstw. Nie uzyskano też dużej ważności zasad podwalin UE: swobodnego przepływu informacji i technologii, zniesienia barier handlowych, swobodnego przepływu finansów, swobodnego przepływu towarów, usług i ludzi. Spora część badanych (24%) oceniła bezpieczeństwo publiczne jako niedostateczne lub dostrzegła jego brak. Wśród ankietowanych popularne jest przekonanie, że bezpieczeństwo publiczne już od dłuższego czasu zmniejsza się, a centralna administracja państwowa nie jest w stanie przeciwdziałać temu procesowi. Powiększanie konkurencyjności i wspólny rozwój edukacji nie były znaczące dla mieszkańców badanego regionu. Wyniki dowiodły, że badani najczęściej traktują w sposób priorytetowy najbliższe im otoczenie (dostępne dla nich zasoby). Tym samym reprezentowany przez nich poziom wiedzy pozwala opisać ten zasób ludzki jako potencjał rozwoju aktywizacji gospodarczej w skali makro- i mikroekonomicznej. Potwierdza to niedoceniające takich czynników, jak: uzależnianie się krajów od siebie (16% ocen „brak występowania”), swobodny przepływ finansów, postępująca dywersyfikacja zamożności mieszkańców.



Rysunek 1. Istota globalizacji
(Figure 1. The essence of globalization)

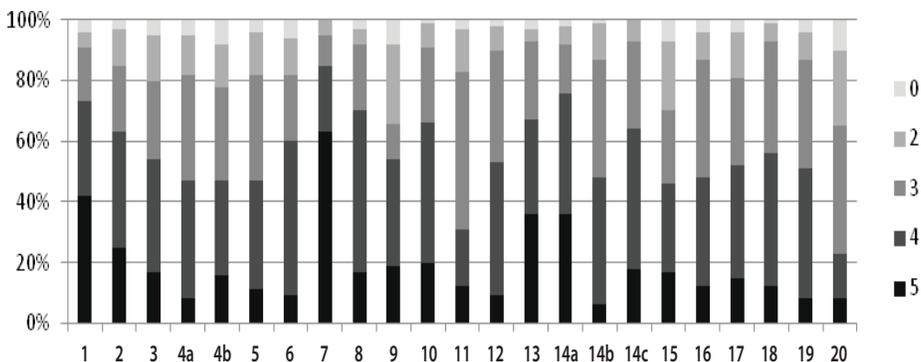
Skala punktowa: 5 punktów – bardzo dobre określenie; 4 punkty – dobre; 3 punkty – mierne; 2 punkty – złe; 0 punktów – brak występowania danego procesu/zjawiska

Możliwe odpowiedzi: 1. Wspólne działanie na wspólnych rynkach; 2. Rozwój przedsiębiorstw o światowej skali działania; 3. Czynnienie bogatych bogatszymi, a biednych biedniejszymi; 4. Jednolite w skali światowej zapotrzebowanie klientów na produkty; 5. Wspólny rozwój edukacji; 6. Swobodny przepływ informacji i technologii; 7. Ujednoczenie standardów, produktów, działalności, kultur; 8. Współpraca w wytwarzaniu

i sprzedaży produktów; 9. Zanik barier handlowych; 10a. Łatwość dostępu do surowców/zasobów; 10b. Łatwy dostęp do lecznictwa; 11. Powiększanie konkurencyjności; 12. Rozprzestrzenianie się gospodarki rynkowej; 13. Nowy typ specjalizacji; 14. Uzależnianie się krajów od siebie; 15. Nowe sfery i przejawy konkurencji; 16. Swobodny przepływ finansów; 17a. Swobodny przepływ towarów i usług, ludzi (emigracje), swoboda podróżowania; 17b. Powiększenie się niebezpieczeństwa publicznego; 17c. Zanikanie granic państw; 18. Podejmowanie pracy w innych krajach; 19a. Szybsze bogacenie się ludzi; 19b. Wzrost tolerancji religijnej; 20. Rozprzestrzenianie się demokracji; 21. Powiększanie się dystansu między ubogimi, rozwijającymi się krajami a krajami najbogatszymi; 22. Przenoszenie produkcji do krajów, w których dominuje gospodarka oparta na taniej sile roboczej; 23. Najważniejsze to dać ludziom wolność; 24. Polska jest partnerem dla Unii Europejskiej i krajów Europy Zachodniej; 25. Polska jest ubogim sąsiadem korzystającym z kasy zapomogowo-pożyczkowej, udostępniającym własne zasoby ludzkie, rzeczowe, rynki zbytu itp.

Źródło: opracowanie własne.

Charakteryzując największe różnice między najbardziej rozwiniętymi krajami UE a Polską (zob. rysunek 2), badani jako najważniejsze podali: wysokość wynagrodzeń (85% odpowiedzi „ważne”), słaby system prawny (76%), wielkość bezrobocia (73%), poziom rozwoju techniki i technologii (70%), zbyt wysoko rozwiniętą biurokrację (67%). Jako mniej ważne respondenci wskazali: rozwój ekonomiczny, posiadanie mniejszych zasobów, niższy poziom infrastruktury (drogi itp.). Aż 58% badanej społeczności określiło poziom pomocy socjalnej i polityki rodzinnej jako niski i zły. Popularne było stwierdzenie, że to polityka rządu i instytucji państwowych (w tym również regionalnych) odpowiada za rozwój dobrego stanu społeczeństwa (52% wskazań), powoduje rozwój gospodarki rynkowej (50% ocen „ważne”). Niewielkie różnice pojawiły się w stosunku do: ingerencji administracji państwowej w gospodarkę (67% łącznych odpowiedzi „mało ważne”), poziomu edukacji (66%), zbyt niskiej ochrony praw osób pokrzywdzonych (51%), wiedzy/wykształcenia/kwalifikacji/umiejętności pracowników (49%), konkurencyjności produktów/działalności (48%). Mieszkańcy badanego regionu często nie byli w stanie wskazać najistotniejszych różnic w zakresie zasobów czy infrastruktury; za mało ważne uznawali stan technologii i inne elementy kluczowe dla rozwoju gospodarczego. Tym samym ich świadomy i celowy udział w życiu gospodarczym jako pracowników o pożądanym poziomie wiedzy i kreatywności był istotnie ograniczony ich rzeczywistym stanem wiedzy gospodarczej. Niski indywidualny potencjał innowacyjny w znacznej mierze był spowodowany brakami w zakresie edukacji ogólnej i ekonomicznej.



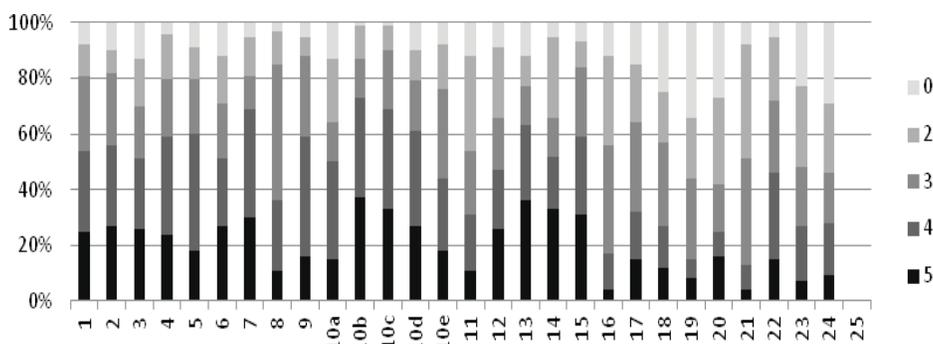
Rysunek 2. Największe różnice pomiędzy krajami UE a Polską
(Figure 2. The biggest differences between the EU and Poland)

Skala punktowa: 5 punktów – największe różnice; 4 punkty – duże różnice; 3 punkty – małe różnice; 2 punkty – brak różnic; 0 punktów – brak występowania danego procesu/zjawiska

Możliwe odpowiedzi: 1. Wielkość bezrobocia; 2. Jakość produktów, usług; 3. Rozwój ekonomiczny; 4a. Konkurencyjność polskich produktów/działalności; 4b. Niski eksport produktów z Polski; 5. Wiedza, wykształcenie/kwalifikacje, umiejętności pracowników; 6. Finansowanie projektów badawczych i wdrożeniowych; 7. Wysokość wynagrodzeń; 8. Poziom rozwoju techniki i technologii; 9. Brak pomocy ze strony polskiego rządu; 10. Zacofane rolnictwo – na przykład brak ukierunkowania rolników na jeden typ produkcji; 11. Poziom edukacji; 12. Dostęp uczniów/studentów do pomocy dydaktycznych, naukowych; 13. Zbyt wysoko rozwinięta biurokracja; 14a. Słaby system prawny (sądy, administracja); 14b. Niskie zabezpieczenie praw osób pokrzywdzonych; 14c. Niska i zła pomoc socjalna, polityka rodzinna; 15. Mniejsze zasoby, niższy poziom infrastruktury (drogi itp.); 16. Postkomunistyczna mentalność; 17. Brak reprezentacji ze strony Polski wśród transnarodowych korporacji; 18. Polityka rządu i instytucji państwowych, w tym też regionalnych, powoduje rozwój dobrego stanu społeczeństwa; 19. Polityka rządu i instytucji państwowych, w tym też regionalnych, powoduje rozwój gospodarki rynkowej; 20. Polityka rządu i instytucji państwowych, w tym też regionalnych, powoduje zwiększenie udziału państwa w gospodarce rynkowej.

Źródło: opracowanie własne.

Jako najważniejsze przedsięwzięcia zmierzające do intensyfikacji udziału Polski w globalizacji (zob. rysunek 3) wskazano podwyższenie jakości pracy administracji państwowej i samorządowej (73% łącznych wskazań „ważne”) oraz naprawę prawa i sądownictwa (69%).



Rysunek 3. Przedsięwzięcia do realizacji w celu intensyfikacji udziału Polski w procesie globalizacji (Figure 3. Projects to be implemented in order to intensify the participation of Poland in globalization)

Skala punktowa: 5 punktów – największe różnice; 4 punkty – duże różnice; 3 punkty – małe różnice; 2 punkty – brak różnic; 0 punktów – brak występowania danego procesu/zjawiska

Możliwe odpowiedzi: 1. Rozwinięcie współpracy polskich przedsiębiorstw i organizacji z zagranicznymi; 2. Zmniejszenie bezrobocia i inflacji, zwiększenie dochodu narodowego; 3. Poprawienie edukacji (inwestowanie w wykształcenie, kwalifikacje); 4. Tworzenie nowoczesnych gospodarstw rolnych; 5. Zmiana polityki rządu na sprzyjającą dla rolników; 6. Podejmowanie pracy za granicami Polski / odbywania międzynarodowych praktyk i stażów itp.; 7. Zwiększanie konkurencyjności polskiej gospodarki (wzmocnienie rodzimej gospodarki); 8. Tworzenie dużych przedsiębiorstw; 9. Usprawnianie przepływów informacji (pomiędzy zagranicą a Polską); 10a. Rozwijanie globalnej współpracy gospodarczej i politycznej administracji poszczególnych państw; 10b. Zmniejszenie biurokracji, podwyższenie jakości pracy administracji państwowej i samorządowej; 10c. Naprawa prawa, sądownictwa, wymiaru sprawiedliwości; 10d. Zwiększenie płacy za pracę; 10e. Wzrost automatyzacji, robotyzacji w przedsiębiorstwach i organizacjach; 11. Wzrost jakości zmian w przedsiębiorstwach, organizacjach, administracji; 12. Dążenie do członkostwa w Unii Europejskiej na zasadzie partnerstwa; 13. Wzrost kwalifikacji pracowników, umiejętności życiowych mieszkańców; 14. Zwiększanie wydajności pracy; 15. Redukcja marnotrawstwa, biurokracji, korupcji, złych wydatków rządu.

du, poprawa zarządzania, naprawa finansów publicznych; 16. Słyszałem/am o programach unijnych, takich jak: Narodowy Plan Rozwoju, Fundusz Spójności, Narodowa Strategia Spójności; 17. Brałem/am udział w realizacji programów wymienionych powyżej; 18. Znam konkretne przykłady, że programy wymienione w punkcie 16 pomogły rozwojowi gminy, regionu, społeczeństwa; 19. Znam konkretne przykłady, że programy wymienione w punkcie 16 pomogły przedsiębiorstwom, przedsiębiorcom; 20. Wprowadzenie euro; 21. Wprowadzenie języka angielskiego jako urzędowego w Polsce; 22. Uświadamianie ludzi co do istoty globalizacji; 23. Znoszenie ograniczeń: podróży, przemieszczania się, zamieszkania, wiz; 24. Promocja Polski poza granicami kraju; 25. Zwiększenie wpływów finansowych z projektów i programów UE przekazywanych na Pomorze do: 1. miasta, 2. wsi, 3. inne.

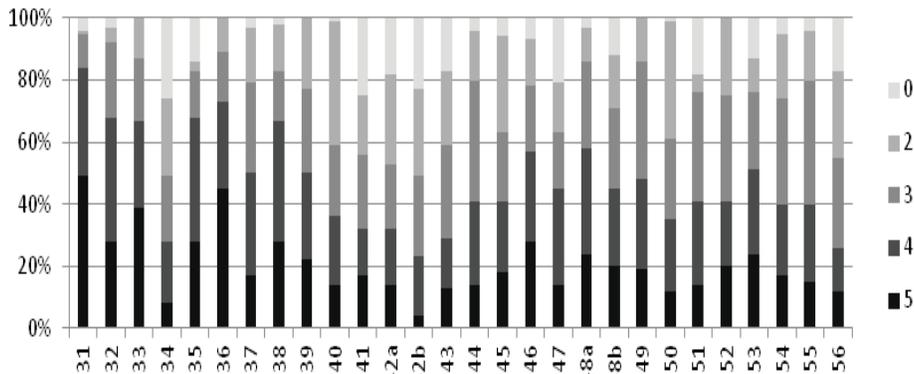
Źródło: opracowanie własne.

Za mało ważne uznano: wprowadzenie języka angielskiego jako urzędowego w Polsce (79%), programy unijne (Narodowy Plan Rozwoju, Fundusz Spójności i inne – 71%), tworzenie dużych przedsiębiorstw (61%), powiększenie jakości zmian przedsiębiorstw/organizacji/administracji (57%), osobisty udział w programach UE w Polsce (53%). Ponad 43% respondentów podkreśliło konieczność redukcji marnotrawstwa, biurokracji, korupcji, złych wydatków rządu, poprawy zarządzania i naprawy finansów publicznych. Mieszkańcy Pomorza Zachodniego mniejszą rangę nadali: rozwijaniu współpracy polskich przedsiębiorstw i organizacji z zagranicznymi, reformie edukacji (inwestowaniu w wykształcenie, kwalifikacje), umacnianiu rodzimej gospodarki poprzez zwiększenie jej konkurencyjności. Niedoceniano usprawniania przepływów informacji (pomiędzy zagranicą a Polską). Badana społeczność nadal oczekiwała od administracji państwowej i samorządowej pełnienia wiodącej funkcji w rozwoju gospodarczym kraju, akceptując lub co najmniej przyjmując do wiadomości znaczącą rolę procesu globalizacji (w tym również europeizacji). Ankietowani nie dostrzegali ważnej roli gospodarki, przedsiębiorstw, innowacji w dalszym rozwoju regionu. Wymaga to systemowej zmiany całości polityki regionalnej, włączając w to edukację, gospodarkę, administrację państwową i samorządową, opiekę społeczną oraz zblizone sektory.

4. Gospodarka turystyczna wiejska Pomorza 2014

Pierwsze etapy innowacji gospodarki turystycznej to optymalizacja wykorzystania lokalizacji do dalszego rozwoju organizacji. Respondenci ocenili położenie obiektów noclegowych na wsi pomorskiej (zob. rysunek 4), podkreślając, że zazwyczaj umożliwia to odpoczynek bierny (84% odpowiedzi „ważne”). Wskazano na: możliwość plażowania (73%), uprawiania wędrówek pieszych (krótkich) (68%), korzystania z biesiad – ludowego jedzenia (68%), przebywania w naturalnym przyrodniczo otoczeniu (67%). Mniejsze zainteresowanie na Pomorzu Zachodnim związane było z miejscami historycznymi i legendarnymi (pomimo licznych obiektów tego typu). Chęć polepszenia zdrowia i wyglądu w wyniku zabiegów spa, sanatoryjnych, rehabilitacyjnych i leczniczych podało 45% mieszkańców. W większości przypadków nie potrafili oni określić swych oczekiwań w tym zakresie, ograniczając się do indywidualnych preferencji. 43% respondentów uznało, że ścieżki rowerowe wokół miejsc odwiedzanych przez turystów są ważne i wpływają na decyzje zakupów produktów turystycznych. Ponad 36% Pomorzan wskazało wędrówki po wzgórzach jako ważne, choć nie odpowiada temu ilość oferowanych szlaków pieszych i typowych udogodnień w tym segmencie tury-

styki. Przykładowo nadmorskie Łazy łączy z pobliskim Mielnem szosa asfaltowa, przy całkowitym braku możliwości pieszego przejścia na terenie atrakcyjnej przyrodniczo Mierzei Jamneńskiej. W opinii mieszkańców badanego regionu lokalizacja obiektów turystycznych nie dawała możliwości uczestnictwa w koncertach i warsztatach muzycznych (63%); z kolei według turystów spoza tego regionu imprezy kulturalne należały do głównych atrakcji generującej ruch turystyczny przyjazdowy. Rosnąca popularność pobytów rekreacyjnych nad wodą i innych (w przeciwieństwie do tradycyjnego biernego plażowania) nie była wspomagana lokalizacją podstawowej usługi turystycznej – noclegu (59% ocen negatywnych).



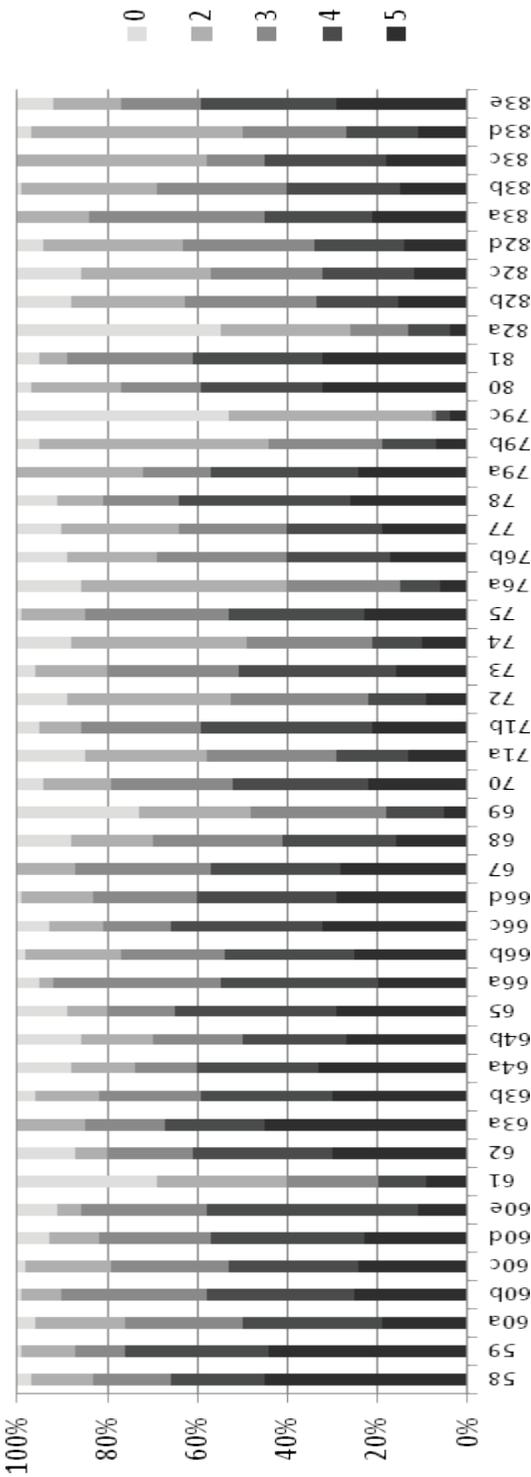
Rysunek 4. Atrakcyjność lokalizacji obiektów noclegowych turystyki wiejskiej na Pomorzu Zachodnim (Figure 4. Location attractiveness of rural tourism accommodation facilities in Western Pomerania)

Skala punktowa: 5 – wspaniale; 4 – dobre; 3 – dostateczne; 2 – złe; 0 – brak

Możliwe odpowiedzi: 31. Odpoczynek; 32. Uprawianie wędrówek pieszych; 33. Przebywanie w atrakcyjnym przyrodniczo otoczeniu (krajobraz, rośliny, zwierzęta); 34. Uprawianie turystyki religijnej (pielgrzymki, miejsca kultu religijnego); 35. Wyżywienie ludowe, biesiady; 36. Plażowanie; 37. Folklor, uczestnictwo w obrzędach; 38. Osobliwości przyrody; 39. Miejsca historyczne, legendarne; 40. Koncerty, warsztaty muzyczne itp.; 41. Jazda konna; 42a. Wspinaczka skałkowa; 42b. Narciarstwo; 43. Wycieczki rowerowe; 44. Sporty wodne; 45. Sporty ekstremalne; 46. Zabytki techniki (kopalnie itp.); 47. Wędrówka po wzgórzach; 48a. Polepszenie zdrowia i wyglądu w wyniku zabiegów spa, sanatoryjnych, rehabilitacyjnych, leczniczych i innych; 48b. Parki rozrywki, aquaparki; 49. Przyglądanie się i uczestnictwo w pracy rolnika; 50. Łowienie ryb; 51. Grzybobranie; 52. Pobytu rekreacyjne nad wodą; 53. Rękodzieło ludowe; 54. Święta tradycyjne; 55. Różnorodne obiekty kultury; 56. Zbieranie i korzystanie z ziół.

Źródło: opracowanie własne.

Zwiększenie konkurencyjności obiektów turystyki wiejskiej Pomorza, wynikające też z lepszego, bardziej kreatywnego zaspokajania potrzeb turystów (zob. rysunek 5), dotyczyło wykorzystania kąpielisk morskich (67% odpowiedzi „ważne”), odpoczynku coraz częściej aktywnego ruchowo i mentalnie (66%), wędrówek pieszych (66%), zwiedzania starówek i budowli zabytkowych (66%), zwiedzania różnorodnych obiektów kultury (61%). Jednak aż 38% respondentów oceniło atrakcje przyrodnicze znajdujące się w otoczeniu obiektów noclegowych turystyki wiejskiej Pomorza Zachodniego na poziomie niedostatecznym lub zauważyło ich brak. Dowodzi to celowości uatrakcyjnienia obszarów przyrodniczych o infrastrukturę harmonijnie zrównoważoną z naturalnym otoczeniem.

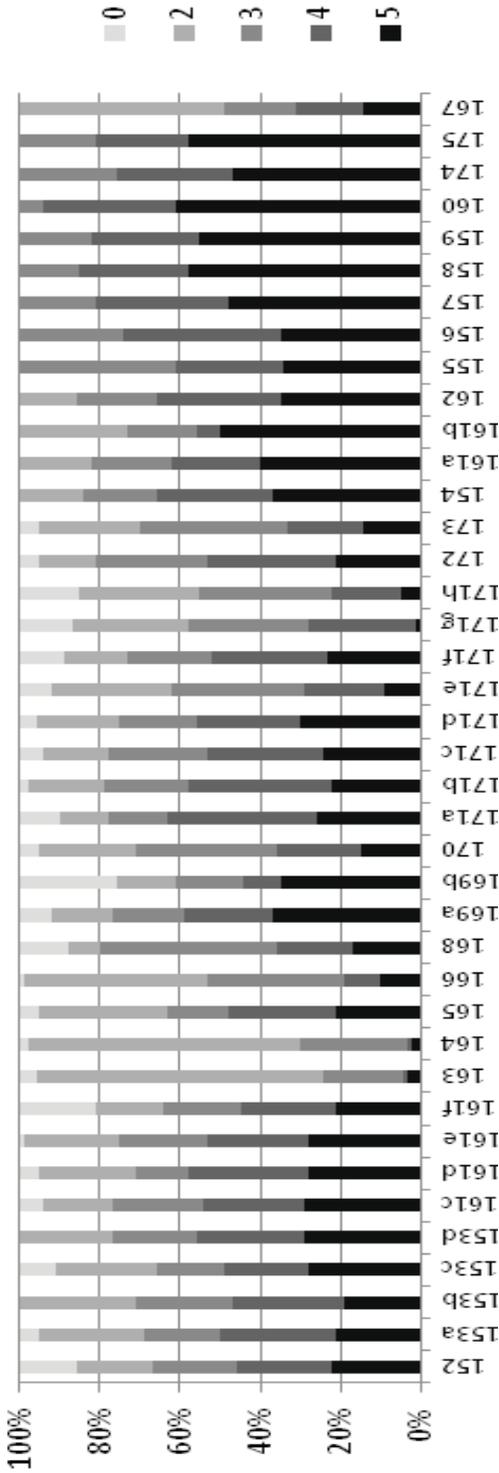


Rysunek 5. Aktywność turystów w czasie zamierzonych pobytów w obiektach noclegowych turystyki wiejskiej na Pomorzu Zachodnim
(Figure 5. Activity of tourists during intended stays in tourist accommodation in rural Western Pomerania)

Skala punktowa: 5 – najwięcej; 4 – średnio; 3 – mało; 2 – nie skorzystał; 0 – brak

Mozliwe odpowiedzi: 58. Odpoczynek; 59. Wędrówki piesze; 60a. Przebywanie w atrakcyjnym przyrodniczo otoczeniu (krajobrazy, rośliny, zwierzęta); 60b. Przebywanie w kurorcie; 60c. Przebywanie w dużym, atrakcyjnym mieście; 60d. Park narodowy; 60e. Spacer promenadą, molo; 61. Turystyka religijna (pielgrzymki, miejsca kultu religijnego); 62. Ludowe jedzenie i biesiady; 63a. Kąpieliska morskie; 63b. Kąpieliska wokół jezior; 64a. Poznanie folkloru, uczestnictwo w obrzędach; 64b. Uczestnictwo w imprezach; 65. Oglądanie osobliwości; 66a. Przebywanie w miejscach historycznych, legendarnych; 66b. Muzea, rezerваты archeologiczne, skanseny; 66c. Zwiedzanie starówek i budowli zabytkowych; 66d. Zwiedzanie latni morskich; 67. Uczestnictwo w koncertach, warsztatach muzycznych itp.; 68. Jazda konną; 69. Wspinać skałkowa; 70. Wycieczki rowerowe; 71a. Spływy kajakowe; 71b. Rejsy zagłowe; 72. Sporty ekstremalne; 73. Zabytki techniki (kopalnie itp.); 74. Wędrówka po wzniesieniach polodowcowych; 75. Polepszenie zdrowia i wyglądu w wyniku zabiegów spa, sanatoryjnych, rehabilitacyjnych, leczniczych i innych; 76a. Przeglądanie się pracy rolnika; 76b. Uczestnictwo w pracy rolnika; 77. Łowienie ryb; 78. Grzybobranie; 79a. Wypady nad wodę; 79b. Nurkowanie; 79c. Windsurfing itp.; 80. Rękodzieło ludowe; 81. Różnorodne obiekty kultury; 82a. Zbieranie i korzystanie z ziół; 82b. Wioski tematyczne; 82c. Międzynarodowy szlak północny; 82d. Inne szlaki turystyczne; 83a. Święta tradycyjne; 83b. Ferie zimowe; 83c. Majówki; 83d. Weekendy; 83e. Wakacje.

Źródło: opracowanie własne.



Rysunek 6. Obiekty noclegowe turystyki wiejskiej na Pomorzu Zachodnim
(Figure 6. Accommodation at rural tourism in Western Pomerania)

Skala odpowiedzi: dla pyt. 152–153d, 161c–161f, 163–166, 168–173 – odp. 5 → bardzo ważne; odp. 4 → ważne; odp. 3 → mało ważne; odp. 2 → nieważne; 0 → brak. Dla pyt. 154, 161a–161b, 162 – odp. 5 → do 10; odp. 4 → 11 do 20; odp. 3 → 21 do 50; odp. 2 → powyżej 50. Dla pyt. 155–160, 174–175 – odp. 5 → do 5; odp. 4 → 6 do 20; odp. 3 → powyżej 20. Dla pyt. 167 – odp. 5 → do 5 m; odp. 4 → 6 do 10 m; odp. 3 → 11 do 25 m; odp. 2 → powyżej 26 m. Możliwe odpowiedzi: 152. Samodzielny budynek; 153a. Część budynku; 153b. Ocieplenie budynku; 153c. Studia, oddzielne bungalowy – domki; 153d. Lokalizacja z dala od PKP, głośniejszych dróg, głośniejszych barów itd.; 154. Łączna ilość miejsc noclegowych; 155. Liczba pokoi 1-osobowych; 156. Liczba pokoi 2-osobowych; 157. Liczba pokoi 3-osobowych; 158. Liczba pokoi dla 4 i więcej osób; 159. Liczba pokoi z oddzielnym WC; 160. Liczba pokoi z oddzielną łazienką; 161a. Sala gastronomiczna, ilość miejsc siedzących; 161b. Aneks kuchenny z AGD; 161c. Wędzarnia ryb; 161d. Wędzarnia; 161e. Wiata biesiadna; 161f. Ilość miejsc garazowych; 162. Ilość miejsc parkingowych ogrodzonych – na terenie posesji; 163. Odległość budynku od gminnej drogi publicznej; do 5 m; 164. Do 10 m; 165. Do 25 m; 166. Powyżej 26 m; 167. Odległość budynku od najbliższego budynku sąsiada; 168. Receptja turystów całonocna; 169a. Dostosowanie godzin otwarcia, pracy do turystów; 169b. Receptja turystów tylko latem; 170. Weekendy; 171a. Posiadanie zagospodarowanego ogrodu; 171b. Posiadanie warzywniaka; 171c. Wypożyczalnia sprzętu wodnego, plażowego, rowerów itp.; 171d. Plac zabaw dla dzieci; 171e. Boiska, plac sportowy; 171f. Własny staw, basen; 171g. Pole namiotowe, namioty; 171h. Miejsce biwakowe; 172. Prowadzenie produkcji roślinnej w gospodarstwie rolnym; 173. Prowadzenie produkcji zwierzęcej w gospodarstwie rolnym; 174. Liczba osób obsługujących turystów; 175. Łączna liczba domowników w gospodarstwie agroturystycznym. Źródło: opracowanie własne.

Niedocenionym walorem Pomorza Zachodniego jest łowienie ryb w licznych jeziorach i rzekach. Aż 27% mieszkańców tego regionu uznało brak możliwości łowienia ryb za przeszkodę w aktywności turystycznej. Lepsze zagospodarowanie akwenów śródlądowych, powiększenie usług z tym związanych także na Bałtyku, stworzenie podstawowej infrastruktury (drogi, zarybianie itp.) to potencjalna szansa omawianego obszaru. Wbrew stereotypowym opiniom nieefektywne okazały się innowacje w postaci: usług nurkowania (76% ocen negatywnych z powodu niskiej przejrzystości wód), uprawiania sportów ekstremalnych (72% ocen „nie” z powodu ich niskiej popularności wśród regionalnej społeczności) i przyglądania się pracy rolnika (71% ocen „nie” z uwagi na niską atrakcyjność społeczną – co stoi w sprzeczności z tradycyjnym, ale już nie realnym motywem agroturystyki). Społeczeństwo Pomorza i okolicznych regionów jeszcze nie przyjęło stylu życia polegającego na spędzaniu weekendów poza stałym miejscem zamieszkania w miastach (70% odpowiedzi „nie”), co wskazuje na potrzebę aktywizacji komunikacji marketingowej, a także dostosowania infrastruktury i obsługi w obiektach noclegowych do tej formy ruchu turystycznego. Konieczne wydaje się przeprowadzenie modernizacji kąpielisk morskich, począwszy od stworzenia podstawowej bazy materialnej: bezpiecznych i czystych plaż z programem aktywizacji ruchowej plażowiczów, poszerzenia zaplecza w postaci promenad oraz systemu dróg i przejść, uporządkowania i rozwoju sektora gastronomicznego, rozrywkowego i pozostałych. Innowacje nie powinny szpecić miejscowości nadmorskich (porównaj obywatelski sprzeciw mieszkańców Mielna).

Osiągnięcie minimalnego standardu turystyki powinno stanowić zaledwie punkt wyjścia do tworzenia oryginalnej, unikatowej infrastruktury recepcji turystycznej (zob. rysunek 6).

Wiodącym standardem stał się ogród (63% silnych oczekiwań) z wielorakimi kreatywnymi innowacjami w zakresie rekreacji ruchowej i mentalnej. Mobilności pracowników obsługi ruchu turystycznego powinna towarzyszyć szczególna dbałość i życzliwość wobec turystów, będąca wyrazem gościnności (59% wskazań „ważne”). Innowacją staje się wkomponowanie obiektów turystycznych w ekosystem przyrody, tak aby nie tylko go nie naruszać, ale i rozwijać (drogi, materiały budowlane, kontakt z cywilizacją i inne). Oczekiwana jest kameralność, włączenie w życie przyrody, zapewnienie odnowy fizycznej i mentalnej. Jednocześnie zanikają potrzeby biwakowania (63% odpowiedzi „mało ważne”), przebywania w otoczeniu zwierząt (62%), korzystanie z pól namiotowych (59%).

5. Kierunki innowacyjnego rozwoju

Pomorze Zachodnie osiągnęło określony etap rozwoju zdiagnozowany i zinterpretowany w strategiach regionu (UMWZ, 2005; 2010).

Globalizacja przyczyniła się do zmiany postaw: wiedza, kreatywność i przedsiębiorczość kapitału ludzkiego na terenie Pomorza Zachodniego, również w zakresie gospodarki turystycznej wiejskiej, są na stosunkowo niższym poziomie niż wśród społeczności regionalnych.

Dla mieszkańców tego obszaru ważną rolę sprawczą i kontrolną odgrywa państwo oraz administracyjno-biurokratyczny system zarządzania regionem, a potrzeby pogłębiania wiedzy, rozwoju kreatywności i przedsiębiorczości schodzą na dalszy plan. Kontynuacja społecznej polityki kompromisu nie wyzwala innowacji, które pozwoliłyby zmienić obecny stan rzeczy.

Kontynuacja dotychczasowego modelu funkcjonowania administracji państwowej i samorządowej Pomorza Zachodniego jest istotnym komponentem lokalnego systemu kształtowania kapitału ludzkiego. Ważne jest wprowadzenie w większym zakresie innowacyjnego procesowego rozwoju administracji, począwszy od wewnętrznych i zewnętrznych audytów ich efektywności, skuteczności i racjonalności. Konieczne staje się nie jednorazowe osiąganie celów gospodarczych i społecznych, ale monitorowanie otoczenia, elastyczne dostosowywanie się w trakcie realizacji strategicznych celów. Kluczowe okazuje się pytanie: „Dlaczego?“, które odzwierciedla wzrastającą zmienność otoczenia, niepewność i ryzyko podejmowania decyzji zarządzania regionem oraz poszczególnymi miejscowościami.

Pożądaną jest stopniowe wprowadzanie innowacyjnych zmian do edukacji mieszkańców regionu poprzez modyfikację treści i sposobów edukacji. Z powodu niedoinwestowania i błędów zarządzania kształcenie zinstytucjonalizowane nie odzwierciedla w pełnym zakresie podstawowych mechanizmów, etapu rozwoju gospodarczego i społecznego (na przykład znaczne osłabienie szkolnictwa średniego zawodowego). Formalizowanie procedur kształcenia poprzez tzw. ramy kwalifikacji i umiejętności (wprowadzone między innymi w USA kilkadziesiąt lat temu), a także podporządkowanie szkół i uczelni systemowi zarządzania jakością nie może przysłonić istoty kształcenia oraz realizacji badań, gdyż jest tylko innowacją odtwórczą. Staje się to coraz większym problemem, ponieważ część najbardziej kreatywnej i przedsiębiorczej społeczności Pomorza wyemigrowała poza region.

Zaobserwowane w badaniach postawy i zachowania wskazywały, że nie zawsze w praktyce udawało się w pełni sprostać wymaganiom branży noclegowej. Kontynuacja tego stanu spowoduje relatywnie niski poziom aktywności ruchu turystycznego pomimo pewnych spektakularnych sukcesów (Sopot). Ważne były i są innowacje odtwórcze służące do osiągnięcia standardowych wymagań. Istotniejsze stają się jednak innowacje kreacyjne, oryginalne w danej branży i społecznościach. Różnorodność walorów naturalnych Pomorza Zachodniego, w nawiązaniu do rozpowszechniających się dążeń ochrony/odnowy zdrowia nie tylko w tradycyjnym, sanatoryjnym leczeniu, jest nie w pełni wykorzystanym potencjałem na polu innowacji kreacyjnych UPS. Znane są rozwiązania wdrożone w Baden-Baden, Freudenstadt i innych miastach. Dyskusja o tym, dlaczego w rodzimych nadmorskich kurortach nie wprowadzono w większym zakresie żadnych innowacji, może być też prowadzona w odniesieniu do teorii wartości (Sedláček, 2011) i kultury akceptacji społecznej (Hausner, 2014). Pomocne w praktyce społecznej i gospodarczej zarządzania regionem lub przedsiębiorstwami jest urealnienie wymiernego określenia efektywności. Nieodzowne stały się zmiany kształtowania kultury akceptacji w administracjach różnego rodzaju i poziomu, przedsiębiorstwach, społecznościach. Akceptacji rozumianej również jako mobilność, otwartość, dynamizm myślowy, ukierunkowanej na innowacje, a nie osiąganie tylko incydentalnych celów i wykonanie bieżących zadań.

Dotychczasowe wieloletnie korzystanie w Polsce ze stosunkowo dużych środków pomocowych z UE i innych państw (w zamierzeniu na powiększenie innowacyjności polskiej gospodarki) nie przelożyło się na osiągnięcie w pełni tego celu. Wręcz odwrotnie: innowacyjność zdecydowanie się pogorszyła, o czym świadczy przedostatnie miejsce, które Polska zajmuje pod tym względem w Unii Europejskiej. Nasz kraj stał się „słabym innowatorem”, co wynika (Hollander, Es-Sadki, 2013; Świczewska, 2014) z niskiej wartości polskiej

nauki, niskiego budżetu państwa i innych organizacji na B+R, niskiej aktywności przedsiębiorstw MSP, niskiego poziomu patentowania. Jako przyczyny złego wykorzystania dużych środków pomocowych UE i innych państw wskazuje się niską jakość zarządzaną planowania/wdrożenia/oceny tej działalności. Według badań Centrum Europejskich Stosunków Regionalnych i Lokalnych na Uniwersytecie Warszawskim – najbiedniejsze regiony w Polsce dostały najwięcej środków z UE na mieszkańca: prorozwojowy efekt funduszy UE w biedniejszych regionach to mit, ponieważ nie tworzą one istotnej liczby miejsc pracy ani nie przyczyniają się do stałego rozwoju regionalnej gospodarki (Fundusze unijne, 2014). Błędne wydaje się założenie, że przeorientowaniu powinna ulec kultura administracji państwowej: ma być ona nastawiona głównie na cel, a nie na proces (GUS, 2013). Coraz szerzej dyskutowany jest pogląd, że „łatwy pieniądz” z UE pomniejsza, a niekiedy wręcz uniemożliwia większą przedsiębiorczość, kreatywność administracji samorządowej i państwowej, innych organizacji. Istotne jest ujęcie procesowe, ponieważ płynne otoczenie oraz sześcioletni cykl wydatków UE (2014–2020) wymuszają elastyczne, otwarte działanie. Wadami są natomiast mankamenty dokładności¹ celów i zadań, a także wydatkowanie kapitałów na bieżące potrzeby w zbyt dużym zakresie w stosunku do potrzeb taktycznych i strategicznych.

6. Podsumowanie

Zachowawcze postawy zasobów ludzkich Pomorza Zachodniego, ukierunkowane głównie na problemy więzi społecznych (przede wszystkim prywatnych), w połączeniu z mankamentami wiedzy ekonomicznej, określają potrzebę innowacji edukacji społeczeństwa w obszernym zakresie. Akceptacja procesu globalizacji przy określonej przedsiębiorczości własnej wskazuje na potrzebę pomniejszenia administracyjnego zarządzania regionem. Ważne stają się innowacje twórcze, również z wykorzystaniem środków pomocowych UE oraz teorii wartości i kultury akceptacji.

Bibliografia

- Feczko, J. (2013). Postawy konsumentów a globalizacja: elementy ekonomiczne, zarządzania marketingowego i turystyczne. Pomorze 2013. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie: Polityki Europejskie, Finanse i Marketing*, 9, 140–160.
- GUS (2013). *Europejskie badania dochodów i warunków życia (EU-SILC) w 2012*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. ISBN 978-83-7027-536-8.
- Hausner, J. (2014). Dyskusja w gospodarce. *Polityka.pl.*, 9.01.2014.
- Hollander, H., Es-Sadki, N., (2013). *Innovation Union Scoreboard 2013* [online, dostęp: 2014-03-02]. Brussels: European Commission. Dostępny w Internecie: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/files/ius-2013_en.pdf.
- MAiC (2013). *Długookresowa strategia rozwoju kraju Polska 2030. Trzecia fala nowoczesności*. Warszawa: Ministerstwo Administracji i Cyfryzacji.
- Niewinowska, M. (2013). Na drodze rozwoju [online, dostęp: 2014-06-23]. *Polityka*, 26 listopada. Dostępny w Internecie: <http://www.polityka.pl/tygodnikpolityka/rynek/1562335,1,na-drozdze-rozwoju.read>.
- Sedláček, T. (2011). *Ekonomia dobra i zła. W poszukiwaniu istoty ekonomii od Gilgamesza do Wall Street*. Warszawa: Studio Emka. ISBN 978-83-6230-8.
- Świeczewska, I. (2014). Realizacja celów rozwoju krajów Unii Europejskiej opartego na wiedzy i innowacjach. *Wiadomości Statystyczne*, 1 (styczeń), 51–67. ISSN 0043-518X.

¹ Miara dokładności – stopień zbliżenia do prawdy, ale też do optymalnych celów i zadań.

- UMWZ (2005). *Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego do roku 2020*. Szczecin: Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego; Sejmik Województwa Zachodniopomorskiego.
- UMWZ (2010). *Strategia Rozwoju Województwa Zachodniopomorskiego*. Szczecin: Urząd Marszałkowski Województwa Zachodniopomorskiego. ISBN 978-83-88664-12-0.
- Zachariasz, K. (2014). *Fundusze unijne nie tworzą nowych miejsc pracy. To mit* [online, dostęp: 2014-06-23]. Wyborcza.biz. Dostępny w Internecie: http://wyborcza.biz/biznes/1,100896,16190730,Fundusze_unijne_nie_tworza_miejsc_pracy__To_mit.html.

Globalization versus West Pomerania tourism economy 2014. Management aspects

Abstract: West Pomerania, part of the Baltic Coastland, is an important area for Poland's summer national tourism; a growth potential region, relatively neglected infrastructure with management drawbacks. The research purpose was determining West Pomerania (Poland 2014) inhabitants'—understood as human resource—attitudes towards regarding globalization and its impact on the region's rural tourism economy. The research was conducted on a 247 representative group of West Pomerania inhabitants; sporadic exploratory qualitative research. The interviewers used questionnaires for research. Ordinal scales marked verbally and numerically were used for describing data. Study results showed Pomerania inhabitants recognizing the significance of globalization mostly focused on access

to basic resources and finding employment; they didn't specify knowledge-qualifications as leading elements in life. Having satisfied basic needs they didn't always recognize the need for increasing competitiveness of inhabitants, region, enterprises. Improving state and self-government administration service, repairing the judiciary were considered most important. Suitability for passive resting was emphasized when assessing location attractiveness of rural tourism facilities. Necessary reconstructive innovations, creative ones more needed, associated with using a thesaurus of management methods in regional socio-economic policy, 2014–2020 EU aid funds efficiency. Practicing the value theory and culture acceptance is relevant.

Key words: attitudes, rural tourist economy, management, Pomerania

Koncepcja modelu polityki informacyjnej uczelni publicznej w kontekście zrównoważonego zarządzania

Agnieszka Kamińska

Instytutu Studiów Politycznych
Polskiej Akademii Nauk

**Janusz
Zawiła-Niedźwiecki**

Politechnika Warszawska
Wydział Zarządzania

Abstrakt: Polityka informacyjna uczelni publicznej spełnia dwa główne cele: służy wypełnianiu obowiązku informacyjnego oraz jest elementem kształtowania wizerunku i marki. Odnosnie do zarządzania uczelnią i wyzwań dobrego rządzenia, kształtowanie tej polityki wymaga pogodzenia postulatu skuteczności i efektywności z postulatem racjonalnego harmonizowania praktyki operacyjnej z potrzebami interesariuszy oraz otoczenia. Warto rozważyć to w kontekście zrównoważonego zarządzania, w trzech ujęciach: ładu korporacyjnego, zrównoważonego rozwoju oraz harmonijnego doboru metod zarządzania. Zarówno znane przykłady, jak i luka pomiędzy praktyką a oczekiwaniami uzasadniają poszukiwanie modelu satysfakcjonującej polityki informacyjnej. Uczelnie publiczne są szczególnym przykładem takich potrzeb i dobrym polem do prowadzenia badań. W odróżnieniu od podmiotów administracji publicznej, które cechuje monopolistyczna pozycja, uczelnie konkurują między sobą i ich marka ma wpływ na popularność wśród interesariuszy zewnętrznych.

Słowa kluczowe: dobre rządzenie, interesariusze, polityka informacyjna, polityka marki, wizerunek publiczny, zrównoważone zarządzanie

1. Wprowadzenie

Artykuł przedstawia koncepcję, która jest przedmiotem badań autorów w ramach szerszego projektu związanego z operacjonalizacją koncepcji zrównoważonego zarządzania. W toku tych badań dostrzeżono specyficzne cechy uczelni publicznej jako podmiotu poddawanego regułom gry rynkowej równolegle do imperatywu misji publicznej.

Polityka informacyjna uczelni jest częścią kultury akademickiej, której reguły, wartości i przekonania powinny być podzielane przez jej członków. Ze względu na antropologiczny charakter tej kultury oraz prawa, którymi się rządzi, ważne jest rozumienie przemian, jakie nastąpiły w historii uniwersytetów oraz wpływu tych przemian na model obecnej relacji informacyjnej uczelni z otoczeniem. Należy przede wszystkim odwołać się do średniowiecznej idei uniwersytetu, opartej na kulturze wytwarzającej wartości i przekonania.

Korespondencja: Agnieszka
Kamińska
Politechnika Warszawska
plac Politechniki 1
00-661 Warszawa, Poland
Tel. +48 22 629 74 84
Email: a.kaminska@rekt.pw.edu.pl

nia, których oddziaływanie nie było kwestionowane tak silnie, jak dzieje się to teraz. Idea ta, realizowana przez ówczesną wspólnotę nauczycieli i studentów, z dzisiejszej perspektywy wskazuje tak na uniwersalizm idei, jak i anachronizm pewnych form. To pierwsze jednak przeważa i dlatego współczesny model polityki informacyjnej wręcz musi odwoływać się do tradycji uniwersytetu jako jednej z najwyższych form dorobku cywilizacyjnego ludzkości. Historyczne modele zarządzania uczelnią, a także odzwierciedlające je zasady oraz formy komunikowania informacyjnego uczelni, były reprezentowane przez systemy: boloński, paryski i neapolitański (Valla, 2011, s. 27). Każdemu z tych systemów odpowiada nieco odmienna, ale jednocześnie podobna pozycja społeczna samej uczelni oraz układ interesariuszy zewnętrznych, co jak wiemy jest decydującym czynnikiem określającym determinanty współczesnej polityki informacyjnej. Jej celami są: zgodne z misją publiczną komunikowanie prognozujące rozwój naukowy i cywilizacyjny oraz informujące o własnym wkładzie w ten rozwój; zgodne z wymogami przepisów dotyczących podmiotów publicznych komunikowanie o bieżącej działalności i jej rezultatach; zgodne z misją edukacyjną komunikowanie o kształtowaniu oferty edukacyjnej i jej realizacji; zgodne z regułami konkurencyjnego rynku komunikowanie o ofercie (i jej atutach) naukowej, usługowej (eksperckiej) oraz edukacyjnej. W kontekście koncepcji zrównoważonego zarządzania komunikowanie to jedna z najbardziej podstawowych form realizacji idei tego zarządzania, zaś prowadzenie przemyślanej strategicznie i operacyjnie oraz wiarygodnej polityki informacyjnej jest gwarantem ideowej zgodności tego zarządzania z jego wartościami.

2. Relacje uczelni z interesariuszami

Dla polityki informacyjnej niezbędne jest przyjęcie imperatywu kontaktu z interesariuszami współpracującymi i współistniejącymi z uczelnią oraz uwzględnienie szczególnej roli współczesnego państwa polskiego jako dość monopolistycznego regulatora warunków funkcjonowania uczelni i stosunków uczelni z interesariuszami. Relacje z otoczeniem społecznym są uwarunkowane tymi regulacjami państwa, ale ich jakość, formy i trwałość zależą od samej uczelni. Relacje z interesariuszami są ważne, ponieważ posiadanie społecznego kapitału powoduje jego wzrost. Ci, którzy mają społeczny kapitał, mogą go mieć coraz więcej, bo „kto ma, ten i dostaje” (Putnam, 2007, s. 389). Niebagatelną rolę odgrywa w relacjach również zaufanie, nazywane przez Alberta O. Hirschmana (2007, s. 389) „zasobami moralnymi”, których ilość raczej wzrasta niż maleje w trakcie używania i które zanikają, jeśli nie są używane. Znaczenie zaufania jest już zresztą postrzegane coraz powszechniej (Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009). Prawidłowa i kompletna identyfikacja interesariuszy oraz analiza oceny ich stosunku (w tym gry interesów) do uczelni logicznie prowadzi do określenia polityki oddziaływania w celu poprawy relacji (w tym wzbudzenia zaufania) jako ważnego elementu i po części celu polityki informacyjno-wizerunkowej uczelni. Analogii i technik analizy dostarcza teoria zarządzania (Paliwoda-Matiolańska, 2014, s. 75–79).

Współczesny model polityki informacyjnej uczelni powinien uwzględniać nie tylko obowiązki wynikające z faktu funkcjonowania uczelni w sferze publicznej z właściwą dla uniwersytetu autonomią, lecz dodatkowo powinien zawierać dostosowane do specyfiki uczelni elementy dorobku skutecznego zarządzania korporacyjnego, ale tylko w takim zakre-

sie (Sztompka, 2014), który nie niszczy przez wieki wytworzonego ładu wspólnotowego. Z kolei z powodu roli publicznej, nie tylko formalnej, lecz głównie wynikającej z tradycyjnej roli uniwersytetu, w jego działalności należy uwzględniać koncepcję dobrego rządzenia (*good governance*) pochodzącą od Weberowskiej idei „doskonałej biurokracji” (Szacki, 2004, s. 477), która wbrew potocznym interpretacjom nie ma pejoratywnego znaczenia, lecz oznacza racjonalną organizację działalności administracji.

3. Specyficzny status uczelni publicznej jako podmiotu publicznego

Uczelnia publiczna zgodnie z prawem jest podmiotem publicznym i w związku z tym podlega wszystkim związanym z tym faktem obowiązkom. Przykładowo uczelnia publiczna jest zobowiązana do prowadzenia Biuletynu Informacji Publicznej oraz udostępniania informacji publicznych na żądanie obywateli i podmiotów w zakresie określonym przez przepisy.

W swej istocie i tak nauka oraz edukacja są przede wszystkim dobrem publicznym. Specyfika uczelni polega na jej funkcjonowaniu w danej tradycji, a więc w opartym na wspólnym i powszechnie akceptowanym zestawie wartości i norm zachowania. Uczelnia wyższa pełni zwłaszcza kulturową funkcję państwowotwórczą i jej interesariusze oczekują zaangażowania społecznego uczelni, opartego nie tylko na organizacji procesu dydaktycznego i prowadzeniu badań, ale szerzej pojmowanym udostępnianiu zgromadzonej wiedzy społeczeństwu (Geryk, 2012, s. 134–136). Ma to związek z procesem rozwoju społeczeństwa obywatelskiego: a) w aspekcie edukacji, która warunkuje rozwój ogólnospołeczny i wspiera realizację aspiracji indywidualnych, oraz b) w aspekcie rozwoju gospodarki i poziomu życia społeczeństwa, które czerpią z wiedzy akademickiej i chcą nadawać jej kierunki badań. Instytucja szkolnictwa wyższego jest więc jedną z najważniejszych struktur społecznych, a wyjątkowe znaczenie ma jej społecznie służebna rola. Spełnianie oczekiwań społecznych wymaga sprawnego komunikowania na różnych poziomach aktywności merytorycznych oraz z różnymi grupami społecznymi.

Oczekiwania te są adresowane do uczelni publicznej, przeradzając się w obowiązki zbliżone do zadań administracji publicznej. W szczególności uczelnia obejmuje swoim zasięgiem takich interesariuszy usług edukacyjnych, jak: kandydaci na studia i studenci, ich znajomi i bliscy, którzy jako pierwsi sugerują wybór określonej uczelni, nauczyciele szkół średnich, administracja publiczna, absolwenci i rosnąca populacja społeczeństwa związana z ideą nauki przez całe życie (*lifelong learning*). Osobną grupą interesariuszy stały się organizacje pozarządowe i stowarzyszenia jako nowe formy społecznego kapitału (Putnam, 2007, s. 389). Precyzyjne identyfikowanie dotąd nierozważanych, a więc nowych grup interesariuszy i relacji z nimi warunkuje poprawność wzajemnego komunikowania.

Autonomia uczelni jest gwarantem jej niezależności rozumianej jako wolność badań i nauczania. Fragmentarycznie prowadzi to do dorobku niewykorzystywanego społecznie w danym momencie lub w ogóle, co skutkuje izolacją społeczną niektórych obszarów jej działalności. Obszary te są z reguły skrywane przez uczelnie, co bywa uzasadnione w kontekście raczej krótkowzrocznego oceniania badań naukowych przez arbitralne ośrodki społeczne i administracyjne. Z drugiej strony powoduje to utrwalanie stereotypów w sytuacjach zamknięcia uczelni na środowisko zewnętrzne. Pochopne zatem byłoby formułowanie poli-

tyki informacyjnej uczelni na fundamencie pełnej transparentności, ograniczającej rynkową konkurencyjność, bowiem to częściej uczeni niż społeczni decydenci są wizjonerami rozwoju.

Osobną kwestią jest potencjalna dysfunkcja społeczna i zaburzenia w procesie wewnętrznej komunikacji tych uczelni, w których nie został rozwinięty służebny stosunek wobec zewnętrznych interesariuszy uczelni. Drugą ważną sprawą pozostaje wzrost świadomości znaczenia i rozumienia zasad administrowania dobrem publicznym, postaw społecznych oraz znaczenia służebnej roli pracowników administracji państwowych uczelni wyższych. W związku z tym istotne jest stworzenie modelu, w którym podstawowe zadania publiczne uczelni będą uzupełniane przez zidentyfikowane oczekiwania ogólnospołeczne i interesariuszy oraz odpowiadające im postawy nowoczesnego dobrego rządzenia na uczelni.

4. Uczelnia publiczna jako podmiot rynkowy

Gospodarka rynkowa jest związana z konkurencyjnością i dotyczy to również uczelni wyższych. Wspólnota kulturowa uniwersytetów sprawia, że konkurowanie uczelni powinno się odbywać w sposób uwzględniający relacje wszystkich przedstawicieli środowiska akademickiego oraz interesariuszy zewnętrznych jako element składowy całego modelu informacyjnego, a ponadto zgodnie z ideą funkcjonalizmu społecznego. Jakość tych relacji ma wpływ na funkcjonowanie uczelni, pod warunkiem właściwie pojmowanych i rozwijanych ról stanowiących części składowe modelu.

Konkurencja rynkowa stwarza uczelni publicznej utrudnienie w postaci odwiecznego konfliktu wiedzy i informacji. I tak uniwersytet posttradycyjny jest systemem, który posiada jednocześnie cechy systemu eksperckiego i struktury tradycjonalistycznej (Ostrowski, 2013, s. 20). Używając pojęcia Anthony'ego Giddensa – „tradycyjna szkoła wyższa jest zorientowana na przeszłość, w której owa przeszłość pod postacią rytuałów i porządku symbolicznego wywiera przemożny wpływ na terażniejszość lub zostaje »zaprzęgnięta« do zadania kontrolowania przyszłości przez pryzmat ciężaru przeszłości. (...) Dlatego przestrzeń tradycyjnej nauki z takim trudem ulega krytycznej modernizacji, komercjalizacji i technicyzacji” (Ostrowski, 2013, s. 20–21). W związku z tym konkurencja na rynku uczelni polega na przekazywaniu wiedzy eksperckiej, która wraz z rynkami interesariuszy tworzy strukturę całościową.

Konkurencyjność uczelni występuje nie tylko na polu nauki i dydaktyki, ale i w usługach dla gospodarki, administracji, organizacji pozarządowych. W każdej z tych interakcji pojawia się swoisty system ekspercki. Tworzy on sieć wzajemnych powiązań, od których zależy siła konkurencyjności prowadząca do rywalizacji, będącej traktowaniem uczelni jako zespołu współistniejących relacji i w zależności od ich siły oraz rodzaju stanowiącej płaszczyznę interakcji ze społeczeństwem. Podstawą konkurencji może być marketing relacyjny (Hall, 2013) jako wymóg modelu polityki informacyjnej. Otwarte pozostaje pytanie, czy odwieczny konflikt wiedzy i informacji nie przeszkadza w budowaniu relacji. Należy zwrócić uwagę na ich istotę, która zgodnie z arystotelesowym (Wojtyła, 2000) porządkiem społecznym opiera się zawsze na stosunku ludzi i ich odpowiedzialności.

Polityka informacyjna uczelni jako podmiotu rynkowego musi uwzględniać wymogi wynikające z konkurencji z innymi uczelniami w zakresie oferty usług: edukacyjnych, badawczych, doradczych itd.

5. Misja publiczna uczelni

5.1. Wartości

We współcześnie wysoce zmiennym środowisku funkcjonowania podmiotów o różnym formalnym charakterze poszukuje się wyznaczników pozwalających tym podmiotom reagować stabilizująco na zakłócenia warunków działania. Najnowsze badania teorii zarządzania sugerują traktowanie strategicznych wartości przyjętych przez daną organizację jako właśnie tego rodzaju wyznaczniki (zob. Grudzewski, Hejduk, Sankowska, Wańtuchowicz, 2009, s. 65–149).

W przypadku uczelni publicznej takimi wartościami są jej tradycja naukowo-edukacyjna oraz współczesna misja rozwojowa powiązana z kapitałem naukowym i edukacyjnym (ten drugi jest silnie uwarunkowany przez pierwszy). Wypełnianie owej misji jest uzależnione od czynników materialnych, ludzkich i informacyjnych. Uczelnia bowiem musi dbać o nowoczesność zaplecza laboratoryjnego i uprawianej myśli naukowej oraz sprawną wymianę wiedzy z innymi ośrodkami naukowymi. Dopiero wtedy jest w stanie oferować nowoczesny poziom usług edukacyjnych.

Wiedza gromadzona i rozwijana w uczelni występuje w pewnym sensie w roli produktu o potencjale kapitału edukacyjnego. Model polityki informacyjnej zawiera w sobie „obietnicę” udostępnienia takiego kapitału (Dworak, 2013, s. 105). Wobec tego każda uczelnia powinna wskazać strategiczne wartości, które wyznaje (Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2013), co z reguły przybiera formę dokumentu strategii jej rozwoju.

5.2. Zrównoważone zarządzanie uczelnią

Definiowanie wartości organizacji, jakimi chce się ona kierować, jest podnoszone do rangi zasadniczego czynnika sterującego rozwojem organizacji przez jedną z najnowszych koncepcji naukowych – tzw. zrównoważone zarządzanie. Znamienne jest to, że koncepcja ta została sformułowana przede wszystkim w odniesieniu do sfery aktywności biznesowej, a nie publicznej czy edukacyjnej, co świadczy o znaczeniu podejścia aksjologicznego w każdej sferze funkcjonowania społecznego. Generalnie zrównoważone zarządzanie jest postrzegane w trzech ujęciach: ładu korporacyjnego, zrównoważonego rozwoju oraz harmonijnego doboru metod zarządzania. Warto podkreślić, że wszelkie ustalenia koncepcji zrównoważonego zarządzania bardzo dobrze odnoszą się do uczelni publicznych, gdyż zakładają imperatyw korzyści związanych z prospołecznym nastawieniem prowadzonej działalności, już nie tylko w aspekcie klasycznie liberalnie postrzeganego wzrostu gospodarczego, ale też długoterminowo ocenianego rozwoju społecznego. Wobec tego na poziomie strategii ustalanie podstawowych dla uczelni wartości ma poprzedzać opracowanie misji, wizji i celów, wpływając sterująco na ich treści (Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2013). Na poziomie operacyjnym

zaś oczekuje się od organizacji tzw. wytrwałości w respektowaniu wartości, bowiem w długiej perspektywie przynosi to jej stabilizację opinii partnerów, marki oraz długoterminowych wyników (Zawila-Niedźwiecki, 2014).

6. Koncepcja modelu polityki informacyjnej uczelni publicznej

6.1. Determinanty

Polityka informacyjna uczelni publicznej musi uwzględniać trzy kategorie determinant: obowiązek prawny wynikający z rygoru Ustawy o dostępie do informacji publicznej, obowiązek moralno-wizerunkowy wyznaczany przez tradycyjną rolę społeczną uniwersytetów oraz wymogi rynku akademickiego.

Obowiązki uczelni publicznej jako podmiotu publicznego są realizowane przede wszystkim za pośrednictwem Biuletynu Informacji Publicznej (por. Ustawa o dostępie do informacji publicznej). Obowiązek ten wywodzi się bezpośrednio z kształtowanych od lat 90. zasad *good governance*, które wyrosły na rozczarowaniu brakiem transparentności działania administracji, a które powinny rozwijać potencjał administracyjny (*state capacity*) współpracy uczelni z innymi podmiotami. Dobre rządzenie jest jedną z trzech głównych, obok podejścia tradycyjnego i nowego zarządzania publicznego, koncepcji zarządzania w sektorze publicznym, co z kolei jest związane z koncepcją zrównoważonego zarządzania jako szczególnie uwzględniającego wartości społeczne i rozwojowe. Tradycyjne obowiązki uniwersytetu omówiono już wcześniej. Z kolei wymogi rynkowe mają charakter typowo komercyjny, kształtowany przez warunki bieżącej konkurencji rynkowej i postawę konkurentów.

6.2. Propozycja modelu

Polityka informacyjna uczelni obejmuje dwa zakresy oddziaływania. Zależna bezpośrednio od uczelni jest jej działalność w zakresie informowania, natomiast zależna tylko pośrednio jest marka w odbiorze publicznym. Wobec tego działania w obu obszarach powinny uwzględniać tę dwoistość. Na rysunku 1 pokazano ideę powiązań i wzajemnego wpływu czynników organizacyjnych oraz czynników obszarów działania, które powinny być uwzględnione w kształtowaniu polityki informacyjnej.

Kierunek strzałki poziomej na rysunku 1 wskazuje rosnące znaczenie (wpływ) skuteczności (czyli najważniejsze są trafne rozstrzygnięcia na poziomie strategicznym); gdyby natomiast był to kierunek odwrotny, to wskazywałby on, który aspekt i w jakim stopniu warunkuje skuteczność polityki informacyjnej. Kierunek strzałki pionowej na rysunku 1 wskazuje rosnące znaczenie wizerunku (czyli najważniejsza dla wizerunku jest pozycja naukowa uczelni); gdyby natomiast był to kierunek odwrotny, to wskazywałby on, który obszar i w jakim stopniu buduje wizerunek uczelni.



Rysunek 1. Matryca czynników polityki informacyjnej uczelni publicznej
(Figure 1. Matrix of information policy factors of the public university)

Źródło: opracowanie własne.

Obszary działania wyodrębniono jako typowe dla uczelni publicznej o pełni uprawnień akademickich. Aspekty zostały wskazane jako odpowiadające w zarządzaniu po pierwsze jego podziałowi na strategiczne i operacyjne. W ujęciu strategicznym chodzi o zmapowanie strategii rozwoju uczelni (przypomnijmy, że każda uczelnia jest zobowiązana do jej opracowania i realizacji), od jej misji począwszy, na elementy strategiczne polityki informacyjnej. W ramach zarządzania operacyjnego został, w układzie warstwowym, przyjęty podział na (a) zakres funkcji, które powinny być wypełnianie przez (b) dedykowaną strukturę organizacyjną odpowiedzialną za politykę informacyjną, która posługuje się (c) specyficznymi środkami komunikacji oraz niezbędnymi środkami zarządzania zasobami wiedzy.

Nasylenie tej polityki treścią jest zadaniem specyficznym dla danej uczelni, ustalonym w świetle determinant przedstawionych wyżej oraz profesjonalnych zasad zarządzania i promocji. Ogólnie ujmując, należy:

- na poziomie strategicznym określić, spójnie z tradycją i wizją rozwoju, wartości i cele informacyjno-wizerunkowe; wartości te powinny uwzględniać tradycję i dorobek kulturowy uczelni oraz jej odpowiedzialność społeczną;
- na poziomie operacyjnym zaplanować, zgodnie ze strategią oraz obowiązkami prawnymi, cyklicznie aktualizowany program działań informacyjnych, kształtowania opinii i budowania marki;
- w aspekcie funkcjonalnym wskazać modelowe zadania w strukturze organizacyjnej oraz rozdzielić role społeczne każdego z obszarów z rysunku 1;

- w aspekcie organizacyjnym zadbać o jasny podział kompetencji i odpowiedzialności oraz spójną strukturę organizacyjną;
- w aspekcie technicznym stosować współczesne technologie warunkujące powszechność, zróżnicowanie i skuteczność przekazu.

6.3. Wizerunek i polityka marki

Weryfikatorem trwałości marki uczelni jest wyrażane przez interesariuszy przywiązanie do wartości, które są z nią identyfikowane. Rozwój społeczeństwa partycypacyjnego wręcz wymusza przekazywanie transparentnych wartości. Powinny być one wypełniane zgodnie z potrzebami rynku oraz zasadami zorientowanego na konkretne usługi odbioru społecznego. Obiektywne zbadanie siły marki jest trudne, ponieważ wartość ta zmienia się w sposób dynamiczny. Aby marka uczelni mogła się rozwijać, konieczne jest doskonalenie relacji uczelni z wszystkimi interesariuszami (*Ewolucja marki...*, 2014). Budowanie marki powinno być oparte na komunikacji społecznej polegającej nie tylko na przekazywaniu komunikatów, ale i na tworzeniu wspólnoty w trakcie i na skutek komunikacji. Ponadto misja, marka i wizerunek powinny pozostawać we wzajemnie ścisłych relacjach (Iwankiewicz-Rak, Shulgina, 2013), co powinno być spójnie zawarte w modelu i zasadach polityki informacyjnej oraz realizacji takiej polityki.

6.4. Zasady polityki informacyjnej uczelni publicznej

Z powyższych rozważań wynika potrzeba wskazania zasad, jakimi uczelnia publiczna powinna się kierować, formułując politykę informacyjną i zabiegając o pogłębianie siły marki. Zasadami takimi są (wskazujemy tylko komunikatywne desygnaty, zdając sobie sprawę z potrzeby rozległego omówienia poza niniejszym tekstem kontekstu i struktury tych zasad): wskazywanie strategicznych wartości, wytrwałość w przestrzeganiu i ochronie tych wartości, społeczna odpowiedzialność uczelni i budowanie trwałych relacji z interesariuszami, prymat tradycji uniwersyteckiej nad bieżącym kontekstem politycznym i rynkowym, identyfikacja oraz szczegółowa analiza interesariuszy i ich potrzeb, zrównoważona transparentność informacyjna, doskonalenie dobrego rządzenia, zrównoważone zarządzanie, utrwalanie procesów i dobrych praktyk, elastyczność stosowanych środków i rozwiązań, nadążanie za rozwojem technologicznym, formułowanie i praktykowanie polityki informacyjnej, zgodność polityki informacyjnej ze strategią rozwoju uczelni, jednoosobowa odpowiedzialność za politykę informacyjną (Kamińska, Zawila-Niedźwiecki, 2014).

7. Podsumowanie

Polityka informacyjno-wizerunkowa uczelni publicznej powinna w elementarnym sensie odpowiadać wymogom prawa, ale *de facto* jest to zdecydowanie zbyt mało. Uczelnia publiczna staje bowiem wobec dwojakich wyzwań. Po pierwsze, dochowania tradycji uniwersyteckiej (przewodzenia w rozwoju nauki i jej upowszechniania), uniwersalnej z racji przynależności do środowiska społecznego o najwyższym prestiżu, ale i z racji własnej historii. Po drugie, oczekiwań społecznych dotyczących usług wysokiego poziomu, które służą do

realizacji aspiracji społecznych indywidualnych i zbiorowych. Sprostanie tym wyzwaniom wymaga postępowania metodycznego, które w połączeniu z profesjonalnymi technikami organizowania działania z tego zakresu będą łącznie świadczyć o staranności w wypełnianiu misji uniwersyteckiej.

Bibliografia

- Dworak, J. (2013). Kapitał edukacyjny jako determinanta atrakcyjności szkoły wyższej. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. ISBN 978-83-7205-329-9.
- Ewolucja marki „Politechnika Warszawska”* (2014). Dział Wspierania Badań Społecznych Politechniki Warszawskiej. Materiały wewnętrzne Politechniki Warszawskiej.
- Geryk, M. (2012). *Społeczna odpowiedzialność uczelni*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej. ISBN 978-83-7378-691-2.
- Grudzewski, W., Hejduk, I., Sankowska, A., Wańtuchowicz, M. (2009). *Zarządzanie zaufaniem w przedsiębiorstwie. Koncepcja, narzędzia, zastosowanie*. Kraków: Wolters Kluwer. ISBN 978-83-7526-660-3.
- Hall, H. (2013). Marketing partnerski jako źródło przewagi konkurencyjnej współczesnej uczelni. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. ISBN 978-83-7205-329-9
- Hirschman, A.O. (2007). Against parsimony: Three easy ways of complicating some categories of economic discourse. W: P. Sztompka, M. Kucia (red.). *Socjologia. Lektury*. Kraków: Znak. ISBN 83-240-0597-8.
- Iwankiewicz-Rak, B., Shulgina, L. (2013). Misja – marka – wizerunek uczelni – relacje wzajemne. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej. Istota i znaczenie marki*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. ISBN 978-83-7205-329-9
- Kamińska, A., Zawila-Niedźwiecki, J. (2013). Aksjologiczne podstawy projektowania strategii organizacji w koncepcji zrównoważonego zarządzania JAKAZON. W: L. Karczewski, H.A. Kretek (red.). *Etyka biznesu i społeczna odpowiedzialność organizacji jako wyzwanie XXI wieku*. Opole: Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej. ISBN 978-83-64056-31-4.
- Kamińska, A., Zawila-Niedźwiecki, J. (2014). *Zasady polityki informacyjnej uczelni publicznej* (referat przyjęty na konferencję naukową „Problemy i perspektywy organizacji i zarządzania w społeczeństwie ryzyka”). 5.11.2014, Łódź. Politechnika Łódzka.
- Ostrowski, A. (2013). Uniwersytet jako przestrzeń konfliktu wiedzy i informacji. Przyczynek do analizy post-tradycyjnego systemu eksperckiego. W: G. Nowaczyk, D. Sobolewski (red.). *Marketing w szkole wyższej*. Poznań: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Bankowej. ISBN 978-83-7205-329-9.
- Paliwoda-Matiolańska, A. (2014). *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-6213-7.
- Putnam, R. (2007). Społeczny kapitał a sukces instytucji. W: P. Sztompka, M. Kucia (red.). *Socjologia. Lektury*. Kraków: Znak. ISBN 83-240-0597-8.
- Szacki, J. (2004). *Historia myśli socjologicznej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13844-0.
- Sztompka, P. (2014). *Uniwersytet współczesny, zderzenie dwóch kultur*. XX konferencja PROM. Kraków. Materiał niepublikowany.
- Valla, M. du (red.) (2011). *Raport końcowy „Modele zarządzania uczelniami w Polsce”*. Kraków: Centrum Badań nad Szkolnictwem Wyższym Uniwersytetu Jagiellońskiego.
- Wojtyła, K. (2000). *Osoba i czyn oraz inne studia antropologiczne*. Lublin: Towarzystwo Naukowe Katolickiego Uniwersytetu Lubelskiego. ISBN 83-85291-67-9.
- Zawila-Niedźwiecki, J. (2014). *Granulacja zrównoważonego zarządzania* (referat przyjęty na VIII konferencję naukową „Strategie zarządzania przedsiębiorstwami informacyjnymi”). 16–18.09.2014, Zakopane. Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie.

Concept of model of information policy public university in the context of sustainable management

Abstract: Information policy of public university meets two main objectives: fulfilling an obligation to provide information and being a part of image and brand development. For the management of the university and in the context of challenges of good governance, the shaping of this policy requires a reconciliation of the postulate of the efficiency and effectiveness of the postulate of rational harmonizing operational practices with the needs of stakeholders and the environment. It should be considered in the context of sustainable management from three perspectives: corporation harmony, balanced

management and harmonious selection of methods of management. Both publically known examples as the gap between practice and expectations justify search for a model of satisfactory information policy. Public universities are a particular example of such needs and a good field of research. In contrast to government entities, which are characterized by monopolistic position, universities compete with each other and their brand has an impact on the popularity among external stakeholders.

Key words: good governance, stakeholders, information policy, politics brand, public image, sustainable management

Potencjał innowacyjny jako źródło rozwoju przedsiębiorczości

Fedir Khmil

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Ostatnio w badaniach dużo uwagi poświęca się problemom innowacji w kontekście rozwoju przedsiębiorczości, przy czym oba problemy są rozpatrywane zarówno w aspekcie teoretycznym, jak i praktycznym. Jednocześnie, mimo zwiększenia liczby prowadzonych badań w tym zakresie, można zaobserwować w wielu krajach bardzo niski poziom innowacyjnej aktywności przedsiębiorstw. Przedsiębiorczość jest szczególnym rodzajem ekonomicznej działalności, w której w oparciu o innowacyjne podstawy odbywa się efektywne połączenie czynników produkcji w procesie tworzenia dóbr społecznych. Proces ten w dużym stopniu wyjaśnia się m.in. ilością i jakością zasobów naturalnych, a także ich dostępnością i łatwością wykorzystania, wielkością kapitału, poziomem technologii, wiedzą i umiejętnościami ludzi, popytem na produkowane towary oraz zdolnością podziału posiadanych zasobów finansowych w gospodarce krajowej w celu otrzymania maksymalnej produkcji o wysokiej jakości. Dla efektywnego oddziaływania każdego z tych czynników, przy wprowadzaniu innowacji potrzebna jest znajomość najnowszych osiągnięć w ramach rozwoju naukowo-technicznego, które umożliwiają stworzenie i upowszechnienie nowych towarów, inwestowanie środków zabezpieczających zmiany w technice i technologii, efektywne wykorzystanie tych innowacji oraz wzrost ekonomiczny.

Artykuł jest poświęcony problematyce zarządzania procesami innowacyjnymi w przedsiębiorstwie. Przyjęto w nim kompleksowe ujęcie tego procesu, co wynika z uzasadnionej potrzeby jednoczesnego wdrożenia innowacji produkcyjno-technologicznych, marketingowych, finansowych, organizacyjnych i społecznych. Podstawę przedstawionych rozważań stanowiła analiza literatury przedmiotu oraz działań proinnowacyjnych podejmowanych we współczesnych przedsiębiorstwach.

Słowa kluczowe: innowacje, potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, proces innowacyjny

1. Wprowadzenie

Innowacja – rozpatrywana jako praktyka – to sztuka strategii rozwoju, twórcza działalność, stworzenie nowego, żegnania się ze starym. Innowacja nie jest tylko kategorią ekonomiczną, lecz w dużej mierze jest efektem psychologicznym, pojęciem inżynierskim i filozoficznym, często zjawiskiem

Korespondencja: Fedir Khmil
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 535
Email: fedir.khml@mwse.edu.pl

„samym w sobie”. Będąc działalnością o charakterze społecznym, innowacja ma jednak jasno określony wymiar ekonomiczny. Zjawisko innowacji (nawet jeśli opiera się na zasadzie wolnego rynku) to stworzenie i zachowanie długookresowych przewag konkurencyjnych, których przedsiębiorcza realizacja i wykorzystanie w produkcji oraz na rynku może doprowadzić do wymiernego (ekonomicznego) zysku. Po pewnym czasie sposób realizacji tego procesu i rozpowszechnienia innowacji przekształca się w nawyk, stały element działalności produkcyjnej.

2. Rodzaje działalności innowacyjnej

Fenomen przedsiębiorcy jako podmiotu szczególnego rodzaju działalności sprowadza się do tego, że jest on stałym „wzburzeniem” społecznej wytwórczości. Nie pozwala produkcji „dreptać w miejscu”, „być w zastoju”. Od niego wypływają bodźce wprowadzające produkcję w ruch postępowy. „Zadaniem przedsiębiorców – pisał Joseph Schumpeter – jest reformować i rewolucjonizować produkcję drogą wprowadzenia wynalazków, a w bardziej ogólnym sensie – przez wykorzystanie nowych technologicznych możliwości dla produkcji nowych lub dawnych towarów, lecz nową metodą, dzięki otwarciu nowego źródła surowca lub nowego rynku gotowej produkcji – aż do reorganizacji dawnej i stworzenia nowej branży przemysłu” (Freeman, 1986, s. 73; przekł. autora).

Działalność innowacyjną przedsiębiorców w teorii i praktyce zarządzania najczęściej rozpatruje się w aspekcie technicznym, na przykład jako wykorzystanie innowacyjnych podejść w techniczno-technologicznym zabezpieczeniu produkcji. Nie polemizując z główną rolą techniczno-technologicznych innowacji, należy zauważyć, że obszar działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwie jest znacznie szerszy i obejmuje wszystkie jego sfery (tabela 1).

Tabela 1. Sfery i kierunki działalności innowacyjnej przedsiębiorcy
(Table 1. Spheres and directions of an innovative entrepreneur)

Sfery działalności innowacyjnej (The spheres of innovative activity)	Treść działalności innowacyjnej (The content of innovative activity)
Produkcyjno-technologiczna	Stworzenie nowego produktu lub zmiana jakościowa w istniejącym produkcie; stworzenie nowych metod produkcji, magazynowania, dostawy i realizacji produktu, obniżenie ponoszonych strat pracy, zużycia materiałów, energii elektrycznej.
Marketing, zaopatrzenie i zbył	Opanowanie nowych rynków zbytu; rozwój nowych źródeł zaopatrzenia w surowce i inne czynniki produkcji; wprowadzenie efektywnych rozwiązań logistycznych.
Finansowa	Nowe źródła zasobów finansowych, nowe sposoby zastosowania/wykorzystania zasobów finansowych poprzez obniżenie kosztów produkcji.
Organizacyjna	Wprowadzenie nowych metod i standardów zarządzania, wprowadzenie w istotny sposób zmienionych struktur zarządzania, realizacja nowych lub istotnie zmienionych wytycznych strategii działania.
Spoleczna	Wprowadzenie nowych systemów społecznych w przedsiębiorstwach; doskonalenie systemu komunikacji społecznej, społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa, partnerstwo, udoskonalenie/polepszenie umów pracy, obniżenie poziomu zanieczyszczenia środowiska.

Efektami wymienionych w tabeli 1 rodzajów działalności innowacyjnej są nowe na rynku produkty i usługi, produkty i usługi z nowymi cechami jakościowymi, nowe stosunki społeczne, nowa organizacja produkcji i zarządzania. W rezultacie innowacje te umożliwiają podniesienie na nowy jakościowo poziom sposobu zaspokojenia zwykłej, standardowej potrzeby lub też pozwalają na zaspokojenie na określonym poziomie znanych potrzeb szerszego grona odbiorców.

Produkty będące „rynkowymi nowościami” są źródłem komercyjnego sukcesu w działalności indywidualnej przedsiębiorstwa, jak i w kooperacji z innymi podmiotami. Jest to możliwe, gdyż przedsiębiorstwo może ustalić monopolistyczne ceny i otrzymywać wyższy, w porównaniu do średniej w branży, poziom zysku.

Rozwój rynku stanowi jednak czynnik pobudzający konkurentów do naśladownictwa, pojawiają się więc produkty podobne do produktu innowacyjnego. Doprowadza to do stopniowego obniżenia ceny i poziomu zysku. W końcu następuje stadium, w którym rynek ulega nasyceniu i zgłaszane na nim potrzeby mogą stać się niedostateczne dla efektywnego wykorzystania potencjału branży.

W takiej sytuacji te przedsiębiorstwa, których poziom nakładów okazał się porównywalnie wysoki, powinny opuścić rynek. Dlatego w celu ograniczenia ryzyka oraz zapewnienia rentowności przedsiębiorstwa powinny przeprowadzać analizę rynku i na tej podstawie korygować strategię wprowadzania na rynek nowych/innowacyjnych produktów i usług, a także innowacyjnego modelu stosunków ekonomicznych i socjalnych.

3. Zarządzanie procesem innowacyjnym

Zarządzanie procesem innowacyjnym staje się kluczem do nowoczesnego organizowania działalności produkcyjnej. Ważną determinantą tej działalności jest aktywność innowacyjna – ukierunkowanie zaangażowania, kreatywności i motywacji pracowników przedsiębiorstwa na tworzenie i wdrażanie innowacji poprzez odpowiednią strukturę i metody zarządzania.

Innowacyjną działalność przedsiębiorcy można rozpatrywać w dwóch aspektach:

- 1) jako udział przedsiębiorcy w postępie naukowo-technicznym społeczeństwa oraz
- 2) w aspekcie wykorzystywania we własnej działalności produkcyjnej osiągnięć postępu naukowo-technicznego.

Pierwszy wymiar działalności innowacyjnej przedsiębiorstw można nazwać synergicznym. Tworzenie innowacji technicznych i technologicznych przez pojedyncze przedsiębiorstwa określa poziom rozwoju technicznego społeczeństwa. Innymi słowy, określa możliwość zabezpieczenia (potencjał reprodukcji społecznej) w najbardziej racjonalny sposób – poprzez efektywne wykorzystanie zasobów.

W drugim ujęciu działalność innowacyjna stanowi źródło osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

Działalność innowacyjna nie może być jednorazowym aktem, działaniem częściowym lub spontanicznym. Jak pokazuje praktyka, działalność innowacyjna wiodących na rynku przedsiębiorstw ma zawsze charakter strategiczny. Proces wyboru innowacyjnej strategii rozwoju przez przedsiębiorcę opiera się na ocenie wszystkich możliwych form działalności innowacyjnej, przejawiającej się innowacjami różnego typu. W zależności od specyfiki relacji

z rynkiem (konkurentami i klientami) oraz interesariuszami (przede wszystkim kooperantami, dostawcami) przedsiębiorca może wybrać strategię innowacyjną opartą na adaptacji lub strategię twórczą.

Istota strategii adaptacyjnej polega na przeprowadzeniu przez przedsiębiorcę częściowych zmian, w ramach istniejących struktur i tendencji w działalności przedsiębiorstwa, które pozwalają na udoskonalenie wprowadzonych już na rynek produktów i usług. W takim przypadku przedsiębiorstwo nie wchodzi na rynek innowacji jako pierwszy sprzedający innowacyjny produkt, lecz jako naśladowca, kiedy znana jest już reakcja rynku na zaproponowaną innowację. W celu przejścia wiodącej pozycji rynkowej taka forma innowacji wymaga szybkiej reakcji na najmniejsze choćby zmiany w otoczeniu przedsiębiorstwa. Strategia adaptacyjna jest mało efektywna, gdyż w istocie oznacza pozostawanie za liderami w branży.

Twórcza strategia innowacyjna jest możliwa do realizacji wówczas, gdy innowacje stanowią punkt wyjścia i bazę dla podnoszenia konkurencyjności produkcji, podniesienia i wzmocnienia pozycji rynkowej, wprowadzenia nowych sposobów wykorzystania wiedzy. Inaczej mówiąc – kiedy innowacje są aktywnym narzędziem indywidualnej inicjatywy przedsiębiorcy. W tym modelu strategii poprzez działalność innowacyjną w krótkim czasie następuje wprowadzenie do praktyki odkryć naukowych, dokonuje się zmiana jakościowa procesu technologicznego w produkcji, poczynając od systemów maszyn, na metodach organizacji i zarządzania oraz roli pracowników w procesie produkcji kończąc. Poprzez automatyzację procesów produkcji osiąga się wyższy poziom zarządzania nimi, wprowadza i wykorzystuje bardziej efektywne narzędzia pracy i sposoby technologicznej obróbki wyrobów itp. W rezultacie przedsiębiorca ma możliwość osiągnięcia maksymalnych rezultatów przy minimalnych nakładach.

W przypadku każdej innowacji można wyróżnić następujące etapy cyklu innowacyjnego: przyjęcie innowacyjnego rozwiązania, wprowadzenie innowacji do działalności, zmiany w systemie społeczno-ekonomicznym spowodowane innowacjami, zmiana innowacji.

Według typologii Bruce'a Kirchoffa (1994), który sklasyfikował małe przedsiębiorstwa według stopy ich wzrostu oraz stopy dynamiki innowacyjnej, można wyróżnić cztery klasy organizacji przedsiębiorczych:

1. **Przedsiębiorstwa określane jako tzw. „rdzeń ekonomiczny”** – przeważnie nie wykazują się wysoką aktywnością innowacyjną, właściciele nie są zainteresowani ich powiększaniem, gdyż wolą sami sprawować nad nimi kontrolę. Wprowadzenie innowacji następuje zwykle w momencie rozpoczęcia działalności, natomiast nie dąży się do ich wdrażania w dalszym okresie funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zalicza się do nich większość małych przedsiębiorstw;
2. **Przedsiębiorstwa „ambitne”** – również w tych przedsiębiorstwach nie wprowadza się nowych rozwiązań innowacyjnych poza tymi, które wdrożono na początku ich działalności. Ich rozwój jest jednak możliwy poprzez zwiększanie obrotów i zatrudnienia, a także wykorzystywanie pojawiających się szans na rynku i kooperację z odpowiednimi podmiotami;
3. **Przedsiębiorstwa o „ograniczonym wzroście”** – wprowadzają innowacje techniczne przez cały okres swojej działalności, co nie przekłada się na wzrost ich

wielkości/rozmiarów. Wynika to głównie z preferencji właścicieli, którzy przedkładają innowacyjność przedsiębiorstwa nad jego wzrost;

4. Przedsiębiorstwa określane jako „wspaniałe” – oprócz innowacji wprowadzonych w momencie ich powstania ciągle pracują nad wdrożeniem nowych rozwiązań technicznych i produktowych, co prowadzi do ich stałego wzrostu i rozwoju.

Aktywność innowacyjna przedsiębiorstw zależy bezpośrednio od ich rozmiarów, przy czym korelacja ta jest uzależniona od fazy cyklu życia. Z zasady najbardziej aktywne w sferze innowacji technologicznych są małe przedsiębiorstwa. Duże przedsiębiorstwa posiadają zazwyczaj wystarczający kapitał do prowadzenia prac badawczo-rozwojowych. Z kolei małe i średnie przedsiębiorstwa są bardziej elastyczne w poszukiwaniu niszy rynkowych i wprowadzaniu innowacji.

Jedną z możliwości pozyskiwania kapitału na innowacje przez małe i średnie przedsiębiorstwa może być znalezienie inwestora strategicznego, który zaryzykuje, oczekując udziałów w zyskach, jeśli wdrożenie innowacji się powiedzie. Istotną rolę w procesie opracowania i wdrożenia innowacji technologicznych odgrywają przedsiębiorstwa *venture capital*, działające w naukochłonnych sferach gospodarki.

Główną cechą kapitału wysokiego ryzyka (*venture capital*) jako instrumentu finansowania przedsięwzięć innowacyjnych jest założenie, że inwestorzy są gotowi zaakceptować wyższy poziom ryzyka niż w przypadku innych form inwestowania (np. inwestycje w akcje na rynku publicznym), w zamian jednak oczekują, iż inwestycja ta w przypadku powodzenia przyniesie im wielokrotnie większe zyski, rekompensując nieuniknione straty w innych przedsięwzięciach i większe ryzyko.

Innowacje społeczne i organizacyjne są najbardziej rozpowszechnione w segmencie dużych przedsiębiorstw. Przyczyn tego zjawiska należy upatrywać w „skostnieniu” ich relacji z otoczeniem z racji posiadania stałej pozycji na rynku. Zachowanie społecznego i organizacyjnego *status quo* prowadzi często do utraty dobrej pozycji rynkowej mimo wprowadzenia innowacji technologicznych.

Proces opracowywania i wdrażania innowacyjnego podejścia w procesie produkcji oraz wprowadzanie nowych produktów na rynek wymagają od przedsiębiorcy inicjatywy i samodzielności. Taka technicznie nowa, innowacyjna działalność jest nieodłącznie związana z wykorzystaniem twórczych zdolności przedsiębiorcy. W procesie produkcji następuje doskonalenie różnych zdolności i umiejętności człowieka, transformacji ulegają również sami produkujący, wykształcając w sobie nowe cechy, nowe relacje z innymi, odkrywając nowe potrzeby i nowe sposoby komunikowania się. Poprzez wykorzystanie w procesie produkcji osiągnięć nauki i techniki, nadanie nowych cech i właściwości tworzonemu produktom i usługom przedsiębiorca określa ich nową wartość, zapewniając sobie w ten sposób konkurencyjność.

Nie można zapominać, że poprzez innowacje obywa się upowszechnienie, w różnej formie, zdobyczy ludzkiej kultury, zgromadzonych i utrwalonych w środkach produkcji. W procesie tym znajduje odbicie dialektyczne następstwo sposobów i form działalności pokoleń. Następstwo stanowi jedną z ważnych zasad rozwoju, cała historia ludzkiej myśli i działalności to adaptacja, cenna przeróbka i zniszczenie tego, co zbędne w przejściu od przeszłości do teraźniejszości. Przedsiębiorca indywidualny gromadzi i skupia się na tych elementach

działalności gospodarczej, które nie wyczerpały swoich potencjalnych możliwości, oraz wyszukuje nowe mechanizmy kreowania przez nie ekonomicznej wartości.

4. Podsumowanie

Przedsiębiorczość jest szczególną formą ekonomicznej działalności, opartą na indywidualnym i innowacyjnym podejściu do produkcji oraz dostaw produktów i usług na rynek. Podejściu przynoszącym przedsiębiorcy zysk i pozycję na rynku oraz poczucie wartości. Działalność innowacyjna przedsiębiorcy może polegać na wykorzystywaniu już zaakceptowanych przez rynek nowości lub też na wprowadzaniu ryzykownych innowacji pierwotnych. Znajduje to potwierdzenie w skali rozpowszechnienia innowacji na rynku, w możliwości dywersyfikacji działalności gospodarczej oraz zdolności przedsiębiorców do szybkiej adaptacji do zmieniających się warunków otoczenia.

Bibliografia

- Freeman, Ch. (1986). The role of technical change in national economic development. W: A. Amin, J. Goddard (eds.). *Technological Change, Industrial Restructuring and Regional Development*. London–Boston: Allen & Unwin. ISBN 0043381316.
- Kirchhoff, B.A. (1994). *Entrepreneurship and Dynamic Capitalism: The Economics of Business Firm Formation and Growth*. London: ABC-CLIO. ISBN 0275937577.
- Poznańska, K. (2009). *Zarządzanie innowacjami – wykład* [online, dostęp: 2014-01-20]. Dostępny w Internecie: <http://spir.sggw.pl/files/files/wyk1-zarzadzanie-innowacjami>.

The innovative potential as a source of enterprise development

Abstract: In recent studies a lot of attention has been paid to the problems of innovation in the context of the development of entrepreneurship. The two issues are dealt with both the theoretical and practical aspects. At the same time, despite the increase in the amount of research in this topic, you can observe a very low level of innovative activity of enterprises in a large number of countries. For the effective interaction of many important factors in the introduction of innovations, you need to know the latest developments in the framework of technical and scientific developments that enable the creation and dissemination of new goods, invest-

ment funds, hedge changes in technique and technology, effective use of these innovations and an economic growth.

The article is devoted to the problems of managing innovation processes in the enterprise. A comprehensive approach to this process was adopted, as a result of a justified need of simultaneous implementation of technological production, marketing, financial, organizational and social innovations. The basis of the foregoing considerations was accounted for literature analysis and pro-innovation activities undertaken at modern enterprises.

Key words: innovation, innovation potential of companies, innovation process

Uwarunkowania negocjacji w przedsiębiorstwie

Andrzej Kozina

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Wydział Zarządzania

Abstrakt: Innowacyjne podejście do negocjacji gospodarczych, w odróżnieniu od tradycyjnego, koncentrującego się na samym ich procesie, zwraca uwagę na ich różnorodność uwarunkowania. Globalne, turbulentne otoczenie jest wysoce wymagające dla menedżerów we współczesnych przedsiębiorstwach. Liczne, bardzo dynamiczne i skomplikowane wewnątrz- i zewnątrz-organizacyjne relacje o charakterze zarówno konkurencyjnym, jak i kooperacyjnym skutkują szybko zwiększającym się zakresem i znaczeniem negocjacji gospodarczych. Dlatego konieczne jest poszukiwanie efektywnych narzędzi metodologicznych ich analizy, które mogą wspomóc rozwiązywanie praktycznych problemów występujących w pracy kierowniczej. Celem artykułu jest dokonanie identyfikacji uwarunkowań negocjacji gospodarczych. Po pierwsze, we wprowadzeniu wyjaśniono ich istotę, kładąc nacisk na ich interpretację jako interaktywnego procesu podejmowania decyzji. Po drugie, omówiono zewnętrzne uwarunkowania negocjacji w firmie, wynikające z wpływu otoczenia oraz relacji międzyorganizacyjnych. Po trzecie, przedstawiono wewnętrzne czynniki wpływające na tego typu negocjacje, o charakterze zarówno pośrednim, jak i bezpośrednim. W zakończeniu wskazano kierunki dalszych badań nad uwarunkowaniami negocjacji w firmie, dotyczące w szczególności opracowania koncepcji metodycznej ich identyfikacji i analizy.

Słowa kluczowe: negocjacje w przedsiębiorstwie, zewnętrzne uwarunkowania negocjacji w przedsiębiorstwie, wewnętrzne uwarunkowania negocjacji w przedsiębiorstwie

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest dokonanie identyfikacji różnego rodzaju uwarunkowań (czynników) determinujących negocjacje w przedsiębiorstwie, a konkretnie ich stron, zagadnień, potrzeb, celów i interesów stron, ich siły przetargowej oraz stosowanych przez nie szczegółowych narzędzi negocjacyjnych (strategie i techniki, oferty, argumenty, pytania itp.). Można postawić hipotezę, że pełna i rzetelna identyfikacja owych uwarunkowań jest niezbędnym warunkiem efektywnej realizacji procesów negocjacyjnych w firmie.

Korespondencja: Andrzej Kozina
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
Wydział Zarządzania
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
Tel. +48 12 293 74 76
Email: kozinaa@uek.krakow.pl

W literaturze przedmiotu zwykle mamy do czynienia z traktowaniem negocjacji jako: interakcyjnego procesu decyzyjnego, metody kierowania konfliktem i osiągnięcia porozumienia, wzajemnej zależności partnerów, a także procesów: komunikowania się, wymiany i tworzenia wartości (Lewicki, Saunders, Barry, Minton, 2005, s. 17 i n.; Rządca, 2003, s. 23 i n.). Najistotniejsza jest pierwsza z wymienionych interpretacji (pozostałe są uzupełniające). W fazie przygotowawczej strony realizują procesy niezależnie od siebie (z punktu widzenia ich celów). Następnie dokonują wzajemnych uzgodnień w zakresie dwóch par zbiorów: alternatyw rozwiązań i kryteriów oceny, określonych wstępnie dla każdej ze stron z osobna na podstawie analizy problemu decyzyjnego. Wreszcie wybierają kryteria z punktu widzenia ich interesów i ustalają zbiór dopuszczalnych wariantów rozwiązań (jako część wspólną wyjściowych opcji).

Negocjacje w przedsiębiorstwie obejmują wszelkie ich rodzaje wynikające z jego istoty jako szczególnego rodzaju organizacji. Są one instrumentem zarządzania firmą i obejmują zarówno te przypadki, w których stanowi ona środowisko negocjacji, jak i te, przy których jest ich stroną. Rozważane negocjacje mogą więc być prowadzone pomiędzy wewnętrznymi grupami interesów, np. pracodawcami i pracownikami, właścicielami i menedżerami, konkurującymi i zarazem współdziałającymi oddziałami itp., jak i pomiędzy reprezentantami firmy z interesariuszami zewnętrznymi, np. dostawcami, odbiorcami, kooperantami itp. Negocjacje są zatem sposobem kształtowania relacji firmy z otoczeniem i wewnętrznymi warunkami współdziałania.

Poniżej opisano uwarunkowania negocjacji w firmie, zarówno zewnętrzne (wynikające z oddziaływania otoczenia), jak i wewnętrzne (mające źródło w firmie).

2. Zewnętrzne determinanty negocjacji w przedsiębiorstwie

Przedsiębiorstwo jako system otwarty pozostaje we wzajemnych relacjach z otoczeniem oraz dokonuje z nim wymiany materialnej i informacyjnej, która musi być w jakiś sposób zorganizowana zarówno z punktu widzenia jej celów, jak i przebiegu (Rządca, 2003, s. 166). Określenie otoczenia jako ogółu elementów nienależących do systemu, z którymi pozostaje on w interakcji (przy podejściu systemowym), jest jednakże zbyt ogólne, trzeba więc rozważyć jego bardziej szczegółowe interpretacje, umożliwiające identyfikację kontekstu negocjacji w firmie.

W zarządzaniu strategicznym (a zwłaszcza w analizie strategicznej) wyróżnia się otoczenie dalsze (makrootoczenie, pośrednie, ogólne) i bliższe (inaczej: konkurencyjne, bezpośrednie, zadaniowe) (Gierszewska, Romanowska, 2003, s. 34 i n.). Dalsze to podmioty, z którymi firma ma pośrednie stosunki, oraz procesy i zjawiska określające warunki jej funkcjonowania i rozwoju. Składa się z subotoczeń: ekonomicznego, technologicznego, politycznego, prawnego, społecznego, kulturowego, demograficznego, przyrodniczego (podział rodzajowy) oraz krajowego i międzynarodowego (globalnego) (podział ze względu na zasięg). Czynniki tego otoczenia jedynie pośrednio wpływają na negocjacje w firmie poprzez stwarzanie warunków sprzyjających lub utrudniających realizację przedsięwzięć, których one dotyczą. Stanowią „warunki brzegowe”, lecz nie wyjaśniają natury owych negocjacji. Ujawniają się natomiast bezpośrednio i wymagają szczegółowej analizy na poziomie konkretnych negocjacji,

np. poprzez wpływ zmian w prawie pracy na cele i zakres negocjacji zbiorowych, ogólnych preferencji konsumentów na siłę przetargową firmy w porównaniu z konkurentami, czynników społecznych na negocjacje w ochronie środowiska itp. Dla poszczególnych negocjacji istotne jest więc rozpatrywanie ich subotoczeń w celu uwzględnienia specyficznych uwarunkowań, zgodnie z podejściem sytuacyjnym (Bielski, 2004, s. 25–27). Zdarza się, że potencjalnie „dalsze” uwarunkowania, np. nowe przepisy prawne czy niestabilność gospodarcza, mogą mieć znacznie większy wpływ niż „bliższe” czynniki, np. w rutynowych negocjacjach handlowych między stałymi partnerami.

Otoczenie bliższe odgrywa znacznie większą rolę w przypadku negocjacji w firmie, gdyż stanowią je podmioty, z którymi jest ona w bezpośrednich stosunkach kooperacyjnych lub konkurencyjnych (poprzez sprzężenia zwrotne). Są to zatem dostawcy niezbędnych zasobów (materiałów, surowców, półfabrykatów, usług, wyposażenia, środków finansowych, informacji) oraz nabywcy (odbiorcy, klienci) wyrobów (usług). Negocjacje są bowiem środkiem służącym do wywierania przez firmę wpływu na bliższe otoczenie.

Marcin Bielski (2004, s. 78–80), podkreślając, że granice między otoczeniem bezpośrednim i ogólnym nie rysują się dostatecznie ostro, stwierdza, iż pierwsze jest indywidualne, inne dla każdej organizacji, drugie zaś jest wspólne dla wielu organizacji. Drugie opisuje podobnie jak powyżej, natomiast do pierwszego zalicza również instytucje państwowe i samorządowe, lokalny rynek pracy, czynniki społeczne: związki zawodowe, samorząd gospodarczy, postawy społeczeństwa i jego oczekiwania w stosunku do organizacji, a także czynniki techniczne. Koncepcja ta lepiej określa zakres i uwarunkowania sytuacji negocjacyjnych w firmie, gdyż jej otoczenie jest zdefiniowane w specyficzny sposób.

Z uwagi na relatywizm typologii otoczenia najodpowiedniejszym (dla celów badań) sposobem jego definiowania jest użycie teorii kontraktowej (Alchian, Demsetz, 1972), w ramach której wyróżnia się jego dwa rodzaje: kontraktowe – wszystkie podmioty, które mają z firmą bezpośrednie relacje kontraktowe (jawne i niejawne), oraz kontekstowe – obejmuje czynniki determinujące jej działania bez wchodzenia z nią w relacje kontraktowe.

Obecnie widoczna jest znaczna dynamika, złożoność i nieprzewidywalność wpływu otoczenia. Bywa więc ono określane jako „burzliwe” lub „turbulentne”. Powoduje różnicowanie się przypadków negocjacyjnych, utrudniając ich opis i analizę. „Wszędzie odczuwana jest konieczność kooperacji. W skali globalnej kooperacja staje się kluczem do przeżycia gatunku ludzkiego. Współpraca nie oznacza końca konkurencji. Drogą od konkurencji do kooperacji są negocjacje” (Ury, 1995, s. 16–17). „Wszystkie przedsiębiorstwa funkcjonują dziś w skomplikowanej sieci powiązań, które tworzą się nitka za nitką, w toku negocjacji” (Ertel, 2005, s. 105). Rozwijają się dwie pośrednie formy współdziałania, dające lepsze efekty od uzyskiwanych poprzez działania niezależne, tzn. „koopetycja”, polegająca na jednoczesnym współdziałaniu i konkurowaniu podmiotów gospodarczych (Brandenburger, Nalebuff, 1997), oraz „koewolucja”, inaczej „wspólny rozwój” (Eisenhardt, Galunic, 2000).

Konkurenci nie są partnerami negocjacyjnymi firmy, lecz stanowią istotny punkt odniesienia w analizie przednegocjacyjnej, zwłaszcza dla oceny siły przetargowej i wyboru alternatywnych działań w relacjach z innymi podmiotami. Sytuacja ta zmienia się, gdy firma podejmuje z nimi negocjacje, dążąc do zmiany wzajemnych relacji. Może to polegać albo na wywieraniu nań wpływu w celu zmodyfikowania swoich działań w korzystny dla firmy spo-

sób (wymaga to posiadania realnych możliwości nacisku), albo na podjęciu z nimi współpracy (narzuca to konieczność wzajemnej wymiany i częściowej rezygnacji z własnych celów).

W przypadku dostawców i odbiorców, pomimo istnienia także konkurencyjnych interesów w relacji do celów firmy, współpraca jest główną przesłanką rozważanych negocjacji. Najogólniej kooperacja (zewnętrzna) to współdziałanie (wspomaganie się) wielu podmiotów dla osiągnięcia wspólnego celu. W szerokim znaczeniu jest to współpraca przy wytwarzaniu wyrobów i świadczeniu usług, czyli obejmuje wszystkie rodzaje związków między firmami, również w zakresie zaopatrzenia materiałowo-technicznego i innych funkcji pomocniczych. Ścisłe znaczenie (kooperacja właściwa) to bezpośrednia współpraca wyspecjalizowanych podmiotów, między którymi występują przepływy elementów kooperacyjnych i świadczenie usług, wykonywane na specjalne zamówienie odbiorcy z przeznaczeniem do określonego wyrobu gotowego (Famielec, 1992, s. 9).

Wszystkie formy współdziałania gospodarczego firm oznaczają określony stopień scalenia (połączenia, zespolenia) działań czy funkcji, a w niektórych przypadkach także struktur i celów tych jednostek, tj. „integrację”. Polega ona na wchodzeniu w różnego rodzaju związki kooperacyjne bądź też na trwałym łączeniu się z innymi firmami dla wspólnego prowadzenia działalności pod jednym kierownictwem. Z tego względu kooperacja i koncentracja to dwie podstawowe formy integracji firm (Famielec, 1992, s. 11).

Problemy współdziałania można rozpatrywać z szerszej perspektywy teorii relacji międzyorganizacyjnych, stanowiącej dogodniejszą płaszczyznę analizy uwarunkowań negocjacji niż tradycyjna analiza powiązań firmy z otoczeniem i obejmującej różne formy współpracy gospodarczej, np. wspólne przedsięwzięcia, sieci i konsorcja (ściśle powiązania) oraz alianse, porozumienia handlowe i wspólne zarządy (luźniejsze powiązania) (Schmidt, Kochan, 1977; Ring, Van de Ven, 1994; Barringer, Harrison, 2000). Relacje te obejmują względnie trwałe transakcje, przepływy zasobów i informacji oraz inne kontakty, które powstają między organizacjami oraz pomiędzy firmą i otoczeniem. Są to bardziej uporządkowane i trwałe formy od realizowanych jedynie poprzez działanie mechanizmów rynkowych. Można je opisywać za pomocą takich cech, jak: częstotliwość kontaktów, korzyści ze współpracy, stopień sformalizowania relacji, pośredni i bezpośredni wpływ innych organizacji, zbieżność celów. Podstawę teoretyczną tych relacji stanowią dwa odmienne podejścia. Pierwsze to wymiana – relacje powstają wtedy, gdy firmy dostrzegają w niej obopólne korzyści, co pozwala im w większym stopniu zrealizować cele, niż działając autonomicznie. Występuje wysoki stopień kooperacji i nastawienie na rozwiązywanie problemów. Drugim podejściem jest dominacja – motywacja do interakcji jest asymetryczna, tzn. jedna firma do niej dąży, a druga nie. Relacja powstaje tylko wtedy, gdy pierwsza z firm jest dostatecznie silna, aby zmusić drugą do podjęcia interakcji. Występuje wysoki poziom konfliktu i nastawienie na wzajemne targowanie się dla osiągnięcia jedynie własnych korzyści (Schmidt, Kochan, 1977).

Omawiane formy współpracy są podstawą wyodrębnienia typów negocjacji zewnętrznych, a co za tym idzie – wyznaczenia ich celów i zakresu. Rolę negocjacji z punktu widzenia omawianych relacji opisano w publikacji Petera Smitha Ringa i Andrew H. Van de Vena (1994), gdzie rozpatruje się je jako jeden z trzech etapów w procesie kształtowania powiązań kooperacyjnych (pozostałe to: podejmowanie wzajemnych zobowiązań i ich realizacja; etapy te powtarzają się cyklicznie, a integruje je ocena efektywności współdziałania). Na tym eta-

pie strony formułują wspólne oczekiwania dotyczące ich motywów współdziałania, zakresu inwestycji we współpracę i dostrzeganych czynników niepewności w realizacji wspólnego projektu. Kładzie się nacisk na formalne procesy targowania się, odpowiednie zachowania przy doborze i sposobie traktowania partnera, a także wzajemne przekonywanie się i spieranie na temat możliwych warunków i procedur współpracy.

3. Wewnętrzne uwarunkowania negocjacji w firmie

Podstawą analizy wewnętrznych uwarunkowań negocjacji w firmie jest również współistnienie kooperacji i konkurencji określających wzajemne interakcje pomiędzy elementami organizacji, będące podłożem negocjacji. Znacznie większa (niż dla powiązań zewnętrznych) jest jednak liczba i intensywność wzajemnych interakcji w ramach szeregu potencjalnych i faktycznych współzależności, które stwarza struktura firmy. Konieczność wzajemnego współdziałania i związane z nim procesy wymiany i koordynacji działań, niezbędne do realizacji założonych celów przez dany zespół ludzi, stanowią decydujące przesłanki negocjacji. Nasilenie tych interakcji powoduje także wiele rozbieżności interesów, determinowanych odmiennością celów, tj. powstawaniem konfliktów organizacyjnych. Wynikają one z istoty firmy jako szczególnego rodzaju organizacji, są naturalną konsekwencją jej istnienia (Greenhalgh, 1986).

Ogólny schemat metodyczny badania tych uwarunkowań polega na identyfikacji form relacji pomiędzy interesariuszami wewnętrznymi. Nie jest to jednak ujęcie wystarczające z punktu widzenia celu badań, gdyż nie obejmuje pierwotnych przyczyn i faktycznej natury rozważanych uwarunkowań. Dla ich dokładnego opisu i analizy niezbędne jest przyjęcie zbioru istotnych charakterystyk opisujących organizację firmy, np. Robert Rządca (2003, s. 173 i n.), analizując negocjacje jako zmienną zależną, rozważa trzy zmienne niezależne: strukturę, strategię i kulturę organizacyjną.

Dogodną podstawę opisu omawianych uwarunkowań stanowi koncepcja Richarda E. Waltona i Johna M. Duttona (1969), którzy dla celów analizy konfliktów między wydziałami wyodrębnili dwa rodzaje cech, tzn. atrybuty relacji pomiędzy elementami (wyrażające konflikt lub współdziałanie) i czynniki kontekstu (organizacyjne i osobowościowe), determinujące konflikt lub współdziałanie. Pierwsze to charakterystyki organizacji wewnętrznej firmy w ujęciu statycznym (struktury organizacyjnej) i dynamicznym (procesów). „Negocjacje są naturalnym sposobem organizowania funkcjonowania każdej organizacji, a budowanie struktury z kolei można potraktować jako proces utrwalania wynegocjowanych porozumień, a więc także zastępowania negocjacji rozwiązaniami instytucjonalnymi” (Rządca, 2003, s. 171). Struktura organizacyjna (a zwłaszcza zależności) to główna determinanta procesów kooperacji wewnętrznej. Omawianą koncepcję należy zatem uzupełnić zestawieniem funkcji tej struktury (Nalepka, Kozina, 2007, s. 20 i n.).

Uwzględniając wymienione koncepcje, opracowano typologię „bezpośrednich” i „pośrednich” uwarunkowań negocjacji w firmie (zob. tabele 1 i 2). Współwystępowanie kooperacji i konkurencji sprawia, że te same cechy „bezpośrednie” są podstawą wyodrębnienia zarówno przesłanek współdziałania elementów organizacji, jak i konfliktów pomiędzy nimi. Różnica między głównymi typami uwarunkowań negocjacji polega na tym, że w pierwszym przypadku są one podstawą dokonywania wzajemnych uzgodnień, niezbędnych do zapewnienia sprawności współdziałania, natomiast w drugim – poszukiwania możliwych sposobów roz-

wiązywania konfliktów, aby ograniczyć lub eliminować przeszkody w osiągnięciu założonego poziomu efektywności.

Tabela 1. Wewnętrzne uwarunkowania negocjacji w firmie (bezpośrednie)
(Table 1. Internal determinants of negotiations in the company [direct])

Cechy (Features)	Wymiar kooperacji (współpraca) (The dimension of cooperation [cooperation])	Wymiar konkurencji (konflikt) (Dimension of conflict [conflict])
Cele	Formułowanie i uzgadnianie celów (adekwatnie do możliwości i wymagań otoczenia) oraz ich dekompozycja (agregacja) i ustalanie priorytetów.	Rozbieżności celów elementów i całości oraz pomiędzy celami elementów, odmiennosc priorytetów i niezgodność celów z potrzebami otoczenia.
Zadania i funkcje	Ustalanie zadań i funkcji (w wyniku dekompozycji celów) oraz projektowanie i uzgadnianie procesów realizacji zadań.	Zbyttna szczegółowość (ogólność) zadań, niezgodność funkcji z celami oraz związane z tym problemy ich realizacji.
Zasoby ludzkie	Dobór wykonawców adekwatnie do zadań i ustalanie zakresów ich działania (przydział zadań i odpowiedzialności).	Wzajemne niedostosowanie ludzi i zadań, niezadowolenie z roli, asymetryczność (polaryzacja) funkcji (ról) organizacyjnych.
Zasoby rzeczowe	Przydzielanie zasobów w ilości i jakości dostosowanej do realizowanych zadań i funkcji, bilansowanie ich wykorzystania.	Ograniczoność lub niedostępność (wspólnych) zasobów, dążenie do ich pozyskania lub zwiększenia kosztem innych jednostek.
Grupowanie elementów	Dobór kryteriów rozczłonkowania firmy adekwatnych do realizowanych zadań i funkcji oraz projektowanie organizacji wewnętrznej zespołów.	Użycie niewłaściwych kryteriów grupowania, powodujące dublowanie, nierealizowanie lub niepełne realizowanie zadań oraz nadmierne zróżnicowanie i niezgodności statusów zespołów.
Zależności funkcjonalne	Ustalenie zasad współdziałania, koordynacja realizacji zadań oraz projektowanie niezbędnych procesów komunikacyjnych.	Współzależność działań, niesprawne środki koordynacji i problemy komunikacyjne (braki, opóźnienia, zła jakość itp. danych) – konflikty poziome.
Zależności hierarchiczne	Preferowany styl kierowania i ustalenie relacji nadrzędności–podległości.	Napięcia w relacjach przełożony–podwładny (konflikty pionowe).
Uprawnienia decyzyjne	Podział, sprecyzowanie i rozmieszczenie uprawnień adekwatnie do zleconych zadań i odpowiedzialności.	Naciski i ograniczenia wynikające z nadmiernej (de)centralizacji uprawnień, niejednoznaczności i/lub zbyt wąskie (szerokie) uprawnienia wywołujące spory kompetencyjne pomiędzy kierownikami.
Formalizacja działań	Opracowywanie przepisów (regulaminów, procedur, zasad, wytycznych itp.) warunkujących sprawną realizację zadań.	Problemy wynikające z niedostatecznego (zbyt duża swoboda działania) lub nadmiernego (rygorystyczność) stopnia formalizacji utrudniającego realizację zadań.

Źródło: opracowanie własne.

Wpływ charakterystyk „pośrednich” na negocjacje, czyli czynników kształtowania struktury organizacyjnej, należy opisywać poprzez wpływ na uwarunkowania pierwszego rodzaju. Szczególną rolę wśród omawianych uwarunkowań odgrywa strategia firmy, która wyznacza ramy negocjacji, a zwłaszcza ich zakres i cele. Jest również zmienną zależną dla negocjacji, jako „wynik negocjacji dotyczących hierarchii celów, a także sposobów ich realizacji pomiędzy dominującymi w organizacji grupami” (Rządca, 2003, s. 171).

Tabela 2. Wewnętrzne uwarunkowania negocjacji w firmie (pośrednie)
 (Table 2. Internal determinants of negotiations in the company [indirect])

Cecha (Feature)	Charakterystyka wpływu na negocjacje (The characteristics of impact on negotiations)
Otoczenie	Kooperacja zewnętrzna i związane z nią konflikty z podmiotami otoczenia mają bezpośrednie odzwierciedlenie w procesach wewnętrznych (poprzedni podrozdział).
Strategia firmy	Strategia determinuje przede wszystkim zakres i kierunki współdziałania poprzez wpływ na cele operacyjne i programy ich realizacji. Z drugiej strony nieadekwatność strategii do oczekiwań otoczenia i/lub niewłaściwa jej realizacja stymulują konflikty wewnętrzne związane z ponoszeniem odpowiedzialności za konsekwencje problemów z jej realizacją.
Struktura organizacyjna	Proces tworzenia struktury i realizacja w jej ramach procesów przez współdziałające zespoły są najważniejszymi wyznacznikami kooperacji wewnętrznej. Z drugiej strony każde rozwiązanie strukturalne posiada wady i sprzyja powstawaniu konfliktów (nie ma struktury idealnej), np. struktura sztabowo-liniowa – między jednostkami sztabowymi i kierownikami liniowymi, macierzowa – konfliktów kompetencji, a dywizjonalna – interesów pomiędzy zdecentralizowanymi jednostkami podstawowymi dążącymi do poszerzenia strefy wpływów.
Kultura organizacyjna	Dominujące standardy kulturowe (normy, zwyczaje, wartości itp.) mogą sprzyjać prowadzeniu negocjacji lub je utrudniać (ograniczać), np. zależnie od stopnia otwartości danej kultury. Jednolitość wzorców kulturowych generalnie sprzyja współdziałaniu, ich odmienności natomiast mogą powodować konflikty (wzajemne niezrozumienie, różne oczekiwania, narzucanie wartości itp.).
Technologia	Stwarza zarówno możliwości, jak i ograniczenia działania, czyli może z jednej strony wspomagać współdziałanie, np. poprzez udoskonalenie systemu informacyjnego, usprawnienie procesów wykonawczych itp., a z drugiej wywoływać konflikty, wynikające np. z trudności spełnienia narzuconych standardów, niezgodności rozwiązań stosowanych w różnych zespołach itd.
Zmiany organizacyjne	Wszelkie zmiany naruszają stan równowagi, a zwłaszcza stosowane zasady i relacje współdziałania, a co za tym idzie – stymulują szereg konfliktów (w odniesieniu do wszystkich lub wybranych elementów w tabeli 1), w tym wynikających z samej istoty zmiany (ujawnia się szereg różnorodnych oporów).

Źródło: opracowanie własne.

Specyficznym czynnikiem jest wdrażanie zmian organizacyjnych. Ich stale wzrastające zakres i tempo w aktualnych warunkach działania przedsiębiorstw determinuje negocjacje w związku z pojawianiem się nowych bądź zmianą dotychczasowych grup interesów jako partnerów negocjacji, modyfikacją ich celów, zasad prowadzenia negocjacji, procedur itp.

4. Podsumowanie

Zgodnie ze sformułowanym na wstępie celem artykułu jego efekty dotyczą metodologicznych aspektów badania negocjacji w firmie. Przedstawiona charakterystyka ich uwarunkowań może stanowić użyteczne narzędzie identyfikacji i analizy praktycznych przypadków negocjacyjnych. Uniwersalność i kompleksowość przyjętej koncepcji metodycznej czyni ją adekwatną do wszelkiego rodzaju negocjacji prowadzonych w firmie. Można zatem stwierdzić, że w wymiarze ogólnym potwierdziła się sformułowana na wstępie hipoteza. Jak łatwo zauważyć, zakres działań analitycznych niezbędnych do właściwego rozpoznania rozważanych uwarunkowań jest bardzo szeroki.

Z drugiej strony przedstawiona koncepcja stanowi zaledwie wstępne ujęcie uwarunkowań negocjacji w firmie. Powinna zostać rozwinięta poprzez opracowanie metodyki analizy wpływu owych uwarunkowań (w ramach dalszych badań autora), zwłaszcza pod kątem wzbogacenia szczegółowych narzędzi identyfikacji i szacowania zakresu (siły) tego wpływu na parametry sytuacji negocjacyjnej, co będzie wymagać stosowania metod ilościowych. Niezbędna jest także empiryczna weryfikacja proponowanej koncepcji w badaniach porównawczych, dotyczących różnorodnych negocjacji w przedsiębiorstwie. Badania takie, obejmujące specyficzne sytuacje negocjacyjne, pozwolą na pełne zweryfikowanie sformułowanej na wstępie hipotezy, tj. umożliwią specyfikację szczegółowych, konkretnych uwarunkowań tych sytuacji, a nie tylko sprecyzowanie ich ogólnych kategorii.

Bibliografia

- Alchian, A.A., Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777–795.
- Barringer, B.R., Harrison, J.S. (2000). Walking a tightrope: Creating value through interorganizational relationships. *Journal of Management*, 26(3), 367–403.
- Bielski, M. (2004). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 83-7387-441-0.
- Brandenburger, A., Nalebuff, B.J. (1997). *Co-opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation. The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business*. New York: Russell Sage Foundation & Princeton University Press. ISBN 3-900051-07-0-32.
- Eisenhardt, K.M., Galunic, D.Ch. (2000). Coevolving. At last a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78(1), 91–101.
- Ertel, D. (2005). Negocjacje jako źródło przewagi konkurencyjnej. W: W.H. Schmidt i in., *Negocjacje i rozwiązywanie konfliktów* (s. 105–132). Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 83-7361-909-7.
- Famielec, J. (1992). *Układy kooperacyjne w gospodarce rynkowej. Doświadczenia, strategie*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-85483-36-5.
- Gierszewska, G., Romanowska, M. (2003). *Analiza strategiczna przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1389-1.
- Greenhalgh, L. (1986). Managing conflict. *Sloan Management Review*, 27(4), 45–51.
- Lewicki, R.J., Saunders, D.M., Barry, B., Minton, J.W. (2005). *Zasady negocjacji. Kompendium wiedzy dla trenerów i menedżerów*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 83-7301-711-9.
- Nalepka, A., Kozina, A. (2007). *Podstawy badania struktury organizacyjnej*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 978-83-7252-346-4.
- Ring, P.S., Van de Ven, A.H. (1994). Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Rządca, R. (2003). *Negocjacje w interesach*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1464-2.
- Schmidt, S.M., Kochan, T.A. (1977). Interorganizational relationships: Patterns and motivations. *Administrative Science Quarterly*, 22(2), 220–234.
- Ury, W. (1995). *Odchodząc od NIE. Negocjowanie od konfrontacji do kooperacji*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0984-3.
- Walton, R.E., Dutton, J.M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and review. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 73–84.

The determinants of business negotiations

Abstract: Innovative approach to business negotiations, unlike traditional one, focused on negotiations process itself, considers their various determinants. Global, turbulent environment is highly challenging to the managers in contemporary companies. Numerous, very dynamic and complicated inter- and intra-organizational relations of either competitive or cooperative character result in sharply increasing scope and importance of business negotiations. Therefore it is necessary to search for effective methodological tools of analyzing them, which could facilitate resolving practical problems, occurring in managerial work. The objective of the paper is to characterize the determinants

of business negotiations (within a company). Firstly, in the introduction the idea of such negotiations is clarified, putting stress on their interpretation as an interactive decision making process. Secondly, the external determinants of negotiations within a company are described, stemming from environmental impact and inter-organizational relationships. Thirdly, the internal factors influencing such negotiations are presented, of both indirect and direct character. In closing part the areas of subsequent research on business negotiations determinants are pointed out, in particular concerning the elaboration of methodological framework for identifying and analyzing such determinants.

Key words: negotiations in a company, external determinants of negotiations in a company, internal determinants of negotiations in a company

Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w Polsce

**Ewa
Mazur-Wierzbicka**

Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych
i Zarządzania

Abstrakt: Współcześnie innowacje stanowią istotny czynnik rozwoju społeczno-gospodarczego. W dobie globalizacji, wzrostu oczekiwań klientów i nasilającej się konkurencji przedsiębiorstwa chcące utrzymać się na rynku, ukierunkowane na rozwój (często uwarunkowany czynnikami zewnętrznymi), są zmuszone podejmować ciągłą aktywność innowacyjną. Przewiedzone badania zarówno na poziomie przedsiębiorstw, jak i krajowym czy międzynarodowym pokazują istotny wpływ podejmowanej działalności innowacyjnej na kondycję poszczególnych podmiotów gospodarczych, jak też całych gospodarek. Wdrażane przez przedsiębiorstwa działania innowacyjne przynoszą im wiele korzyści, m.in. wprowadzenie na rynki nowych produktów i usług, zastosowanie nowej technologii produkcji, a w dłuższej perspektywie obniżkę kosztów, poszerzenie rynku zbytu, nadążanie za coraz bardziej wygórowanymi wymaganiami konsumentów. Dlatego ważne jest, aby w każdym kraju istniały odpowiednie mechanizmy zachęcające przedsiębiorców do zwiększania nakładów na działania badawczo-rozwojowe.

Wobec powyższego za cel przyjęto zbadanie poziomu działalności innowacyjnej podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa. W pierwszej części artykułu, opierając się na literaturze przedmiotu, przybliżono teoretyczne podstawy innowacyjności. W części drugiej wykorzystano dane wtórne pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu i dane zawarte w raportach z zakresu problematyki innowacyjnej w celu przedstawienia poziomu podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej.

Słowa kluczowe: innowacje, przedsiębiorstwo, gospodarka

1. Wprowadzenie

Innowacje, jak również szeroko rozumiana działalność innowacyjna przedsiębiorstw znajdują się w kręgu zainteresowania zarówno nauki, jak i praktyki gospodarczej. Innowacje stanowią jedną z fundamentalnych determinant warunkujących rozwój gospodarek poszczególnych krajów, regionów, przedsiębiorstw. Wyznaczają tempo, kierunki rozwoju gospodarczego, jak też formy współpracy międzynarodowej. Polska znajduje się w okresie istotnych zmian społeczno-gospodarczych, które są ukierunkowane na zmniejszenie

Korespondencja:
Ewa Mazur-Wierzbicka
Uniwersytet Szczeciński
Wydział Nauk Ekonomicznych
i Zarządzania
al. Papieża Jana Pawła II 22a
70-453 Szczecin, Poland
Tel. +48 91 44 41 985
Email: ewa.mazur-wierzbicka@wp.pl

dystansu rozwoju pomiędzy naszym krajem a krajami wysokorozwiniętymi, gdzie zasadnicze znaczenie ma sfera polityki innowacyjnej.

Ważne zatem wydaje się rozpoznanie poziomu działalności innowacyjnej podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa – co stanowi główny cel niniejszego artykułu. Realizacji celu pracy podporządkowano jej poszczególne części, w których przybliżono teoretyczne podstawy innowacyjności oraz przedstawiono poziom podejmowanej działalności innowacyjnej przez polskie przedsiębiorstwa. W artykule wykorzystano literaturę przedmiotu, jak i dane wtórne pochodzące z Głównego Urzędu Statystycznego, Eurostatu i dane zawarte w raportach z zakresu problematyki innowacyjnej.

2. Istota i rodzaje innowacji

Samo sformułowanie „innowacja” jest intuicyjnie kojarzone z czymś nowym, z dokonaniem zmiany czy to w postaci reformy, nowego produktu, nowej wiedzy, czy też idei postrzeganej jako „nowa”. Innowacyjne mogą być m.in. procesy i zjawiska o charakterze organizacyjnym, technicznym, społecznym lub psychologicznym. W literaturze przedmiotu brak jest jednej definicji innowacji, co wynika głównie ze stosunkowo krótkiej tradycji prowadzonych badań nad innowacjami oraz odmiennego ich postrzegania, odmiennych ujęć teoretycznych tego pojęcia. Termin ten jest ujmowany przez pryzmat wielu czynników zarówno makro-, jak i mikroekonomicznych (Matusiak, 2011).

Pojęcie innowacji zostało wprowadzone do nauk ekonomicznych przez Josepha A. Schumpetera, według którego innowacje to (1960):

- 1) wprowadzenie nowego towaru, z jakim konsumenci nie są jeszcze obeznani, lub nowego gatunku jakiegoś towaru;
- 2) wprowadzenie nowej metody produkcji – metody jeszcze niewypróbowanej w danej gałęzi przemysłu;
- 3) otwarcie nowego rynku, czyli rynku, na którym określona gałąź przemysłu danego kraju nie była uprzednio wprowadzona, bez względu na to, czy ten rynek istniał wcześniej, czy też nie;
- 4) zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów niezależnie od tego, czy już wcześniej istniało, czy też musiało być dopiero stworzone;
- 5) przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu.

Schumpeter nadawał innowacjom bardzo szerokie znaczenie, przypisując im fundamentalność i radykalność. Twierdził on, że innowacja stanowi każdorazowo zmianę niepowtarzalną (jedorazową, nieciągłą).

W wielu opracowaniach można spotkać się z rozumieniem innowacji tożsamym bądź bardzo zbliżonym z tym prezentowanym przez kolejną wybitną postać nauki – Michaela E. Portera (1990). Według niego innowacje to eksploatacja nowych pomysłów, które mają przynieść korzyści ekonomiczne; ulepszenia technologiczne, lepsze metody czy sposoby wykonywania danej rzeczy. W takim ujęciu innowacji zawierają się zatem zarówno proste modyfikacje istniejących procesów, produktów i praktyk, mogące stanowić nowość dla przedsiębiorstwa, ale nie dla przemysłu, jak również fundamentalnie nowe produkty i procesy stanowiące nowość tak dla przemysłu, jak i dla przedsiębiorstwa (Matusiak, 2011). Po-

dobne znaczenie innowacji spotykamy u Philipa Kotlera (1994), według którego innowacje to dobro, usługa lub pomysł odbierane jako nowe, choćby istniały od dawna.

Obecnie innowacyjność może być rozumiana zarówno jako proces „uczenia się”, stanowiąc efekt skumulowanej specyficznej wiedzy oraz informacji użytecznej z punktu widzenia przedsiębiorstwa (Matusiak, 2011) (fundamentalne znaczenie w pozyskiwaniu wiedzy ma stały rozwój oświaty i szkolnictwa wyższego – dotyczy to w szczególności technologicznego *know-how*) (Zembaczyński et al., 1997), jak i jako każdy projekt pozwalający organizacji uzyskać przewagę konkurencyjną (Wiankowski et al., 2005).

W artykule 2 Ustawy z dnia 30 maja 2008 roku o niektórych formach wspierania działalności innowacyjnej (Dz.U. nr 116, poz. 730) działalnością innowacyjną nazywa się działalność polegającą na opracowaniu nowej technologii i uruchomieniu na jej podstawie wytwarzania nowych lub znacząco ulepszonych towarów, procesów bądź usług. Zgodnie natomiast z definicją Głównego Urzędu Statystycznego innowacyjność to zdolność i motywacja przedsiębiorstw do ustawicznego poszukiwania oraz wykorzystywania w praktyce wyników prac badawczych i rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków (GUS, 2011; GUS, 2012).

Z kolei w podręczniku *Oslo Manual* (definicja OECD i Eurostatu) zapisano, że innowacja jest to wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym. W podręczniku tym funkcjonuje także węższa definicja innowacji, według której za innowacje są uważane tylko tzw. innowacje „techniczne”, tj. nowe lub istotnie ulepszone produkty i procesy przynajmniej z punktu widzenia wdrażającego je przedsiębiorstwa (Matusiak, 2011). Należy podkreślić, że definicja ta nawiązuje do propozycji J.A. Schumpetera zarówno co do treści, jak i formy (OECD, 2008).

Wielość interpretacyjna pojęcia innowacji skłania do wyodrębnienia w jej ramach dwóch podejść. Pierwsze odnosi się do ujęcia innowacji w znaczeniu rzeczowym ze względu na mocno akcentowany w nim rzeczowy charakter innowacji. Podejście takie jest wykorzystywane do wytwarzanych produktów, świadczonych usług czy też organizacji procesu produkcji opartej na nowej bądź dotychczas niewykorzystywanej wiedzy. Drugie podejście to podejście czynnościowe, które odnosi się do całego procesu: od etapu tworzenia innowacji aż po jej realizację i adaptację (Janasz, Koziół, 2007).

Wśród różnorodnych kryteriów klasyfikacji innowacji za podstawowe (klasyczne) przyjmuje się to, które pozwala na rozróżnienie:

- **innowacji technologicznych**, czyli tych dokonujących się w obrębie produktu (innowacje produktowe) oraz tych dotyczących procesu produkcyjnego (innowacje procesowe);
- **innowacji nietechnologicznych**, do których zalicza się innowacje organizacyjne i marketingowe.

Innowacje produktowe polegają na udoskonaleniu istniejącego lub wprowadzeniu na rynek nowego produktu bądź usługi. Udoskonalenie dotyczy specyfikacji technicznej, komponentów, materiałów oraz innych cech funkcjonalnych odzwierciedlających tzw. przyjazność dla użytkownika, tj. ułatwiających mu korzystanie z produktu. Innowacje te mogą być efektem

wykorzystania nowej wiedzy i technologii, jak również mogą powstać w wyniku połączenia wiedzy i technologii już istniejącej.

Innowacje procesowe polegają na zmianie metod wytwarzania, co może dotyczyć wdrożenia zarówno nowej, jak i istotnie udoskonalonej metody produkcji lub dostawy. Przedsiębiorstwa decydują się na wprowadzanie tego typu innowacji, aby zmniejszyć koszty jednostkowe produkcji, zwiększyć jakość, wdrożyć produkcję nowych lub znacząco ulepszonych produktów.

Innowacje marketingowe dotyczą zmian w zakresie: wzornictwa i opakowania (np. zmiany w formie i wyglądzie produktu bez dokonywania zmian w jego parametrach technicznych i użytkowych), metod sprzedaży wyrobów i usług (tworzenie nowych kanałów sprzedaży, np. wprowadzenie po raz pierwszy systemu tzw. franchisingu, sprzedaży bezpośredniej, udzielenia licencji na produkt, nowe sposoby prezentacji produktów itp.), promocji i reklamy wyrobów i usług (np. wykorzystanie produktów przedsiębiorstw jako rekwizytów w filmach lub programach telewizyjnych, wprowadzenie odmiennego od dotychczasowego symbolu marki, wprowadzenie do reklam osób znanych: aktorów, celebrytów), metod (strategii) ustalania cen wyrobów i usług (np. wprowadzenia różnicowania cen wyrobów i usług w zależności od ilości zakupu).

Innowacje organizacyjne polegają na wprowadzaniu nowych metod, sposobów organizacji w strukturze wewnętrznej przedsiębiorstwa bądź też w jego powiązaniach z otoczeniem. Wdrożenie tego typu innowacji ma na celu zwiększenie sprawności funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dotyczy to różnych aspektów, np. redukcji kosztów, wzrostu wydajności pracy. Dzięki innowacjom organizacyjnym dochodzi do wzmocnienia i ulepszenia wymiany informacji pomiędzy przedsiębiorstwem a jego otoczeniem zewnętrznym, do lepszego wykorzystywania pozyskanej także z otoczenia nowej wiedzy i technologii (Matusiak, 2011).

Inne kryteria podziału innowacji w odniesieniu do przedsiębiorstwa przedstawiono w tabeli 1.

Tabela 1. Rodzaje innowacji
(Table 1. Types of innovation)

Kryterium podziału innowacji (The criterion for the division of innovations)	Rodzaj innowacji (Type of innovation)
Przyczyny powstania innowacji	– popytowe – podażowe
Miejsce zastosowania innowacji	– wewnątrz przedsiębiorstwa – w otoczeniu rynkowym przedsiębiorstwa
Nowe rozwiązania w odniesieniu do rynków	– regionalne – krajowe – międzynarodowe – globalne
Oryginalność rozwiązań, wielkość zmian	– radykalne (pionierskie) – naśladowcze (adaptacyjne)
Pochodzenie związane z własnością innowacji	– z przedsiębiorstwa – spoza przedsiębiorstwa – rezultat kooperacji przedsiębiorstw w procesie innowacji

Kryterium podziału innowacji (<i>The criterion for the division of innovations</i>)	Rodzaj innowacji (<i>Type of innovation</i>)
Sposób opracowania i wdrażania innowacji	– systemowe realizowane według opracowanej procedury – jednostkowe
Podmiot – wykonawca innowacji	– jedna osoba – zespół pracowników – przedsiębiorstwo – przedsiębiorstwa współpracujące z sobą w obrębie organizacji sieciowej
Rezultat wykonania określonych czynności procesu innowacji	– pomysł na nowe rozwiązanie – koncepcja rozwiązania innowacyjnego – opracowanie innowacji – innowacja wdrożona w przedsiębiorstwie, sprzedawana jako produkt na rynku

Źródło: Dolińska, 2010.

Należy podkreślić, że istotną cechą wszelkich rodzajów innowacji odnoszących się do przedsiębiorstwa jest spełnianie nowych oczekiwań, preferencji interesariuszy wewnętrznych i zewnętrznych.

3. Poziom innowacji w polskich przedsiębiorstwach

W Polsce działalność innowacyjna (głównie technologiczna) w większości przypadków jest prowadzona przez duże przedsiębiorstwa. Wynika to głównie z ich większych możliwości ekonomicznych w stosunku do przedsiębiorstw sektora MŚP.

Analiza danych Eurostatu za lata 2009–2012 pokazuje, że tak w Polsce, jak i w innych krajach unijnych motywy podejmowania działalności inwestycyjnej przez przedsiębiorstwa są podobne. Dotyczą one głównie innowacji technologicznych. Zasadniczym celem podejmowanej działalności inwestycyjnej przez polskie przedsiębiorstwa była i jest poprawa jakości wyrobów lub usług. Na kolejnych pozycjach znalazły się: dążenie do zwiększenia asortymentu wyrobów lub usług, wejście na nowe rynki bądź też zwiększenie udziału w rynku, poprawa zdrowia lub bezpieczeństwa pracowników oraz zmniejszenie negatywnego oddziaływania na środowisko naturalne (Eurostat Statistics Database, 2013).

Analizując stan innowacji technologicznych (tak produktowych, jak i procesowych) oraz nietechnologicznych (w zakresie zarówno metod marketingowych, jak i organizacyjnych) wprowadzanych przez polskie przedsiębiorstwa, należy stwierdzić, że częściej wdrażane są innowacje technologiczne – wdraża je 16% przedsiębiorstw innowacyjnych (12% wprowadza innowacje nietechnologiczne) (Eurostat Statistics Database, 2013).

Najniższą innowacyjnością charakteryzują się przedsiębiorstwa małe. Zaledwie 10% wprowadza innowacje produktowe bądź/i procesowe, zaś 12% wprowadza innowacje w zakresie metod marketingowych i organizacyjnych. Nieco wyższą innowacyjność wykazują przedsiębiorstwa średnie, gdzie odsetek przedsiębiorstw wdrażających innowacyjność technologiczną wynosi 29%, a nietechnologiczną tylko 12%. W przypadku przedsiębiorstw dużych odsetek przedsiębiorstw, które podjęły się wprowadzenia innowacji nietechnologicznych,

jest niższy w porównaniu do przedsiębiorstw średnich oraz małych i wynosi 10% (Eurostat Statistics Database, 2013).

Analiza danych prezentowanych przez Główny Urząd Statystyczny z zakresu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce za lata 2009–2011 (GUS, 2012) wskazuje na spadek odsetka przedsiębiorstw innowacyjnych w porównaniu z latami 2008–2010. Spadek ten był widoczny zarówno wśród przedsiębiorstw z sektora przemysłu (spadek z 17,1% do 16,1%), jak i sektora usług (spadek z 12,8% do 11,6%).

W zależności od wielkości przedsiębiorstwa udział innowacyjnych przedsiębiorstw w przemyśle i usługach w latach 2009–2011 kształtował się następująco (GUS, 2012):

- przedsiębiorstwa małe: udział innowacyjnych przedsiębiorstw w przemyśle 8,9%, w usługach 9,1%;
- przedsiębiorstwa średnie: udział innowacyjnych przedsiębiorstw w przemyśle 30,1%, w usługach 19,6%;
- przedsiębiorstwa duże: udział innowacyjnych przedsiębiorstw w przemyśle 57,8%, w usługach 44%.

Jak zatem pokazują powyższe dane, to wśród dużych przedsiębiorstw (tak przemysłowych, jak i usługowych) odnotowano najwyższy odsetek podmiotów innowacyjnych. Wskazuje to na podtrzymanie tendencji z lat poprzednich.

Udział innowacyjnych przedsiębiorstw w przemyśle, z wyjątkiem przedsiębiorstw mikro i małych, był wyższy aniżeli w usługach. W przemyśle największy udział innowacyjnych przedsiębiorstw odnotowano dla: produkcji koks i produktów rafinacji ropy naftowej – 50%, produkcji wyrobów farmaceutycznych – 46,9% oraz produkcji chemikaliów i wyrobów chemicznych – 44,1% (GUS, 2012).

Z kolei w sektorze usług największy odsetek innowacyjnych przedsiębiorstw zaobserwowano w sektorach: ubezpieczenia, reasekuracja i fundusze emerytalne – 62,5%, działalność usługowa w zakresie informacji – 38,3%, finansowa działalność usługowa – 35,4% (GUS, 2012).

W przypadku przedsiębiorstw przemysłowych należy zaznaczyć, że ich innowacyjność nieco bardziej opierała się na wdrażaniu innowacyjnych procesów (12,4%) aniżeli innowacyjnych produktów (11,2%). Zaledwie 7,5% przedsiębiorstw przemysłowych wprowadzało jednocześnie innowacje procesowe i produktowe. Przedsiębiorstwa usługowe, tak jak przemysłowe, częściej wprowadzały innowacje procesowe (9%) niż innowacje produktowe (6%). Jedynie 4% przedsiębiorstw usługowych wdrożyło jednocześnie oba typy innowacji.

Widać zatem, że odsetek przedsiębiorstw usługowych wprowadzających innowacje technologiczne był mniejszy niż przedsiębiorstw przemysłowych. Przedsiębiorstwa usługowe natomiast w większym stopniu niż przedsiębiorstwa przemysłowe wprowadzały innowacje w zakresie zmian organizacyjnych i marketingowych. Wśród przedsiębiorstw usługowych innowacje organizacyjne wprowadziło 9,1%, zaś marketingowe 15,2%. W przedsiębiorstwach przemysłowych odpowiednio: 8,3% i 13%. Należy zaznaczyć, że w latach 2009–2011 odsetek przedsiębiorstw wprowadzających innowacje nietechnologiczne był niższy niż w latach poprzednich (GUS, 2012).

Wprowadzenie inwestycji wymaga ponoszenia przez podmioty odpowiednich nakładów finansowych. W latach 2009–2011 nakłady na działalność innowacyjną zmniejszyły się o 13% w stosunku do tych ponoszonych w latach 2008–2010 i wynosiły ponad 20 mld zł.

Tak duży spadek wynikał przede wszystkim ze zmniejszenia nakładów na działania inwestycyjne przez przedsiębiorstwa przemysłowe, które w sumie ograniczyły je o 12,4%. Natomiast w sektorze usług spadek nakładów w latach 2009–2011 w stosunku do lat 2008–2010 wyniósł 1,7% (GUS, 2012). Trzeba podkreślić, że ograniczenie finansowania innowacji nie dotyczyło jednakowo wszystkich grup przedsiębiorstw. I tak wśród przedsiębiorstw przemysłowych wzrost nakładów na innowacje odnotowano w przypadku przedsiębiorstw małych (wzrost o 4%), z kolei w przedsiębiorstwach usługowych więcej środków na innowacje przeznaczyły przedsiębiorstwa duże (wzrost o 6%). Jednym z głównych czynników wpływających na wzrost nakładów na innowacje odnotowany w małych przedsiębiorstwach przemysłowych była możliwość pozyskania wsparcia dla działalności innowacyjnej w ramach Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 i szesnastu regionalnych programów operacyjnych. Zwiększenie nakładów na innowacje wśród dużych przedsiębiorstw usługowych było uwarunkowane m.in. rozwojem dużych przedsiębiorstw teleinformatycznych zajmujących się technologią przesyłu informacji oraz narzędziami logicznymi do sterowania przepływem oraz transmisją danych – sektor ten obecnie jest jednym z najprężniej i najszybciej rozwijających się (GUS, 2012a).

Na tle powyższych danych ciekawe wydają się informacje zebrane podczas badania¹ Globalny Barometr Innowacji GE, dotyczące także Polski (Global Innovation Barometer, 2013).

Analiza zebranych podczas badania danych pokazuje, że w Polsce innowacyjność stanowiła najważniejszy cel przedsiębiorstwa. 96% badanych była zdania (wynik o 5 punktów wyższy niż średnia globalna), że innowacyjność ma dla nich strategiczne znaczenie (52% – bardzo wysokie znaczenie strategiczne, 44% – dość wysokie znaczenie strategiczne). Respondenci wskazali, że spośród innowacji technologicznych na wydajność polskich przedsiębiorstw w przyszłości wpływać będzie głównie:

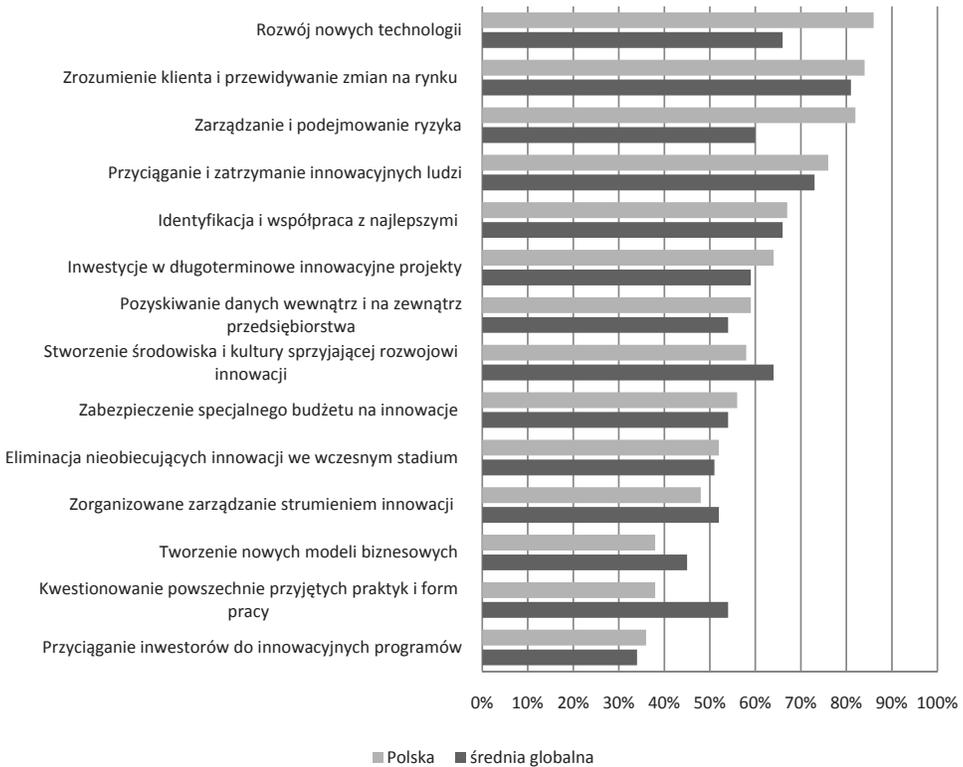
- udoskonalenie istniejących produktów i usług (89%) – średnia globalna 79%,
- rozwój zupełnie nowych produktów i usług (68%) – średnia globalna 66%,
- rozwój bardziej opłacalnych nowych produktów i usług (66%) – średnia globalna 56%,
- rozwój nowych procesów biznesowych w celu podniesienia rentowności (64%) – średnia globalna 63%.

Najmniej wskazań uzyskał natomiast rozwój nowych usług dla klientów (29%) – średnia globalna 42%.

Wśród innowacji nietechnologicznych, które można zaliczyć do innowacji organizacyjnych, istotne znaczenie zostało przypisane rozwojowi nowych modeli biznesowych (53% wskazań) – średnia globalna 56%.

Kolejnym istotnym poruszonym problemem było wskazanie umiejętności, jakie przedsiębiorstwa muszą opanować, aby skutecznie wdrażać innowacje. Polscy przedsiębiorcy za najważniejsze uznali: rozwój nowych technologii (86%), zrozumienie klientów i przewidywanie rozwoju rynku (84%), zarządzanie i podejmowanie ryzyka (82%) – zob. rysunek 1.

¹ Badania zrealizowano na zlecenie GE przez firmę Strategy One w okresie od 22 października do 5 grudnia 2012 roku. Polegały one na przeprowadzeniu telefonicznych wywiadów, którymi objęto 3100 dyrektorów wyższego szczebla z 25 krajów. Wszyscy respondenci byli bezpośrednio zaangażowani w procesy innowacyjne w swoich przedsiębiorstwach. Zajmowali stanowisko wiceprezesa lub wyższe, a 28% stanowili dyrektorzy najwyższego szczebla.

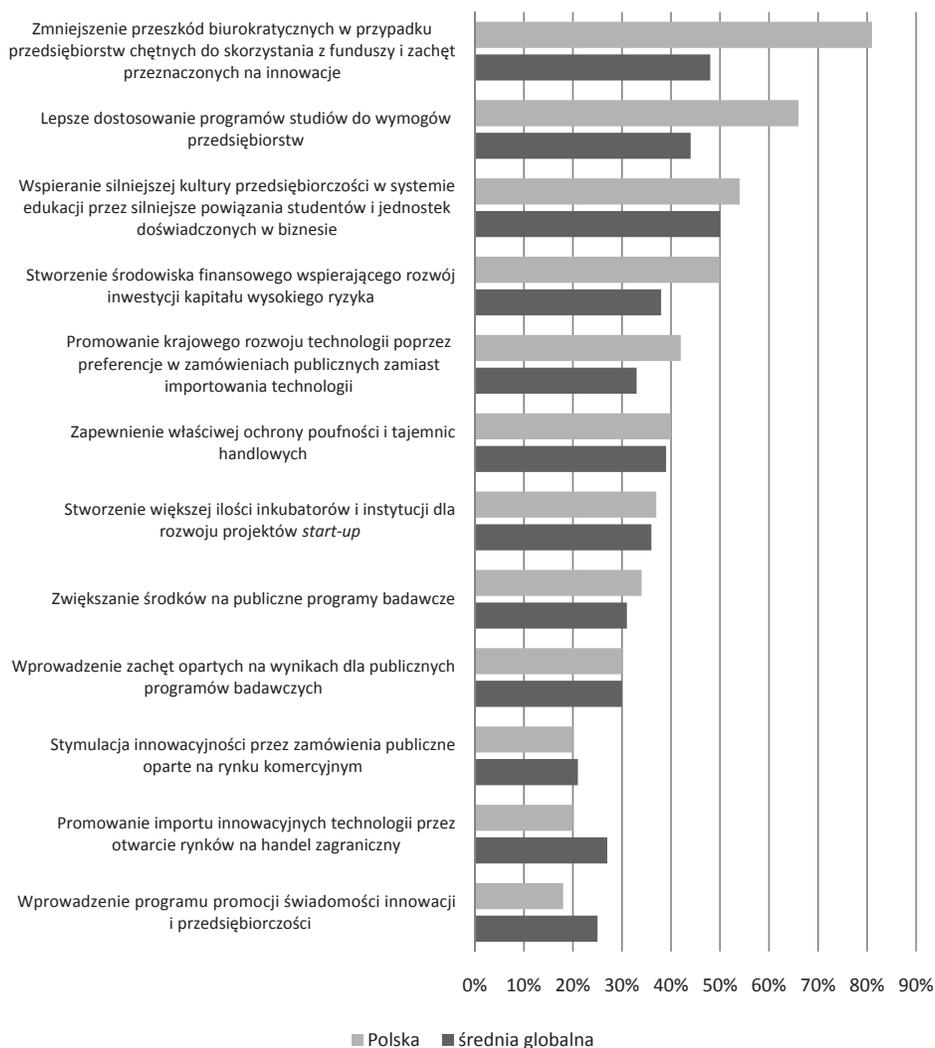


Rysunek 1. Uwarunkowania skutecznego wdrażania innowacji przez przedsiębiorstwa
(*Figure 1. Determinants of successful innovation implementation by companies*)

Źródło: opracowanie na podstawie Global Innovation Barometer, 2013.

Według respondentów państwo w celu skutecznego wsparcia innowacji powinno skupić się przede wszystkim na promowaniu krajowego rozwoju technologii przez preferencje w zamówieniach publicznych (41%). Mniejsze znaczenie natomiast przypisane zostało promowaniu importu innowacyjnych technologii przez dalsze otwarcie rynku dla zagranicznego handlu i inwestycji (20%).

Z punktu widzenia rozwoju innowacji ważne jest określenie czynników sprzyjających takiemu procesowi. Zdaniem rodzimych dyrektorów najwyższego szczebla czynnikami tymi są dla Polski przeciwdziałanie biurokracji oraz kreowanie talentów, podczas gdy globalnie za najważniejsze uznano wspieranie silniejszej kultury przedsiębiorczości w systemie edukacji przez silniejsze powiązania studentów i jednostek doświadczonych w biznesie (w Polsce trzecia pozycja – zob. rysunek 2).

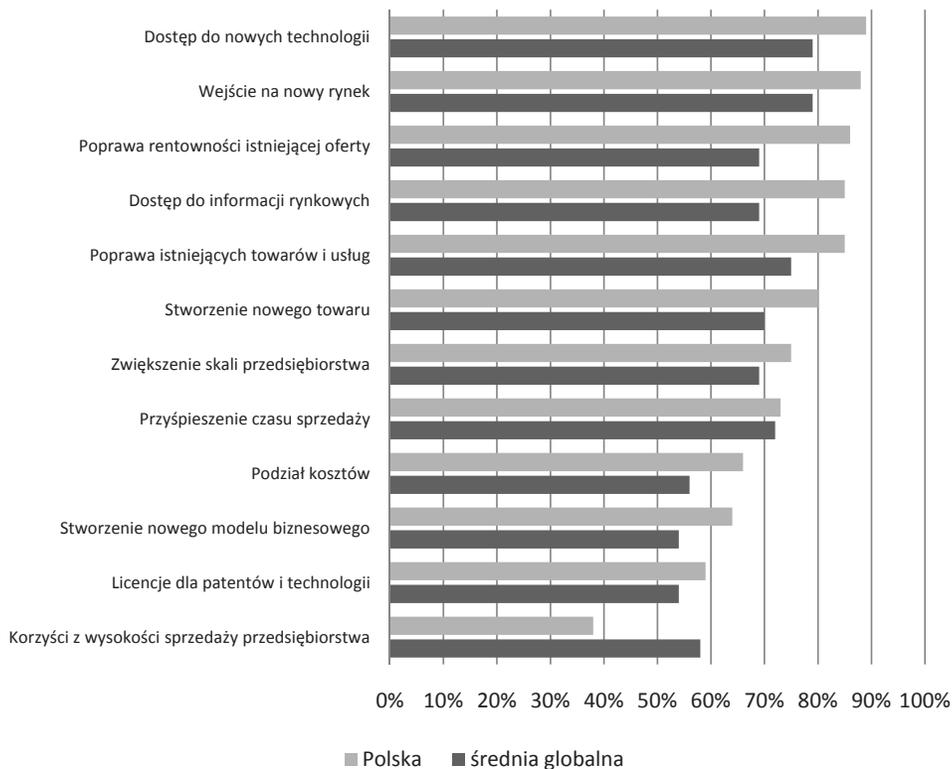


Rysunek 2. Czynniki wspierające innowacje
(Figure 2. Factors that support innovation)

Źródło: opracowanie na podstawie Global Innovation Barometer, 2013.

Według 25% respondentów ze wszystkich 25 badanych państw warunki w Polsce sprzyjają innowacjom; takie samo przekonanie wyrażało 38% polskiej kadry kierowniczej. Wśród 89% badanych polskich dyrektorów istniało przeświadczenie, że przedsiębiorstwo odniosłoby większy sukces w innowacjach wprowadzanych w ramach partnerstwa niż na własną rękę. Z kolei 87% polskich respondentów twierdziło, że ich przedsiębiorstwa w coraz większym stopniu patrzą na innowacje pod kątem współpracy zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz przedsiębiorstwa.

Z uwagi na to, że dyrektorzy najwyższego szczebla zauważali większe szanse na odniesienie sukcesu w innowacjach przy podejmowaniu współpracy, istotnym aspektem jest określenie powodów, dla których przedsiębiorstwa chciałyby współpracować z innymi przedsiębiorstwami w ramach prowadzonej innowacji.

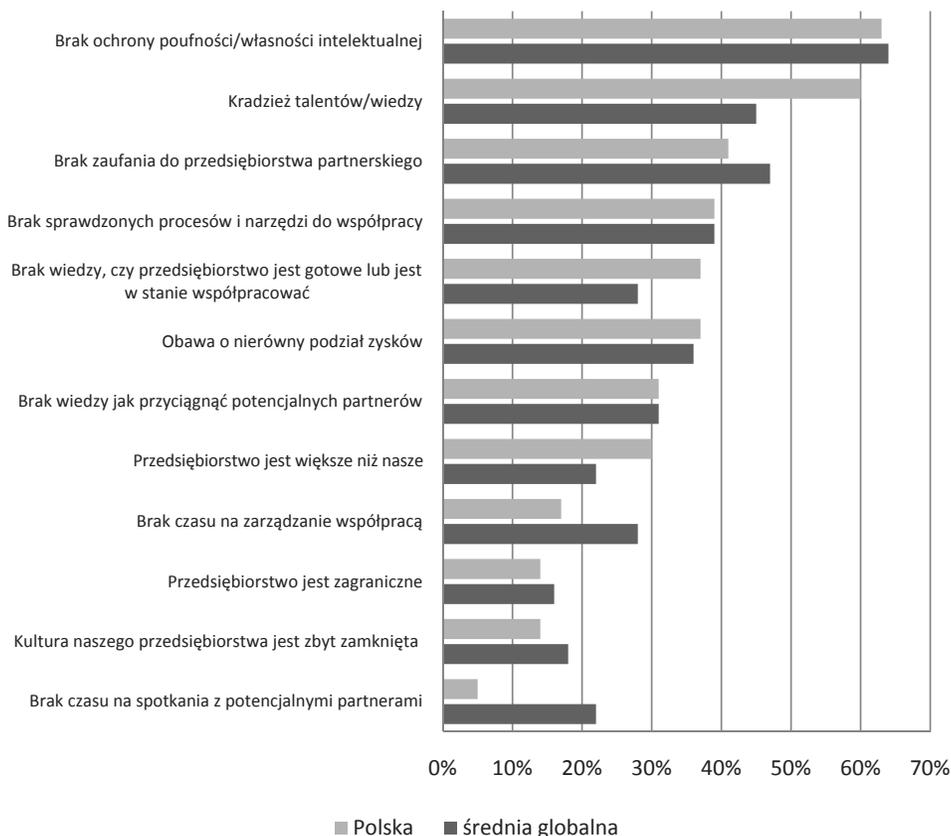


Rysunek 3. Czynniki wpływające na podejmowanie współpracy przez przedsiębiorstwa
(Figure 3. Factors influencing the establishment of cooperation between companies)

Źródło: opracowanie na podstawie Global Innovation Barometer, 2013.

I tak dla polskich dyrektorów najwyższego szczebla najważniejszymi powodami do nawiązywania współpracy były: dostęp do nowej technologii (89%), wejście na nowy rynek (88%), poprawa rentowności istniejącej oferty (85%) oraz poprawa istniejących towarów i usług (85%). Podobne czynniki były istotne dla dyrektorów z pozostałych 24 badanych krajów.

Skoro istnieje wiele powodów podjęcia współpracy między przedsiębiorstwami w celu zwiększenia innowacyjności, dla pełnego obrazu należy odnieść się również do dostrzeganych przez respondentów barier takowej współpracy (zob. rysunek 4). Dla polskiej kadry zarządzającej największymi barierami są: poziom ochrony poufności/własności intelektualnej (63%) oraz obawa przed kradzieżą talentów/wiedzy (60%). Za najmniejszą barierę uznali oni brak czasu na spotkania z potencjalnymi partnerami (5%).



Rysunek 4. Czynniki utrudniające współpracę między przedsiębiorstwami
(Figure 4. Factors impeding cooperation between enterprises)

Źródło: opracowanie na podstawie Global Innovation Barometer, 2013.

Tak duży nacisk położony przez respondentów na podejmowanie współpracy między podmiotami w zakresie innowacji jest związany z szeregiem korzyści, jakie mogą uzyskać współpracujące przedsiębiorstwa. Do tych o fundamentalnym znaczeniu należy zaliczyć dostęp do wiedzy i technologii, duży potencjał synergii – gdyż partnerzy uczą się od siebie nawzajem. Współpraca w sferze innowacji może zachodzić w różnych obszarach, obejmować klientów i dostawców w ramach wspólnych prac nad tworzeniem nowych produktów, procesów. Może dotyczyć także współpracy naukowców z przedsiębiorcami. Dane pokazują, że w Polsce udział innowacyjnych przedsiębiorstw współpracujących w zakresie innowacji wynosi zaledwie 33%.

4. Podsumowanie

Polskie przedsiębiorstwa, chcąc wypracować i utrzymać pozycję konkurencyjną na rynku krajowym, a szczególnie na rynku międzynarodowym, muszą sprostać wyzwaniu, jakim jest

systematyczne wprowadzanie innowacji; muszą wykorzystać przewagę, jaką stwarzają innowacje. Niestety, pomimo wielu lat, jakie upłynęły od początku transformacji polityczno-gospodarczej, obecnie poziom działalności innowacyjnej podejmowanej przez polskie przedsiębiorstwa jest stosunkowo niski. Na taki stan rzeczy z pewnością znaczący wpływ miało obserwowane w Polsce spowolnienie gospodarcze, będące wynikiem ogólnoswiatowego kryzysu gospodarczego.

Należy zaznaczyć, że zarówno w przedsiębiorstwach przemysłowych, jak i usługowych odnotowano spadek innowacyjności. Było to zapewne konsekwencją ograniczenia nakładów finansowych przez przedsiębiorstwa na działania inwestycyjne. Do nielicznych wyjątków, gdzie odnotowano wzrost przeznaczanych środków finansowych na inwestycje, trzeba zaliczyć małe przedsiębiorstwa przemysłowe i duże przedsiębiorstwa usługowe.

Istnieje wiele motywów podejmowania przez przedsiębiorstwa działalności innowacyjnej. W Polsce głównymi motywami są: poprawa jakości wyrobów lub usług oraz dążenie do zwiększenia asortymentu wyrobów lub usług, jak też ekspansja na nowe rynki.

Pomimo chęci wprowadzania przez polskie przedsiębiorstwa innowacji, ich niski poziom wynika przede wszystkim z istniejących barier finansowych, niedostatecznego dofinansowania sfery badawczo-rozwojowej (niski poziom nakładów na B+R utrzymujący się na poziomie 0,6%), niedopracowania mechanizmów umożliwiających transfer efektów badań do praktyki gospodarczej. Istotne bariery występują również w samych przedsiębiorstwach. Są to głównie: brak strategii innowacyjności, niska świadomość kadry kierowniczej, brak systemów motywacyjnych, które pobudzałyby pracowników do kreatywności i innowacyjności.

W Polsce odczuwalny jest brak mechanizmów, które zachęcałyby przedsiębiorców do zwiększania nakładów na badania i rozwój, mechanizmów wspierania działań innowacyjnych. Dlatego też, aby poziom innowacyjności polskich przedsiębiorstw podniósł się, konieczne jest wypracowanie skutecznej polityki proinnowacyjnej wraz z adekwatnymi instrumentami wspomagającymi tych przedsiębiorców, którzy poszukują innowacji i chcą je wdrażać. Mimo przyjętych do tej pory dokumentów, jak np. Kierunki zwiększania innowacyjności gospodarki na lata 2007–2013, Strategia rozwoju kraju 2007–2015, czy uruchomionego Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (a także innych programów wspierających działania innowacyjne, np. Program Operacyjny Kapitał Ludzki, Program Operacyjny Infrastruktura i Środowisko), nie odnotowano szybkiego wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw i polskiej gospodarki. Należy mieć nadzieję, że pozyskane do tej pory środki unijne, jak i te przeznaczone do wykorzystania w kolejnej perspektywie finansowania wpłyną na podniesienie poziomu innowacyjności w Polsce.

Bibliografia

- Dolińska, M. (2010). *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1877-2.
- Eurostat Statistics Database (2013) [online, dostęp: 2013-12-12]. Dostępny w Internecie: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page/portal/science_technology_innovation/introduction.php/Innovation_statistics.
- Global Innovation Barometer (2013) [online, dostęp: 2014-02-27]. Dostępny w Internecie: <http://files.publicaffairs.geblogs.com/files/2013/01/Poland>.
- GUS (2011). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2009*. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny – Urząd Statystyczny w Szczecinie.

- GUS (2012). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny – Urząd Statystyczny w Szczecinie.
- GUS (2012a). *Spółeczeństwo informacyjne w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2008–2012*. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny – Urząd Statystyczny w Szczecinie. ISSN 1898-7583.
- Janasz, W., Kozioł, K. (2007). *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1658-0.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i S-ka. ISBN 83-85205-42-X.
- Matusiak, K.B. (red.) (2011). *Innowacje i transfer technologii – słownik pojęć*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 978-83-7633-164-5.
- OECD (2008). *Podręcznik Oslo. Pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wyd. 3. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Departament Strategii i Rozwoju Nauki. ISBN 978-83-61100-13-3.
- Porter, M.E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. London: Macmillan.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Wiankowski, S. et al. (2005). *Dostosowanie sfery badawczo-rozwojowej w Polsce do funkcjonowania w Europejskiej Przestrzeni Badawczej*. Warszawa: Instytut Organizacji i Zarządzania w Przemysle „Org-masz”. ISBN 83-86929-92-8.
- Zembaczyński, R. et al. (1997). *Instrumenty transferu technologii i pobudzania innowacji: raport uzupełniający*. Warszawa: Zespół Zadaniowy ds. Polityki Strukturalnej w Polsce.

Innovation activities of enterprises in Poland

Abstract: Nowadays, innovation is an important factor for socio-economic development. In the era of globalization, increased customer expectations as well as increasing competition of companies are forced to take continuous innovation activities. Such firms would like to remain on the market and they are aimed at the development. The research conducted both at the enterprise and national or international level, shows a significant impact of innovation activities undertaken the condition of individual operators, as well as the entire economies. Innovative activities, implemented by companies, bring them a number of benefits. That is, among others, introduction of new products and services to the market, the use of new production technology or in the long term, costs reduction, market extension, keeping up with ever more exorbitant consumers requirements. Hence, it is

important that in each country there are adequate mechanisms encouraging businesses to increase funds on research and development activities.

Therefore, as the purpose of the article, the author has adopted an attempt to discern the level of innovative activity undertaken by Polish companies. In the first part of the article, on the basis of literature, the theoretical foundations of innovation have been presented, showing the diversity of the term definitions as well as indicating the types of innovation. In the second part of the article the author used the secondary data from the Central Statistical Office, Eurostat and data contained in the reports on the issues of innovation in order to present the level of innovative activities undertaken by Polish companies.

Key words: innovation, business, economy

Innowacyjność elementem konkurencyjności w turystyce

Michał Roman

Szkoła Główna Gospodarstwa
Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych

Abstrakt: Innowacje, obok tradycyjnych czynników wzrostu czy rozwoju gospodarczego, to najważniejsza siła napędowa gospodarek narodowych. Ważny wpływ na rozwój sektora turystycznego mają wprowadzane innowacje. Innowacyjność podmiotów działających w obszarze turystyki stała się w ostatnich latach przedmiotem coraz większego zainteresowania badaczy i praktyków gospodarki turystycznej. Spowodowane jest to ciągłym szukaniem nowych trendów turystycznych zarówno przez firmy specjalizujące się w turystyce, jak i społeczeństwo. Wprowadzenie innowacji w turystyce jest jednak procesem złożonym i wieloaspektowym, ponieważ to nie tylko modyfikacja produktu, ale także nowe rodzaje działalności turystycznej czy też dostosowywanie się do uwarunkowań zrównoważonego rozwoju. Można zauważyć, że obecnie bardzo rzadko dochodzi do odkryć w sferze innowacyjności w turystyce. Taki stan rzeczy może być spowodowany tym, iż innowacja jest rezultatem systematycznych, często bardzo kosztownych badań, wymagających połączenia całych zespołów reprezentujących specjalistów z branży turystycznej. Celem opracowania jest analiza idei innowacyjności jako czynnika decydującego o konkurencyjności podmiotów turystycznych. Przytoczono informacje zawarte w literaturze przedmiotu, a także wykorzystano własne doświadczenia zdobyte przy budowie i prowadzeniu gospodarstwa agro-ekoturystycznego.

Słowa kluczowe: turystyka, innowacyjność, konkurencyjność

1. Wprowadzenie

Turystyka jest ważną branżą gospodarki przynoszącą wysokie dochody. W tej dziedzinie działają podmioty turystyczne, które są względem siebie konkurencyjne bądź też mogą wzajemnie kooperować, aby osiągnąć wysoki poziom rozwoju.

Duży wpływ na rozwój sektora turystycznego mają wprowadzane innowacje. Innowacyjność podmiotów działających w obszarze turystyki staje się w ostatnich latach przedmiotem coraz większego zainteresowania. We współczesnej gospodarce stanowi ona podstawę osiągania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa. Innowacyjność jest powiązana z kreatywnością i przedsiębiorczością. Wdrażanie wynalazków połączone z dążeniem do zapewnienia wysokiej jakości

Korespondencja: Michał Roman
Szkoła Główna Gospodarstwa
Wiejskiego w Warszawie
Wydział Nauk Ekonomicznych
ul. Nowoursynowska 166
02-787 Warszawa, Poland
Tel. +48 22 593 41 61
Email: michal_roman@sggw.pl

świadczonych usług staje się obecnie wyzwaniem dla każdego przedsiębiorstwa z branży turystycznej.

Celem artykułu jest analiza znaczenia innowacyjności jako czynnika decydującego o konkurencyjności podmiotów turystycznych. W opracowaniu przedstawiono informacje zawarte w literaturze przedmiotu. Do tego celu wykorzystano metodę opisową. Szczegółowe dane zaprezentowano w tabelach i na rysunkach.

2. Istota innowacyjności w literaturze

W teorii ekonomii termin „innowacja” wprowadził w 1912 roku Joseph Alois Schumpeter. Według Edwina Mansfielda prace nad procesami innowacyjnymi rozwinęły się w latach sześćdziesiątych XX wieku (Fiedor, 1979, s. 22). Wprowadzenie pojęcia innowacji przez Schumpetera rozpoczęło dyskusję nad znaczeniem tego terminu w teorii ekonomii i gospodarce. W jego opinii działalność innowacyjną należy rozumieć jako praktyczne zastosowanie i wykorzystanie nowości w produkcie i procesie (w zaopatrzeniu, wytwarzaniu i realizacji produkcji). Biorąc to pod uwagę, działalność innowacyjną przedstawia się jako kombinację funkcjonalną pięciu następujących możliwości (Schumpeter, 1960):

- wprowadzenie do produkcji wyrobów nowych lub też udoskonalenie dotychczas istniejących,
- wprowadzenie nowej lub udoskonalonej metody produkcji,
- otwarcie nowego rynku,
- zastosowanie nowego sposobu sprzedaży lub zakupów,
- zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów, wprowadzenie nowej organizacji produkcji.

Według Schumpetera wspólną płaszczyzną dla wszystkich wymienionych powyżej możliwości jest zjawisko nowości oraz wielokierunkowość innowacji obejmująca sferę przedproducyjną, produkcyjną, jak też poprodukcyjną podmiotu gospodarczego.

Kluczowym słowem w definicji Schumpetera jest pojęcie nowości, które dotyczy pierwszego zastosowania danego rozwiązania. Nie uznawał on za innowacje ich upowszechniania i określał je mianem imitacji (naśladownictwa). Istotne znaczenie przypisywał także osiągnięciu pozytywnego wyniku ekonomicznego z wprowadzenia innowacji i możliwości jej wykorzystania w praktyce (Niedzielski, Rychlik, 2006). Według niego działalność innowacyjna obejmuje zarówno przedsięwzięcia techniczne, jak i ekonomiczno-organizacyjne dotyczące realizacji nowego produktu, metody produkcji, otwarcia nowego rynku, zdobycia nowego źródła zasobów (surowców, półfabrykatów) oraz reorganizacji procesów wytwarzania (Schumpeter, 1960).

W literaturze ekonomicznej spotyka się wiele innych definicji innowacji. Są one interpretowane w znaczeniu szczegółowym i określa się je jako zmiany w sferze produkcji opierające się na nowej lub niewykorzystanej dotychczas wiedzy. Niektórzy autorzy uważają, że innowacje to procesy badań i rozwoju zmierzające do zastosowania i użytkowania ulepszonych rozwiązań w technice, technologii i organizacji (Czemiel-Grzybowska, 2011, s. 83). Definicje innowacji zaproponowane na przestrzeni lat przez poszczególnych znawców tematu zaprezentowano w tabeli 1.

Tabela 1. Definicje innowacji interpretowane w znaczeniu szczegółowym
(Table 1. Definitions of innovation interpreted in terms of details)

Autor (Author)	Opis definicji (Description of definition)
J. Schumpeter	„Komercyjne lub przemysłowe zastosowanie nowego: produktu, procesu, metody produkcji, rynku lub źródeł dostaw, nowej formy prowadzenia działalności gospodarczej” (Schumpeter, 1960, s. 104).
L. Soete	„Pierwsze komercyjne zastosowanie lub wyprodukowanie nowej technologii lub produktu” (Freemen, Soete, 1997, s. 1).
S. Kuznets	„Nowe zastosowanie starej lub nowej wiedzy do procesu produkcji inicjującej zastosowanie wynalazku” (Kuznets, 1959, s. 30).
Ch.F. Carter i B.R. Williams	„Wprowadzenie wynalazku stanowiącego część niewykorzystanej wiedzy technologicznej” (Carter, Williams, 1958, s. 29).
P.F. Drucker	„Działania systemowe, które polegają na aktywnym identyfikowaniu zmian w otoczeniu oraz na systematycznej analizie możliwości ich wykorzystania dla tworzenia kolejnych innowacji” (Drucker, 1968, s. 58; Drucker, 2004, s. 42–43; Drucker, 1998, s. 54).
P. Hildreth, Ch. Kimble, A. Hargadon i R.I. Sutton	„Efekt wymiany wiedzy z różnych obszarów, która następnie jest integrowana w nowy, odmienny sposób. W wyniku takiego działania powstają nowe produkty materialne, usługi lub procesy” (Hildreth, Kimble, 2004, s. 81; Hargadon, Sutton, 2000, s. 157–166).
W. Janasz	„Kategoria innowacji powinna być przedstawiana zarówno w wąskim znaczeniu. Określa to jej wpływ na procesy produkcyjne, przedprodukcyjne i poprodukcyjne, w trakcie realizacji produkcji. Należy również zauważyć, że innowacje mają znaczenie społeczne i organizacyjne” (Janasz, 2003, s. 53).
<i>Podręcznik Oslo</i>	„Całokształt działań naukowych, technicznych, organizacyjnych, finansowych i komercyjnych, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrażania innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz stanowią niezbędny krok na drodze ku wdrożeniu innowacji” (OECD, 2008, s. 20–21).

Źródło: Roman, 2014.

Wśród badaczy uważających, że innowacją jest pierwsze zastosowanie wynalazku, można wymienić kilku uczonych i ich definicje zaprezentowane w tabeli 2.

Tabela 2. Definicje innowacji według badaczy uważających, że innowacją jest pierwsze zastosowanie wynalazku
(Table 2. Definitions of researchers innovation who believe in use of the invention as first)

Autor (Author)	Opis definicji (Description of definition)
E. Mansfield	„Pierwsze zastosowanie wynalazku” (Mansfield, 1968, s. 1).
P.R. Whitfield	„Ciąg skomplikowanych działań polegających na rozwiązywaniu problemów. W rezultacie powstaje kompleksowa i całkowicie opracowana nowość” (Whitfield, 1979, s. 26).
A. Afuah	„Użycie nowej wiedzy w celu zaoferowania nowego produktu bądź usługi, którymi klienci wykazują zainteresowanie i chęć zakupu. To także rezultat wynalazku – innowacyjnego produktu oraz odpowiedniej reklamy i wprowadzenia go na rynek” (Afuah, 1998, s. 13).
B. Czarny	„Zastosowanie nowych rozwiązań bezpośrednio w procesie produkcji dóbr. Zwykle innowatorzy kierują się motywacją ekonomiczną” (Czarny, 2011, s. 566).

Źródło: Roman, 2014.

W literaturze przedmiotu można wyróżnić podział innowacji według Gary'ego Hamela. Wprowadził on własną typologię innowacji w odniesieniu do problemów zarządzania, wyróżniając: innowację operacyjną, wyrobu/usługi, strategii i zarządzania (rysunek 1).



Rysunek 1. Piramida innowacji według G. Hamela
(*Figure 1. Pyramid of innovation by G. Hamel*)

Źródło: Hamel, 2008.

Według Hamela tylko innowacja zarządzania dysponuje unikatową zdolnością wytwarzania długookresowej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa i innych instytucji (Hamel, 2008). Takie podejście do innowacji zarządzania wynika m.in. z dynamicznych zmian we współczesnym otoczeniu (Kotowicz-Jawor, 1999).

Zasadniczym celem wdrażania innowacji w przedsiębiorstwach jest dążenie do osiągnięcia przewagi konkurencyjnej na rynku.

3. Znaczenie konkurencyjności

Podstawowym zjawiskiem występującym w gospodarce rynkowej jest konkurencja. Stanowi ona proces rywalizacji pomiędzy niezależnymi, autonomicznymi podmiotami rynku, które dążąc do zrealizowania swoich interesów, próbują przedstawić oferty korzystniejsze od innych pod względem ceny, jakości lub czynników wpływających na decyzję zawarcia transakcji (Altkorn, Kramer, 1998, s. 119). W zależności od struktury rynku, na którym zachodzi proces konkurencji, wyróżnia się następujące modele konkurencji (Nasiłowski, 1996):

- konkurencja doskonała,
- konkurencja monopolistyczna (niedoskonała),
 - oligopol, w tym duopol,
 - monopol absolutny (pełny), w tym monopol naturalny.

Konkurencja doskonała zakłada istnienie dużej liczby małych przedsiębiorstw. Żadne z nich nie może kształtować ceny. Producenci mają pełną swobodę wejścia i wyjścia z rynku. Wszystkie przedsiębiorstwa wytwarzają to samo dobro zwane dobrem homogenicznym (jednorodnym). Firma może sprzedać po bieżącej cenie rynkowej to wszystko, co wytwarza,

i nie ma potrzeby oferowania produktów po niższej cenie. Istnieje pełna informacja o rynku (pełna przejrzystość cen produktów), co oznacza, że konsumenci są doskonale zorientowani co do cen wszystkich produktów dostępnych na rynku. Na rynku doskonale konkurencyjnym działa wielu kupujących, przy czym siła oddziaływania każdego z nich na to, co się dzieje na rynku, jest znikoma (Nasiłowski, 1996).

Wraz z procesem konkurencji produkcji i sprzedaży powstały różne formy konkurencji monopolistycznej. Charakteryzuje się ona występowaniem wielu sprzedawców i wielu nabywców. Nie ma istotnych barier, a także ograniczeń utrudniających wejście i wyjście z danej gałęzi produkcji. Pomiędzy dużą liczbą konkurencyjnych producentów nie jest możliwe porozumienie. Producenci działający na rynku konkurencji monopolistycznej oferują różne odmiany i gatunki danego produktu. Konsekwencją zróżnicowania produktów jest to, że rywalizacja między wytwórcami nie koncentruje się na cenie (konkurencji cenowej), lecz na jakości wyrobów, ich promocji (w tym reklamie) i warunkach sprzedaży. Ważną rolę odgrywają również znaki firmowe, które pozwalają odróżnić produkty danej firmy od wyrobów pozostałych producentów (Kaczmarek, Pysz, 2004).

Działania konkurencyjne dotyczą zarówno producentów, jak i konsumentów. Kupujący także konkurują między sobą o to, aby nabyć ograniczoną ilość dóbr na najkorzystniejszych warunkach. Konkurencja jest pojęciem integralnie związanym z konkurencyjnością podmiotów gospodarczych funkcjonujących w systemie gospodarki rynkowej (Orłowski, 1999).

Przez konkurencyjność należy rozumieć zdolność podmiotu turystycznego wobec innych (konkurentów) do utrzymywania stałej, opartej na trwałych i dynamicznych podstawach, przewagi w zakresie tworzenia i sprzedaży konkurencyjnej oferty produktowej. Dla klienta (turysty) musi być ona atrakcyjna, użyteczna i przynosić duże zadowolenie (Kotowicz-Jawor, 1999).

Z definicji konkurencyjności wynika, że jest ona kategorią ekonomiczną mającą swe źródło w gospodarce rynkowej i ściśle powiązaną z mechanizmem jej funkcjonowania (Michalak, Wojarska, Waldziński, 2006, s. 127). Główne założenia gospodarki rynkowej to (Kubiak, 2001; Stankiewicz, 2002):

- swoboda wejścia i wyjścia z rynku,
- pełna informacja o działalności na rynku,
- realizacja postępu technicznego jako sposobu dynamizowania działalności gospodarki.

Termin „konkurencyjność” zawiera element dynamiczny i statyczny. Element dynamiczny dotyczy analizy czynników decydujących o długookresowej zdolności do konkutowania, przejawiającej się przede wszystkim zdolnością do generowania trwałego i wysokiego tempa wzrostu (Wrzosek, 1999). Element statyczny dotyczy natomiast oceny poziomu konkurencyjności podmiotów gospodarczych, przewagi konkurencyjnej w danym momencie czasowym, co wiąże się bezpośrednio z aktualną pozycją w rankingu firm (Bakier, Meredyk, 2000).

Konkurencyjność jest zjawiskiem wielopłaszczyznowym i odnosi się do strefy tworzenia produktu turystycznego (oferty turystycznej) oraz sfery realizacji (wymiany handlowej).

4. Innowacje w turystyce elementem konkurencyjności i rozwoju

Ważnym czynnikiem konkurencyjności jest stopień innowacyjności przedsiębiorstw turystycznych, zdolność do innowacji (Kandefor, Nalazek, 2005). Decyduje o tym zaangażowany potencjał, jego sprawność i skuteczność, a w tym (Skawińska, 2002):

- całkowite nakłady na działalność badawczo-rozwojową,
- struktura finansowania działalności innowacyjnej,
- liczba zgłoszonych patentów.

Dążenie do podnoszenia innowacyjności i konkurencyjności produktów turystycznych stanowi jedną z kluczowych przesłanek w procesie kształtowania oferty turystycznej (Świtalski, 2005). Nie wszystkie działania innowacyjne kończą się jednak sukcesem. Niepewność co do powodzenia dokonanej zmiany i zrealizowania innowacji można by nazwać problemem ambiwalencji. Pojawia się kwestia wyboru między zaniechaniem wysiłków i pozostaniem przy dotychczasowych praktykach a perspektywą wprowadzania zmiany „stwarzającej” (Nowakowska, 2005).

Istotnym czynnikiem kształtującym konkurencyjność podmiotów turystycznych jest przede wszystkim ich wewnętrzny potencjał konkurencyjności obejmujący najbardziej charakterystyczne i unikatowe zasoby, przydatne w budowaniu przewagi i pozycji konkurencyjnej. Wewnętrzny potencjał konkurencyjności jest zróżnicowanym zbiorem zasobów o różnej wartości i przeznaczeniu. Część tych zasobów zarówno materialnych, jak i niematerialnych stanowi jednocześnie potencjał innowacyjny wyznaczający jego zdolność do wprowadzania stałych, korzystnych zmian, mających wpływ na różne aspekty działania, np. technologię i procesy, wyroby bądź usługi, zmiany w sferze organizacji i marketingu. Na jakość potencjału innowacyjnego oddziałują również czynniki zewnętrzne, pochodzące z jej bliższego i dalszego otoczenia (Krupa, Dec, 2013).

Innowacyjność i konkurencyjność w turystyce to umiejętność kreatywnego łączenia zasobów (walorów, infrastruktury, usług, wiedzy oraz zdolności współpracy). Ponadto to umiejętność dzielenia odpowiedzialności, właściwego podziału zadań, pozyskiwania odpowiedzialnych partnerów, a przede wszystkim rozpoznania własnej roli w tworzeniu produktu turystycznego i wynikających z tego zadań (utrzymanie życia produktu) (Kurowska-Pysz, 2012).

Należy zauważyć, że ocena potencjału turystyki w zakresie innowacyjności i konkurencyjności wymaga dokładnego przyjrzenia się specyficznym cechom turystyki, które mają wpływ na jej charakter. Ocena dotychczasowych dokonań związanych z innowacyjnością w tej branży nie jest jednoznaczna, przy czym o specyfice innowacyjności w dużym stopniu decydują uwarunkowania zewnętrzne, które mają zasadniczo obiektywny charakter i do których podmioty obsługujące ruch turystyczny powinny się dostosować (Krupa, Dec, 2013).

Podstawowymi elementami konkurencyjności jest oddziaływanie korzystnych czynników otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego podmiotu turystycznego. To powoduje powstanie atrakcyjnego, markowego produktu turystycznego. Dzięki jego sprzedaży podmioty mogą osiągnąć wysokie przychody. Umożliwia to prowadzenie działalności inwestycyjnej i wzrost konsumpcji w kolejnych okresach. Środki inwestycyjne mogą być przeznaczane na rozwój produktu turystycznego, unowocześnienie procesu technologicznego, maszyn i urządzeń

oraz organizacji i zarządzania. W rezultacie dzięki temu można osiągnąć wyższą produktywność, w tym wydajność pracy, lepszy jakościowo produkt przy niższych kosztach wytworzenia. Bardziej konkurencyjna (udoskonalona) oferta produktowa w porównaniu z okresem poprzednim gwarantuje w kolejnym cyklu gospodarczym wyższą sprzedaż, wyższe przychody, dochody lub zyski, wyższe środki na działalność inwestycyjną, a docelowo wyższą konsumpcję w długim okresie.

5. Podsumowanie

Istota innowacji w działalności turystycznej jest rozumiana i rozpatrywana niezwykle szeroko przez różnych autorów. Należy jednak podkreślić, że innowacyjny sektor usług turystycznych stale się rozwija i otwiera na nowe możliwości wzrostu gospodarczego. Ma to racjonalne uzasadnienie w zwiększeniu liczby miejsc pracy w sferze usług turystycznych oraz w ogólnym wzroście dobrobytu społeczeństwa. Trzeba także stwierdzić, że współcześnie bardzo rzadko dochodzi do odkryć w sferze innowacyjności w turystyce. Taki stan rzeczy może być spowodowany tym, iż innowacja jest rezultatem systematycznych, często bardzo kosztownych badań, wymagających połączenia całych zespołów reprezentujących specjalistów z branży turystycznej.

Podnoszenie konkurencyjności podmiotów turystycznych zależy między innymi od wzajemnej współpracy. Można stwierdzić, że kooperacja umożliwia rozwój poszczególnych podmiotów. Stanowi to wynik dostępu do wyspecjalizowanych czynników wytwórczych. Przestrzenna bliskość podmiotów funkcjonujących w ramach współpracy stymuluje innowacyjność, która staje się kluczowym elementem w zdobywaniu dochodów.

Bibliografia

- Afuah, A. (1998). *Innovation Management. Strategies, Implementation and Profits*. New York: Oxford University Press. ISBN 0195142306.
- Altkorn, J., Kramer, T. (red.) (1998). *Leksykon marketingu*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1087-6.
- Bakier, B., Meredyk, K. (2000). Istota i mechanizm konkurencyjności. W: H. Podedworny, J. Grabowiecki, H. Wnorowski (red.). *Konkurencyjność gospodarki polskiej a rola państwa przed akcesją do Unii Europejskiej*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. ISBN 83-01-11567-X.
- Carter, Ch.F., Williams, B.R. (1958). *Industry and Technical Progress*. London: Oxford University Press.
- Czarny, B. (2011). *Podstawy ekonomii*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-01-15293-2.
- Czemieli-Grzybowska, W. (2011). *Zarządzanie przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-461-4.
- Drucker, P.F. (1968). *The Practice of Management*. London: HarperCollins.
- Drucker, P.F. (1998). *On the Profession of Management*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 0875848362.
- Drucker, P.F. (2004). *Innowacja i przedsiębiorczość*. Warszawa: Emka. ISBN 83-88931-49-0.
- Fiedor, B. (1979). *Teoria innowacji. Krytyczna analiza współczesnych koncepcji niemarksistowskich*. Warszawa: PWN. ISBN 978-83-62062-19-5.
- Freemen, Ch., Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. London: Pinter. ISBN 1855670712.
- Hargadon, A., Sutton, R.I. (2000). Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, 78(3).
- Hamel, G. (2008). *Zarządzanie jutra. Jakie jest twoje miejsce w przyszłości?* Lublin: Wydawnictwo Red Horse. ISBN 978-83-7875-012-3.
- Hildreth, P., Kimble, Ch. (2004). *Knowledge Networks: Innovation through Communities of Practice*. London: Idea Group Publishing. ISBN 1591402700.

- Janasz, W. (2003). Innowacje i ich miejsce w działalności przedsiębiorstw. W: W. Janasz (red.). *Innowacje w modelach działalności przedsiębiorstw*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 978-83-7641-535-2.
- Kaczmarek, T.T., Pysz, P. (2004). *Ludwik Erhard i społeczna gospodarka rynkowa*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Studiów Politycznych PAN.
- Kandefer, W., Nalazek, M. (2005). Główne płaszczyzny przewag konkurencyjnych na europejskim rynku turystycznym. W: K. Pieńkos (red.). *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie. ISBN 978-83-7531-002-3.
- Kotowicz-Jawor, J. (1999). Zdolności akumulacyjna i rozwojowa przedsiębiorstw. *Ekonomista*, 4, 519–530.
- Krupa, J., Dec, B. (2013). Innowacyjność elementem konkurencyjności w turystyce na Pogórzu Dynowskim. W: J. Krupa (red.). *Ochrona środowiska, krajobraz przyrodniczy i kulturowy Pogorza Dynowskiego a rozwój turystyki*. Dynów: Wydawnictwo Związek Gmin Turystycznych Pogorza Dynowskiego. ISBN 978-83-934696-0-4.
- Kubiak, K. (2001). Konkurencyjność podmiotów gospodarczych w procesie integracji i globalizacji. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej*, 32.
- Kurowska-Pysz, J. (2012). Innowacyjna firma w konkurencyjnym otoczeniu rynkowym. W: H. Dźwigoł, J. Kurowska-Pysz, D. Owsiak (red.). *Nowe koncepcje zarządzania*. Bielsko-Biała: Wydawnictwo Naukowe Akademii Techniczno-Humanistycznej w Bielsku-Białej. ISBN 978-83-60714-45-4.
- Kuznets, S. (1959). *Six Lectures on Economic Growth*. Glencoe: Free Press of Glencoe.
- Mansfield, E. (1968). *The Economics of Technological Change*. New York: Norton.
- Michalak, J., Wojarska, M., Waldziński, D. (2006). Zewnętrzne i wewnętrzne determinanty konkurencyjności przedsiębiorstw regionu warmińsko-mazurskiego. *Zeszyty Naukowe – Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Społeczna w Ostrołęce*, 3, 115–133.
- Nasiłowski, M. (1996). *System rynkowy. Podstawy mikroekonomii i makroekonomii*. Warszawa: Key Text. ISBN 978-83-87251-85-7.
- Niedzielski, P., Rychlik, K. (2006). *Innowacje i kreatywność*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 978-83-89630-73-5.
- Nowakowska, A. (2005). Warunki konkurencyjności produktów turystycznych. W: K. Pieńkos (red.). *Konkurencyjność polskiego produktu turystycznego*. Warszawa: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Warszawie. ISBN 83-60197-13-X.
- OECD (2008). *Podręcznik Oslo. Pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wyd. 3. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki. ISBN 978-83-61100-13-3.
- Orłowski, W.M. (1999). Makroekonomiczne przyczyny deficytów bieżących. *Ekonomista*, 1–2, 15–42.
- Roman, M. (2014). Teoria innowacji i jej zastosowanie w turystyce. W: K. Nuskiewicz, M. Roman (red.). *Innowacje w rozwoju turystyki*. Gołdtkowo: Wydawnictwo Zespołu Szkół Centrum Kształcenia Rolniczego im. Jadwigi Dziubińskiej w Gołdtkowie. ISBN 978-83-920964-3-6.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Skawińska, E. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw – nowe podejście*. Warszawa; Poznań: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13878-5.
- Stankiewicz, M.J. (2002). *Konkurencyjność przedsiębiorstw. Budowanie konkurencyjności przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”. ISBN 9788372850881.
- Świtalski, W. (2005). *Innowacje a konkurencyjność*. Warszawa: Wydawnictwo Uniwersytetu Warszawskiego. ISBN 9788323502487.
- Whitfield, P.R. (1979). *Innowacje w przemyśle*. Warszawa: PWE.
- Wrzosek, W. (1999). Przewaga konkurencyjna. *Marketing i Rynek*, 7, 2–8.

Innovation as an element of competitiveness in tourism

Abstract: Innovation, in addition to traditional factors of growth or economic development is the most important driving force of national economies. An important influence on the development of the tourism sector has the introduced innovations. Innovation in the field of tourism has become in recent years the subject of increasing interest of both researchers and practitioners in the tourism economy. This is due to a constant search for new trends in tourism, both by companies specializing in tourism and the society. The introduction of innovation in tourism, however, is a complex and multifaceted as it is not only the modification of the product,

but also new types of tourism activities or adapt to the conditions for sustainable development. It may be noted that currently the discoveries in the field of innovation in tourism occur very rarely. This state of affairs may be due to the fact that innovation is the result of systematic, often very expensive research, requiring connections entire teams representing professionals from the tourism industry. The aim of this paper is to present the idea of innovation as a driver of competitiveness of tourist destinations. Information quoted from the review of the literature and our own experience in the construction and management of agro-ecotourism farm are also included.

Key words: tourism, innovation, competitiveness

Wpływ produktu turystycznego na zachowania rynkowe konsumentów

Leszek Rudnicki

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: U podstaw orientacji marketingowej leży myślenie o konsumencie i jego potrzebach. Przedsiębiorca, chcąc osiągnąć sukces na rynku, musi poznać potrzeby konsumentów i zrozumieć ich istotę. Musi też umiejętnie dostosować ofertę produktową do potrzeb i oczekiwań konsumentów, a także dążyć do jego usatysfakcjonowania. Długofalowy sukces firmy zależy bowiem od poziomu zadowolenia konsumenta z nabytego produktu.

W artykule omówiono produkt turystyczny i jego istotę oraz składniki produktu. Ukazano wpływ poszczególnych składników produktu turystycznego na zachowanie konsumentów. Analizie poddano także pakiet turystyczny i jego rodzaje występujące na rynku turystycznym. Wskazano na znaczenie marki w kształtowaniu zachowań turystów. Zwrócono również uwagę na relacje zachodzące między oferowanymi produktami a potrzebami turystów oraz na konieczność dostosowania produktów turystycznych do oczekiwań różnych grup konsumentów.

Słowa kluczowe: konsument, zachowanie konsumenta, produkt turystyczny, atrakcje turystyczne, infrastruktura turystyczna, marka

1. Wprowadzenie

U podstaw orientacji marketingowej leży myślenie o konsumencie i jego potrzebach. Przedsiębiorca, chcąc osiągnąć sukces na rynku, musi poznać potrzeby konsumentów i zrozumieć ich istotę. Musi rozpoznać, jakie problemy związane z określonymi potrzebami ma potencjalny nabywca i jak je rozwiązać. Konsument bowiem nie kupuje produktów tylko dla nich samych. Nie kupuje się ubrania dla samego ubrania, lecz w celu ochrony ciała przed wpływami atmosferycznymi bądź też w celu wyróżnienia się w środowisku. Nie nabywa się aparatu fotograficznego dla samego aparatu, lecz by utrwalić wspomnienia. Mercedes oferuje nie samochód, lecz prestiż i wizerunek.

Zakupione produkty rozwiązują konsumentom określone problemy, które nie zawsze są przez nich uświadamiane. Powinny one jednak być znane przedsiębiorcom, którzy chcąc sprzedać produkt, muszą wiedzieć, jaki rodzaj problemów,

Korespondencja: Leszek Rudnicki
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 527
Email: leszek.rudnicki@mwse.edu.pl

z którymi boryka się konsument, są w stanie rozwiązać. Muszą umiejętnie dostosować ofertę produktową do potrzeb i oczekiwań konsumentów. Stanowi to pierwszy krok do skutecznego działania i odniesienia sukcesu na rynku.

Celem artykułu jest ukazanie wpływu produktu turystycznego i jego poszczególnych składników na zachowania rynkowe konsumentów oraz dostarczenie przesłanek do opracowania nowej oferty turystycznej.

2. Produkt turystyczny i jego składniki

W myśl teorii marketingu „produktem jest wszystko, co można zaoferować w celu zaspokojenia potrzeby lub pragnienia” (Kotler, 1994, s. 7). Produktem może być przedmiot, usługa, miejsce, organizacja lub idea. „W innym ujęciu produkt jest zbiorem użyteczności, przyjemności, satysfakcji, zadowolenia dla nabywcy. Każdy kupujący postrzega go przez pryzmat korzyści, jakie mogą wynikać z jego zakupu” (Mruk, Rutkowski, 1999, s. 18).

Przytoczone definicje mają charakter podstawowy i opisują ogólną ideę produktu. Nie oddają one jednak w sposób precyzyjny istoty produktu turystycznego. Przede wszystkim trzeba zauważyć, że „każda podróż turystyczna składa się z kombinacji różnych składników obejmujących przejazd, zakwaterowanie, atrakcje i inne usługi, takie jak wyżywienie i rozrywka. Często wszystkie te składniki turysta nabywa razem, na przykład kiedy kupuje on wycieczkę od touroperatora albo zleca biuru podróży załatwienie poszczególnych usług w ramach podróży służbowej. Innym razem turyści zapewniają większość usług we własnym zakresie, na przykład kiedy turysta jedzie własnym samochodem, aby odwiedzić w miejscu docelowym przyjaciół” (Middleton, 1996, s. 87).

W literaturze przedmiotu produkt turystyczny jest różnie definiowany. Przeważa podejście strukturalne. Prezentuje je m.in. Grzegorz Gołębski, który uważa, że „produktem turystycznym są dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w trakcie podróży i w czasie pobytu poza swoją rodzinną miejscowością” (Gołębski, 1998, s. 22). Podejście strukturalne prezentuje też Victor T.C. Middleton, który twierdzi, że „produkt turystyczny jest mieszanką trzech głównych składników: atrakcji i infrastruktury turystycznej w miejscu docelowym oraz dostępności do niej” (Middleton, 1996, s. 88). Wszystkie te składniki bardzo silnie wpływają na zachowanie konsumenta na rynku turystycznym. Skłaniają go do wyboru oferty i zakupu produktu turystycznego lub jego odrzucenia.

Istotny wpływ na zachowanie konsumenta wywierają atrakcje miejsca docelowego. To one w głównej mierze określają wybór konsumentów i oddziałują na motywacje potencjalnych nabywców. Zalicza się do nich: atrakcje naturalne, atrakcje stworzone przez człowieka, atrakcje kulturowe, atrakcje społeczne.

Pewien wpływ na zakup produktu turystycznego ma także infrastruktura i usługi miejsca docelowego. Ten składnik produktu turystycznego umożliwia turystom pobyt i korzystanie z atrakcji. Obejmuje on: bazę noclegową, bazę żywieniową, transport w miejscu docelowym (taksówki, autokary, wynajem samochodów), aktywny wypoczynek (szkółki narciarskie, szkoły żeglarskie, kluby golfowe), inne oferty (kursy rękodzieła, szkoły języków obcych), sieć sprzedaży detalicznej, inne usługi (zakłady fryzjerskie, informacja, wypożyczalnia sprzętu).

Znaczący wpływ na zachowanie konsumenta na rynku turystycznym i na podjęcie przez niego decyzji zakupu produktu ma również dostępność miejsca docelowego. Zalicza się do niej: infrastrukturę, sprzęt (wielkość, szybkość i zasięg pojazdów transportu publicznego), czynniki eksploatacyjne (trasy, częstotliwość połączeń), regulacje rządowe (Middleton, 1996, s. 90).

Oprócz wymienionych składników na zachowanie konsumenta na rynku bardzo silny wpływ wywiera ponadto wizerunek miejsca docelowego istniejący w świadomości społecznej. „Mimo że wizerunki miejsca docelowego nie muszą być oparte na przeżyciach i faktach, to są one potężnym motywatorem w turystyce. Obiegowe opinie, wizerunek, funkcjonujące stereotypy są bardzo często przyczyną odrzucenia już na wstępie kandydatury danej miejscowości jako miejsca wypoczynku lub wręcz przeciwnie – rozpoczynają proces podejmowania decyzji o wyjeździe” (Middleton, 1996, s. 90–91). Na przykład wśród milionów mieszkańców Europy, którzy do tej pory nie byli jeszcze w Paryżu, jest niewielu, w których świadomości nie ma pewnych wizerunków przeżyć dostarczanych przez to miasto. Dzięki mediom lub przekazom ustnym większość osób może powiedzieć, czy w ich świadomości wizerunek Paryża jest pozytywny czy negatywny.

3. Pakiet turystyczny

Na rynku produkt turystyczny występuje zwykle w formie pakietu, który jest najpopularniejszą formą sprzedaży produktu turystycznego. Pakiet turystyczny to kombinacja dwóch lub więcej składników materialnych i niematerialnych. Jest on postrzegany przez turystę jako przeżycie dostępne za określoną cenę. Wyróżnia się:

- **p a k i e t p o d s t a w o w y** – obejmuje dobra i usługi podstawowe (w kategoriach turystycznych), tj. nocleg, wyżywienie, transport itd.;
- **p a k i e t p o s z e r z o n y** – obejmuje, oprócz pakietu podstawowego, także usługi i dobra dodatkowe, zwiększające atrakcyjność oferty, na których wybór turysta zazwyczaj nie ma wpływu;
- **p a k i e t f a k u l t a t y w n y** – obejmuje wszystkie elementy uzupełniające pakiet podstawowy (lub poszerzony), które turysta może zamówić za określoną dopłatą.

Ze względu na adresata oferty możemy wyróżnić także:

- **p a k i e t y s t a n d a r d o w e** – przygotowane dla wszystkich klientów z docelowego segmentu rynku, produkowane z reguły na dużą skalę według przyjętego schematu, opisywane w katalogach w celu znalezienia chętnych na ich zakup (poszukiwanie klienta na określony produkt);
- **p a k i e t y s p e c j a l n e** – przygotowywane na konkretne zamówienia, w których zgodnie z życzeniem klienta może występować dowolna kombinacja usług podstawowych, dodatkowych i fakultatywnych (tworzenie produktu na miarę oczekiwań klienta) (por. Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2005, s. 99–100).

Klient, rozważając dowolną formę podróży, może definiować produkt turystyczny jako pakiet składników materialnych i niematerialnych. Konsument, kupując produkty, kupując tak naprawdę jego cechy o pewnym postrzeganym standardzie jakości i stylu, które odzwierciedlają pomysł produktu. Dobry projekt produktu lub „styl” może również stanowić podstawę różnicowania produktu. Styl jest ściśle powiązany zarówno z wyróżnianiem się, jak

i z jakością. Styl reprezentuje postrzeganą wartość produktu, pozwala firmie stworzyć „osobowość” produktów i przez rozsądne okresowe zmiany przyczynia się do powstania nowego popytu. „Styl odgrywa również ważną rolę w usługach turystycznych, jeśli chodzi o cechy zewnętrzne tej usługi oraz o jej obraz stworzony przez firmy. Wystrój wnętrza hoteli, statków i samolotów zapewnia firmom możliwości nadania ich produktom osobistego charakteru oraz ich modyfikacji, a niektóre hotele i przewoźnicy wykorzystali tęsknotę turystów za określonym stylem. Orient Express jest najlepszym przykładem określonego »stylu podróżny«” (Holloway, Robinson, 1997, s. 117–118).

4. Marka produktu turystycznego

Istotnym elementem bodźcowego oddziaływania na zachowanie konsumenta jest marka. Może ona wzmocnić w oczach konsumenta obraz i wartość produktu. „Marka to nazwa, termin, symbol, napis, wzór albo ich kombinacja, kompozycja kolorystyczna, melodia lub zestawienie wszystkich tych elementów wykorzystywane w celu odróżnienia danego produktu od produktów konkurencyjnych” (Altkorn, 2002, s. 151–152). Przypisanie nazwy marki lub symbolu danemu produktowi daje zarówno konsumentowi, jak i producentowi wiele korzyści:

- pomaga zidentyfikować określony produkt danej firmy i odróżnić go od produktów wytwarzanych i sprzedawanych przez konkurencję;
- przekazuje nabywcom produktów informacje o ich cechach jakościowych oraz gwarantuje im, że produkty sprzedawane pod określoną marką będą miały zawsze tę samą jakość;
- pomaga konsumentowi uniknąć ryzyka, bowiem produkty niematerialne, jakimi są usługi turystyczne, nie mogą być obejrzone czy wypróbowane z wyprzedzeniem;
- daje firmie możliwość polepszenia jej wizerunku, ponieważ to, jak konsumenci widzą daną markę, odzwierciedla ich odczucia wobec firmy;
- stanowi ochronę prawną przed działaniem konkurencji, na przykład przed naśladownictwem.

Tak więc z marką konsument wiąże określone walory użytkowe produktu. Jest ona, jak już wspomniano, gwarantem odpowiedniego poziomu jakości produktu oraz wskaźnikiem wiarygodnych usług posprzedażnych. Jeśli konsument zaakceptuje walory użytkowe i jakość produktu, to dana marka skutecznie oddziałuje na konsumenta, przyczyniając się każdorazowo do realizacji zakupu oraz powstania mechanizmu przywiązania do marki, co ułatwia podejmowanie decyzji zakupu, eliminując potrzebę poszukiwań zewnętrznych.

Uważa się, że marki, a nawet ich znaki w sposób istotny wpływają na postrzeganie pakietów urlopowych. Bardzo silnie reagują na nie zwłaszcza osoby poniżej 40. roku życia. Dobry znak świadczy ich zdaniem o dobrym operatorze. Nazwa i znaki marki mogą uczynić produkty bardziej lub mniej atrakcyjnymi. Na ogół uważa się, że marki, w których wykorzystuje się motywy ptaków i zachodów słońca, są postrzegane jako mało fantazyjne i nużące. Kolory również mogą warunkować oczekiwania konsumentów. Na przykład duża ilość niebieskiego na okładce broszury natychmiast pozycjonuje urlop jako „jeziora i góry”.

Turyści mają bardzo różnorodne wymagania odnośnie do wypoczynku, ale badania wykazały, że są oni w znacznym stopniu zgodni co do rzeczy nie lubianych. „Zasadniczo wszyscy konsumenci nie lubią:

- organizowania w grupy lub jakiegokolwiek widocznej formy tłumienia ich indywidualności – może to być reakcja matek przeciwko standardowym koszulkom dla klubu dziecięcego lub indywidualnych turystów obawiających się, że obsługa kurortu bądź wycieczki będzie organizować ich w grupy;
- tłumy – matki obawiają się, że zgubią dzieci; młode samotne osoby potrzebują spokoju na plaży, aby odespać i pozbyć się kaca przed zabawą następnego wieczoru; starsi ludzie widzą zatłoczone plaże jako rynek masowy, podczas gdy chcą mieć trochę ciszy i spokoju;
- dzieci – wszystkie grupy deklarują niechęć do zbyt dużej liczby dzieci: osoby samotne nie chcą być budzone rano przez dzieci innych i obawiają się rodzin narzekających na hałas, który sami robią w nocy; osoby, które już wychowały swoje dzieci, mają poczucie, że są »w końcu wolne« i mogą się cieszyć swobodą; nawet matki wzbraniają się przed zbyt dużą liczbą dzieci i chcą tylko kilku ewentualnych przyjaciół dla swoich własnych dzieci, z którymi mogłyby one wyjść i bawić się, odciążając matki od konieczności zajmowania się nimi” (Holloway, Robinson, 1997, s. 124–125).

Te obawy mają duży wpływ na reakcję konsumentów na różne marki i prawdopodobieństwo wyboru oferty oraz zakupu produktu turystycznego. Bardzo poszukiwane przez konsumentów są te marki produktów, które uspokajają ich obawy przed tłumem i wielkimi zorganizowanymi ośrodkami wypoczynkowymi. Poszukiwane są również marki produktów wywołujące skojarzenia niezależności. Trzeba ponadto zwrócić uwagę na to, że konsumenci poszukują w nazwie marki pewnych oznak i implikacji jakości. Dlatego też na ogół nie akceptują oni produktów, których nazwy brzmią naiwnie lub wywołują niepożądane skojarzenia.

Wyobrażenie o marce wyraża subiektywny stosunek konsumenta do produktów oznaczonych danym znakiem towarowym. Jest on zespołem skojarzeń związanych z tym znakiem, powstałym u określonej osoby lub grupy osób. Skojarzenia te mogą być wywołane:

- cechami produktu (np. samochód marki Mercedes kojarzy się z komfortem jazdy);
- konkretnymi osobami lub grupami osób (np. plecaki, torby podróżne kojarzą się z turystami);
- sytuacjami odpowiednimi do użytkowania produktu (np. towary marki Atomic kojarzą się ze sportami zimowymi).

Dla konsumenta wyobrażenie o marce jest swego rodzaju przewodnikiem po nie w pełni przejrzystym rynku produktów, które często niewiele się od siebie różnią. Konsument może dzięki niej rozpoznać i unikać produktów, które zawiodły jego oczekiwania. Ponadto wyobrażenie jest środkiem zaspokojenia potrzeb emocjonalnych. Przez zakup produktu turystycznego określonej marki konsument demonstruje swoją pozycję społeczną, poziom zamożności, styl życia itd. Ma to istotne znaczenie dla konsumenta na płaszczyźnie jego kontaktów społecznych.

5. Relacje między oferowanymi produktami a potrzebami turystów

Konsumenci, kupując produkty, oczekują korzyści, jakie te produkty oferują. Poszukują zaspokojenia swoich potrzeb. Im więcej potrzeb turysta może zaspokoić, kupując produkt, tym jest on dla niego bardziej atrakcyjny. Trzeba mieć na uwadze, że konsumenci występujący na rynku są bardzo zróżnicowani pod względem potrzeb i co się z tym wiąże – wymagań stawianych produktom turystycznym. Nie każda oferta produktowa jest akceptowana

przez wszystkich konsumentów. Nie każda więc znajdzie nabywców. Ważne jest zatem odpowiednie zróżnicowanie produktów turystycznych pod względem ich cech i dostosowanie do potrzeb poszczególnych typów konsumentów. Pewne wskazówki w tym względzie można wysnuć z wyników badań zachowań konsumentów przeprowadzonych przez Francuski Instytut Marketingu Turystycznego. Badania te pozwoliły zdefiniować produkty odpowiednie i nieodpowiednie dla różnych grup konsumentów. Scharakteryzowano je w tabeli 1.

Tabela 1. Produkty odpowiednie i nieodpowiednie dla różnych typów zachowań turystycznych
(Table 1. *Appropriate and inappropriate products for different types of consumer behaviour on the tourist market*)

Typ zachowań (Type of consumer behaviour)	Cechy charakterystyczne (Characteristic features)	Produkty polecane (Recommended products)	Produkty odradzane (Dissuade products)
ZMĘCZENI	<ul style="list-style-type: none"> – Nie mają zbyt wygórowanych życzeń odnośnie do wypoczynku; – Wyjeżdżają, aby nic nie robić; – W wakacje podróżują rzadziej niż inni; – Wszystko musi być zorganizowane i przewidziane. 	Klasyczne kierunki wyjazdów, z bezpośrednim połączeniem lotniczym, wygodny hotel	Objazdy, pobyty grupowe, produkty niekonwencjonalne
GLOBTROTTERZY	<ul style="list-style-type: none"> – Spragnieni podróży zagranicznych; – Wymarzeni klienci biur turystycznych; – Najważniejsze dla nich to wyjechać; – Ponieważ mają ochotę odkrywać świat, rzadko wracają w to samo miejsce. 	Objazd, pobyty z wycieczkami, dalekie i nowe kierunki	Krajowe pobyty agroturystyczne
POSZUKIWACZE PRZYGÓD	<ul style="list-style-type: none"> – Ciekawi odkrywania kraju; – Nie wracają ponownie do odwiedzanego kraju; – Podróżują poza sezonem. 	Przełot, wynajem samochodu na miejscu, rezerwacja noclegów w komercyjnych obiektach noclegowych lub na kwaterach	Pobyt w hotelu klubowym, wynajem studia na określony okres w jednym miejscu
WIELBICIELE WYPOCZYNKU RODZINNEGO	<ul style="list-style-type: none"> – Wakacje w grupie ograniczają się do pobytu w gronie rodzinnym i z dziećmi; – Stosunkowo rzadko wyjeżdżają za granicę; – Są przyzwyczajeni do wyjazdów rodzinnych na wieś i deklarują chęć powrotu w to samo miejsce w roku następnym. 	Wynajem dużego domu w kraju lub za granicą, ale w regionie bliskim i dostępnym samochodem	Objazdy odległych krajów
GŁODNI SPOTKAŃ	<ul style="list-style-type: none"> – Ten styl wakacji dotyczy głównie młodzieży do 30. roku życia; – Najważniejszym celem podróży jest spotkanie innych rówieśników o tym samym typie zachowania; – Wyjeżdżają mimo słabych dochodów, więc decydują się na wszystkie niewygody, aby obniżyć koszt wyjazdu. 	Pobyt na Ibiza, objazdy w młodym towarzystwie, wólcza po Londynie	Objazdy z programem kulturalnym, pobyty w hotelu klubowym
ERUDYCI	<ul style="list-style-type: none"> – Rozmiłowani w starych kamienicach i muzeach. 	Objazdy kulturalne z wykwalifikowanymi przewodnikami, krótkie pobyty w stolicach europejskich na znaczących wystawach	Pobyty wypoczynkowe

Typ zachowań (<i>Type of consumer behaviour</i>)	Cechy charakterystyczne (<i>Characteristic features</i>)	Produkty polecane (<i>Recommended products</i>)	Produkty odradzane (<i>Dissuade products</i>)
SPORTOWCY	<ul style="list-style-type: none"> – Nadzwyczaj aktywni, nie mogą tkwić w jednym miejscu; – Najczęściej wyjeżdżają na weekend i wakacje; – Mimo że nie są zbyt wrażliwi, jeśli chodzi o komfort zakwaterowania, to preferują lokalizacje bezpośrednie i pełny pakiet usług; – Przy organizacji wyjazdu za granicę korzystają zazwyczaj z pośrednictwa biur podróży, lecz są bardzo krytyczni wobec proponowanych im usług. 	Hotel z szerokim zapleczem rekreacyjnym, wędrowki na dobrym poziomie, pobyty w celu uprawiania sportów zimowych	Objazdy grupowe

Źródło: opracowanie własne na podstawie Walas, 2003.

Należy zauważyć, że relacje między cechami produktu a potrzebami konsumentów mogą się zmieniać. Zmiany te mogą następować nie tylko pod wpływem zmian produktu i jego cech, ale również pod wpływem zmian potrzeb konsumentów. Dlatego też powinno się ciągle badać te relacje, bowiem zmiany relacji między właściwościami produktu a potrzebami konsumentów określają możliwość jego sprzedaży.

„Podróżowanie należy do sfery odświętnej w życiu człowieka; sfery, którą charakteryzuje pewna »inność« w stosunku do życia codziennego, a jej cechą jest także odmiennosc otoczenia, w sensie środowiska zarówno geograficznego, jak i kulturowego. Jednak odmiennosc ta ma swoje granice. Jeśli jest zbyt mała w oferowanym produkcie turystycznym (np. miejsce wypoczynku podobne do miejsca zamieszkania), zainteresowanie nim ze strony klienta jest z reguły niewielkie. Jeśli jednak zmiany i nowości przekraczają pewien indywidualny próg tolerancji (są zbyt duże w stosunku do przyzwyczajzeń, wzorów kulturowych czy środowiska geograficznego, w którym żyje się na co dzień), taki odmienny produkt również jest postrzegany jako mało atrakcyjny” (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk, 2005, s. 176).

Badanie potrzeb i opisanych relacji konsumentów jest niezbędne w przypadku wprowadzania na rynek zupełnie nowych, nieznanych jeszcze nikomu produktów. Bez takich badań osiągnięcie sukcesu rynkowego staje się mało prawdopodobne.

6. Podsumowanie

Reasumując, wypada zauważyć, że w warunkach rosnącej konkurencji szczególnie ważne stają się działania przedsiębiorców zmierzające do usatysfakcjonowania klienta za pomocą oferty podaźowej. Dążenie to jest dla firm koniecznością, gdyż klient niezadowolony z produktu reaguje przejściem do konkurencji lub zmianą preferowanej marki.

Od poziomu zadowolenia konsumenta z nabytego produktu zależy długofalowy sukces firmy. Jeśli konsumenci są zadowoleni, produkt jest chętnie kupowany, a jeśli są niezadowoleni – istnieje małe prawdopodobieństwo ponownego zakupu. Od stopnia zadowolenia z zakupu zależy wierność firmie czy marce. Jeśli zadowolenie z produktu jest przeciętne,

wówczas nabywcy nie wykazują wysokiej lojalności i mogą zmienić firmę, gdy pojawi się lepszy produkt. Wysoki stopień zadowolenia sprzyja natomiast powstawaniu silnych, emocjonalnych związków z firmą, wykraczających poza jedynie racjonalne preferencje, i kształtuje silną lojalność klienta.

Utrzymanie bądź zwiększenie przyszłej sprzedaży wymaga nie tylko odpowiedniego kształtowania oferty, ale także systemu komunikowania się z nabywcami. Przedsiębiorca powinien dążyć do rozpoznania oczekiwań nabywców oraz przyczyn niezadowolenia z zakupionego produktu. Winien on również przekazywać im informacje o cechach oferty oraz o planowanych zmianach dokonywanych w produktach w odpowiedzi na propozycje i uwagi klientów.

Bibliografia

- Altkorn, J. (red.) (2002). *Podstawy marketingu*. Kraków: Instytut Marketingu. ISBN 83-900698-8-1.
- Gołębski, G. (1998). *Przedsiębiorstwo turystyczne w gospodarce wolnorynkowej*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-87152-48-X.
- Holloway, J.Ch., Robinson, Ch. (1997). *Marketing w turystyce*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1108-2.
- Kaczmarek, J., Stasiak, A., Włodarczyk, B. (2005). *Produkt turystyczny*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1564-9.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner & S-ka. ISBN 83-85205-42-X.
- Middleton, V.T.C. (1996). *Marketing w turystyce*. Warszawa: Polska Agencja Promocji Turystyki. ISBN 83-86800-25-9.
- Mruk, H., Rutkowski, I.P. (1999). *Strategia produktu*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1165-1.
- Walas, B. (2003). Rynek francuski i założenia marketingu turystycznego Polski. *Studia Turystyczne* (numer zerowy). Warszawa: Stowarzyszenie Ekspertów Turystyki.

The impact of the tourism product on the consumers market behaviour

Abstract: Considering the consumers and their needs is definitely placed in the basis of marketing orientation. An entrepreneur who wants to succeed in the market must meet the needs of consumers and understand their essence. He or she must also accordingly adapt their product offerings to meet the needs and expectations of consumers. The long-term success of the company depends on the level of consumer satisfaction with the purchased product. The article discusses a tourism product together with its

nature and components. It shows the impact of the tourism product individual components on consumer behaviour. The article also discusses a travel package and its types occurring on the tourist market. The author also pointed out the importance of branding while shaping tourist's behaviour. Attention was also paid to the relationships between the products offered and the needs of tourists as well as the necessity of tourism products adaptation to the expectations of different consumer groups.

Key words: consumer, consumer behaviour, tourist product, tourist attractions, tourist infrastructure, brand

Couchsurfing jako nowy produkt turystyczny

Krzysztof Sala

Uniwersytet Pedagogiczny
im. Komisji Edukacji Narodowej
w Krakowie

Institut Politologii

Abstrakt: Motywem wyboru tematu publikacji jest chęć ukazania znaczących zmian i przeobrażeń, do jakich doszło na rynku turystycznym, a związanych z pojawianiem się nowych form spędzania wolnego czasu. Takie zjawiska jak couchsurfing w istotny sposób wpływają na ruch turystyczny zarówno pod względem ilościowym, jak i jakościowym. Idealnie odzwierciedlają istniejące trendy rynkowe i zapotrzebowanie na turystykę niskobudżetową, jaka panuje w dobie kryzysu gospodarczego we współczesnej rzeczywistości gospodarczej. Celem artykułu jest zaprezentowanie innowacyjnej i nowatorskiej roli couchsurfingu jako produktu na rynku turystycznym, który idealnie odpowiada osobom szukającym nowych sposobów spędzania wolnego czasu. Publikacja ukazuje znaczenie fenomenu couchsurfingu jako nowości oraz ważnego elementu charakteryzującego współczesny rynek turystyczny, posiadającego również znamiona mody i stylu życia obejmującego coraz szersze grupy społeczne na obszarze Polski, ale również poza jej granicami.

Artykuł zawiera wyniki autorskiego badania ankietowego przeprowadzonego w okresie od lipca do sierpnia 2011 roku na losowo wybranej grupie osób czynnie uprawiających couchsurfing. Respondenci zamieszkiwali obszar całego kraju (zarówno miasta, jak i wsie) oraz byli członkami portalu www.couchsurfing.com. Cenne informacje uzyskano poprzez bezpośrednie rozmowy z uczestnikami tej aktywności turystycznej, a także na podstawie wywiadów telefonicznych. Ze względu na zróżnicowany profil zawodowy, wiekowy czy też niejednolite doświadczenie w uprawianiu couchsurfingu, wyniki badań miały bardzo reprezentatywny charakter. Publikacja, prezentując analizę danych statystycznych dotyczących nowego rodzaju turystyki, ocenia zmiany, jakie zaszły, a ponadto jest próbą prognozy rozwoju idei couchsurfingu w obliczu przyszłej, niepewnej sytuacji gospodarczej.

Słowa kluczowe: couchsurfing, produkt turystyczny, turystyka, konsumenci

Korespondencja: Krzysztof Sala
Uniwersytet Pedagogiczny
im. Komisji Edukacji Narodowej
w Krakowie
Katedra Ekonomii i Polityki
Gospodarczej
ul. Podchorążych 2
30-084 Kraków, Poland
Tel. +48 696 600 439
Email: krzysztofsal@onet.pl

1. Wprowadzenie

Turystyka należy obecnie do najbardziej dynamicznie rozwijających się gałęzi gospodarki. Jej znaczenie w codziennym życiu jest trudne do przecenienia. Wywiera ona istotny wpływ na wiele aspektów życia człowieka i kształtuje jego światopogląd. Jej wyjątkowość polega przede wszystkim na tym, że

poznawaniu świata towarzyszy regeneracja sił psychicznych, fizycznych i kształtowanie osobowości (Bombol, Dąbrowska, 2003). Przyczynia się do wzmacniania więzi pomiędzy narodami, kreuje nowe miejsca pracy i dostarcza pokaźnych dochodów gospodarkom wielu państw.

Turystyka może stanowić przedmiot zainteresowania potencjalnego turysty w następujących obszarach (Gaworecki, 2010):

- przestrzennym (migracje, zagospodarowanie turystyczne),
- społecznym (relacje na linii turysta – społeczności odwiedzane),
- kulturowym (zależności pomiędzy kulturą reprezentowaną przez turystów a kulturą społeczności odwiedzanych),
- ekonomicznym (usługi turystyczne, rynek turystyczny),
- psychologicznym (potrzeby turysty a motywy jego wyjazdów, cele podróży).

Tak jak w przypadku innych dziedzin gospodarki, również w turystyce możemy obserwować nieustanny rozwój i postęp (Gołembski, 2009). Przesłanką, jaką można przytoczyć na potwierdzenie tej tezy, jest nie tylko wzrost uczestnictwa ludzi w ruchu turystycznym, lecz także pojawienie się nowych rodzajów aktywności turystycznych (Rudnicki, 2004). Współczesny konsument oczekuje coraz nowocześniejszej i bardziej wyrafinowanej oferty spędzania wolnego czasu (Dziedzic, 2010). Do nowych rodzajów turystyki możemy zaliczyć couchsurfing, polegający na darmowym udostępnianiu noclegów w ramach członkostwa w organizacji. Mimo że sama idea goszczenia nie jest nowością, to jednak bez wątpienia couchsurfing stanowi obecnie najpopularniejszy portal społecznościowy związany z udzielaniem noclegów.

Istotną kwestię we współczesnej rzeczywistości jest ochrona środowiska przyrodniczego i poszanowanie zasobów naturalnych (Kowalczyk, 2010). Rozwój turystyki nie powinien zakłócać naturalnych mechanizmów regulacji środowiska i homeostazy. Couchsurfing to przykład aktywności, która wychodzi naprzeciw takim problemom i przyczynia się do zachowania zasad zrównoważonego rozwoju.

2. Rys historyczny couchsurfingu

Couchsurfing jako rodzaj turystyki swe początki datuje na koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku, jednakże sama idea wymiany pomiędzy ludźmi, goszczenia u kogoś w domu i udostępniania innym noclegu pochodzi już z okresu bezpośrednio po II wojnie światowej (Alejziak, Marciniak, 2003). Jedną z pierwszych prób stworzenia instytucji wzajemnej wymiany była organizacja Servas stworzona przez Boba Luitweilera z Norwegii w 1949 roku. Jej celem było szerzenie intelektualnego zrozumienia, tolerancji, wzajemnego szacunku, przełamywanie barier w kontaktach, budowanie pokojowych relacji poprzez politykę ogólnoswiatowego otwierania drzwi (Luitweiler, 1999). Organizacja istnieje do dzisiaj, liczy ponad 14 tysięcy członków i jest obecna w ponad 125 krajach świata.

Prawdziwy przełom na gruncie podobnych przedsięwzięć przyniosło nadejście Internetu i nowe możliwości globalnej sieci. Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku powstała pierwsza na świecie platforma wymiany mająca umożliwiać darmowe goszczenie u innych ludzi i jednocześnie udostępnianie bezpłatnego noclegu. Platforma o nazwie Hospex powstała w Polsce. Choć dziś już nie działa, jej szczytną i interesującą ideę podchwycili inni.

Nieco starszym bratem couchsurfingu jest Hospitality Club. Organizacja ta, której zasady funkcjonowania są zbliżone do couchsurfingu, powstała w 1997 roku. Jej założycielem był

młody Niemiec z Drezna, Veit Kühne, który przy wsparciu czworga młodszego rodzeństwa i przyjaciół zdołał stworzyć internetową platformę wzajemnej gościnności dla AFS, największej organizacji zajmującej się wymianą studencką. Według danych ze stycznia 2014 roku istniejąca do dnia dzisiejszego grupa jest obecna w 221 krajach i zrzesza 707 tysięcy członków.

Swoją branżową organizację oferowania i korzystania z bezpłatnych noclegów założyli także ludzie posługujący się językiem esperanto – Pasporta Servo. W 2010 roku liczyła ona 1450 członków w 91 krajach.

Za początek couchsurfingu przyjmuje się rok 1999, kiedy to Amerykanin Casey Fanton, lecąc z Bostonu do Islandii, wysłał e-maile do 1500 studentów z Uniwersytetu Islandzkiego z prośbą o udzielenie noclegu. Ostatecznie otrzymał w ten sposób ponad 50 zaproszeń. W drodze powrotnej do Bostonu wpadł na pomysł stworzenia strony internetowej, poprzez którą zalogowani internauci będą mieli możliwość bezpłatnego nocowania u innych użytkowników tej samej witryny. Opracowywanie pomysłu zajęło mu kilka następnych lat. Strona Couchsurfing.org została założona przy wsparciu Dana Hoffera, Sebastiena Le Tuan i Leonarda Silveiry w styczniu 2003 roku. Upubliczniona została rok później. Początkowo z pomysłu korzystali znajomi i znajomi znajomych. Pod koniec 2004 roku liczba członków wynosiła 6000 osób. I tak jak w przypadku Internetu, krąg użytkowników z czasem uległ znacznemu poszerzeniu. Pod koniec 2005 roku liczba użytkowników gwałtownie wzrosła i osiągnęła pułap 45 tysięcy osób. Po przejściowych problemach w 2006 roku, w związku z kłopotami komputerowymi i utratą dużego wolumenu bazy danych, strona liczyła w 2011 roku 2 431 000 członków w 245 krajach, w tym na Antarktydzie i w Korei Północnej. Liczba ta była porównywalna z liczebnością populacji Jamajki lub Litwy. Według najnowszych danych z 2013 roku populacja couchsurferów przekroczyła 7 milionów osób w 100 tysiącach miast. Listę miast o największej populacji couchsurferów prezentuje tabela 1.

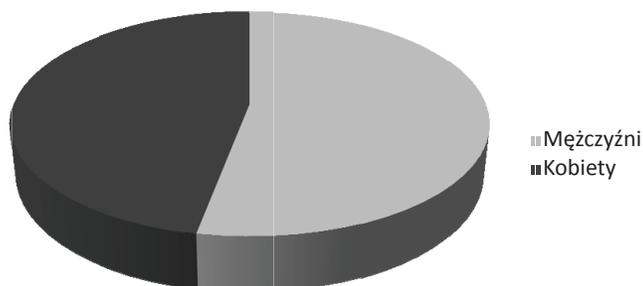
Tabela 1. Miasta o największej liczbie couchsurferów na świecie (2012)
(Table 1. Cities with the largest number of couchsurfers in the world [2012])

Miasto (City)	Liczba couchsurferów (The number of couchsurfers)
Paryż	72 682
Londyn	63 095
Berlin	56 482
Nowy Jork	41 600
Stambuł	44 166
Montreal	35 103
Buenos Aires	31 754
Melbourne	27 575
Moskwa	27 072

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na www.couchsurfing.org/statistics.

Ponad 21% couchsurferów jest zarejestrowanych w USA, kolejne miejsca zajmują Niemcy, Francja, Kanada i Wielka Brytania. Miastem o największej liczbie „kanapowców” na świecie jest Paryż. Do posługiwania się językiem angielskim przyznaje się 74% badanych couchsurferów. W dalszej kolejności: francuskim (20%), hiszpańskim (17%), niemieckim (16%).

Średnia wieku przeciętnego użytkownika portalu to 28 lat. Couchsurfing jest formą aktywności preferowaną częściej przez mężczyzn niż kobiety (rysunek 1).



Rysunek 1. Uczestnicy couchsurfingu według płci (2012)
(Figure 1. Couchsurfing participants by gender [2012])

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych zamieszczonych na www.couchsurfing.org/statistics.

Ten typ turystyki jest także spotykany w Polsce i według danych ze stycznia 2011 roku zrzeszał około 100 tysięcy osób. W ten sposób nasz kraj zamyka pierwszą dziesiątkę pod względem liczby członków. Jeżeli dodamy, że stanowią oni 2,2% całkowitej populacji couchsurferów, to okazuje się, iż nasz kraj jest ważnym punktem na globalnej mapie tej aktywności.

3. Członkostwo i zasady organizacji couchsurfingu

Couchsurfing.org to witryna internetowa i internetowa baza bezpłatnej sieci zakwaterowań. Termin „couchsurfing” („sofasurfing” w Wielkiej Brytanii) jest neologizmem odnoszącym się do praktyki przemieszczania się z jednego zaprzyjaźnionego domu do innego, spania gdzie popadnie, na kanapie lub podłodze, przeważnie przez kilka dni.

Couchsurfing jest organizacją *non profit* reprezentującą własną wizję, misję i zasady działania wykraczające daleko poza idee samej gościnności, oferowania i korzystania z noclegów. Jej główną siedzibą jest San Francisco. Druga siedziba jest ruchoma i zmienia się co rok. Organizacja utrzymuje się z datków i tzw. niezobowiązującej opłaty na poczet weryfikacji danych adresowych. Ochotnicy pracują za darmo, otrzymują jednak bezpłatne utrzymanie. Członkostwo polega na stworzeniu własnego profilu i dopełnieniu formalności rejestrowych, z opcją dodania wielu szczegółowych informacji oraz zdjęć na portalu Couchsurfing.org. Lista pytań, na które należy odpowiedzieć, obejmuje zainteresowania, znajomość języków obcych, doświadczenia zawodowe oraz preferowany typ ludzi, jakich lubi się poznawać (pytanie zadawane w celu uniknięcia nieporozumień podczas spotkania). Kandydat musi też zaznaczyć, co może zaoferować swoim gościom (kanapa, zwiedzanie, wyjście do kawiarni itp.) i czego oczekuje w zamian. Osoba poszukująca noclegu loguje się na stronie, wyszukuje użytkownika, który może ją przyjąć w danym terminie, a potem kontaktuje się z nim bezpośrednio. Profile zarówno gospodarzy, jak i gości uzupełniają oceny i komentarze innych osób. Oczywiście sieć gwarantuje zabezpieczenia.

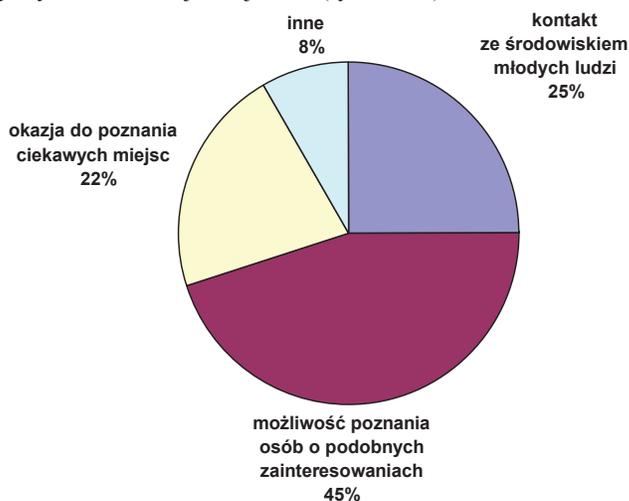
Istnieje ponadto możliwość poszukiwania potencjalnych gospodarzy przy użyciu takich filtrów, jak: wiek, miejsce, płeć czy poziom aktywności na portalu. Pobyty mają charakter

porozumienia zawieranego pomiędzy gościem a gospodarzem w celu osiągnięcia obopólnej wygody. Gospodarze sami decydują o przyjęciu danego gościa na nocleg, mogą także wyrazić zgodę na przenocowanie go tylko po wcześniejszym spotkaniu gdzieś w umówionym miejscu. Goście nie ponoszą opłat za nocleg, czasami pokrywają tylko dodatkowe koszty (np. za jedzenie). Często zdarza się, że pobyt u kogoś obejmuje również wyżywienie. O miejscu noclegu gościa decyduje gospodarz. Zdarzały się przypadki nocowania poza domem gospodarzy, a nawet ekstremalna forma spędzania nocy na kanapie na środku ulicy.

Po wizycie gość i gospodarz mogą opublikować na portalu informacje o swoich odczuciach na temat spotkania. Opinia zamieszczona na forum strony Couchsurfing.org decyduje o wiarygodności gospodarza i gościa w oczach reszty społeczności couchsurferów. Trzeba jednak wyraźnie zaznaczyć, że różnice w zwyczajach kulturowych panujące w różnych krajach mogą wpływać na odmienność zamieszczanych opinii. Uwagi w stylu „nie umie trzymać rąk przy sobie” czy „po wyjeździe zniknęło kilka cennych gadżetów z mojego domu” są jednocześnie wilczym biletem dla couchsurfera. Zdarzają się również przypadki nietypowego zachowania samych gospodarzy, które mogą przeczyć zasadom otwartości i ufności couchsurfingu. Zamiast lub jako uzupełnienie noclegu członkowie społeczności mogą zaofiarować swoje usługi przewodnika bądź udzielić informacji pomocnej w podróżowaniu. Portal zapewnia swoim członkom przewodniki i formularze, dzięki którym istnieje możliwość odszukania noclegu lub otrzymania porady.

4. Couchsurfing jako proces na rynku turystycznym

Współcześnie możemy zaobserwować nieustanny rozwój couchsurfingu. Co roku tysiące osób staje się nowymi członkami tej społeczności i uczestniczy we wzajemnej wymianie. Jeżeli chodzi o korzyści z uprawiania i powody wzrastającej popularności tego rodzaju turystyki, możemy wymienić co najmniej kilka (rysunek 2).



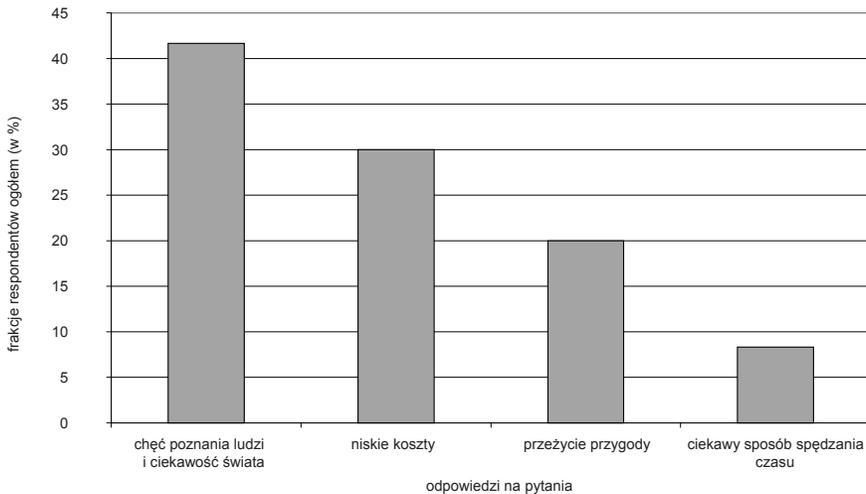
Rysunek 2. Korzyści z uprawiania couchsurfingu według ankietowanych
(Figure 2. The benefits of practicing couchsurfing by respondents)

Największa liczba ankietowanych (około 45%) za szczególną korzyść z couchsurfingu uznała możliwość poznania osób o podobnych zainteresowaniach, natomiast dla 25% respondentów szczególnie walor tego typu aktywności to kontakt ze środowiskiem młodych ludzi (rysunek 3).

Ideą couchsurfingu jest stworzenie świata, gdzie każdy będzie mógł odkryć i wykreować znaczące powiązania z ludźmi i miejscami. Budowanie więzi pomiędzy odmiennymi kręgami kulturowymi umożliwia zrozumienie otaczającej nas różnorodności przy jednoczesnym zachowaniu wzajemnego szacunku i wyzbyciu się uprzedzeń. Docenienie tego bogactwa przyczynia się do wzrostu tolerancji i daje poczucie życia w globalnej wspólnotcie. Wizja świata proponowana przez portal Couchsurfing.org jest kompasem wskazującym kierunek ochotnikom i członkom organizacji, nadającym kształt ich przedsięwzięciom. Ma za zadanie wzbudzić w członkach organizacji poczucie dumy z bycia uczestnikiem czegoś większego. Opisuje idealny świat powszechnej gościnności oraz sposoby realizowania tej idei.

Misją couchsurfingu jest tworzenie inspirujących doświadczeń, czyli doświadczeń sprzyjających przyjemność, ekscytujących i znajdujących się w zasięgu każdego. Tego rodzaju doświadczenia skłaniają do odkrywania nowych miejsc oraz nawiązywania kontaktów z ludźmi różniącymi się od osób, które znamy. Jeśli wystarczająca liczba osób zdobędzie tego rodzaju doświadczenia, to według założeń misji tej organizacji zrodzi się poczucie silniejszej wzajemnej więzi mimo występujących różnic. Takie więzi pomagają doceniać różnorodność oraz budować globalną społeczność zmotywowaną do poszukiwania harmonii w sytuacjach nieuchronnych konfliktów. Couchsurfing zakłada, że najlepszą drogą zdobywania i utrwalania wiedzy są bezpośrednie doświadczenia, które kształtują sposób, w jaki pojmujemy świat, oraz dostarczają okazji do nauki i rozwoju.

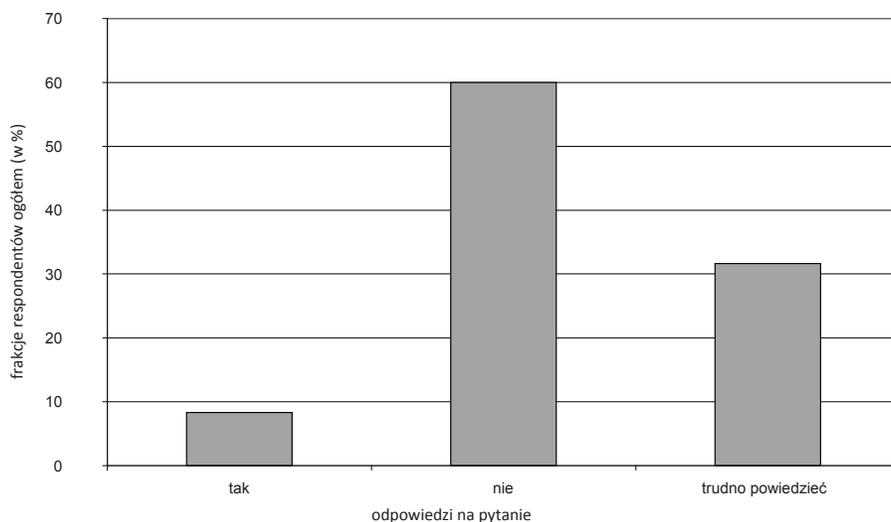
Celem couchsurfingu jest umożliwienie członkom organizacji praktycznego zdobywania różnorodnych doświadczeń życiowych, które stanowią świetną zabawę, a jednocześnie pobudzają do rozwoju. Przyczyny uprawiania couchsurfingu ukazuje rysunek 3.



Rysunek 3. Przyczyny uprawiania couchsurfingu
(Figure 3. Reasons for practicing couchsurfing)

Z wyników badań przedstawionych na rysunku 4 wynika, że najwięcej ankietowanych osób (ponad 40%) za główny motyw preferowania tego rodzaju turystyki uważało chęć poznania ludzi i ciekawość świata, dla blisko jednej trzeciej respondentów powodem były niskie koszty, a dla 20% badanych – przeżycie przygody.

Analizując sytuację couchsurfingu w Polsce, możemy stwierdzić, że znajduje się on w fazie dynamicznego rozwoju. Jego popularyzacja w mediach i świadomość wśród ogółu społeczeństwa w 2011 roku była jednak niewielka, co pokazuje rysunek 4.



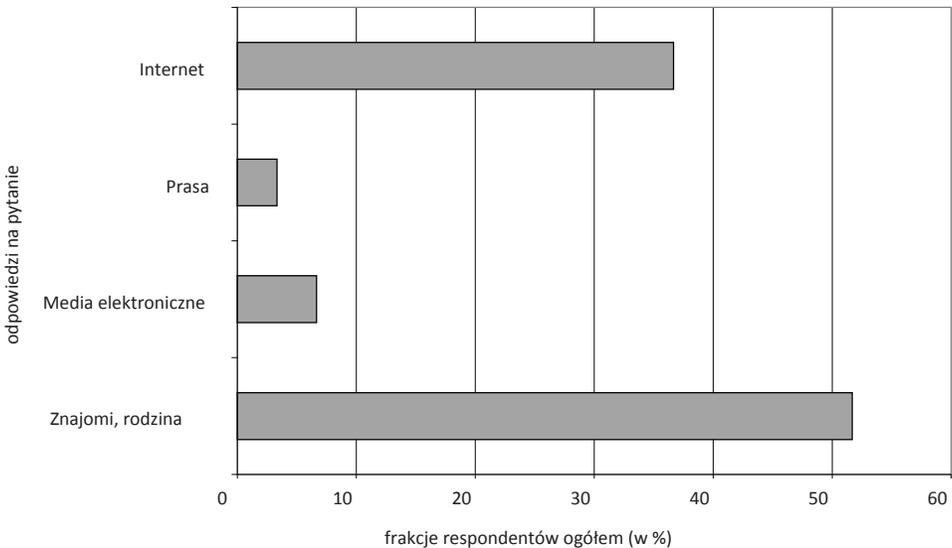
Rysunek 4. Zdanie na temat popularności couchsurfingu w Polsce według opinii jego członków
(Figure 5. *Opinion about couchsurfing popularity in Poland, in the opinion of its members*)

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki badań przedstawionych na rysunku 4 wskazują, że największa część ankietowanych osób (60%) była zdania, iż wiedza na temat couchsurfingu w Polsce nie jest wystarczająca. Ponad jedna trzecia respondentów nie miała w tej kwestii wyrobionego zdania.

Do czynników, które w zasadniczy sposób przyczyniły się do spotęgowania roli couchsurfingu w Polsce, należy bez wątpienia zaliczyć wzrost zainteresowania naszym krajem w zakresie jego atrakcji i walorów, a także kontakty i wymiany międzynarodowe, popularne w środowiskach szkolnych i studenckich, które sprzyjają couchsurfowaniu. Poważną rolę w popularyzacji tej aktywności odgrywają czynniki ekonomiczne (Słaby, 2005). Ten typ turystyki umożliwia przede wszystkim niskokosztowe poznawanie świata, ale też zawieranie nowych znajomości w różnych kręgach kulturowych, co trafia w naszym kraju na podatny grunt. Według opinii Andrzeja Grzesika, pierwszego couchsurfera w Polsce, ten rodzaj turystyki to nie tylko tanie podróżowanie, lecz również możliwość poznania innych kultur od środka. Beneficjentami couchsurfingu są przede wszystkim osoby młode, kształcące się, otwarte na świat i inne kultury, a więc głównie studenci. Traktują oni portal wzajemnego goszczenia się jako okazję do przeżycia niezapomnianej przygody, a z racji często niskich dochodów także jako sposób na tanie podróżowanie. Oprócz osób, dla których couchsurfing

jest odpowiednim sposobem podróżowania ze względów ekonomicznych, jego uczestnikami bywają też ludzie dobrze sytuowani, którzy pragną spróbować czegoś nowego w turystyce i zerwać z rutyną nocowania w dobrych hotelach. Innymi ważnymi powodami rozwoju couchsurfingu w Polsce jest chęć doskonalenia znajomości języków obcych oraz odnalezienia partnera życiowego, chociaż należy wyraźnie podkreślić, że couchsurfing nie jest portalem randkowym. Couchsurferzy w Polsce są członkami organizacji światowej lub są zapisani do grupy regionalnej, np. Couchsurfing Kraków. Warto zaznaczyć, że grupa ta należy do najaktywniejszych grup regionalnych w kraju. Liczy około 250 osób, które organizują spotkania cykliczne, spotykają się na imprezach lub wspólnie spędzają sylwestra. Daje to okazję do dalszej popularyzacji tej aktywności, co pokazuje rysunek 5.



Rysunek 5. Źródła popularyzacji couchsurfingu w Polsce
(Figure 6. Sources of popularization of couchsurfing in Poland)

Źródło: opracowanie własne.

Trzeba jasno stwierdzić, że couchsurfing dla ludzi w Polsce ma większe znaczenie w przypadku odbywania podróży zagranicznych niż wewnątrz krajowych. Głównym powodem jest tutaj brak konieczności ponoszenia niebagatelnych kosztów związanych z korzystaniem z płatnych noclegów za granicą. Eliminacja wydatków na noclegi jest z kolei istotnym czynnikiem stymulującym rozwój couchsurfingu międzynarodowego. Ponadto młodzi ludzie podróżują głównie w okresie wakacyjnym, w trakcie ferii zimowych, dni ustawowo wolnych od pracy oraz świąt państwowych i kościelnych. Chcą spożytkować swój wolny czas w możliwie najefektywniejszy sposób, a to zapewniają głównie realia zagraniczne. Warto dodać, że dzięki łączności w sieci ten rodzaj turystyki ma szansę nie tylko rozwoju, ale przede wszystkim istnienia, a przez to turystyka couchsurfingowa staje się realna.

5. Podsumowanie

Rynek usług turystycznych podlega nieustannym przemianom pod wpływem różnorodnych impulsów i bodźców płynących z otoczenia międzynarodowego, a także czynników wynikających z uwarunkowań krajowych, regionalnych i lokalnych. Fenomen couchsurfingu może stanowić istotną i ciekawą alternatywę dla tradycyjnych rodzajów aktywności na rynku turystycznym. Sprzyjać temu mogą różnorakie uwarunkowania. Współczesny turysta jest osobą nowoczesną, nastawioną pozytywnie do nowinek i nowych zjawisk rynkowych. Stosunkowo łatwo poddaje się panującym trendom i modzie, jest ciekawy świata. Kryzys gospodarczy, z którym boryka się obecna rzeczywistość gospodarcza, może dodatkowo spotęgować popyt na tego rodzaju sposób spędzania wolnego czasu. Można się tego spodziewać zwłaszcza wśród ludzi młodych, których możliwości finansowe są z reguły ograniczone. Moda na ekonomiczne podróżowanie nie jest również obca starszym i dojrzałym grupom społeczeństwa.

Dzięki popularyzacji couchsurfingu na portalach internetowych i w innych środkach masowego przekazu możliwe będzie dalsze poszerzanie kręgu jego uczestników i sympatyków.

Bibliografia

- Alejski, W., Marciniak, T. (2003). *Międzynarodowe organizacje turystyczne*. Kraków: Albis. ISBN 83-906452-3-8.
- Bombol, M., Dąbrowska, A. (2003). *Czas wolny. Konsument, rynek, marketing*. Warszawa: Liber. ISBN 83-88170-53-8.
- Couchsurfing (2013). W: *Wikipedia: the Free Encyclopedia* [online, dostęp: 2014-06-03]. Dostępny w Internecie: www.wikipedia.org/wiki/Couchsurfing.
- Couchsurfing (po 2004). *About Us – Couchsurfing Story* [online, dostęp: 2014-06-03]. Dostępny w Internecie: www.couchsurfing.org/n/about.
- Couchsurfing. *Statistics about Couchsurfing* [online, dostęp: 2014-06-03]. Dostępny w Internecie: www.couchsurfing.org.statistics.
- Couchsurfing. *Travel the World, Explore Your City and Host New Friends* [online, dostęp: 2014-06-03]. Dostępny w Internecie: www.couchsurfing.com.
- Dziedzic, E. (2010). *Regionalne badania konsumentów usług turystycznych*. Warszawa: Polska Organizacja Turystyczna. ISBN 978-83-7336-313-7.
- Gaworecki, W. (2010). *Turystyka*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1871-0.
- Gołembski, G. (2009). *Kompendium wiedzy o turystyce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15814-9.
- Kowalczyk, A. (2010). *Turystyka zrównoważona*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-16491-1.
- Luitweiler, B. (1999). *The Seeds of Servas. Opening Doors for Peace*. US Servas 50th Anniversary National Conference in San Francisco.
- Rudnicki, L. (2004). *Zachowania rynkowe nabywców. Mechanizmy i uwarunkowania*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-204-9.
- Słaby, T. (2005). Are the Poles increasingly well off? *Studies and Works of the Collegium of Management and Finance*, 63.
- The Hospitality Club (po 2002). *About Us – The Hospitality Club Story* [online, dostęp: 2014-06-03]. Dostępny w Internecie: www.hospitalityclub.org/hospitalityclub/about.htm.

Couchsurfing as a touristic product

Abstract: A motive for this publication theme choice is the wish to show meaningful changes and transformations which reached the tourist market and it is also connected with the appearance of new forms of spare time spending. Such phenomena as couchsurfing, in the meaning manner, influence the tourist traffic both quantitatively and qualitatively. Ideally they reflect existing trends and the demand on the low-budget tourism which reigns in the current situation of economic crisis. The aim of the article is to present the novel and innovative part of couchsurfing as the newly developed product on the tourist market which ideally suits people looking for new experiences in spending their leisure time. The publication shows the meaning of couchsurfing phenomenon as an essential and important element characterizing the contemporary tourist market, possessing also stigmas of fashion and lifestyle embracing more

and more wider social groups in the area of Poland and also abroad. The article contains the results of the author's research. The survey was carried out between July and August 2011 on the group of randomly selected people who actively cultivate coachsurfing. The respondents were the dwellers of cities and villages and they were the members of www.coachsurfing.com portal. Some valuable information was also obtained through direct conversations and telephone interviews with the participants of this tourist activity. Due to the diverse professional profile, age or patchy experience in practicing couchsurfing, the results were very representative. The publication, presenting the analysis of statistical data concerning the new kind of tourism, evaluates changes that happened and also makes an attempt of prognoses of the idea of couchsurfing development in the face of the uncertain future economic situation.

Key words: couchsurfing, touristic product, consumer, development

Otoczenie instytucjonalne a procesy innowacyjne w polskiej gospodarce w latach 2004–2020 (w świetle dokumentów strategicznych i operacyjnych)

Jan Siekierski
Renata Śliwa

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: W opracowaniu przedstawiono zagadnienia dotyczące instytucji i otoczenia instytucjonalnego w aspekcie przebiegu procesów innowacyjnych w polskiej gospodarce w latach 2004–2020, w świetle przyjętych do realizacji unijnych i krajowych dokumentów strategicznych i operacyjnych (programowych) Unii Europejskiej i Polski, Strategii UE „Europa 2020” i jej powiązań ze Strategią Rozwoju Kraju 2020 oraz Strategią Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”. Omówiono wyzwania rozwojowe i innowacyjne w gospodarce w okresie transformacji rynkowej i integracji europejskiej. W empirycznej części pracy podjęto próbę wielokryterialnej analizy skuteczności podejść do konstruowania systemu innowacji w gospodarce Polski. Spośród takich podejść jak narodowy system innowacji, regionalny system innowacji i system innowacji oparty w dużym stopniu na instytucjonalnie zabezpieczonej konkurencji między przedsiębiorstwami wskazano na narodowy system innowacji jako właściwy na obecnym poziomie innowacyjności gospodarki Polski. Analiza została poprzedzona opracowaniem na podstawie literatury przedmiotu najistotniejszych determinant skutecznego systemu innowacji w gospodarce rozwijającej się, jaką jest gospodarka Polski.

Słowa kluczowe: instytucje, otoczenie instytucjonalne, strategia rozwoju kraju, programy operacyjne, innowacje, procesy innowacyjne, system innowacji

1. Wprowadzenie

Wraz z przystąpieniem Polski do Unii Europejskiej z dniem 1 maja 2004 roku w systemie instytucji i otoczenia instytucjonalnego pilne stało się przezwycięzenie słabości, głównie w zakresie koordynacji wspólnych działań prorynkowych, sprawności funkcjonowania sektorów gospodarki. Nie mniej ważnym działaniem było pozyskiwanie i absorpcja unijnych środków finansowych, wdrażanie odpowiednich mechanizmów regulacyjnych oraz instrumentów polityki gospodarczej. Dzięki podjętym przedsięwzięciom rozwojowym i wsparciu finansowemu UE Polska odniosła niekwestionowane sukcesy i uzyskała korzyści ekonomiczne przyspieszające postęp cywilizacyjny naszego kraju w Europie i na świecie.

Korespondencja: Renata Śliwa
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 529
Email: renata.sliwa@mwse.edu.pl

Istotną rolę w tych przemianach odegrały decyzje o charakterze strategicznym i programowym (operacyjnym) zawarte w dokumentach unijnych i narodowych. Do pierwszych, przyjętych jeszcze w okresie stowarzyszeniowym dokumentów UE o dużej randze i znaczeniu należało „Partnerstwo dla członkostwa” (1998 r.), w którym Komisja Europejska wytyczyła priorytety w działaniach dostosowawczych i formy wsparcia finansowego w ramach funduszy przedakcesyjnych. Kolejnym dokumentem była Narodowa Strategia Integracji uchwalona przez Sejm 28 stycznia 1997 roku.

Po akcesji Polski do UE szczególne znaczenie miały dokumenty unijne: Strategia Lizońska oraz Strategia UE „Europa 2020”, a także krajowe: Strategia Rozwoju Kraju 2020. Bezpośrednio lub pośrednio korespondują z nimi komplementarne strategie i programy horyzontalne, w tym najszerzej dotyczące konkurencyjności, innowacyjności i efektywności gospodarki.

Celem niniejszego opracowania jest prześledzenie procesów innowacyjnych w polskiej gospodarce w latach 2004–2020 w świetle realizowanych u nas strategii rozwojowych i programów operacyjnych. Zwrócono uwagę zwłaszcza na uwzględnioną w tych dokumentach rolę otoczenia instytucjonalnego w oddziaływaniu na procesy innowacyjne i prorozwojowe gospodarki. Przeprowadzono również próbę wielokryterialnej analizy skuteczności podejść w konstruowaniu systemu innowacji w gospodarce.

2. Ekonomia instytucjonalna, instytucje i otoczenie instytucjonalne a procesy innowacyjne w gospodarce

Od dość dawna dostrzegana była w ekonomii potrzeba pełniejszego, teoretycznego objaśnienia roli i funkcji instytucji oraz wpływu otoczenia instytucjonalnego na gospodarkę. Ekonomia konwencjonalna głównego nurtu nie uwzględniała aspektów instytucjonalnych gospodarowania. W wyniku jej krytyki powstała ekonomia instytucjonalna, która przeszła trzy etapy rozwojowe: instytucjonalizmu, neoinstytucjonalizmu (po II wojnie światowej) i nowej ekonomii instytucjonalnej – od lat siedemdziesiątych XX wieku, wskazując na znaczenie innowacji instytucjonalnych w ładzie i rozwoju gospodarczym we współczesnym świecie (Siekierski, 2010). Przemiany zachodzące w gospodarce powinny być postrzegane również przez pryzmat zmian instytucjonalnych, z uwzględnieniem otoczenia biznesowego. Do szczególnie ważnych należą przemiany techniczne i technologiczne oraz organizacyjne, ściśle związane z postępem naukowym i wdrażaniem innowacji w przedsiębiorstwach. W procesie dyfuzji innowacji duża rola przypada otoczeniu instytucjonalnemu, traktowanemu jako całokształt regulacji, organizacji i instytucji powołanych do wspierania i realizacji określonych celów i zadań rozwojowych. W tym znaczeniu będą to również działania strategiczne, programowe i wykonawcze, a także dostosowawcze w różnych dziedzinach gospodarki do wymogów unijnych określonych w dokumentach traktatowych, strategiach, wytycznych i rozporządzeniach oraz w zasadach korzystania z pomocowych środków finansowych (Kotala, Seroka, 2005).

W otoczeniu instytucjonalnym ważna rola przypada instytucjom zarządzającym działaniami operacyjnymi i środkami finansowymi (funduszami), pełniącym funkcje związane z absorpcją tych środków, funkcje płatnicze przypisane m.in. niektórym agencjom rządo-

wym itp. Zakres powiązań różnych podmiotów (przedsiębiorstw) z otoczeniem instytucjonalnym może być bliższy (mikroekonomiczny), traktowany jako otoczenie konkurencyjne, bądź też dalszy (makroekonomiczny), odnoszony do otoczenia zewnętrznego, również środowiskowego (Korzeniowski, 2010).

Otoczenie instytucjonalne odgrywa istotną rolę we wspieraniu procesów innowacyjnych w gospodarce. Innowacyjność jest uważana za główną determinantę osiągania konkurencyjności przedsiębiorstw, a w szerszym ujęciu – wzrostu gospodarczego (Świtalski, 2004).

Wybitny przedstawiciel nauk o zarządzaniu Michael E. Porter twierdzi, że firmy osiągają przewagę konkurencyjną przede wszystkim na skutek podejmowanych działań innowacyjnych (Porter, 2001).

Przez innowacyjność najczęściej rozumie się wdrożenie w gospodarce (przedsiębiorstwach) nowości, tj. nowego lub ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do podmiotu, usługi, procesu, marketingu albo organizacji. Stąd wyróżnienie innowacji produktowych i procesowych w innowacjach technologicznych, organizacyjnych i instytucjonalnych (Innowacje, 2002).

Procesy innowacyjne polegają na ciągłej innowacyjności jako zdolności kreatywnego zastosowania nowych idei, pomysłów, wynalazków, sposobów działania w postaci innowacji wdrożonych w przedsiębiorstwach, sektorach oraz w całej gospodarce. Zastosowanie innowacyjności w procesach innowacyjnych ma zasadnicze znaczenie makroekonomiczne we wzroście i rozwoju gospodarczym. Polityka innowacyjna skupia się na wdrażaniu innowacji w procesie innowacyjnym z zastosowaniem różnych instrumentów, np. finansowych, decyzyjnych itp.

3. Wyzwania rozwojowe i innowacyjne w gospodarce w okresie transformacji rynkowej i integracji europejskiej

Wraz z rozpoczęciem transformacji gospodarczej (rynkowej) Polska podjęła istotne reformy i rozszerzyła współpracę międzynarodową, głównie z krajami Wspólnoty Europejskiej. Zmiany ustrojowe, demokratyzacja, przemiany systemowe związane z przebudową gospodarki na wzór krajów zachodnich umożliwiły podpisanie 16 grudnia 1991 roku Układu europejskiego o integracji gospodarczej i ustanowieniu stowarzyszenia. Układ ten zaczął obowiązywać z dniem 1 lutego 1994 roku, tj. trzy miesiące po wejściu w życie traktatu z Maastricht powołującego Unię Europejską. Polska, zyskując wsparcie ze strony UE dla przemian społeczno-ekonomicznych, przyjęła na siebie obowiązek realizacji zadań dostosowawczych do wymogów unijnych w celu zdobycia ostatecznego prawa do pełnego członkostwa w tej organizacji. Istotna rola w tych działaniach przypadła decyzjom o charakterze strategicznym oraz wsparciu finansowemu w realizacji programów wykonawczych (Bałtowski, Miszewski, 2006).

Postępująca w okresie stowarzyszeniowym integracja ze strukturami unijnymi znalazła odzwierciedlenie w działalności powołanego w 1996 roku Komitetu Integracji Europejskiej (Siekierski, 2002).

Traktat akcesyjny, będący podstawą prawną przystąpienia do UE dziesięciu krajów Europy Środkowej (w tym Polski) i Południowej, a podpisany 16 kwietnia 2003 roku w Atenach, za-

czął obowiązywać z dniem 1 maja 2004 roku. Z datą tą Polska stała się pełnoprawnym członkiem UE, mogącym kontynuować przemiany i działania strategiczno-programowe w gospodarce oraz korzystać z pomocy finansowej w ramach funduszy strukturalnych UE. Od 2004 roku bezpośrednio lub pośrednio korzyści z funduszy unijnych odniosło około 100 tysięcy przedsiębiorstw (do 2011 r.). Z samych dotacji UE w latach 2007–2011 skorzystało około 25 tysięcy podmiotów gospodarczych (Polska w Unii Europejskiej, 2013).

Procesy innowacyjne po akcesji Polski do UE nabrały nowych impulsów w związku z przygotowaniem i wdrożeniem dokumentów strategicznych i programowych, uwzględniających w szerszym niż wcześniej zakresie procesy innowacyjne w całej gospodarce i poszczególnych przedsiębiorstwach, przy istotnym oddziaływaniu w tej dziedzinie otoczenia biznesowego (instytucjonalnego).

4. Procesy innowacyjne w gospodarce w świetle unijnych i krajowych dokumentów strategicznych i operacyjnych po przystąpieniu Polski do Unii Europejskiej

4.1. Strategia Lizbońska, Narodowy Plan Rozwoju na lata 2004–2006, SPO Wzrost Konkurencyjności Przedsiębiorstw w latach 2004–2006

Celem nadrzędnym Strategii Lizbońskiej, przyjętej w marcu 2000 roku, było uczynienie z UE najbardziej dynamicznej, konkurencyjnej i opartej na wiedzy gospodarki. W strategii tej wyodrębniono 10 działów, w których zmiany w gospodarce uznano za kluczowe w realizacji celów i zadań, w tym m.in. (Bieliński, 2005):

- budowa społeczeństwa informacyjnego,
- utworzenie Europejskiego Obszaru Innowacji,
- tworzenie sprzyjających warunków do powstawania i rozwoju firm innowacyjnych, szczególnie w grupie MSP,
- edukacja i kształcenie społeczeństwa oraz gospodarka oparta na wiedzy i innowacyjności.

Narodowy Plan Rozwoju (NPR) był pierwszym strategicznym dokumentem po wstąpieniu do UE, który określał najważniejsze cele i priorytety gospodarcze na lata 2004–2006. W zapisie celu strategicznego wyznaczał rozwijanie konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, zdolnej do długofalowego i harmonijnego rozwoju kraju, zapewniającego wzrost zatrudnienia oraz poprawę spójności społecznej, ekonomicznej i przestrzennej z UE na poziomie krajowym i regionalnym (MGPiPS, 2003a).

Dokumentami operacyjnymi względem NPR były: Zintegrowany Plan Operacyjny Rozwoju Regionalnego (ZPORR), plany sektorowe, w tym Wzrostu Konkurencyjności Przedsiębiorstw (SPO WKP) na lata 2004–2006.

Opracowany przez Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej SPO WKP został przyjęty do realizacji przez Radę Ministrów w dniu 16 marca 2004 roku (MGPiPS, 2003b). Ostateczna wersja uwzględniała unijny dokument „Podstawy Wsparcia Wspólnoty” oraz wyniki negocjacji między Polską a Komisją Europejską.

Cel strategiczny SPO WKP zakładał poprawę pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstw działających na terenie Polski w warunkach Jednolitego Rynku Europejskiego. Do realizacji tak wytyczonego celu przyjęto wspieranie działań innowacyjnych z zachowaniem trwałego i zrównoważonego rozwoju oraz celów częściowych, dotyczących poprawy funkcjonowania instytucji otoczenia biznesowego. Stąd dwa priorytety:

- 1) bezpośrednie wsparcie przedsiębiorstw,
- 2) rozwój przedsiębiorczości i wzrost innowacyjności poprzez wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu. Zaliczono do nich organizacje przedsiębiorców i organizacje pozarządowe – świadczące usługi doradcze, szkoleniowe, informacyjne itp. Wskazano na potrzebę wzmocnienia powiązań otoczenia z sektorem B+R i przedsiębiorstwami, a także na zwiększenie sprawności wdrożeń i komercjalizacji innowacji, w tym transferu technologii.

Duże znaczenie w tworzeniu instytucjonalnego otoczenia dla sektora MŚP miało utworzenie Polskiej Fundacji Promocji i Rozwoju Małych i Średnich Przedsiębiorstw, przekształconej w 2001 roku w Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), podległą Ministerstwu Gospodarki, a także powołanie Krajowej Sieci Innowacji dla wspierania MŚP. Z kolei przy Agencji Rozwoju Przemysłu powołano Centrum Innowacji FIRE, niosące pomoc w tworzeniu firm innowacyjnych, upowszechnianiu zaawansowanych technologii oraz inkubatorów służących dyfuzji innowacji do przedsiębiorstw. Temu celowi służą również Parki Technologiczne, Ośrodki Przekazu Innowacji, Regionalne Ośrodki Innowacji i Transferu Wiedzy i inne, np. Instytucje Zarządzające SPO WKP.

4.2. Odnowiona Strategia Lizbońska, Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia na lata 2007–2013, Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (2007–2013)

Pierwsze lata realizacji Strategii Lizbońskiej charakteryzowały się znacznymi trudnościami wdrożeniowymi oraz mało efektywnymi skutkami zastosowań. Dlatego podjęto w UE działania korygujące, które zaowocowały przyjęciem przez Komisję Europejską w 2005 roku tzw. Odnowionej Strategii Lizbońskiej. Położono w niej nacisk na (Bukowski, Growiec, Marć, 2008):

- badania i rozwój nowoczesnych technologii,
- infrastrukturę sfery B+R,
- kapitał dla innowacji,
- inwestycje w innowacyjnych przedsiębiorstwach,
- dyfuzję innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem MŚP,
- społeczeństwo informacyjne i zwiększenie innowacyjności gospodarki, w tym także w usługach i aplikacje dla MŚP.

Kolejna wersja NPR na lata 2007–2013, przygotowana przez Ministerstwo Rozwoju Regionalnego, po dokonanych zmianach przyjęła w 2006 roku nazwę: Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (NSRO) na lata 2007–2013.

Wraz ze Strategią Rozwoju Regionalnego, Regionalnymi Programami Operacyjnymi dla 16 województw i Programem Operacyjnym Innowacyjna Gospodarka 2007–2013, po sze-

roko zakrojonej koordynacji na poziomie wspólnotowym, krajowym i regionalnym, NSRO zostały przyjęte przez rząd do realizacji. Cel strategiczny NSRO sformułowano następująco: tworzenie warunków dla wzrostu konkurencyjności poprzez wzmocnienie innowacyjności dla uzyskania wzrostu produktywności i efektywności przedsiębiorstw (MRR, 2007).

Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (PO IG) (komplementarny względem Odnowionej Strategii Lizbońskiej i NSRO) został zatwierdzony przez Komisję Europejską 1 października 2007 roku. Stanowił zarazem kontynuację SPO WKP na lata 2004–2006. Zaktualizowana wersja została zaaprobowana przez rząd w 2011 roku (MRR, 2011).

Przez innowacje w zapisie PO IG rozumie się „wprowadzenie do praktyki nowego lub znacząco ulepszanego rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru lub usług), procesu, marketingu lub organizacji” (MRR, 2011, s. 7). Przedsiębiorstwo, które wdraża innowacje, staje się przedsiębiorstwem innowacyjnym. Innowacyjność może występować na poziomie przedsiębiorstwa, rynku, kraju czy też świata. Szczególnie zalecane jest wsparcie innowacyjności w sektorze MŚP, a także wsparcie dla instytucji otoczenia biznesu, w tym jednostek naukowych, oraz dla projektów innowacyjnych skupionych na zmianach modeli produkcji lub konsumpcji z uwzględnieniem wymogów ochrony środowiska. Dotyczy to również parków, inkubatorów, centrów i ośrodków dyfuzji innowacji oraz instytucji sfery B+R nauki i szkolnictwa wyższego.

Celem głównym PO IG był rozwój polskiej gospodarki na podstawie innowacyjności przedsiębiorstw. Miał się on przyczynić do wzrostu konkurencyjności, rozwoju gospodarczego, tworzenia nowych miejsc pracy oraz poprawy produktywności i efektywności przedsiębiorstw, zwłaszcza w sektorze MŚP. Spośród dziewięciu celów szczegółowych za najważniejszy uznano zwiększenie innowacyjności przedsiębiorstw. Do realizacji programu powołano szereg instytucji, m.in. Komitet Koordynacji NSRO, Komitet Monitorujący PO IG i inne.

4.3. Strategia UE „Europa 2020”, Strategia Rozwoju Kraju 2020, Strategia Innowacyjności i Efektywności, Dynamiczna Polska 2020, Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 roku

Strategia UE została zatwierdzona 17 czerwca 2010 roku przez Radę Europejską na lata 2010–2020 pod nazwą „Europa 2020”. To wieloletni program na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu. Z jednej strony jest kontynuacją Odnowionej Strategii Lizbońskiej, z drugiej zaś stanowi odpowiedź na zagrożenia wynikające ze światowego kryzysu ostatnich lat.

Komisja Europejska przyjęła w tej strategii trzy priorytety (MG, 2011):

- r o z w ó j i n t e l i g e n t n y oparty na wiedzy i innowacjach w budowie społeczeństwa informacyjnego (cyfrowego),
- r o z w ó j z r ó w n o w a ż o n y poprzez wspieranie gospodarki efektywnej oraz bardziej konkurencyjnej i przyjaznej środowisku,
- r o z w ó j s p r z y j a j a c y w ł a c z e n i u s p o ł e c z n e m u, a więc zatrudnieniu oraz spójności społecznej i terytorialnej.

Instrumentem realizacji Strategii UE na poziomie unijnym jest siedem projektów przewodnich i dziesięć zintegrowanych Wytycznych dla polityki gospodarczej i zatrudnienia.

Średniookresowa Strategia Rozwoju Kraju (ŚSRK) 2020 jest elementem nowego systemu zarządzania rozwojem kraju, wraz z dziewięcioma strategiami zintegrowanymi, wpisując się w sposób komplementarny w realizację Strategii „Europa 2020”. Strategię unijną uważa się za kluczowy dokument dla ŚSRK w kontekście członkostwa Polski w UE.

Przyjęto w niej trzy obszary strategiczne (MRR, 2012):

- 1) sprawne i efektywne państwo;
- 2) konkurencyjna gospodarka, w tym siedem celów strategicznych, m.in. wzrost wydajności i innowacyjności gospodarki opartej na trzech priorytetowych kierunkach interwencji publicznej, tj. wzroście popytu na wyniki badań naukowych, podwyższeniu stopnia komercjalizacji badań i zapewnieniu kadr dla B+R oraz zwiększeniu wykorzystania rozwiązań innowacyjnych;
- 3) poprawa spójności społecznej i terytorialnej (ładu przestrzennego).

Celem głównym jest wzmocnienie gospodarczych, społecznych i instytucjonalnych potencjałów zapewniających szybszy i zrównoważony rozwój kraju oraz poprawę życia ludności.

Zwiększenie innowacyjności znajduje odzwierciedlenie w Strategii „Europa 2020”, Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarczej (SIEG) „Dynamiczna Polska 2020” oraz Programie Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 roku, a także w Krajowej Strategii Rozwoju Regionalnego: Regiony – Miasta – Obszary Wiejskie.

Opracowana przez Ministerstwo Gospodarki Strategia „Dynamiczna Polska 2020” została przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 15 stycznia 2013 roku (MG, 2013b).

Kierunki interwencji podporządkowano czterem celom szczegółowym, w tym:

- dostosowaniu otoczenia do potrzeb działalności innowacyjnej,
- stymulowaniu działań innowacyjnych m.in. dla prowadzenia efektywnej polityki innowacyjnej.

Za jeden z najważniejszych elementów systemu zarządzania uznano wysoką jakość otoczenia gospodarczego, tj. systemu administracyjno-prawnego. Stąd w kierunkach działań w ramach wyżej wymienionego celu 1 przyjęto dostosowanie regulacji gospodarczych do potrzeb efektywnej i innowacyjnej gospodarki, koncentrację wydatków publicznych na działaniach proinnowacyjnych oraz ułatwienia dla przedsiębiorstw w dostępie do kapitału. Kierunki działań w ramach celu 2 odnoszą się do podniesienia efektywności nauki, wzmocnienia jej powiązań z gospodarką, a także rozwoju kadr oraz wspierania współpracy w systemie innowacji.

Kolejne ważne dokumenty opracowane w Ministerstwie Gospodarki to: stanowiący projekt wykonawczy do SIEG „Dynamiczna Polska 2020”, przyjęty w styczniu 2013 roku Program Rozwoju Przedsiębiorstw (PRP) do 2020 roku oraz PO Inteligentny Rozwój jako kontynuacja PO Innowacyjna Gospodarka (MG, 2013a).

Celem głównym PRP jest wysoki i zrównoważony wzrost produktywności w sektorze przedsiębiorstw, prowadzący do wzrostu ich konkurencyjności międzynarodowej. PRP stanowi podstawę do stworzenia nowego programu operacyjnego na lata 2014–2020 w zakresie konkurencyjności, innowacyjności i przedsiębiorczości oraz dostosowania zasobów ludzkich do potrzeb przedsiębiorstw. PRP jest dokumentem komplementarnym względem Strategii Innowacyjności i Efektywności Gospodarki. Instrumenty zawarte w PRP skupiają się także na tworzeniu bardziej przyjaznego otoczenia dla przedsiębiorstw oraz wspieraniu dzia-

łań w obrębie badań, rozwoju i innowacyjności. Wymienia się ponadto ważne dla przedsiębiorstw otoczenie regulacyjne. W tym zakresie uznaje się za potrzebne stanowienie lepszego prawa i ciągłe doskonalenie przepisów prawa.

W PRP przyjęto następujące priorytety (MG, 2013a):

- przyjazne warunki dla przedsiębiorstw,
- finansowanie innowacyjności,
- kadry dla gospodarki,
- współpraca na rzecz innowacyjności,
- e-gospodarka i polskie przedsiębiorstwa na globalnym rynku.

W celu wdrożenia PRP konieczne będzie stworzenie sprawnego systemu instytucjonalnego, odpowiednich mechanizmów koordynacyjnych oraz eliminowanie barier prawno-biurokracyjnych.

5. Możliwe podejścia do zwiększania skuteczności systemu innowacji w Polsce

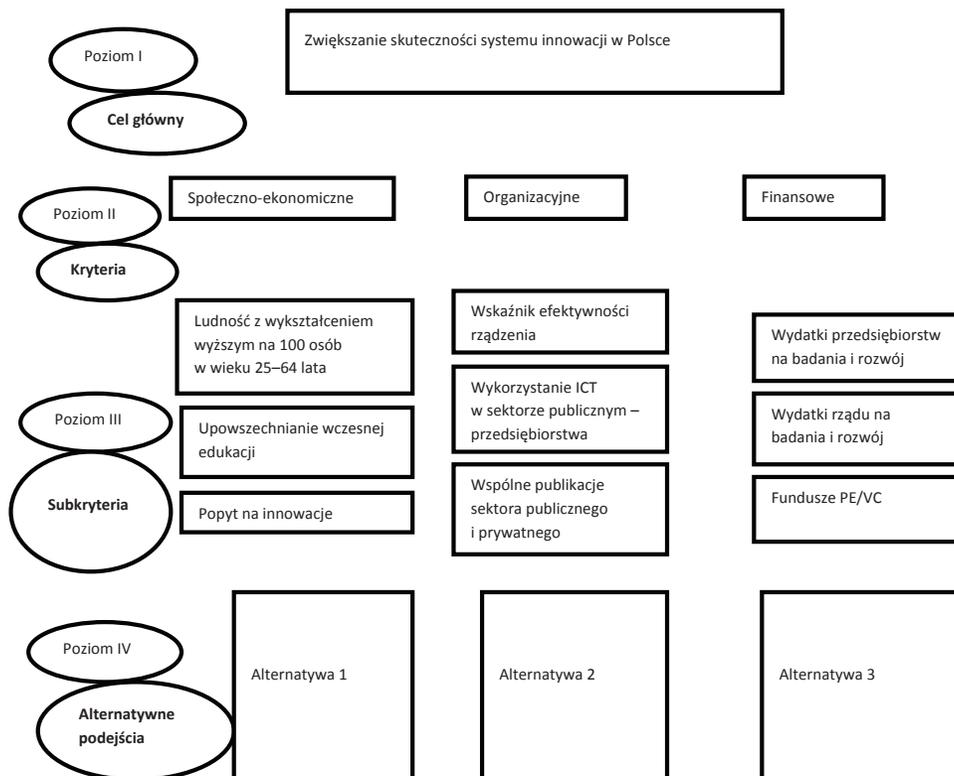
Właściwie prowadzona polityka innowacyjna, wspierająca stabilne funkcjonowanie podmiotowej triady innowacji: przedsiębiorstwa – rząd – szkolnictwo wyższe oraz uściślająca relacje zachodzące między wyodrębnionymi podmiotami, konstytuuje system innowacji. Jeśli przyjmiemy, że politykę innowacyjną tworzą takie działania państwa, jak: zapewnienie odpowiednio wysokiego poziomu edukacji w kraju, obniżenie do koniecznego minimum biurokratycznych barier wolnej konkurencji i zapewnienie skutecznej jej ochrony, zapewnienie finansowania działań proinnowacyjnych, w tym ze środków publicznych (Gaudin, 2001 za: Czerniak, 2013), wówczas możemy spróbować wyodrębnić kryteria zwiększania skuteczności systemu innowacji. System innowacji postrzegany jest również jako etap w procesie doskonalenia polityki innowacyjnej. System innowacji obejmuje zatem wszystkie instytucje, ich powiązania (powstałe relacje), a także oddziałujące na nie bodźce w postaci regulacji czy innych warunków funkcjonowania, których efektem jest powstanie innowacji. System innowacji w badaniach naukowych i dokumentach organizacji międzynarodowych (OECD, UE, UNCTAD, UNIDO) ujmowany jest najczęściej w perspektywie narodowej.

Poszczególne sektory narodowego systemu innowacji w Polsce wykazują widoczne niedoskonałości zarówno w swoim funkcjonowaniu, jak i w odniesieniu do powiązań między nimi. Bodźce tworzone przez rząd mają liczne słabości tak w świetle stanowiącej legislacji, jak i kanałów dystrybucji środków finansowych. Ponadto wiele niedociągnięć i tym samym małą skuteczność oddziaływania można dostrzec w niewystraszającej wielkości i nieodpowiedniej strukturze wydatków na innowacje, w polityce podatkowej, polityce konkurencji, rzeczywistym oddziaływaniu norm ochrony własności intelektualnej, polityce edukacyjnej, regulacjach mających na celu rozwój narzędzi rynku kapitałowego dla innowacyjnych aktywności, polityce inwestycji zagranicznych (Czerniak, 2013).

Podjęmując próbę wskazania właściwego ujęcia systemu innowacji w Polsce, problem zwiększania skuteczności krajowego systemu innowacji podzielono na kryteria i subkryteria. Do przeprowadzenia analiz wybrano metodę porównywania parami w ramach modelu *Analytic Hierarchy Process* (AHP). AHP jest jedną z wielokryterialnych metod hierarchicznej

analizy problemów decyzyjnych (Adamus, Gręda, 2005; Saaty, 2001). Obliczeń dokonano za pomocą programu *Super Decisions*.

Dekompozycję problemu zwiększania skuteczności systemu innowacji w Polsce przedstawiono na rysunku 1.



Rysunek 1. Zarys problemu wyboru podejścia do zwiększania skuteczności systemu innowacji w Polsce

(Figure 1. The outline of the problem of choosing an approach to increase the innovation effectiveness system in Poland)

Źródło: opracowanie własne.

Za kryteria określające możliwości zwiększania skuteczności systemu innowacji w Polsce przyjęto: kryterium społeczno-ekonomiczne (ludność z wyższym wykształceniem, upowszechnianie wczesnej edukacji, popyt na innowacje), kryterium organizacyjne (efektywność rządzenia, wykorzystanie ICT w sektorze publicznym, wspólne publikacje sektora publicznego i prywatnego), kryterium finansowe (wydatki na badania i rozwój dokonywane przez sektor przedsiębiorstw, wydatki na badania i rozwój dokonywane przez sektor rządowy, fundusze PE/VC¹).

¹ Fundusze PE/VC (*private equity/venture capital*): inwestycje *venture capital* oznaczają podzbiór prywatnych udziałów zebranych dla celów inwestycyjnych w przedsiębiorstwach nienotowanych na giełdzie,

Zmaterializowane w rosnącej produkcji innowacje są nie tylko rezultatem wzrostu efektywności wykorzystania informacji w odniesieniu do tempa i skali, ale także znaczącego wzrostu natężenia konkurencji. Przełożenie wzrostu presji konkurencyjnej na wzrost produktywności jest silnie warunkowane skutecznością instytucji. Sama dostępność cennych czynników społeczno-ekonomicznych, takich jak zaawansowana technologia, wysoko ceniiony kapitał ludzki, znaczące nakłady na badania i rozwój, jest niewystarczająca, aby móc wykorzystać ich potencjał i przełożyć go na wzrosty dochodów ludności kraju. Koniecznym elementem uzupełniającym i stymulującym procesy gospodarcze napędzane innowacjami jest skuteczny ład/system instytucjonalny (Płowiec, 2010).

W niniejszej pracy proponuje się trzy alternatywne podejścia do zwiększania skuteczności systemu innowacji w Polsce. Pierwsze z nich (Alternatywa 1) jest oparte na dominacji narodowego systemu innowacji. Wzrost innowacyjności jako bezpośredni cel polityki innowacyjnej jest realizowany poprzez tworzenie i umacnianie narodowego systemu innowacji. Rola narodowego systemu innowacji miałyby się sprowadzać do generowania podstawowego potencjału do powstawania i rozwijania innowacji. Nie jest możliwe wyraziste wyodrębnienie w danych warunkach powiązań międzypodmiotowych (ich natężenia i skali), których odpowiedni poziom miałyby zapewnić istnienie systemu innowacji (Czerniak, 2013). Oparcie niniejszego podejścia w dużej mierze na działaniach rządu generujących popyt na innowacyjne produkty (wybór dostawców przez rząd) stwarza podstawy, by stwierdzić niebezpieczeństwo takiego działania jako wyniku zakłóceń mechanizmu rynkowego. Dlatego ważne jest wskazanie na pośrednią rolę rządu w tworzeniu popytu poprzez działania na rzecz upowszechniania edukacji, w tym edukacji wyższej w kraju (popyt na innowacje jest tym wyższy, im więcej ludzi w kraju posiada wyższe wykształcenie).

Drugie podejście (Alternatywa 2) jest oparte na dominacji regionalnych systemów innowacji. Opierając się na rozważaniach dotyczących narodowego systemu innowacji, dostrzeżono wielką wagę intensyfikowania rozwoju wiedzy oraz jej wykorzystania na potrzeby innowacji, jak również wielowymiarowe relacje tworzące się między regionalnymi podmiotami (Krawczyk-Sokołowska, 2014). Sieci współpracy i generowana w procesach współdziałania synergia namnażają potencjał absorpcji i dyfuzji innowacji w regionie. Systemy innowacji na poziomie regionalnym są postrzegane jako elastyczne socjoekonomiczne układy o szerokich sieciach powiązań, które opierając się na lokalnych zasobach, wpływają na produkcję regionalną (Świtalski, 2005).

Mimo opinii nakazujących wstrzemięźliwość w zakresie zaufania mechanizmowi rynkowemu (Krajewski, 2014), koncepcja braku ingerencji (szczególnie doraźnej) państwa warta jest włączenia do rozważań na temat kształtu systemu innowacji w Polsce. Dlatego trzecie podejście (Alternatywa 3) jest oparte na dominacji koncepcji przypisującej działaniom przedsiębiorstw i ich motywacji do wprowadzania innowacji wysokie prawdopodobieństwo powodzenia. Podejście to jest promowane poprzez zwiększoną presję konkurencyjną z silnym zabezpieczeniem konkurencji i ochrony własności intelektualnej, presję konkurencyjną wymuszającą walkę o poprawę czy zachowanie pozycji rynkowej za pośrednictwem badań i rozwoju, współpracy z uczelniami, większych nakładów przedsiębiorstw na badania i roz-

a rozwijających nowe produkty i technologie. Zwykle wykorzystywane są do finansowania ryzykownych przedsięwzięć we wczesnym stadium rozwoju lub w fazie ekspansji.

wój, co w rezultacie ma prowadzić do podnoszenia zdolności przedsiębiorstw do absorpcji technologii z otoczenia. Efekty gospodarcze zależą nie tylko od wyników osiągniętych przez poszczególne przedsiębiorstwa, ale też od interakcji zachodzących między nimi, między nimi a sektorem publicznym w tworzeniu i wykorzystywaniu wiedzy. Wysoka sprawność zarządzania państwa, silne zorientowanie państwa i społeczeństwa na wykorzystanie zasobów badawczo-rozwojowych do rozwoju wiedzochłonnej produkcji konstytuują zatem naznaczone konkurencją rynkową podejście do tworzenia się systemu innowacji w Polsce. Wskazuje się w tym podejściu na silne reakcje przedsiębiorstw na bodźce tworzone w ramach polityki nauki i polityki technologii (polityki innowacji).

W celu przesłedzenia wagi poszczególnych kryteriów i subkryteriów w odniesieniu do celu głównego badań (priorytety globalne), jak i w odniesieniu do poziomu znajdującego się bezpośrednio powyżej (subkryteria w odniesieniu do poszczególnych kryteriów; priorytety lokalne) ujęto w tabeli 1 priorytety lokalne i priorytety globalne.

Tabela 1. Znaczenie elementów decyzyjnych w modelu AHP
(Table 1. The meaning of decision-making elements in the AHP model)

Kryteria (priorytety porównywanych kryteriów w odniesieniu do celu głównego, tzw. priorytety globalne) (Criteria [comparable priorities criteria with regard to the main objective, so-called global priorities])	Subkryteria (Sub-criteria)	Priorytety lokalne (Local priorities)	Priorytety globalne (wpływ poszczególnych subkryteriów na cel główny) (Global priorities [the impact of individual sub-criteria on the main objective])
Społeczno-ekonomiczne (0,0769)	Ludność z wyższym wykształceniem	0,093	0,0311
	Upowszechnianie wczesnej edukacji	0,1109	0,0369
	Popyt na innowacje	0,0263	0,0087
Organizacyjne (0,2307)	Efektywne rządzenie	0,4537	0,1512
	Wykorzystanie ICT w sektorze publicznym	0,0380	0,0126
	Wspólne publikacje sektora publicznego i prywatnego	0,2000	0,0668
Finansowe (0,0256)	Wydatki na badania i rozwój dokonywane przez sektor przedsiębiorstw	0,0214	0,0071
	Wydatki na badania i rozwój dokonywane przez sektor rządowy	0,0055	0,0018
	Fundusze PE/VC	0,0499	0,0166

Źródło: opracowanie własne na podstawie obliczeń z wykorzystaniem programu *Super Decisions*.

Spośród wyodrębnionych kryteriów wskazano na kryterium organizacyjne jako najważniejsze w procesie tworzenia skutecznego systemu innowacji w Polsce. Znaczną przewagę w zwiększaniu skuteczności systemu innowacji w Polsce ma efektywne rządzenie rozumiane jako jakość usług publicznych i obywatelskich oraz stopień ich niezależności od nacisków politycznych. Ponadto istotną rolę miałyby w tym subkryterium odgrywać jakość kształtowania i wprowadzania polityki oraz wiarygodności zaangażowania się rządu w tę politykę.

Z macierzy powstałej wskutek porównań parami oraz z zastosowania procedury w ramach modelu AHP podejście nazwane Alternatywa 1 zostało wskazane jako najlepszy wybór w procesie zwiększania skuteczności systemu innowacji w Polsce (priorytet globalny 0,152254) na obecnym etapie innowacyjności gospodarki Polski. Nieznacznie mniejsze znaczenie uzyskało podejście nazwane Alternatywa 3 (priorytet globalny 0,131201), co wskazywałoby na dużą wagę swobody podmiotów gospodarczych w procesach decyzyjnych.

6. Podsumowanie

Obecny etap rozwoju innowacyjności polskiej gospodarki zmusza do spojrzenia na rolę instytucji państwa jako na kluczowy element systemu innowacji. Waga instytucji wynika nie tylko z samego faktu istnienia instytucji jako elementów systemu innowacji, ale szczególnie z relacji przez nie tworzonych, w tym głównie generowanych przez nie bodźców. Tworzenie skali, a przede wszystkim natężenia, oddziaływania instytucji za pomocą spektrum proinnowacyjnych narzędzi jako bodźców stanowi o tworzeniu się i skuteczności systemu innowacji. O zdolności gospodarki do pomnażania bogactwa decyduje poziom innowacyjności i możliwości absorpcyjne oraz dyspersyjne sektora przedsiębiorstw, a także sektora publicznego.

Ograniczenia (możliwości) wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw w Polsce można odnaleźć zarówno po popytowej, jak i podażowej stronie procesu gospodarowania. Takie czynniki jak słabe zainteresowanie przedsiębiorstw wdrażaniem innowacji, czynniki wewnętrzne w przedsiębiorstwach hamujące innowacyjność (deficyt wyspecjalizowanej kadry, niedobór finansowych środków prywatnych) wciąż istotnie zmniejszają możliwości rozwoju innowacyjności gospodarki Polski.

Warunkiem powodzenia działań na rzecz zwiększania skuteczności systemu innowacji w Polsce na obecnym etapie rozwoju gospodarczego jest zastosowanie szeroko zróżnicowanego wachlarza narzędzi pobudzających do działań innowacyjnych. Uwzględniając praktyki międzynarodowe, wskazuje się na dobór optymalnej polityki mix obejmującej zarówno pośrednie, jak i bezpośrednie narzędzia wpływu na otoczenie przedsiębiorstw.

Bibliografia

- Adamus, W., Gręda, A. (2005). Wspomaganie decyzji wielokryterialnych w rozwiązywaniu wybranych problemów organizacyjnych i menedżerskich. *Badania Operacyjne i Decyzje*, 2, 5–36.
- Bałtowski, M., Miszewski, M. (2006). *Transformacja gospodarcza w Polsce*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-14628-3.
- Bieliński, J. (red.) (2005). *Strategia Lizbońska a konkurencyjność gospodarki*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 83-87885-91-6.
- Bukowski, M., Growiec, J., Marć, Ł. (2008). *Strategia Lizbońska Unii Europejskiej i wyzwania konwergencji nowych krajów członkowskich – perspektywa polska*. Warszawa: Instytut Badań Strukturalnych.

- Czeraniak, J. (2013). *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-807-0.
- Gaudin, T. (2001). Innovation policy as a substitute for failing economic policies. W: G. Sweeney (ed.). *Innovation, Economic Progress and Quality of Life*. Northampton: Edward Elgar. ISBN 1840646039.
- Innowacje (2002). W: J. Wojnowski (red.). *Wielka Encyklopedia PWN*. T. 12. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13736-3.
- Korzeniowski, L.F. (2010). *Menedżment. Podstawy zarządzania*. Kraków: EAS. ISBN 978-83-61645-44-3.
- Kotala, A., Seroka, O. (2005). Znaczenie otoczenia instytucjonalnego w dostosowaniu rolnictwa Krajów Europy Środkowej do wymogów WPR. W: B. Klepacki et al. (red.). *Kwestia agrarna w Polsce i na świecie*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW. ISBN 83-7244-670-9.
- Krajewski, S. (2014). Innowacja nie jest wyborem, a przymusem. Fragment referatu na IX Kongres Ekonomistów Polskich. *Nowe Życie Gospodarcze, 1–2*.
- Krawczyk-Sokołowska, I. (2014). Regionalne uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw. Fragment referatu na IX Kongres Ekonomistów Polskich. *Nowe Życie Gospodarcze, 1–2*.
- MG (2011). *Strategia „Europa 2020”*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki. Krajowy Program Reform.
- MG (2013a). *Program Rozwoju Przedsiębiorstw do 2020 r. – projekt*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- MG (2013b). *Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki.
- MGPiPS (2003a). *Polska – narodowy plan rozwoju 2004–2006*. Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
- MGPiPS (2003b). *Sektorowy Program Operacyjny Wzrost Konkurencyjności Gospodarki, lata 2004–2006 przyjęty przez Komitet Integracji Europejskiej 14 lutego 2003 r.* Warszawa: Ministerstwo Gospodarki, Pracy i Polityki Społecznej.
- MRR (2007). *Narodowa strategia spójności (Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia) 2007–2013*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- MRR (2011). *Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka, 2007–2013*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego.
- MRR (2012). *Strategia Rozwoju Kraju 2020*. Warszawa: Ministerstwo Rozwoju Regionalnego. ISBN 978-83-7610-404-1.
- Płowiec, U. (2010). Refleksje o innowacyjności Polski w perspektywie 2020 roku. *Ekonomista, 5*, 647–676.
- Polska w Unii Europejskiej (2013). W: *Wikipedia. Wolna encyklopedia* [online, dostęp: 2013-03-10]. Dostępny w Internecie: http://pl.wikipedia.org/wiki/Polska_w_Unii_Europejskiej.
- Porter, M.E. (2001). *Porter o konkurencji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 83-208-1287-9.
- Saaty, T.L. (2001). *Decision Making for Leaders. The Analytic Hierarchy Process for Decision in a Complex World*. Pittsburgh: RWS Publications. ISBN 096203178X.
- Siekierski, J. (2002). *Rolnictwo i wieś polska wobec współczesnych wyzwań rozwojowych i integracyjnych*. Tarnów: Wydawnictwo Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej. ISBN 83-917312-0-0.
- Siekierski, J. (2010). *Rolnictwo i wieś przed i po akcesji Polski do UE*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego. ISBN 978-83-60633-36-6.
- Świtalski, W. (2004). Nauka, zasoby wiedzy, teoria innowacyjności a wzrost gospodarczy. *Ekonomista, 1*, 89–98.
- Świtalski, W. (2005). *Innowacje i konkurencyjność*. Warszawa: Wydawnictwa Uniwersytetu Warszawskiego. ISBN 83-235-0248-X.

Institutional environment and innovation processes in the economy of Poland 2004–2020 (in the light of strategic and operational documents)

Abstract: There is a presentation of institution problem and institutional environment in the light of innovation processes development undertaken in the paper. The focus is made on the case of Poland in 2004–2020 through the analysis of the strategic and operational documents accepted and prepared to implement within the policy of the European Union and the policy of Poland. The relations between “Europe 2020” and Strategia Rozwoju Kraju 2020 as well as Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki “Dynamiczna Polska 2020” are stressed. Development challenges with the special role of innovativeness challenges are highlighted in the

period of transformation system and the European integration. The empirical part of the paper encompasses the attempt to apply multi-criteria analysis to assess the effectiveness of three approaches to construct innovation system in Poland. Among such approaches to innovation system as national innovation system, regional innovation system and innovation system based on the heavy competition secured by anti-trust institutions, national innovation system has been recognized as the most appropriate at the present state of innovativeness of the economy of Poland.

Key words: institutions, institutional environment, strategy of development, operational programs, innovations, innovativeness, innovation processes, innovation system

Zarządzanie wiedzą w ujęciu teoretyków oraz w opinii przedsiębiorstw – laureatów Polskiej Nagrody Jakości

Adam Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie
Wydział Ekonomii

Abstrakt: Niniejszy artykuł przybliży i rozszerza problematykę zarządzania wiedzą w organizacji od strony teoretycznej i praktycznej. Posiada dwie warstwy: teoretyczną i empiryczną, które się wzajemnie uzupełniają, tworząc logiczną całość. Celem artykułu jest pokazanie istoty zarządzania wiedzą oraz korzyści z wdrażania koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Pokazano w nim rosnące znaczenie zarządzania wiedzą we współczesnych przedsiębiorstwach, które funkcjonują w warunkach społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy. Dokonano przeglądu podejść do koncepcji zarządzania wiedzą. Podkreślono, że zarządzanie wiedzą oznacza zdobywanie wiedzy, która umożliwia osiąganie celów biznesowych. Odniesiono się do zarządzania wiedzą w rozumieniu praktyków oraz dokonano szerokiego przeglądu definicji zarządzania wiedzą. Artykuł zawiera wyniki badań przeprowadzonych przez autora wśród laureatów Polskiej Nagrody Jakości.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, korzyści z zarządzania wiedzą

1. Wprowadzenie

W warunkach społeczeństwa wiedzy rośnie znaczenie wiedzy jako zasobu strategicznego organizacji. Organizacje poszukują sposobów poprawy pozycji konkurencyjnej. Sprawdzoną w praktyce koncepcją jest zarządzanie wiedzą, po którą sięga coraz więcej organizacji. Zarządzanie wiedzą może przynieść organizacji wymierne korzyści, pod warunkiem że będzie nie tylko współistnieć z innymi koncepcjami zarządzania, ale także z nimi współdziałać. Zarządzanie wiedzą umożliwia regularną ocenę wartości i wpływu aktywów wiedzy, transfer i dzielenie wiedzy w obrębie całej organizacji, wykorzystywanie dostępnej wiedzy pochodzącej ze źródeł zewnętrznych, reprezentowanie wiedzy w bazach danych i dokumentach, promowanie wzrostu zasobów wiedzy poprzez rozwój kultury organizacyjnej oraz gromadzenie zasobów wiedzy w procesach biznesowych, produktach i usługach (Trajer, Paszek, Iwan, 2012). Celem artykułu jest pokazanie istoty zarządzania wiedzą oraz korzyści z wdrażania

Korespondencja: Adam Skrzypek
Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej
Zakład Zarządzania
pl. Marii Curie-Skłodowskiej 5
20-031 Lublin, Poland
Tel. +48 81 537 52 24
Email: adam.skrzypek@poczta.umcs.lublin.pl

koncepcji zarządzania wiedzą w organizacji. Przedstawiono teoretyczne i praktyczne aspekty zarządzania wiedzą. Artykuł zawiera wyniki badań przeprowadzonych przez autora wśród laureatów Polskiej Nagrody Jakości.

2. Istota zarządzania wiedzą w organizacji

Zarządzanie wiedzą to fundamentalna zmiana sposobu zarządzania przedsiębiorstwem, a wiedza to porządkowanie chaosu. Alvin Toffler stwierdził, że wartość skutecznych firm jest związana z ich strategiczną umiejętnością pozyskiwania, tworzenia, dystrybucji oraz stosowania wiedzy (Toffler, 1996, s. 47). Uszula Kwast i Urszula Herman wskazują na cztery rodzaje wiedzy z punktu widzenia przedsiębiorstwa: wiedza o kliencie, rynkowa, na temat produktu i serwisu oraz wiedza środowiskowa (Kwast, Herman, 2004, s. 35). Za początek koncepcji zarządzania wiedzą przyjmuje się rok 1987, gdy w Stanach Zjednoczonych Uniwersytet Purdue i firma DEC zorganizowały wspólnie konferencję poświęconą zarządzaniu aktywami wiedzy, natomiast w Szwecji zawiązała się Grupa Konrada, która zainicjowała prace nad zarządzaniem kapitałem intelektualnym. Zarządzanie wiedzą to funkcja odpowiedzialna za regularną selekcję, implementację i ocenę celowo zorientowanych strategii wiedzy, które są ukierunkowane na wzrost wartości organizacji poprzez eksploatację wiedzy jawnej i ukrytej w organizacji, w celu doskonalenia jej funkcjonowania (Maier, 2002, s. 48). Mimo że dopiero pod koniec XX wieku nauki o zarządzaniu zainteresowały się zarządzaniem wiedzą i potraktowały wiedzę jako podstawowy zasób, w naukach ekonomicznych zarządzanie wiedzą doceniane było znacznie wcześniej. W wydanych w 1890 roku *Principles of Economics* Alfred Marshall pisał, że „kapitał składa się w dużej części z wiedzy i organizacji, wiedza jest najsilniejszym motorem produkcji, pozwalając opanować naturę i zmusić ją do zaspokojenia potrzeb ludzkich” (Marshall, 1965, s. 115). Można stwierdzić, że pomimo braku powszechnie aprobowanej definicji zarządzanie wiedzą jest kategorią, która zaczęła funkcjonować w rzeczywistości i stała się domeną zainteresowań zarówno instytucji *non profit*, jak i tych, które osiągnęły znaczące sukcesy ekonomiczne (Kotarba, Kotarba, 2006, s. 24–27).

Zarządzanie wiedzą to stosunkowo nowa dziedzina szeroko pojętego zarządzania, która pojawiła się w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Powstała jako efekt szeregów dyskusji związanych z potencjalnymi korzyściami płynącymi z dzielenia się wiedzą. Jednym z prekursorów zarządzania wiedzą był Ikujiro Nonaka, który wiedzę traktował jako jedyne źródło przewag konkurencyjnych. Pojawiają się w tym okresie pierwsze publikacje z zakresu zarządzania wiedzą. Przedsiębiorstwa w powodzi informacji zauważają, dostrzeżony już wcześniej przez teoretyków zarządzania, wzrost znaczenia niematerialnych generatorów wartości, a zwłaszcza rolę wiedzy zarówno indywidualnej, jak i organizacyjnej. Na początku lat dziewięćdziesiątych wykształciło się kilka nurtów, które później zostały połączone w jedną koncepcję zarządzania wiedzą. Drukowane wówczas prace dotyczyły problematyki innowacji i aktywów niematerialnych organizacji, jednak wszystkie zwracały uwagę na potrzebę usystematyzowanego zarządzania tymi aktywami w celu osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Należy tu wskazać na prace m.in. Debry M. Amidon, Charlesa Savage’a, Karla-Erika Sveiby’ego, Petera Senge’a, Ikujiro Nonaki, Hirotaki Takeuchiego oraz Karla M. Wiiga.

Od połowy lat dziewięćdziesiątych obserwuje się dynamiczny rozwój koncepcji ujmujących zarządzanie wiedzą w sposób procesowy. Liczni autorzy przekonują w swych pracach, że do zarządzania wiedzą należy podchodzić właśnie w taki sposób. Każdy z modeli prezentuje 3–8 procesów, które tworzą metaproces zarządzania wiedzą; różnią się one stopniem dezagregacji działań i dodatkowymi elementami stanowiącymi dopełnienie całego modelu.

Przegląd różnych modeli zarządzania wiedzą w podejściu procesowym pozwala wyróżnić takie procesy, jak: identyfikacja, pozyskiwanie, tworzenie, organizowanie, transfer, wykorzystanie, zachowanie i ewaluacja wiedzy. Zarządzanie wiedzą i procesy operacyjne są prowadzone w podejściu procesowym do czynności operacyjnych systemu zarządzania wiedzą. Odpowiednia realizacja procesów zarządzania wiedzą sprzyja osiągnięciu celów jakościowych.

Zarządzanie wiedzą polega na umiejętnym wykorzystaniu kapitału intelektualnego oraz uzyskaniu efektu synergicznego, czyli otrzymaniu lepszych efektów, niż by to wynikało z bezpośredniego wykorzystania poszczególnych elementów zasobów, którymi organizacja dysponuje (Kisielnicki, 2007, s. 27). Jest to zdaniem Kazimierza Krzakiewicza działalność kierownicza, która obejmuje zwiększenie cenności posiadanej informacji poprzez identyfikację, wybór, syntezę, przechowywanie, odtwarzanie i rozpowszechnianie rzeczywistej wiedzy, nadanie wiedzy postaci użytecznej w taki sposób, aby stanowiła ona odpowiednią do wykorzystania informację, stworzenie interaktywnego, uczącego się otoczenia, w którym jednostki w sposób ciągły dzielą się swoją wiedzą i wykorzystują istniejące warunki do opanowania nowej wiedzy (Mikuła, 2005, s. 17).

Zarządzanie wiedzą powinno zmierzać do wypracowania metod i technik umożliwiających efektywny przebieg procesów tworzenia, gromadzenia i wykorzystywania wiedzy. Istota zarządzania wiedzą wskazuje na konieczność ciągłego uczenia się. Zarządzanie wiedzą polega na tworzeniu projektu jej wykorzystania, przy czym cele tego projektu obejmują: budowę korporacyjnej bazy wiedzy, zwiększenie dostępu do wiedzy, a także wprowadzenie kultury wiedzy (Skrzypek, 2002, s. 289). Proces ten dotyczy generowania wiedzy, jej identyfikacji, stwarzania warunków, w których może się ona swobodnie rozwijać i rozprzestrzeniać, jest to także proces, który umożliwia składowanie wiedzy i jej wdrażanie.

Brian Gladstone uważa, że zarządzanie wiedzą oznacza zdobywanie wiedzy, która pozwala na osiągnięcie pewnych celów biznesowych. Zajmuje się ono następującymi zagadnieniami (za: Dajczak, 2008, s. 11):

- skąd bierze się nasz *know-how*,
- w jaki sposób można zdefiniować nasz *know-how* i lepiej rozpowszechnić go w przedsiębiorstwie,
- jakiej wiedzy fachowej będzie nasza firma potrzebowała jutro,
- jak możemy poprawić przyswajanie i rozpowszechnianie nowej wiedzy w naszej organizacji w przyszłości,
- jak możemy usprawniać naszą zdolność eliminowania nowej wiedzy w naszej organizacji w przyszłości,
- jak możemy usprawniać naszą zdolność eliminowania na bieżąco wiedzy fachowej, która nie jest już przydatna.

Na uwagę zasługuje podejście Europejskiego Komitetu Normalizacyjnego (CEN) do tej kwestii. Zarządzanie wiedzą to według nich zaplanowane i trwałe zarządzanie działaniem i procesami w celu wykorzystania wiedzy indywidualnej i grupowej do poprawy konkurencyjności organizacji (CEN, 2004).

Zdaniem Instytutu Systemów Produkcji i Projektowania Technologii w Berlinie (Fraunhofer IPK) zarządzanie wiedzą obejmuje metody, instrumenty i narzędzia, które w holistycznym podejściu przyczyniają się do przebiegu głównych procesów z udziałem wiedzy, dystrybucji wiedzy (przy wsparciu definicji celów wiedzy i jej identyfikacji) na wszystkich obszarach i poziomach organizacji (Mikuła, 2001, s. 59).

Przegląd rozumienia koncepcji zarządzania wiedzą przez firmy przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Zarządzanie wiedzą z punktu widzenia praktyków
(Table 1. Knowledge management in terms of practitioners)

Firma (Company)	Rozumienie zarządzania wiedzą (Knowledge management comprehension)
Delhi Group	Wnoszenie zbiorowej mądrości w celu zwiększenia adaptacyjności i innowacyjności.
Xerox	Budowanie dynamicznego środowiska pracy i nauki, które sprzyja stałemu generowaniu, gromadzeniu oraz stosowaniu wiedzy indywidualnej i zbiorowej w celu odkrycia dla firmy nowych wartości.
PriceWaterhouseCoopers	Sztuka przetwarzania informacji i innych aktywów intelektualnych w trwałą wartość dla klientów i pracowników organizacji.
KPMG	Zbiór wytycznych, procedur i systemów odnoszących się do tworzenia, gromadzenia, ochrony i wykorzystania kapitału intelektualnego.
Arthur Andersen	Proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystywania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej organizacji.
Ernst & Young	Zaprojektowany system, aby pomóc przedsiębiorstwom w zdobywaniu, analizie, wykorzystywaniu wiedzy w celu podejmowania szybszych, mądrzejszych i lepszych decyzji, dzięki czemu mogą one osiągnąć przewagę konkurencyjną (CEN, 2004, s. 1).

Źródło: Strojny, 2000, s. 20.

Istnieje szereg definicji zarządzania wiedzą, które rozpatrują to zagadnienie z perspektywy różnych dziedzin naukowych, co obrazuje tabela 2.

Tabela 2. Przegląd definicji zarządzania wiedzą
(Table 2. Definitions of knowledge management – an overview)

Autor (Author)	Koncepcja zarządzania wiedzą (The concept of knowledge management)
T.H. Davenport, L. Prusak (1998, s. 6)	Polega na wykorzystywaniu zasobów posiadanych przez organizację. Obejmuje zarządzanie systemami informacyjnymi, zasobami ludzkimi i zmianami organizacyjnymi.
J. Swan i in. (1999)	Obejmuje wszystkie procesy, które wiążą się z tworzeniem, nabywaniem, wymianą oraz wykorzystywaniem wiedzy w celu poprawy zdolności uczenia się organizacji.
D.J. Skyrme (Skryme, Amidon, 1997, s. 59)	Jest to świadome, a także systematyczne zarządzanie wiedzą fundamentalną oraz procesami, takimi jak: jej tworzenie, gromadzenie, upowszechnianie czy wykorzystywanie.

Autor (Author)	Koncepcja zarządzania wiedzą (The concept of knowledge management)
W.R. Bukowitz, R.L. Williams (1999, s. 31)	Jest to proces, dzięki któremu przedsiębiorstwo generuje bogactwo, opierając się na aktywach organizacyjnych wykorzystujących wiedzę.
K. Mertins, P. Heisig, J. Vorbeck (2001, s. 31)	Obejmuje metody i narzędzia, które wpływają na kluczowe procesy w sferze wiedzy.
R.P. uit Beijerse (2000)	Osiąganie celów organizacji dzięki produktywnemu wykorzystaniu czynnika wiedzy.
S. Newell i in. (2002, s. 15)	Doskonalenie aktywizacji posiadanych zasobów wiedzy w celu nieustannego wprowadzania kolejnych innowacji.
A. Andersen (za: Borowiecki, Romanowska, 2001)	Proces identyfikowania, zdobywania i wykorzystania wiedzy mający na celu poprawę pozycji konkurencyjnej. Cały proces zarządzania wiedzą jest wspierany przez przywództwo, kulturę organizacyjną, technologię i system pomiarowy.
I. Nonaka (Nonaka, Tekeuchi, 1995)	Zespół powtarzających się procesów konwersji wiedzy cichej i formalnej w przystosowanie, uzewnętrznianie, łączenie i uwewnętrznianie.
G. Probst (Probst, Raub, Romhardt, 2002, s. 41)	Lokalizowanie, tworzenie, gromadzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.
P. Murray, A. Myers (1997)	Ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.
T.A. Stewart (za: Miłkula, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 73)	Posiadanie wiedzy o tym, co wiemy, zdobywanie i organizowanie jej oraz wykorzystywanie w sposób przynoszący korzyści.
Ch. Handy (za: Kołakowski, Tabaszewska, 2006, s. 13)	Inteligentne wykorzystanie nowej technologii zrównoważone docenieniem wartości twórców i powierników wiedzy – ludzi.
K. Wiig (1997)	Systematyczne, jawne i świadome budowanie, odnawianie i zastosowanie wiedzy do maksymalizowania wydajności funkcjonowania firmy.
M. Sarvay (za: Miłkula, 2001, s. 59)	Proces biznesowy, dzięki któremu firmy kreują i stosują swoją instytucjonalną lub zbiorową wiedzę.
D. Smith (za: Kołakowski, Tabaszewska, 2006, s. 13)	Strategia i procesy umożliwiające tworzenie i obieg wiedzy w organizacji, poprzez które kreuje ona wartość służącą samej organizacji i jej klientom.
W.M. Grudzewski, I. Hejduk (2002, s. 31)	Ogół procesów umożliwiających tworzenie, upowszechnianie i wykorzystanie wiedzy do realizacji celów organizacji.
B. Miłkula (Miłkula, Pietruszka-Ortyl, Potocki, 2002, s. 73)	Pozyskiwanie odpowiednich środków, wypracowanie warunków, metod i technik umożliwiających przebieg procesów związanych z wiedzą oraz sterowanie ich wykorzystaniem. Takie podejście do zarządzania wiedzą podkreśla jego operacyjny charakter i jest pewną fazą implementacji strategii ogólnej organizacji.
K. Perechuda (2007, s. 47)	Pewnego rodzaju klauzula spinająca dotychczasowe koncepcje zarządzania, ponieważ koncentruje się na konieczności tworzenia zasobów niematerialnych oraz przesuwania nowoczesne organizacje z obszaru rynkowego (<i>market place</i>) w kierunku przestrzeni rynkowej (<i>market space</i>).
M.J. Stankiewicz (2006, s. 345)	Ocena i pomiar wiedzy posiadanej, lokalizowanie wiedzy niezbędnej do funkcjonowania organizacji, pozyskiwanie, rozwijanie (kreowanie) wiedzy, kodyfikowanie wiedzy, przechowywanie (magazynowanie) posiadanej wiedzy, dzielenie się (dyfuzja) wiedzy, wykorzystywanie wiedzy, aktualizacja i weryfikacja wiedzy, ochrona wiedzy.
A. Jashapara (2006, s. 28)	Efektywny proces uczenia się, który wiąże się z poszukiwaniem, wykorzystywaniem i upowszechnianiem wiedzy (zarówno jawnej, jak i ukrytej) oraz wykorzystuje odpowiednie środowisko kulturowe i technologie. Jego celem jest wzrost kapitału intelektualnego i sprawności całego przedsiębiorstwa.

Biorąc pod uwagę przedstawione stanowiska w kwestiach definicyjnych, możemy stwierdzić, że zarządzanie wiedzą jest traktowane jako proces, strategia, narzędzie kreowania korzyści oraz metoda zarządzania. Większość wymienionych definicji wskazuje, że zarządzanie wiedzą jest procesem mającym na celu budowanie baz wiedzy, zastosowanie czy odnawianie wiedzy. Jednym z bardziej przydatnych ujęć tego terminu jest podejście zintegrowane Ashoka Jashapary, łączące w sobie różne dziedziny w sposób interdyscyplinarny. Według niego rozwijanie wiedzy posiadanej przez jednostkę, zespół czy całą organizację następuje poprzez procesy uczenia się i w dużej mierze zależy od ludzi (Jashapara, 2006, s. 26).

2. Zarządzanie wiedzą w świetle wyników badań laureatów Polskiej Nagrody Jakości

Badanie zostało przeprowadzone przez autora artykułu w 2011 roku i obejmowało wszystkich laureatów Polskiej Nagrody Jakości z lat 1995–2010. Narzędziem badawczym była ankieta oraz wywiad. Badaniem objęto wszystkie organizacje, które zostały laureatami Polskiej Nagrody Jakości. Przedmiotem analizy były odpowiedzi uzyskane od 46 laureatów. Polska Nagroda Jakości została ustanowiona w 1995 roku. Okres funkcjonowania przedsiębiorstw był zróżnicowany. Gdyby za kryterium przyjąć rok 1989, który wyznaczył początek transformacji polskiej gospodarki, to przed tą datą swą działalność prowadziło 28 organizacji, co stanowi 60% badanej populacji, natomiast 18 organizacji, czyli 40% badanych, rozpoczęło swoją działalność po 1989 roku, co oznacza, że funkcjonują 21 lat i mniej. Badania zakończono w 2011 roku. Badane organizacje były zróżnicowane pod względem wielkości zatrudnienia. Dominowały organizacje zatrudniające powyżej 250 osób i stanowiące 63% badanych. Na kolejnych miejscach uplasowały się organizacje zatrudniające: od 151 do 250 osób (13% badanych przedsiębiorstw), do 150 osób (10,9%), poniżej 100 osób, tj. od 51 do 100 (6,5%) oraz 10–50 osób (4,3%). Badane organizacje reprezentowały następujące obszary działania: 31 to przedsiębiorstwa produkcyjne, co stanowi 67,4% badanej populacji; ponadto badaniem objęto jednostkę budżetową, organizacje ze sfery finansów publicznych, administracji publicznej, administracji samorządowej, instytut badawczy oraz zakłady opieki zdrowotnej. Pod względem własności rozkład respondentów był następujący: 52,1% to przedsiębiorstwa i organizacje publiczne, a 48,8% – prywatne. Badane podmioty dysponowały kapitałem zagranicznym w niewielkim zakresie, ponieważ w 78,3% organizacji kapitał ten nie występuje, natomiast tylko siedmiu respondentów, co stanowi 15,2% badanych, gospodaruje takim kapitałem. Badani respondenci prowadzą działalność na rynku lokalnym i regionalnym (31,1%), trzech prowadzi działalność w skali ponadregionalnej, sześciu w skali ogólnopolskiej, a 21, co stanowi 45,5% ogółu badanych, w skali międzynarodowej. Prawie połowa respondentów eksportuje swoje wyroby, przy czym skala eksportu jest zróżnicowana: 7% respondentów eksportuje do 20% swojej produkcji, 11% – do 40% produkcji, 8,9% – do 60% produkcji, trzy przedsiębiorstwa eksportują 81–100% swoich wyrobów. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie może obejmować różne obszary, dlatego zwrócono się z prośbą do laureatów PNJ o wskazanie tych obszarów, które ich zdaniem powinny wchodzić w zakres zarządzania wiedzą (tabela 3).

Tabela 3. Obszary zarządzania wiedzą w organizacji
(Table 3. Areas of knowledge management in organizations)

Czy Państwa zdaniem można wskazać obszary, jakie powinno obejmować zarządzanie wiedzą? (Can you indicate the areas which should include knowledge management?)	Tak i zdecydowanie tak (Yes and definitely yes)		Nie (No)		Trudno powiedzieć (Hard to tell)	
	N	%	N	%	N	%
Zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników, zarządzanie zasobami wiedzy, wspomaganie informatyczne zarządzaniem wiedzą (Managing of the employees intellectual potential, knowledge management, management information support)	37	93,5	0	0	3	6,5
Zarządzanie wiedzą jako informacją (Knowledge management as an information)	40	86,9	0	0	6	13
Zarządzanie wiedzą jako ludźmi (Knowledge management as people)	34	73,9	0	0	12	26,1

Źródło: opracowanie własne.

Prawie wszyscy respondenci (93,5%) wskazali, że zarządzanie wiedzą powinno w organizacji obejmować zarządzanie potencjałem intelektualnym pracowników, zarządzanie zasobami wiedzy, wspomaganie informatyczne zarządzaniem wiedzą. 86,9% badanych traktuje zarządzanie wiedzą jako zarządzanie informacją, natomiast 73,9% laureatów uważa, że zarządzanie wiedzą to zarządzanie ludźmi (tabela 3).

Systemy zarządzania jakością są oparte na podejściu procesowym, powstaje wobec tego pytanie, czy zarządzanie wiedzą w organizacji powinno uwzględniać podejście procesowe, które obejmuje: pozyskiwanie wiedzy jawnej i ukrytej, rozwijanie wiedzy, jej rozpowszechnianie (dzielenie się wiedzą), wykorzystywanie wiedzy oraz ochronę wiedzy (ochrona własności intelektualnej i wiedzy skodyfikowanej). 30 badanych, co stanowi 65,2%, odpowiedziało na postawione pytanie twierdząco, „zdecydowanie tak” odpowiedziało 19,6% badanych, czyli 9 organizacji, natomiast 15,2% nie miało zdania (tabela 4).

Tabela 4. Możliwość podejścia procesowego do zarządzania wiedzą
(Table 4. The ability of a process approach to knowledge management)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	7	7	15,2	15,2
Tak (Yes)	30	37	65,2	80,4
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	9	46	19,6	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Ochrona wiedzy w przedsiębiorstwie powinna obejmować: ochronę własności intelektualnej i wiedzy skodyfikowanej, ochronę zasobów informatycznych i ochronę wiedzy ludzi. Opinie respondentów w tym względzie zawarto w tabeli 5.

Tabela 5. Zakres ochrony wiedzy w przedsiębiorstwie: ochrona własności intelektualnej i wiedzy skodyfikowanej, ochrona zasobów informatycznych i ochrona wiedzy ludzi
(Table 5. Extent of knowledge protection in the enterprise: protection of intellectual property and codified knowledge, protection of resources and protection of human knowledge)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	2	2	4,3	4,3
Tak (Yes)	31	33	67,4	71,7
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	13	46	28,3	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Zawarty w pytaniu zakres ochrony wiedzy znalazł akceptację u 95,7% badanych, a tylko 4,3% nie miało zdania na ten temat.

W przedsiębiorstwach opierających swoją działalność na wiedzy wyróżnia się cztery aspekty zarządzania wiedzą: funkcjonalny, procesowy, instrumentalny i instytucjonalny. Podczas badania zwrócono się do respondentów z pytaniem, które z nich winny być uwzględnione w przedsiębiorstwie.

Aspekt funkcjonalny skierowany jest na zasoby wiedzy oraz zadania zmierzające do ich rozwoju i poprawy ich wykorzystania, a jego uwzględnienie w zarządzaniu wiedzą jest niezbędne w opinii 82,6% badanych (tabela 6).

Tabela 6. Funkcjonalny aspekt zarządzania wiedzą w organizacji
(Table 6. The functional aspect of knowledge management in organization)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	8	8	17,4	17,4
Tak (Yes)	30	38	65,2	82,6
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	8	46	17,4	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Aspekt procesowy nastawiony jest na procesy umożliwiające tworzenie systemów, procedur, przepisów, dokumentacji, a jego uwzględnienie w zarządzaniu wiedzą jest niezbędne w opinii 76,1% badanych. 19,6% respondentów nie ma zdania, a 4,3% nie widzi potrzeby uwzględniania tego aspektu w zarządzaniu wiedzą (tabela 7).

Tabela 7. Procesowy aspekt zarządzania wiedzą w organizacji
(Table 7. Process aspect of knowledge management in organization)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Nie (No)	2	2	4,3	4,3
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	9	11	19,6	23,9

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Tak (Yes)	32	43	69,6	93,5
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	3	46	6,5	100,0

Źródło: opracowanie własne.

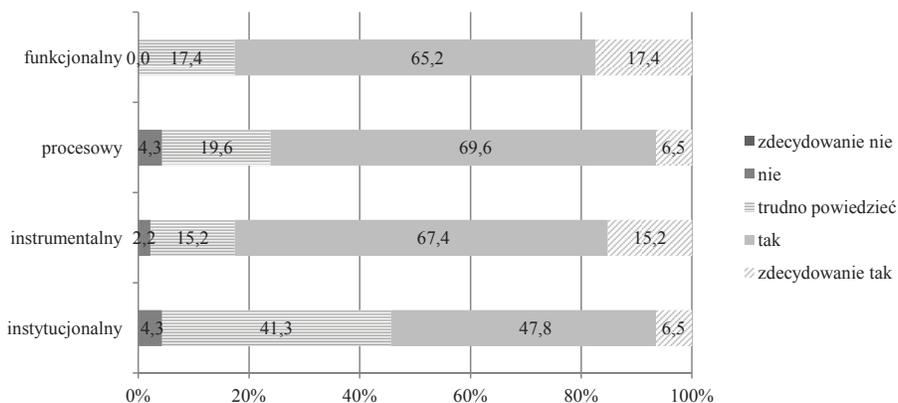
Aspekt instrumentalny obejmuje takie instrumenty, jak systemy decyzyjne, motywacyjne i narzędzia, Internet, bazy danych, metody (np. koła jakości), a jego uwzględnienie w zarządzaniu wiedzą jest niezbędne w opinii 82,6% badanych. 15,2% respondentów nie ma zdania, a 2,2% nie widzi potrzeby uwzględniania tego aspektu w zarządzaniu wiedzą (tabela 8).

Tabela 8. Instrumentalny aspekt zarządzania wiedzą w organizacji
(Table 8. Instrumental aspect of knowledge management in organizations)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Nie (No)	1	1	2,2	2,2
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	7	8	15,2	17,4
Tak (Yes)	31	39	67,4	84,8
Zdecydowanie tak (Definitely yes)	7	46	15,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

Aspekt instytucjonalny odnosi się do systemu stanowisk i zespołów ludzkich skierowanych na zasoby wiedzy, a jego uwzględnienie w zarządzaniu wiedzą jest niezbędne w opinii 54,3% badanych. 41,3% respondentów nie ma zdania, a 4,3% nie widzi potrzeby uwzględniania tego aspektu w zarządzaniu wiedzą (rysunek 1).



Rysunek 1. Aspekty zarządzania wiedzą
(Figure 1. Aspects of knowledge management)

Źródło: opracowanie własne.

Organizacja funkcjonująca w warunkach społeczeństwa wiedzy powinna odczuwać potrzebę opracowania strategii zarządzania wiedzą, dlatego zwrócono się do respondentów z pytaniem, czy przedsiębiorstwo podjęło próbę opracowania strategii zarządzania wiedzą i włączenia jej do strategii ogólnej.

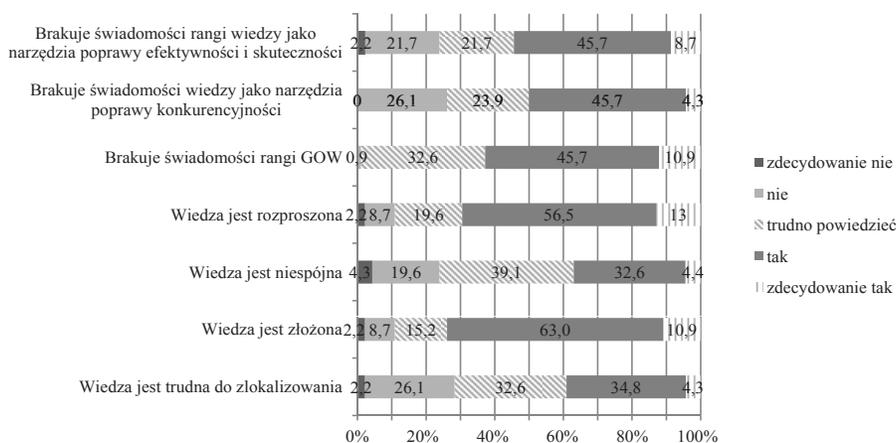
Z przeprowadzonych badań wynika, że 37% badanych podjęło taką próbę, 34,8% nie podjęło próby opracowania strategii zarządzania wiedzą i w konsekwencji nie włączyło jej do strategii ogólnej organizacji. Jednocześnie 28,2% badanych nie zajęło w tej ważnej sprawie własnego stanowiska (tabela 9).

Tabela 9. Próba opracowania strategii zarządzania wiedzą i włączenia jej do strategii ogólnej
(Table 9. The attempt to develop knowledge management strategy and integrate it into the overall strategy)

Wyszczególnienie (Specification)	Liczność (Number)	Skumulowanie (Cumulated)	Procent (Percentage)	Skumulowanie (Cumulated)
Nie (No)	16	16	34,8	34,8
Tak (Yes)	17	33	37,0	71,7
Trudno powiedzieć (Hard to tell)	13	46	28,2	100,0

Źródło: opracowanie własne.

W warunkach zmienności otoczenia, ryzyka i niepewności posiadanie szerokiej, kompleksowej i głębokiej wiedzy jest znaczącym gwarantem sukcesu. Wiedza ta jest niezbędna szczególnie w sytuacji podejmowania decyzji o znaczeniu strategicznym. Dlatego zwrócono się do laureatów PNJ z pytaniem, dlaczego potrzeba posiadania głębokiej wiedzy może być ignorowana w procesie podejmowania decyzji strategicznych w przedsiębiorstwie.



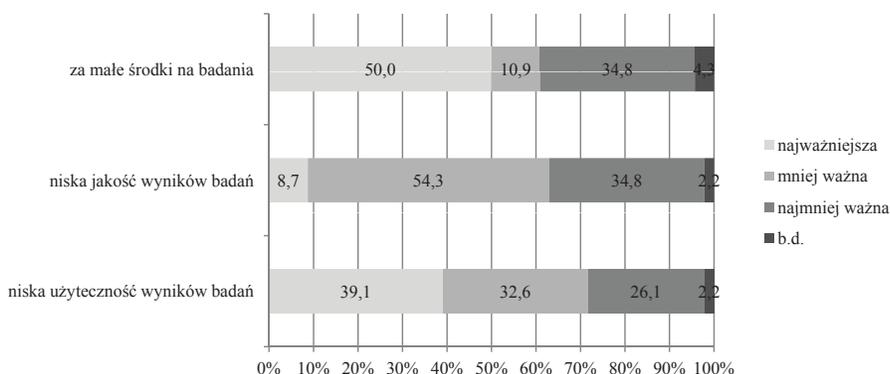
Rysunek 2. Przyczyny ignorowania wiedzy w procesie podejmowania decyzji strategicznych
(Figure 2: Reasons for ignoring the knowledge in the process of strategic decision-making)

Źródło: opracowanie własne.

Wśród przyczyn ignorowania potrzeby posiadania głębokiej wiedzy w procesie podejmowania decyzji strategicznych wskazano na złożoność wiedzy (73,9%), jej rozproszenie (69,5%), brak świadomości rangi GOW (56,6%), brak świadomości rangi wiedzy jako znaczącego narzędzia poprawy efektywności i skuteczności organizacji (54,4%). Połowa badanych wskazuje na brak świadomości rangi wiedzy jako ważnego narzędzia konkurencyjności przedsiębiorstw (rysunek 2).

Obserwuje się małą aktywność przedsiębiorstw w obszarze współpracy z uczelniami i jednostkami naukowo-badawczymi. Zwrócono się zatem do respondentów z pytaniem, jakie mogą być przyczyny zbyt niskiego zainteresowania współpracą przedsiębiorstw z jednostkami B+R, szkołami wyższymi czy placówkami PAN. W odpowiedzi wskazano na: niską użyteczność wyników badań, niską jakość wyników badań oraz za małe środki na badania.

Badani respondenci za najważniejszą przyczynę słabej współpracy ze środowiskiem naukowym uznali za małe środki na badania (54,3% odpowiedzi), niską użyteczność wyników badań była przyczyną braku współpracy zdaniem 41,3% badanych, a tylko 10,9% uznało, że najważniejszą przeszkodą w nawiązaniu współpracy jest niską jakość wyników badań (rysunek 3).



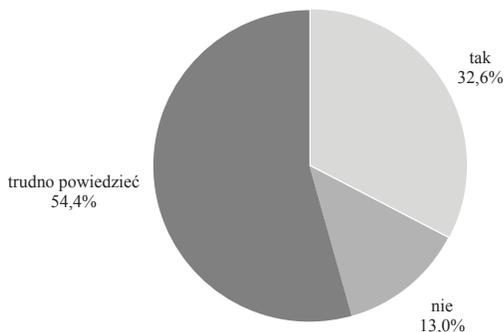
Rysunek 3. Przyczyny niskiego zainteresowania przedsiębiorstw współpracą z jednostkami B+R, szkołami wyższymi czy placówkami PAN

(Figure 3. Reasons for the low interest of companies in working with R&D units, universities or Institutions of Polish Academy of Sciences)

Źródło: opracowanie własne.

W warunkach społeczeństwa informacyjnego rośnie rola technologii informacyjnych. Zapytano zatem laureatów PNJ, czy można stwierdzić, że w zarządzaniu wiedzą zdecydowana rola przypada technologiom informatycznym, przedsięwzięciom o charakterze kulturowym oraz sposobom dzielenia się wiedzą.

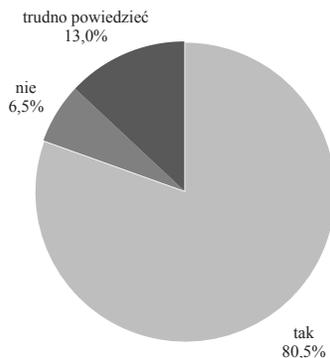
Z uzyskanych odpowiedzi wynika, że zdaniem tylko 32,6% badanych technologie informatyczne, przedsięwzięcia o charakterze kulturowym oraz sposoby dzielenia się wiedzą odgrywają decydującą rolę w zarządzaniu wiedzą, 13% badanych nie dostrzega takiej roli, a 54,3% nie ma w tej kwestii własnego zdania. Świadczy to o braku wiedzy w zakresie rangi najważniejszych elementów zarządzania wiedzą w organizacji (rysunek 4).



Rysunek 4. Ważne elementy zarządzania wiedzą
(Figure 4. Important elements of knowledge management)

Źródło: opracowanie własne.

Zarządzanie wiedzą w organizacji pełni wiele funkcji, w tym: umożliwia rozwój nowej wiedzy, służy procesom pozyskiwania wiedzy, tworzy warunki do zapewnienia dostępności do wiedzy wszystkim członkom organizacji, umożliwia doskonalenie organizacji we wszystkich obszarach jej funkcjonowania. Ponad 80% badanych potwierdziło, że wskazane funkcje są realizowane w ramach zarządzania wiedzą, 13% nie miało swojego zdania w tej kwestii, a 6,5% respondentów nie dostrzegło tych funkcji (rysunek 5).



Rysunek 5. Funkcje zarządzania wiedzą w organizacji
(Figure 5. The functions of knowledge management in organizations)

Źródło: opracowanie własne.

Warunkiem rozwoju organizacji jest człowiek, jego wiedza i intelekt, dlatego konieczne jest nieustanne inwestowanie w zasoby ludzkie, co skutkuje określonymi efektami w sferze ekonomicznej i organizacyjnej i prowadzi do doskonalenia zarządzania. Laureaci Polskiej Nagrody Jakości wskazali korzyści uzyskane z tytułu wprowadzenia rozwiązań z obszaru zarządzania wiedzą, w tym:

- poprawę efektywności działania, obniżenie kosztów;
- rozwój kapitału intelektualnego pracowników poprzez wymianę doświadczeń i korzystanie z wiedzy powstałej w przedsiębiorstwie;

- dalszy rozwój potencjału pracowników;
- wzrost innowacyjności przedsiębiorstwa poprzez przełamywanie barier w przepływie informacji;
- wzrost jakości usług, poprawę atrakcyjności oferty rynkowej;
- wzrost efektywności finansowej, ekonomicznej i organizacyjnej;
- realizację usługi/produktu zgodnie z oczekiwaniami klienta;
- integrację załogi, umacnianie marki i wizerunku organizacji;
- możliwość pozyskania nowych rynków zbytu;
- lepszą jakość wyrobów;
- lepszą jakość zarządzania, poprawę innowacyjności, lepsze zaspokojenie potrzeb;
- dobre rozeznanie rynku;
- wprowadzenie na rynek nowych wyrobów;
- poprawę komunikacji wewnętrznej.

3. Podsumowanie

W warunkach społeczeństwa wiedzy i gospodarki opartej na wiedzy rośnie rola zarządzania wiedzą w podejmowaniu trafnych i skutecznych decyzji. Zarządzanie wiedzą jest zaliczane do nowoczesnych metod zarządzania organizacją, która traktuje wiedzę jako ważny zasób strategiczny. Zarządzanie wiedzą stanowi przedmiot badań i analiz prowadzonych przez przedstawicieli nauki i praktyki. Biorąc pod uwagę przedstawione stanowiska w kwestiach definicyjnych, możemy stwierdzić, że zarządzanie wiedzą jest traktowane jako proces, strategia, narzędzie kreowania korzyści oraz metoda zarządzania. Większość wymienionych definicji wskazuje, że zarządzanie wiedzą jest procesem mającym na celu budowanie baz wiedzy, zastosowanie czy odnawianie wiedzy. Przeprowadzone badania dotyczące zarządzania wiedzą wśród najlepszych polskich przedsiębiorstw, które zostały nagrodzone Polską Nagrodą Jakości, posłużyły do zobrazowania postrzegania zarządzania wiedzą, interpretowania aspektów zarządzania wiedzą, przyczyn ignorowania wiedzy w procesie podejmowania decyzji oraz powodów słabej współpracy przedsiębiorstw z ośrodkami naukowymi. Jednocześnie wskazano na istotne elementy zarządzania wiedzą, podkreślając, że w wyniku przeprowadzonych badań stwierdzono, iż zarządzanie wiedzą umożliwia rozwój nowej wiedzy, służy procesom pozyskiwania wiedzy, tworzy warunki do zapewnienia większej dostępności do wiedzy wszystkim członkom organizacji oraz umożliwia doskonalenie organizacji we wszelkich obszarach jej funkcjonowania. Zarządzanie wiedzą przynosi organizacjom określone korzyści w sferze ekonomicznej, organizacyjnej i społecznej. Jednocześnie należy stwierdzić, że podejścia teoretyczne i praktyczne do zarządzania wiedzą w znacznym stopniu nakładają się na siebie, chociaż wdrożenie do praktyki rozwiązań modeli zarządzania wiedzą napotyka także na bariery mentalnościowe, finansowe, organizacyjne czy techniczne. Wskazano na przypadki ignorowania wiedzy i zarządzania nią w procesie podejmowania decyzji strategicznych, nieuwzględniania strategii wiedzy w strategii ogólnej firmy oraz brak zainteresowania daleko idącą współpracą z jednostkami naukowo-badawczymi czy uczelniami. Podobnie pewne rozbieżności w stosunku do teorii i praktyki stwierdzono także w odniesieniu do możliwości procesowego

podejścia do zarządzania wiedzą oraz zakresu ochrony wiedzy. Doświadczenia organizacji zdobyte podczas wdrażania strategii zarządzania wiedzą dostarczają informacji i wiedzy dla teoretyków, by mogli doskonalić modelowe rozwiązania, ale jednocześnie z opracowanych teorii i modeli korzystają praktycy. Zatem teoria i praktyka muszą się wspierać, by mógł nastąpić rozwój. Nasuwa się w tym miejscu ważne spostrzeżenie Jaca Fitz-enza: „Wiedza i umiejętności pracowników nie mają żadnej wartości dla organizacji, dopóki nie zostaną zastosowane w praktyce” (Fitz-enz, 2001, s. 98).

Bibliografia

- Beijerse, R.P. uit (2000). Knowledge management in small and medium-sized companies: Knowledge management for entrepreneurs. *Journal of Knowledge Management*, 4(2), 162–180.
- Borowiecki, R., Romanowska, M. (2001). *Systemy informacji strategicznej. Wywiad gospodarczy a konkurencyjność przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-183-7.
- Bukowitz, W.R., Williams, R.L. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Prentice Hall. ISBN 0-273-63882-3.
- Comité Européen de Normalisation [CEN]. (2004). *European guide to good practice in Knowledge Management – Part 5*. Dostępny w Internecie: *KM Terminology*, ftp://centfp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/GWA14924-05-2004-Mar.Pdf.
- Dajczak, K. (2008). Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przemyśle stoczniowym. W: E. Skrzypek (red.). *Wiedza jako zasób strategiczny przedsiębiorstwa*. Lublin: Zakład Ekonomiki Jakości i Zarządzania Wiedzą, Wydział Ekonomiczny UMCS. ISBN 978-83-924547-2-4.
- Davenport, T.H., Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.
- Fitz-enz, J. (2001). *Rentowność inwestycji w kapitał ludzki*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-48-5.
- Grudzewski, W.M., Hejduk, I. (2002). Kreowanie systemów zarządzania wiedzą podstawą osiągnięcia przewagi konkurencyjnej współczesnych przedsiębiorstw. W: T. Wawak (red.). *Zmieniające się przedsiębiorstwo w zmieniającej się politycznie Europie. T. 5: Zarządzanie pracą*. Kraków: Wydawnictwo Informacji Ekonomicznej Uniwersytetu Jagiellońskiego. ISBN 83-911343-5-0.
- Jashapara, A. (2006). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1631-9.
- Kisielnicki, J. (2007). Kapitał intelektualny w procesie zarządzania wiedzą: relacje i czynniki. *Problemy Zarządzania*, 4(18), 26–42.
- Kołakowski, T., Tabaszewska, E. (2006). Zarządzanie jakością i zarządzanie wiedzą – płaszczyzny współdziałania w organizacji. *Problemy Jakości*, 10, 13–16.
- Kotarba, W., Kotarba, M. (2006). Istota zarządzania wiedzą. W: W. Kotarba (red.). *Ochrona wiedzy a kapitał intelektualny organizacji*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1642-4.
- Kwast, U., Herman, U. (2004). Wiedza jako czynnik konkurencyjności polskich przedsiębiorstw. W: A. Szwarczyński (red.). *Zarządzanie wiedzą. Wybrane problemy*. Gdańsk: Zakład Zarządzania Wiedzą i Informacją Naukowo-Techniczną. ISBN 83-88617-02-8.
- Maier, R. (2002). *Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management*. Berlin; Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-540-71407-1.
- Marshall, A. (1965). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- Mertins, K., Heisig, P., Vorbeck, J. (2001). *Knowledge Management: Best Practices in Europe*. New York: Springer-Verlag. ISBN 3-540-67484-5.
- Mikuła, B. (2001). *Elementy nowoczesnego zarządzania: w kierunku organizacji inteligentnych*. Kraków: Antykwa. ISBN 83-87493-66-X.
- Mikuła, B. (2005). Geneza, przesłanki i istota zarządzania wiedzą. W: K. Perechuda (red.). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14492-0.
- Mikuła, B., Pietruszka-Ortyl, A., Potocki, A. (2002). *Zarządzanie przedsiębiorstwem XXI wieku. Wybrane koncepcje i metody*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-298-1.
- Murray, P., Myers, A. (1997). *The facts about Knowledge Information Strategy – special report*.

- Newell, S., Robertson, M., Scarbrough, H., Swan, J. (2002). *Managing Knowledge Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. ISBN 0-333-96299-0.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press. ISBN 0-19-509269-4.
- Perechuda, K. (2007). *Dyfuzyja wiedzy*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 978-83-7011-861-7.
- Piasny, B. (2001). Zarządzanie wiedzą w organizacjach gospodarczych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 10, 11–21.
- Probst, G., Raub, S., Romhardt, K. (2002). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-88597-77-9.
- Skrzypek, E. (2002). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS. ISBN 83-227-1626-5.
- Skyrme, D.J., Amidon, D.M. (1997). *Creating the Knowledge-Based Intelligence*. London: Business Intelligence Limited. ISBN 1-898-08527-7.
- Stankiewicz, M.J. (2006). Próba modelowania procesów zarządzania konkurencyjnym potencjałem wiedzy w polskich przedsiębiorstwach. W: M.J. Stankiewicz (red.). *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa*. Toruń: Dom Organizatora TNOiK. ISBN 978-83-7285-285-4.
- Strojny, M. (1999). *Zarządzanie wiedzą w organizacji*. Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Strojny, M. (2000). Zarządzanie wiedzą w firmach konsultingowych. *Problemy Jakości*, 3, 20.
- Swan, J., Newell, S., Scarbrough, H., Hislop, D. (1999). Knowledge management and innovation: Networks and networking. *Journal of Knowledge Management*, 3(4), 262–275.
- Toffler, A. (1996). *Budowa nowej cywilizacji: polityka trzeciej fali*. Poznań: Wyd. Zysk i S-ka. ISBN 83-7150-102-1.
- Trajer, J., Paszek, A., Iwan, S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-2015-7.
- Wigg, K. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 14(1), 1–14.

Managing knowledge in theory and practice. Insight from Polish Quality Award laureates

Abstract: This article introduces and expands the issue of knowledge management in organisations from both a theoretical and practical perspective. The article has theoretical and empirical layers which complement each other to form a logical whole. The purpose of this article is to show the essence of knowledge management and the benefits of implementing the concept of knowledge management in an organisation. The article shows the growing importance of knowledge management in modern enterprises, which operate in the conditions

of knowledge society and knowledge-based economy. A review of approaches to the concept of knowledge management was done. Knowledge management focuses on the acquisition of knowledge, which enables the achievement of business objectives. In this article, knowledge management is referred to as understood by practitioners and is accompanied by broad overview knowledge management definitions and concepts. The article contains research results done by the author among the winners of the Polish Quality Award.

Key words: knowledge, knowledge management, benefits from managing knowledge

Koncepcja zarządzania wiedzą i rozwojem przedsiębiorstwa¹

Adam Stabryła

Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie

Wydział Zarządzania

Abstrakt: Artykuł stanowi propozycję ogólnego modelu systemu zarządzania wiedzą. Zarządzanie wiedzą koncentruje się na problemie kreowania i dysponowania zasobami kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętnościami praktycznymi, jakie stanowią aktywa niematerialne przedsiębiorstwa. Dotyczą one różnych dziedzin nauki i zastosowań empirycznych, a wykorzystuje się je w celu osiągnięcia znaczącej przewagi konkurencyjnej.

Wiedza jest usystematyzowanym zbiorem wiadomości będącym uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki zużytkowuje się w procesach funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa. Wiedza jest rezultatem uczenia się, może być przedmiotem pozyskiwanym w trybie aktu kupna-sprzedaży (własność intelektualna, wynalazki, prawa autorskie), może być też dziedziną zarządzania.

W prezentowanym tekście zostały przedstawione: interpretacja kapitału wiedzy, pojęcie systemu zarządzania wiedzą, wieloaspektowy model systemu zarządzania wiedzą, rozwój przez restrukturyzację i innowacje, kryteria oceny rozwoju przedsiębiorstwa. Niniejsza problematyka należy do zakresu metodologii zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa. Jej szczególnym ukie-
runkowaniem jest generowanie postępu naukowego, technicznego, ekonomicznego i organizacyjnego.

Słowa kluczowe: wiedza, kapitał wiedzy, system zarządzania wiedzą, rozwój, restrukturyzacja, innowacje

1. Wprowadzenie

Celem artykułu jest przedstawienie wieloaspektowego ujęcia systemu zarządzania wiedzą, z uwzględnieniem kontekstu rozwoju przez restrukturyzację i innowacje².

Szczególnym obszarem działalności przedsiębiorstwa jest wiedza. Zarządzanie tą dziedziną jest ukierunkowane na

Korespondencja: Adam Stabryła
Uniwersytet Ekonomiczny
w Krakowie
Katedra Procesu Zarządzania
ul. Rakowicka 27
31-510 Kraków, Poland
Tel. +48 12 293 53 77
Email: stabryla@uek.krakow.pl

¹ Niniejszy tekst przygotowano w ramach projektu badawczego. Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/03/B/HS4/03585.

² Omawiana koncepcja stanowi kompendium problematyki z zakresu organizacji systemów zarządzania wiedzą (Stabryła, 2005; Stabryła, 2009; Stabryła, 2012).

procesy uczenia się i doskonalenie umiejętności pracowników organizacji, systematyzację i wykorzystanie wiedzy w praktyce gospodarczej. Jak można sądzić, ta nowa specjalizacja zarządzania będzie w przyszłości dominowała w kształtowaniu rozwoju przedsiębiorstwa, zwłaszcza w sprzężeniu z zarządzaniem informacjami. W tym obszarze tkwi bowiem twórczy potencjał organizacji, będący głównym czynnikiem uzyskania przewagi konkurencyjnej (strategicznej).

Podstawowe tezy prezentowanej koncepcji są następujące:

- 1) system zarządzania wiedzą (SZW) jest określony przez aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny i instrumentalny;
- 2) ogólnymi i podstawowymi strategiami rozwoju organizacji (przedsiębiorstwa, instytucji) jest restrukturyzacja oraz innowacje³;
- 3) główne odniesienia rozwoju działalności przedsiębiorstwa są reprezentowane przez: nowe wyroby i usługi, kapitał intelektualny, procesy, przedsiębiorstwo (jako spójny układ różnorodnych dziedzin).

Zarządzanie wiedzą jest systemem, którego zadaniem jest kształtowanie postępu we wszystkich sferach działalności podmiotu: techniczno-produkcyjnej, informacyjnej, organizacyjnej, personalnej, ekonomicznej. Wyróżnikami tego postępu są pozytywnie oceniane zmiany jakościowe w kulturze organizacyjnej i materialnej przedsiębiorstwa, jak również wymierne efekty finansowe.

Przykładami przedmiotu badań w zarządzaniu wiedzą są następujące dziedziny: produkcja (proces technologiczny i wyroby), systemy organizacyjne, dystrybucja, serwis, system motywacyjny oraz doskonalenie kadry menedżerskiej i inne. W zakresie działalności przedsiębiorstwa można wymienić bardzo wiele takich obszarów, przede wszystkim uwzględniając pojedyncze czynniki wytwórcze. Na przykład przedmiotem szczegółowych subdziedzin zarządzania wiedzą są: niezawodność i bezpieczeństwo systemu eksploatacyjnego, funkcjonalność wyrobów i technologii, ergonomiczne warunki środowiska pracy, formy organizacyjno-prawne jednostek gospodarczych, kooperacja, polityka cenowa, rachunki kosztów. Wymienione wyżej subdziedziny tworzą przestrzeń rozwoju przedsiębiorstwa, na którą oddziałuje proces zarządzania.

2. Kapitał wiedzy

W związku z rozwojem kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa postępuje rozbudowa i specjalizacja systemów informacji menedżerskiej. Widoczne jest doskonalenie metod badawczych w procesach zarządzania, np. w diagnozie, monitoringu i controllingu, w audycie, planowaniu, podejmowaniu decyzji, we wdrażaniu postępu technicznego i nowych technologii. Systemy informacji menedżerskiej w znacznym stopniu ulegają przekształceniu w sys-

³ Odpowiednikiem restrukturyzacji są rozwiązania naśladowcze (adaptacyjne, modyfikacyjne), zaś korelatami innowacji są rozwiązania radykalne (pionierskie). Te ostatnie dotyczą wprowadzania nowych produktów, technologii, systemów zarządzania. W związku z powyższym stosowany jest ogólny podział innowacji na naśladowcze i radykalne (Dolińska, 2010, s. 18). Zatem w wąskim znaczeniu innowacje to rozwiązania oryginalne i nowatorskie, natomiast w szerokim znaczeniu innowacje obejmują zarówno rozwiązania restrukturyzacyjne (usprawniające, naśladowcze), jak i innowacje będące nowymi rozwiązaniami i odkryciami (radykalne, pionierskie).

temy zarządzania wiedzą, bowiem pragmatyka procesów zarządzania włącza w swój zakres zarówno wiedzę spersonalizowaną, jak i wiedzę skodyfikowaną.

Założeniem formalnym i praktycznym prezentowanej koncepcji jest stwierdzenie, iż wiedza stanowi zasób kompetencji merytorycznych (intelektualnych) oraz umiejętności praktycznych (doświadczenia). Wiedza to usystematyzowany zbiór wiadomości będący uniwersalnym lub wyspecjalizowanym materiałem faktograficznym, jaki wykorzystuje się w procesach pracy, czy szerzej – w działaniu. Wiedza jest rezultatem uczenia się, może być przedmiotem pozyskiwanym w trybie aktu kupna-sprzedaży (własność intelektualna, wynalazki, prawa autorskie), może być obiektem zarządzania w jednostkach gospodarczych i wszelkich instytucjach, jest też generowana i rozwijana w działalności zespołów ludzkich, grup społecznych i środowiskowych, w życiu prywatnym pojedynczego człowieka i rodziny.

Szczególną kategorią – mającą istotne znaczenie w zarządzaniu przedsiębiorstwem (instytucją) – jest kapitał wiedzy. Pojęcie kapitału wiedzy oznacza wartość ekonomiczną potencjału i poziomu intelektualnego człowieka (pracownika, menedżera), zdolności twórczych i umiejętności praktycznych, jakimi może dysponować kierownictwo, właściciele i pracownicy przedsiębiorstwa.

Powyższe uwagi charakteryzują wiedzę (kapitał wiedzy) z dwóch szczególnych punktów widzenia. Jeden to postrzeganie wiedzy w przekroju całości zasobów ludzkich, będących zbiorowością pracowników przedsiębiorstwa. Jest to więc określenie wiedzy personelu i zarządzania nią w kontekście struktury organizacyjnej danego podmiotu oraz w kontekście szerokiej organizacji sieciowej. Drugi punkt widzenia to rozpatrywanie wiedzy jako dziedziny działalności, zatem uprzedmiotowionej w „produktach” intelektualnych, czyli w kapitale innowacyjnym. Obejmuje on autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje, prawa do wynalazków, *know-how* (wiedza w dziedzinie przemysłowej, naukowej, organizacyjnej), prace rozwojowe zakończone pozytywnym rezultatem.

Niniejsze odniesienie potraktowano jako specyficzny obiekt zarządzania w przedsiębiorstwie, zaś jako podstawowy problem badawczy przyjęto budowę modelu SZW. Z kolei ramy formuły SZW, jako szerszego tła istniejących i przewidywanych zmian w systemach informacji menedżerskiej przedsiębiorstw, tworzą następujące czynniki:

- 1) dynamika kapitału intelektualnego i uczenia się organizacji,
- 2) postęp naukowo-techniczno-ekonomiczny (innowacje, B+R) w poszczególnych podsystemach i modułach przedsiębiorstwa,
- 3) doświadczalność,
- 4) technologie IT,
- 5) bazy danych i bazy wiedzy,
- 6) komunikacja,
- 7) własność intelektualna,
- 8) prawa autorskie i wynalazcze,
- 9) informacja naukowa i biblioteki.

3. Pojęcie systemu zarządzania wiedzą

System zarządzania wiedzą zdefiniujemy jako działalność menedżerską ukierunkowaną na kreowanie i dysponowanie zasobami kompetencji merytorycznych oraz wykorzystanie umiejętności praktycznych (doświadczeń). Szczegółowe wyróżniki SZW to m.in.:

- 1) rejestracja i gromadzenie wiedzy,
- 2) dostarczanie informacji i wyników doświadczeń użytkownikom stosownie do ich potrzeb,
- 3) kształtowanie postępu w sferze naukowo-badawczej (tworzenie nowej wiedzy),
- 4) zastosowanie i transfer wiedzy,
- 5) integrowanie indywidualnej pracy twórczej i organizowanie pracy zespołowej,
- 6) w szerokim, całościowym ujęciu SZW stanowi kompleks, który jest zdeterminowany przez następujące aspekty: celowościowy, podmiotowy, strukturalny, funkcjonalny, instrumentalny.

Wskazany wyżej zestaw wyróżników opisujących SZW można rozbudowywać i uszczegóławiać. Szósty punkt podanej charakterystyki jest propozycją wielowymiarowego ujęcia SZW. Charakterystyka poszczególnych aspektów przedstawia się następująco.

4. Wieloaspektowy model systemu zarządzania wiedzą

Aspekt celowościowy odnosi się do zakresu działalności przedsiębiorstwa i jego sformalizowania na podstawie przyjętej wizji i misji.

Determinanty:

- system celów strategicznych i operacyjnych oraz warunki współdziałania,
- opcje strategiczne, strategie i plany działalności,
- polityka informacyjna,
- implementacja formuły SZW w przedsiębiorstwie.

W aspekcie celowościowym kryje się jeden wymiar systemu zarządzania. Jego szczegółowe rozwinięcie obejmuje następujące składowe: projektowanie systemu celów, techniki wyboru celów, hierarchizacja celów, mechanizmy kształtowania warunków współdziałania. Niniejsze składowe objaśniają system zarządzania pojmowany w sensie celowościowym. W przypadku odniesienia go do dziedziny (obiektu), jaką jest wiedza, omawiany aspekt wiąże działalność statutową przedsiębiorstwa z formułą tworzenia kapitału intelektualnego. Oznacza to, że kapitał intelektualny jest odwzorowaniem rozwoju systemów wiedzy technicznej i menedżerskiej w przedsiębiorstwie (WTiM). W tym obszarze celami głównymi są:

- 1) programowanie i planowanie systemów WTiM,
- 2) opracowanie strategii informacyjnych,
- 3) organizacja zasobów informacyjnych, baz wiedzy i innych,
- 4) powiększenie kapitału wiedzy.

W powyższym kontekście – skonkretyzowanym dla danego przedsiębiorstwa – należy osadzić sformalizowane i swobodne strategie zarządzania wiedzą, np.: pozyskiwania i wykorzystania wiedzy, rozwijania wiedzy, dzielenia się wiedzą, dyfuzji wiedzy itd. Strategie te są programami, które ukierunkowują i integrują różne specjalizacje w sektorze wiedzy przedsiębiorstwa, mając na względzie rozwój systemów WTiM.

Aspekt podmiotowy wskazuje na kierownictwo, zespoły doradcze i komórki organizacyjne, które są odpowiedzialne za zarządzanie dziedziną WTiM, rozwojem i wdrażaniem systemów WTiM.

Determinanty:

- typy instytucji zarządzania wiedzą (podmiotów zarządzających),
- formalizacja organizacyjno-prawna instytucji zarządzania wiedzą,
- kompetencje kadry kierowniczej i personelu wykonawczego (rodzaje specjalizacji zawodowych),
- klasyfikacja pracy opartej na wiedzy,
- system motywacyjny,
- komunikacja i rozwój systemów WTiM.

Wyeksponowane wyżej systemy WTiM są konstrukcjami poznawczymi, które zawierają sklasyfikowane działy tematyczne (rodzajowe, przedmiotowe) wiedzy wraz z infrastrukturą informacyjno-komunikacyjną. Przykładem tych systemów – odpowiadających różnym dziedzinom działalności przedsiębiorstwa – są następujące projekty koncepcyjne (inaczej: koncepcje modelowe): referencyjne modele tematyczne, referencyjne modele procedur, referencyjne modele zastosowań, referencyjne modele organizacyjne. Poszczególne typy projektów koncepcyjnych mają swoje dopełnienie w projektach użytkowych (wstępnych i szczegółowych), będących rozwiązaniami, według których następuje praktyczna realizacja zadań określonych przez SZW.

Wiedza będąca przedmiotem (obiektem) zarządzania w przedsiębiorstwie jest umiejscowiona w trzech domenach: jedna to wiedza spersonalizowana, druga to wiedza skodyfikowana (zawarta w dokumentach, bazach, literaturze, projektach itp.), wreszcie trzecia to wiedza uprzedmiotowiona w produktach (wyrobach, usługach). Wszystkie te rodzaje wiedzy są powiązane z sobą w relacjach przyczynowych, choć przewodnią rolę należy przypisać wiedzy spersonalizowanej, a więc kompetencjom merytorycznym i umiejętnościom pracowników.

Na koniec warto zwrócić uwagę na dualny sens podmiotowości systemu zarządzania wiedzą. Z jednej strony podmiotami są menedżerowie i kadra zarządzająca sformalizowanymi strukturami „informacji i wiedzy”, z drugiej zaś podmiotami są inne grupy pracowników wiedzy, m.in. pracownicy inżynieryjno-techniczni, specjalistyczne stanowiska administracyjne i ekonomiczne, personel sektora badawczo-rozwojowego. SZW będzie więc rozumiany jako pion (dział, biuro) w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, ale także może być elastyczną organizacją sieciową. Tę ostatnią tworzy się na podstawie regulaminu organizacyjnego jako strukturę projektową (zadaniową, procesową), bądź może ona powstawać w sposób spontaniczny i niesformalizowany.

Aspekt strukturalny dotyczy umiejscowienia SZW w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa, konfiguracji tego systemu oraz zakresu jego działania (ujętego w regulaminie organizacyjnym).

Determinanty:

- podział zadań,
- rozmieszczenie uprawnień decyzyjnych,
- podział odpowiedzialności,

- organizacja procesowa,
- relacje z dostawcami,
- zarządzanie relacjami z klientami,
- organizacja sieci.

Aspekt funkcjonalny odnosi się do funkcjonowania SZW i jest wpisany w konwencję podejścia procesowego, zwłaszcza mając na względzie formy organizacyjne procesu zarządzania.

Determinanty:

- zasady zarządzania wiedzą,
- zakres funkcji zarządzania wiedzą ze względu na przyjętą wizję, misję, cele i strategię przedsiębiorstwa,
- style zarządzania,
- formy organizacyjne procesu zarządzania wiedzą (systemy decyzyjne zarządzania, systemy funkcjonalne, systemy techniczne procesu zarządzania, układy zintegrowane).

Omawiany aspekt akcentuje odniesienie procesów zarządzania wiedzą (systemu zarządzania określonego w sensie dynamicznym) do wszystkich innych procesów, jakie składają się na działalność statutową przedsiębiorstwa. Innymi słowy, procesy zarządzania wiedzą wspomagają procesy podstawowe i pomocnicze pod względem informacyjnym i w kontekście uczenia się.

Aspekt instrumentalny wskazuje na zbiór narzędzi badawczych i aplikacyjnych wykorzystywanych w pracach diagnostycznych, w analizie decyzyjnej, w projektowaniu systemów zarządzania wiedzą oraz implementacji⁴.

Determinanty:

- analiza strategiczna (w szczególności strategiczna karta wyników),
- benchmarking,
- współpraca z innymi firmami i instytucjami,
- praktyki, staże, studiowanie literatury, przejmowanie wiedzy, wydzielanie zasobów,
- fuzje wewnętrzne, tworzenie sieci,
- dokumenty, bazy danych, najlepsze praktyki, mapy wiedzy, pamięć indywidualna i zbiorowa, komunikacja,
- szkolenia wewnętrzne, prace zespołowe, listy dyskusyjne, brokerzy wiedzy, targi wiedzy, programy mentorskie,
- uczenie się poprzez działanie, *after action review* (przeгляд w działaniu), wdrażanie innowacji procesowych i produktowych (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 131).

Poszerzeniem powyższej listy są instrumenty zarządzania ukierunkowane na wiedzę handlową i wiedzę dotyczącą procesów wytwórczych: *mass customization* (strategia umożliwiająca klientowi zakup produktu zgodnego z indywidualnymi preferencjami), *business intelligence*, *group-team ware*, *kaizen*, koła jakości, ringi, HOPP, analiza wartości, burza mózgów, metody scenariuszowe, metoda delficka, metoda otwartej dyskusji, *open space technology*, *coaching*, *mentoring*, *learning sets*, *e-learning*, wspólnoty praktyków (Mikuła, 2006, s. 181–183).

⁴ Systemy zarządzania wiedzą oraz implementacja występują w różnych wyspecjalizowanych sferach (np. w zakresie techniki, medycyny, informatyki, organizacji, marketingu, nauk ścisłych, prawa itp.).

5. Rozwój przez restrukturyzację i innowacje

Rozwiązania, które opracowuje się na potrzeby zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa, są ukierunkowane z jednej strony na restrukturyzację, z drugiej zaś na innowacje. Rozwój przez restrukturyzację odnosi się do rozwiązań istniejących i może występować w dwóch odmianach:

- jako restrukturyzacja naprawcza,
- jako restrukturyzacja dynamiczna.

R e s t r u k t u r y z a c j a n a p r a w c z a polega na przywróceniu pierwotnego, normalnego stanu gospodarki przedsiębiorstwa. Szczególnym przypadkiem tej odmiany restrukturyzacji jest postępowanie mające na celu osiągnięcie stanu wypłacalności. **R e s t r u k t u r y z a c j a d y n a m i c z n a** natomiast ma na celu dywersyfikację lub modernizację działalności przedsiębiorstwa. W tym przypadku chodzi o usprawnienie organizacji i funkcjonowania podmiotu w takim stopniu, aby osiągnął on lepsze wyniki gospodarcze w porównaniu ze stanem pierwotnym (uznanym za normalny). W restrukturyzacji dynamicznej poszukuje się zatem takich dróg rozwoju, które prowadziłyby do uzyskania oceny wyższej aniżeli zadowalająca lub dobra. Dotyczy to np. doskonalenia struktury organizacyjnej, wzmocnienia kondycji ekonomiczno-finansowej, podniesienia jakości wyrobów, rozszerzenia profilu i asortymentu produkcji.

Czymś innym niż rozwój przez restrukturyzację jest rozwój przez innowacje. Polega ona na tworzeniu nowych, oryginalnych i efektywnych koncepcji teoretycznych oraz konkretnych rozwiązań praktycznych w różnych dziedzinach działalności. Rezultatami procesu rozwoju przez innowacje są takie projekty, które wyrażają nową jakość. Ta nowa jakość jest określona przez odkrycie charakterystycznych własności badanego systemu i wskazanie jego walorów. Może ona także dotyczyć samej koncepcji badania i stosowanych metod.

Działalność rozwojową zalicza się do procesów o charakterze restrukturyzacyjnym lub innowacyjnym, przy czym mogą one należeć do przedsięwzięć rozwojowych krótkoterminowych lub inwestycyjnych. Przedmiotem przedsięwzięć krótkoterminowych jest zmiana i rozwój działalności operacyjnej, przedmiotem przedsięwzięć inwestycyjnych zaś jest działalność perspektywiczna (średnio- i długoterminowa), odniesiona do kompleksowych przedsięwzięć gospodarczych, techniczno-produkcyjnych i innych.

Podstawową tematykę przedsięwzięć rozwojowych można usystematyzować w poniższy sposób:

1. Rozwój przez restrukturyzację

1.1. Restrukturyzacja naprawcza:

- finansowa,
- funkcjonalna.

1.2. Restrukturyzacja dynamiczna:

- dywersyfikacja funkcji wyrobu, profilu i asortymentu produkcji,
- modernizacja działalności przedsiębiorstwa (zmiana formy organizacyjnej zewnętrznej, fuzje, doskonalenie organizacji wewnętrznej, wzmocnienie kondycji finansowej, obrót papierami wartościowymi, podniesienie jakości wyrobów, unowocześnienie technologii produkcji, rozbudowa infrastruktury systemu zarządzania i systemu eksploatacyjnego).

2. Rozwój przez innowacje

2.1. Innowacje techniczne:

- rozwiązania konstrukcji wyrobu i układu funkcji użytkowych,
- nowe technologie,
- innowacje w systemie eksploatacyjnym.

2.2. Innowacje organizacyjne (tworzenie nowych zakładów, dużych związków organizacyjnych, wdrożenie systemu zarządzania jakością i zapewnienia jakości, zastosowanie nowoczesnych systemów informacji menedżerskiej).

2.3. Innowacje ekonomiczne w zakresie:

- strategii produkcyjnej i inwestycyjnej,
- polityki finansowej,
- marketingu (przedsięwzięć rynkowych, promocji, reklamy).

6. Kryteria oceny rozwoju przedsiębiorstwa

Podstawą badania rozwoju przedsiębiorstwa jest wskazanie kryteriów oceny. Ich struktura powinna być różnorodna, ale zarazem należy zadbać o komplementarność poszczególnych kryteriów. Zasadniczy problem to ustalenie rodzaju i liczby kryteriów.

Przykładem listy kryteriów oceny może być poniższa enumeracja:

1. Nowe wyroby i usługi

Kryteria oceny: wartość produkcji i sprzedaży, udział nowych produktów w wartości działalności operacyjnej, zysk ze sprzedaży, udział w rynku, liczba patentów i nowych wzorów przemysłowych, jakość wyrobów (usług), nowoczesność wyrobów, efektywność inwestycji w klasie innowacji.

2. Kapitał intelektualny

Kryteria oceny: potencjał wykształcenia, twórczość (kreatywność), wzbogacanie pracy, dywersyfikacja metod działania, wyniki pracy i rozwój zawodowy personelu, stosunki międzyludzkie (kompetencje społeczne), społeczne zadowolenie z pracy, sieć powiązań.

3. Procesy

Kryteria oceny: zdolność produkcyjna, niezawodność, poziom gotowości technologicznej, poziom jakości procesów technologicznych, stopień automatyzacji, wskaźnik produktywności, kompletność i spójność regulacji prawno-organizacyjnych (dotyczących ogólnego trybu postępowania i stosowania procedur roboczych), stopień spełniania standardów procesów zarządzania, pracochłonność, kosztochłonność, skuteczność i funkcjonalność stosowanych metod pracy administracyjnej i kierowniczej.

4. Przedsiębiorstwo

Kryteria oceny: wartość przedsiębiorstwa (majątkowa, dochodowa), wartość firmy, zdolność konkurencyjna, pozycja konkurencyjna, zdolność uczenia się, wskaźnik oceny kompetencji kluczowych.

Powyższa lista kryteriów może być modyfikowana i redukowana (ale można ją również rozbudować).

7. Podsumowanie

Zarządzanie wiedzą jest ściśle związane z programowaniem rozwoju przedsiębiorstwa (instytucji). Rozwój ten osiąga się zarówno przez zmiany organizacyjne (np. przez dywersyfikację lub redukcję działalności), jak i zmiany techniczno-produkcyjne i personalne.

Należy podkreślić, że obecność problematyki związanej z zarządzaniem wiedzą i rozwojem jest dziś bardzo wyraźnie widoczna. Dotyczy to przede wszystkim „organizacji uczącej się”, podejścia zwanego „myśleniem sieciowym”, algorytmizacji procesów zarządzania, analizy funkcjonalnej informacji menedżerskiej, paradygmatu i metodologii holizmu (w zastosowaniu do systemów gospodarczych).

Reasumując, całościowo postrzegana działalność przedsiębiorstwa (instytucji) musi zostać w sposób racjonalny zorganizowana poprzez integrację sfery materialnej oraz wiedzy będącej wartością niematerialną. Stanowią one całość zorganizowaną, która może przyjmować formę klastrów, ośrodków badawczo-rozwojowych, pionów badawczych przedsiębiorstw, struktur sieciowych, parków technologicznych, centrów zaawansowanych technologii, instytutów technologicznych. Są to przykłady zinstytucjonalizowanych przedmiotów zarządzania wiedzą. Ich sprawność, a przede wszystkim kompetencje merytoryczne pracowników wiedzy będą w sposób zasadniczy determinowały rozwój zarówno w skali mikro-, jak i makrogospodarcej.

Bibliografia

- Anthony, S.D., Johnson, M.W., Sinfield, J.V., Altman, E.J. (2010). *Przez innowację do wzrostu: jak wprowadzić innowację przełomową*. Warszawa: Oficyna a Wolters Kluwer business. ISBN 978-83-7526-708-2.
- Białoń, L. (red.) (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Placet. ISBN 978-83-7488-153-1.
- Davenport, T.H. (2007). *Zarządzanie pracownikami wiedzy*. Kraków: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-030-4.
- Dolińska, M. (2010). *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1877-2.
- Jasiński, A.H. (2014). *Innowacyjność w gospodarce Polski*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Warszawskiego. ISBN 978-83-63962-43-2.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-694-7.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-302-9.
- Perechuda, K. (red.) (2005). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14492-0.
- Pomykański, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13480-1.
- Skyrme, D.J. (1999). *Knowledge Networking. Creating the Collaborative Enterprises*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 0-7506-3976-8.
- Stabryła, A. (2005). Categorization as an instrument in managing company development capacity. *Argumenta Oeconomica Cracoviensia*, 3.
- Stabryła, A. (red.) (2009). *Doskonalenie struktur organizacyjnych przedsiębiorstw w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-0237-9.
- Stabryła, A. (red.) (2012). *The Opportunities for Constraints to Organizational Development in the Information Society*. Kraków: Mfiles.pl. ISBN 978-83-935104-0-5.
- Zahay, D., Griffin, A. (2004). Customer learning processes, strategy selection and performance in business-to-business service firms. *Decision Sciences*, 35(2).

A concept for knowledge and corporate development management

Abstract: The paper proposes a general formula for developing a knowledge management system. Knowledge management focuses on the creation and use of intellectual resources as well as practical skills—a company's intangible assets. These assets relate to various scientific areas and empirical applications, and they constitute a significant source of competitive advantage.

Knowledge is a structured set of information—a universal or specialised collection of factual material—which is used in the processes of corporate functioning and development. Knowledge is the effect of the learning process; it may result from buy-sell transactions (intel-

lectual property, inventions and copy rights), or it constitutes a field of management.

The paper presents: the interpretations of the concepts of knowledge capital and knowledge management systems, a multi-aspect knowledge management system model, a concept for development based on restructuring and innovation, and the criteria for assessing corporate development. The above issues are part of the methodology of corporate development management. Its major objective is to stimulate scientific, technological, economic and organizational advancement.

Key words: knowledge, knowledge resources, knowledge management system, development, restructuring, innovation

Wybrane instrumenty wspomagające zarządzanie wiedzą w polskich urzędach administracji samorządowej

Bartłomiej Suchodolski

Uniwersytet Przyrodniczo-
-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych
i Prawnych

Abstrakt: W XXI wieku wiedza stała się najistotniejszym zasobem będącym w posiadaniu przedsiębiorstw, co implikuje konieczność podjęcia trudu zarządzania nią. Urzędy administracji samorządowej mogą być traktowane jak przedsiębiorstwa usługowe. Głównym zadaniem administracji samorządowej jest bowiem świadczenie usług na rzecz swoich interesantów. Załatwianie spraw, z którymi interesanci zwracają się do urzędu, wymaga od jego pracowników przede wszystkim szerokiego zakresu wiedzy. Najważniejszym zasobem wykorzystywanym przez urzędy administracji samorządowej są więc zasoby wiedzy. Ze względu na częste zmiany przepisów urzędnicy winni ciągle uzupełniać i aktualizować swoją wiedzę. Zaleca się, by pracownicy urzędu uczestniczyli w szkoleniach oraz mieli stały dostęp do aktualnych przepisów i obowiązujących w urzędzie procedur. Urzędnicy powinni być chętni do dzielenia się swoją wiedzą oraz do pozyskiwania nowej wiedzy. Urzędy muszą pozyskiwać wiedzę z różnych źródeł, w tym także od swoich klientów. Sprawne zarządzanie wiedzą w urzędach samorządu terytorialnego wymaga zastosowania odpowiednich instrumentów, które bardzo często opierają się na nowych technologiach. W artykule zostaną zaprezentowane wybrane zagadnienia dotyczące zarządzania wiedzą w urzędach samorządu terytorialnego, przykładowe narzędzia stosowane w zarządzaniu wiedzą oraz rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą stosowane przez Urząd Miasta Lublina.

Słowa kluczowe: wiedza, zarządzanie wiedzą, administracja samorządowa, intranet, obieg dokumentów

1. Wprowadzenie

Wiedza w warunkach gospodarki XXI wieku stanowi najważniejszy zasób, którym dysponują wszelkiego rodzaju organizacje. Traktowanie wiedzy jako zasobu powoduje konieczność podjęcia trudu zarządzania nią. W literaturze przedmiotu wiele uwagi poświęca się problemom zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwach komercyjnych. Istnieje jednak potrzeba przyjrzenia się również kwestii zarządzania wiedzą w urzędach administracji samorządowej.

Urzędy, aby mogły sprawnie spełniać swoją misję publiczną, muszą zarządzać, czyli gromadzić, przetwarzać i do-

Korespondencja: Bartłomiej
Suchodolski
Uniwersytet Przyrodniczo-
-Humanistyczny w Siedlcach
Wydział Nauk Ekonomicznych
i Prawnych
ul. Konarskiego 2
08-110 Siedlce, Poland
Tel. +48 694 324 546
Email: bartlomiej.suchodolski@uph.
edu.pl

starzać niezbędną wiedzę wszystkim swoim interesariuszom – przede wszystkim klientom urzędu oraz zatrudnionym w nim urzędnikom. Sprawne zarządzanie wiedzą wymaga zastosowania odpowiednich instrumentów, których zadaniem jest usprawnienie poszczególnych podprocesów zarządzania wiedzą. Instrumenty te bardzo często są oparte na nowych technologiach.

Niniejszy artykuł ma na celu prezentację wybranych zagadnień związanych z zarządzaniem wiedzą w urzędach administracji samorządowej oraz instrumentów wspierających to zarządzanie. Omówione zostaną szczegółowo dwa przykładowe narzędzia ułatwiające zarządzanie wiedzą – intranet oraz systemy elektronicznego obiegu dokumentów. W ostatniej części zaprezentowane będą rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą stosowane w Urzędzie Miasta Lublina. Przykład ten przedstawiono, opierając się na stronie internetowej Urzędu Miasta Lublina, obowiązujących w urzędzie regulaminach oraz obserwacjach poczynionych przez autora podczas wizyt w urzędzie.

2. Wiedza jako zasób wykorzystywany w urzędach samorządu terytorialnego

Współczesna gospodarka opiera się na tworzeniu, dystrybucji oraz wykorzystywaniu wiedzy i informacji – zarówno w sektorze publicznym, jak i biznesie. W gospodarce tej nadrzędnym czynnikiem produkcji staje się wiedza (Fazłagić, 2008, s. 13). Wiedza stanowi zasób pierwotny, czyli umożliwiający powstawanie i pozyskiwanie wszelkich innych zasobów. Jest jednak zasobem ulotnym. Trudno jest również określić prawa własności do wiedzy, ponieważ jej nosicielami są ludzie swobodnie przemieszczający się pomiędzy organizacjami. Z upływem czasu wiedza staje się powszechnie dostępna i ulega dezaktualizacji, musi być więc ustawicznie odnawiana. Zasobem wiedzy należy zatem prawidłowo zarządzać.

Poszukując definicji zarządzania wiedzą, można uznać, że jest to „zespół procesów pozwalających przekształcić posiadaną przez pracowników organizacji oraz jej otoczenie wiedzę ukrytą w wartościowe dla niej zasoby wiedzy jawnej, pozwalające uzyskać przewagę konkurencyjną” (Trajer, Paszek, Iwan, 2012, s. 45).

Zgodnie z definicją sformułowaną przez Stanisława Mazura zarządzanie wiedzą to podejście konceptualno-aplikacyjne, w którym generowanie i kapitalizowanie wiedzy stanowi podstawową kategorię doskonalenia organizacji i systemów organizacyjnych. Istotą zarządzania wiedzą jest gromadzenie danych i informacji, ich selekcja, a następnie konwersja na wiedzę zakorzenioną w kulturze organizacji. Powstała w ten sposób wiedza staje się podstawowym zasobem organizacji warunkującym jej zdolność do osiągnięcia ustanowionych dla niej celów (Mazur, 2008, s. 51).

Gilbert Probst, Steffen Raub i Kai Romhardt wyróżnili sześć głównych podprocesów procesu zarządzania wiedzą (Jemieliński, Koźmiński, 2008, s. 90): identyfikację wiedzy, zdobywanie wiedzy, rozwój wiedzy, dzielenie się wiedzą, wykorzystywanie wiedzy i ochronę wiedzy. Pierwszym podprocesem zarządzania wiedzą jest zidentyfikowanie wszystkich możliwych źródeł pozyskiwania wiedzy oraz umiejętne jej wykorzystywanie. Kolejny podproces to rozwijanie wiedzy. Obejmuje on zdobywanie nowych umiejętności, projektowanie nowych produktów, wdrażanie innowacji i usprawnianie istniejących procesów. Podproces

dzielenia się wiedzą i rozpowszechniania jej polega na przekształceniu informacji w wiedzę przydatną w organizacji. Istotne jest określenie, w jaki sposób informacja powinna być rozpowszechniana w organizacji, aby następował proces dzielenia się wiedzą. Proces wykorzystywania wiedzy ma na celu skuteczne wykorzystanie posiadanych zasobów intelektualnych organizacji. Wreszcie w procesie zachowywania wiedzy należy utrzymywać odpowiedni poziom wiedzy w organizacji, ponieważ wraz ze zmianami organizacyjnymi dochodzi do przekształceń, które mogą prowadzić do zniekształcenia i zaniku zgromadzonej wiedzy (Mozałewski, 2011).

Efektywne zarządzanie wiedzą przynosi realizującym je organizacjom liczne korzyści. Zdaniem firmy konsultingowej Deloitte do korzyści tych zaliczyć można (Kowalczyk, Nogalski, 2007, s. 45–46):

- zwiększenie wewnętrznej skuteczności – popularyzacja w organizacji najlepszych praktyk, koncepcji i doświadczeń;
- zwiększenie lojalności – nawiązanie i wzmocnienie trwałych więzi z klientami, pracownikami i dostawcami;
- podniesienie szans na przyszły sukces – wprowadzanie innowacji w zakresie produktów, skrócenie czasu realizacji i unowocześnienie oferty;
- tworzenie kultury opartej na paradygmacie wartości – kształtowanie postaw, umiejętności i doświadczeń sprzyjających poszerzaniu podstawowych kompetencji i generowaniu wartości;
- zwiększenie skuteczności decyzji – podejmowanie trafnych decyzji dzięki odpowiednim informacjom dostarczonym odpowiednim osobom w odpowiednim czasie.

Ze względu na specyfikę swojej działalności urzędy administracji samorządowej mogą być traktowane jak przedsiębiorstwa usługowe. Nie są one jednak typowymi firmami usługowymi, ponieważ są monopolistami na określonym terenie i w określonej domenie działalności. Mimo monopolistycznej pozycji urzędy powinny starać się dążyć do zapewnienia swoim klientom satysfakcji z kontaktu z nimi. Satysfakcja klienta urzędu jest bardzo ważna, gdyż wpływa na pozytywną ocenę działań podejmowanych przez władze samorządowe. Może też zwiększać zaufanie do władz, co w rezultacie może przekładać się na decyzje podejmowane przez obywateli „przy urnie” podczas kolejnych wyborów.

Zarządzanie wiedzą jest terminem coraz częściej pojawiającym się w murach urzędów administracji samorządowej. Na znaczenie wiedzy w zarządzaniu publicznym zwrócono uwagę już w latach siedemdziesiątych ubiegłego wieku, lecz dopiero ostatnio zainteresowanie tym zagadnieniem zaczyna rosnąć. W urzędzie, w którym stosuje się koncepcję zarządzania wiedzą, zakłada się, iż (Hysa, Mularczyk, 2011, s. 157):

- pracownicy są przekonani, że to, co robią, jest użyteczne;
- każdy pracownik doskonali swoje umiejętności, uczy sam siebie i innych pracowników, a tym samym doskonali całą organizację;
- pracownicy są dla siebie przyjacielscy, co ułatwia wymianę wiedzy;
- pracownicy są zachęceni do zadawania pytań, uczenia się i podejmowania trudnych zadań;
- przełożeni dążą do budowania środowiska „otwartej komunikacji”.

Współczesne urzędy administracji samorządowej powinny być organizacjami uczącymi się, inteligentnymi, kreatywnymi i otwartymi na nowe idee oraz metody zarządzania. Zatrudnieni w nich urzędnicy winni nie tylko przestrzegać przepisów prawa i obowiązujących norm, ale także wzbogacać urząd swoją wiedzą.

Po analizie dostępnej literatury, doniesień medialnych oraz forów internetowych, na których interesanci urzędów oraz sami urzędnicy dzielą się swoimi spostrzeżeniami, można zasygnalizować kwestie szczególnie istotne dla właściwego zarządzania wiedzą w urzędzie samorządu terytorialnego, np.:

- zagwarantowanie pracownikom urzędu dostępu do niezbędnych zasobów aktualnej wiedzy;
- przełamywanie niechęci pracowników do dzielenia się wiedzą;
- niwelowanie trudności związanych z zachowywaniem wiedzy;
- przełamywanie lęku urzędników przed wprowadzaniem nowych rozwiązań w urzędzie;
- traktowanie interesantów jako klientów i jako potencjalne źródła wiedzy;
- otwarcie urzędów na pomysły płynące ze świata nauki.

Głównym zadaniem administracji samorządowej jest świadczenie usług na rzecz swoich interesantów. Załatwianie spraw, z którymi interesanci zwracają się do urzędu, wymaga od jego pracowników przede wszystkim szerokiego zakresu wiedzy na temat obowiązujących przepisów prawa. Ze względu na częste zmiany przepisów urzędnicy muszą ciągle uzupełniać i aktualizować swoją wiedzę. Pracownicy urzędu powinni uczestniczyć w szkoleniach oraz mieć stały dostęp do aktualnych przepisów i obowiązujących w urzędzie procedur postępowania.

Kultura organizacyjna urzędów sprzyja często akumulowaniu wiedzy na poziomie indywidualnym zamiast dzielenia się wiedzą. Wiedza jest zatowiszowana w głowach poszczególnych pracowników. Brak jest natomiast „wiedzy kolektywnej”. Pojawiającą się niechęć urzędników do dzielenia się posiadaną przez siebie wiedzą można tłumaczyć obawą przed obniżeniem statusu w organizacji i staniem się „zastępowalnym”. Pracownicy mogą traktować posiadaną wiedzę jako źródło przewagi i dlatego nie wykazywać chęci do dzielenia się nią (Możdżeń, 2011, s. 6–7, 9). Dzięki zachowywaniu wiedzy jedynie dla siebie urzędnicy bronią się przed ewentualnymi redukcjami zatrudnienia, bo przecież „pracownika niezastępowanego zwolnić nie można”. W celu zwiększenia chęci pracowników do dzielenia się swoją wiedzą kierownictwo urzędu powinno zadbać o stworzenie kultury organizacyjnej opartej na pracy grupowej i zbudowanie zaufania pomiędzy pracownikami (Mozalewski, 2011). Kreowanie powinni być również liderzy inicjujący i stymulujący procesy wymiany wiedzy w organizacji oraz wprowadzone winny zostać mechanizmy premiowania i awansowania urzędników aktywnie uczestniczących w procesach wymiany informacji i wiedzy (Mazur, 2008, s. 67). Organizować i wspierać należy ponadto naturalne procesy wymiany informacji, jak np. wspólnoty praktyków (Krawczyk, 2010, s. 185).

Kolejnym ważnym zadaniem, któremu urzędy muszą sprostać, jest zachowywanie wiedzy, zwłaszcza wiedzy ukrytej. Pracownicy odchodzący z pracy w urzędzie pozostawiają często lukę w ogólnym zasobie wiedzy, którą bardzo trudno w krótkim czasie zapełnić. Zachowywaniu wiedzy może jednak sprzyjać wprowadzenie wymogu przygotowywania przez pracowników urzędu podsumowań realizowanych przez nich projektów. W razie utraty pra-

cownika urząd w ten sposób nie straci jego wiedzy. Dobrym rozwiązaniem może być także zapisywanie wywiadów z osobami odchodzącymi z pracy i posiadającymi cenną dla funkcjonowania urzędu wiedzę ukrytą (Brozdowski, Dyrlico, Leja, 2005).

Efektywne zarządzanie wiedzą w urzędach samorządu terytorialnego wymaga zazwyczaj podjęcia trudu zmiany mentalności pracowników. Przede wszystkim urzędnicy muszą zacząć odczuwać chęć do pozyskiwania nowej wiedzy oraz dzielenia się swoją wiedzą ze współpracownikami i interesantami urzędu. Kierownicy muszą natomiast uznać wiedzę za podstawowy zasób, a efektywne zarządzanie nią za priorytet w działalności urzędu, a ponadto muszą przejawiać pełne zaangażowanie w proces zarządzania wiedzą. W celu wprowadzenia zarządzania wiedzą w urzędzie samorządu terytorialnego konieczne jest przede wszystkim (Mazur, 2008, s. 56):

- zapewnienie sprzyjającej woli politycznej;
- ewolucyjna zmiana kultury organizacyjnej;
- doskonalenie kompetencji zawodowych urzędników;
- wprowadzanie metod zarządzania wymuszających wysokie nasycenie organizacji wiedzą;
- nasycenie nowoczesnymi technologiami informatycznymi i komunikacyjnymi;
- stosowanie elastycznych i zadaniowych form organizacyjnych wyprowadzonych z koncepcji organizacji uczącej się.

Tabela 1. Zasoby wiedzy w urzędzie samorządu terytorialnego
(Table 1. Knowledge resources in the office of the local government)

Wiedza (Knowledge)	Wewnętrzna (Internal)	Zewnętrzna (External)
Jawna	Regulaminy Organizacja Procedury Bazy danych	Media (prasa, telewizja, radio, Internet) Otoczenie prawne Współpraca międzynarodowa
Ukryta	Kapitał ludzki Doświadczenie pracowników	Mieszkańcy miasta Środowiska naukowe Organizacje pozarządowe

Źródło: Brozdowski, Dyrlico, Leja, 2005.

Zasoby wiedzy zgromadzone w urzędzie mogą przyjmować różnorodną postać. Regulaminy i procedury obowiązujące w urzędzie to wiedza stanowiąca podstawy funkcjonowania urzędu. Dzięki kodyfikacji tej wiedzy możliwe jest przyporządkowanie obowiązków pracownikom urzędu, regulacja zakresu odpowiedzialności oraz sposobów realizacji powierzonych pracownikom zadań. Bazy danych stanowią natomiast zbiór swego rodzaju studiów przypadków, które urzędnicy mogą wykorzystać jako swoiste ściągawki przy załatwianiu analogicznych spraw. Bazy danych mogą być prowadzone zarówno w formie elektronicznej, jak i tradycyjnej papierowej (Brozdowski, Dyrlico, Leja, 2005).

Klasyfikacja administracji biurokratycznej posiadała zazwyczaj niewielką bezpośrednią wiedzę o interesariuszach i ich potrzebach. Ten stan rzeczy na szczęście zmienia się w rezultacie stosowania w administracji samorządowej nowych koncepcji zarządzania. Coraz rzadziej można się spotkać z nazywaniem interesanta urzędu „petentem”. Obecnie interesant jest klien-

tem. Za potencjalne źródło zewnętrznej wiedzy ukrytej dla urzędu samorządu terytorialnego można uznać mieszkańców danego regionu oraz działające w nim organizacje. To właśnie ludzie mieszkający i działający na danym terenie wiedzą najlepiej, czego oczekują, jakie mają problemy i potrzeby. Bardzo często mają również pomysły gotowych rozwiązań, które urzędnicy muszą jednak chcieć i potrafić usłyszeć, a później zrealizować. Zewnętrzne źródło wiedzy ukrytej stanowi też środowisko naukowe, którego przedstawiciele mogą zaproponować urzędowi samorządu terytorialnego wiele nowatorskich rozwiązań usprawniających ich pracę.

3. Intranet i systemy elektronicznego obiegu dokumentów jako przykładowe narzędzia wspierające zarządzanie wiedzą w urzędach samorządu terytorialnego

Intranet stanowi jedno z najpopularniejszych narzędzi wspierających zarządzanie wiedzą. Jest to wewnętrzna sieć oparta na technologii internetowej, do której dostęp mają jedynie członkowie danej organizacji. Ochrona udostępnianych w intranecie zasobów odbywa się za pomocą oprogramowania, które blokuje nieuprawniony dostęp z zewnątrz (Panek, 2012, s. 70). Intranet jest przydatny zwłaszcza do usprawniania przechowywania i transferu wiedzy. Jego głównym zadaniem jest skrócenie do minimum czasu, jaki pracownicy poświęcają na poszukiwanie prostych informacji, które są niezbędne do wykonywania powierzonych im zadań, np. kontaktów telefonicznych czy aktualnych aktów prawnych.

Do charakterystycznych cech systemu intranet można zaliczyć to, iż (Związek Powiatów Polskich, 2011):

- jest środowiskiem do pracy grupowej;
- ma możliwość współdzielenia się informacjami, pomysłami;
- umożliwia łatwy i szybki dostęp do informacji;
- wykorzystuje technologię WWW do prezentacji informacji;
- posiada graficzny, intuicyjny interfejs użytkownika;
- pobiera informacje z baz danych w sposób dynamiczny;
- jako całość stanowi źródło informacji niezbędnych do sprawnego funkcjonowania urzędu;
- umożliwia proste i czytelne zarządzanie prezentowaną w nim informacją.

Sprawny i skuteczny obieg informacji wewnętrznej w urzędzie jest jednym z kluczowych problemów związanych z jego efektywną pracą. System intranet opiera się na rozwiązaniach elektronicznych, które zapewniają skuteczne i szybkie dotarcie informacji do wszystkich adresatów w urzędzie. Intranet to również miejsce, gdzie znajdują się bazy wiedzy dostępnej dla pracowników.

Do głównych korzyści, jakie osiągają urzędy korzystające z systemu intranet, można zaliczyć (Związek Powiatów Polskich, 2011):

- uzyskanie zdefiniowanych pewnych kanałów komunikacji w urzędzie;
- ograniczenie kosztów funkcjonowania urzędu;
- skrócenie czasu poszukiwania codziennych informacji poprzez łatwy i szybki dostęp dla każdego pracownika;
- pewność dotarcia informacji do wszystkich pracowników w tym samym czasie;

- ujednoczenie procedur wewnętrznych;
- poprawa komunikacji w poziomie.

Jak już wielokrotnie podkreślono, głównym zasobem wykorzystywanym przez urzędy jest wiedza, która bardzo często przybiera postać dokumentów. Sprawne załatwianie spraw wymaga właściwie zorganizowanego ich obiegu. Bardzo dobrym rozwiązaniem jest wdrożenie systemów elektronicznego obiegu dokumentów. Systemy takie zapewniają dużą mobilność danych, która jest efektem automatycznego przenoszenia danych do odpowiednich mediów oraz zagwarantowania, że dane będą łatwo dostępne niezależnie od tego, gdzie się fizycznie znajdują i kiedy zostały utworzone (Suchodolski, 2012, s. 126). Ułatwiają również monitorowanie dokonywanych w dokumentach zmian oraz odnajdywanie najbardziej aktualnych ich wersji (Panek, 2012, s. 71).

Przykładowym programem służącym do elektronicznego obiegu dokumentów i spraw jest stworzony przez Centralny Ośrodek Informatyki Górnictwa – Mdok. Mdok jest systemem obsługi spraw i dokumentów, pracującym w środowisku sieciowym, którego zadaniem jest wspomaganie procesu wymiany dokumentów pomiędzy poszczególnymi komórkami, zarządzanie realizacją spraw, a także usprawnienie komunikacji z klientem (COIG, 2008, s. 5).

System Mdok obejmuje (Suchodolski, 2012, s. 126–127):

- „– możliwość dowolnego modelowania ścieżek obsługi spraw i dokumentów wraz z graficznym obrazowaniem zdefiniowanych modeli;
- szablony dokumentów, czyli wzory najczęściej wykorzystywanych pism i formularzy;
- terminarze dla poszczególnych użytkowników przypominające o zbliżających się terminach lub spotkaniach;
- możliwość wyszukiwania spraw, w których przekroczone zakładany czas realizacji poszczególnych etapów wraz z graficzną prezentacją postępu załatwiania spraw;
- zapamiętywanie stanu dokumentu i użytkownika dokonującego każdej jego modyfikacji wraz z możliwością podglądu historii dokumentu i odtworzenia jego stanu z dowolnego punktu czasowego;
- pełną obsługę poczty e-mail;
- rejestrowanie online wniosków składanych za pośrednictwem Internetu oraz graficzne obrazowanie postępu prowadzonych spraw;
- wspieranie tworzenia i zarządzania treścią BIP;
- integrację z usługą Elektronicznej Skrzynki Podawczej”.

Zastosowanie w urzędzie systemu elektronicznego obiegu dokumentów pozwala na osiągnięcie licznych korzyści, do których można zaliczyć (Suchodolski, 2012, s. 127): szybki i łatwy dostęp do posiadanych dokumentów, efektywne zarządzanie torem realizowanych spraw, ład i porządek w zgromadzonych zasobach, efektywną kontrolę realizacji zleceń, pełną obsługę korespondencji, szybką wymianę informacji między pracownikami.

4. Zarządzanie wiedzą w Urzędzie Miasta Lublina – stosowane rozwiązania

Lublin jest największym polskim miastem położonym po wschodniej stronie Wisły oraz stolicą województwa lubelskiego. Pełni funkcję administracyjnego, gospodarczego i kultu-

ralnego centrum regionu. To jeden z największych i najprężniejszych ośrodków akademickich w kraju, w którym każdego roku kształci się blisko 100 tysięcy studentów.

Lublin jest gminą na prawach powiatu. Organami Miasta Lublina są Rada Miasta Lublina oraz Prezydent Miasta Lublina. Prezydent, zastępcy prezydenta, skarbnik i sekretarz swoje zadania realizują za pomocą urzędu poprzez nadzorowane przez siebie departamenty, składające się z wydziałów, biur, samodzielnych stanowisk pracy oraz wieloosobowych stanowisk pracy (Urząd Miasta Lublina, 2012, s. 4–6).

Jak już wcześniej wspomniano, w procesie zarządzania wiedzą można wyróżnić kilka głównych podprocesów, do których zalicza się m.in. identyfikowanie i zdobywanie wiedzy, rozwój wiedzy, transfer wiedzy oraz zachowywanie wiedzy. Poniżej zaprezentowane zostaną wybrane instrumenty wspierające realizację tych podprocesów stosowane w Urzędzie Miasta Lublina.

Pierwszymi z podprocesów są identyfikowanie i zdobywanie wiedzy oraz jej rozwój. Rolą władz samorządowych jest praca na rzecz lokalnej społeczności oraz zaspokajanie jej oczekiwań i potrzeb. Władze Miasta Lublina zdają sobie więc sprawę z ogromnego znaczenia wiedzy, którą Urząd Miasta może pozyskać od swoich klientów, czyli głównie mieszkańców miasta. Jej pozyskiwaniu służą m.in. osobiste spotkania interesantów z prezydentem, zastępcami prezydenta, sekretarzem miasta i radnymi.

Nowa wiedza napływa do urzędu wraz z nowo zatrudnionymi pracownikami. Nabór pracowników na wolne stanowiska urzędnicze jest przeprowadzany w sposób otwarty i konkurencyjny. Osoba ubiegająca się o zatrudnienie musi zdać odpowiednie testy kwalifikacyjne oraz przejść rozmowę kwalifikacyjną. Już na początku zatem weryfikowany jest zasób wiedzy potencjalnego pracownika.

Jak wcześniej wspomniano, zasoby wiedzy szybko ulegają dezaktualizacji. W związku z tym Urząd Miasta Lublina przykładą dużą wagę do podnoszenia kwalifikacji swoich pracowników. Zgodnie z „Regulaminem podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta Lublin” podnoszenie kwalifikacji zawodowych jest rozumiane jako zdobywanie lub uzupełnianie wiedzy i umiejętności pracownika, z inicjatywy pracodawcy albo za jego zgodą, w szczególności w formach: szkoleń, w tym specjalistycznych i podstawowych, konferencji, seminariów, kursów, w tym kursów językowych, studiów wyższych, studiów podyplomowych, studiów doktoranckich oraz szkoleń, w których przewidziano finansowy udział pracownika (Prezydent Miasta Lublin, 2012, § 2).

Rozpoznanie potrzeb w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych dokonuje się na podstawie analizy (Prezydent Miasta Lublin, 2012, § 4):

- zadań wykonywanych i przewidywanych do wykonania przez komórkę organizacyjną, w której pracownik jest zatrudniony;
- potrzeb wynikających ze zmian w przepisach;
- opisów stanowisk pracy;
- wyników przeprowadzonych okresowych ocen pracowników Urzędu zatrudnionych na stanowiskach urzędniczych;
- potrzeb w zakresie podnoszenia kwalifikacji zawodowych zgłaszanych bezpośrednio przez podległych pracowników chcących podnieść swe kwalifikacje zawodowe.

Szkolenia są prowadzone często w formie e-learningu. E-learning umożliwia osobie szkolonej zdobywanie wiedzy w dogodnym dla niej miejscu i czasie. Do nauki potrzebny jest jedynie komputer z dostępem do sieci. Tempo i tryb nauki jest zależny od indywidualnych potrzeb i predyspozycji kursanta. Testy są przeprowadzane zdalnie. Dzięki temu rozwiązaniu nie ma konieczności organizowania sal ćwiczeniowych i angażowania specjalistów do całonocnych wykładów.

Kolejnym podprocesem procesu zarządzania wiedzą jest transfer wiedzy. W urzędzie funkcjonuje Biuro Obsługi Mieszkańców. Biuro to stanowi doskonały punkt dwukierunkowego transferu wiedzy, który odbywa się pomiędzy interesantami a pracownikami urzędu. Wszyscy użytkownicy Internetu mają natomiast dostęp poprzez stronę internetową miasta, BIP i profile na portalach społecznościowych do informacji dotyczących pracy urzędu oraz lokalnych aktów prawnych.

Formą transferu wiedzy od urzędu do interesantów są dostępne na stronie internetowej urzędu karty informacyjne zawierające szczegółowy opis postępowania przy załatwianiu różnych spraw urzędowych. Na karcie znajdują się następujące informacje (Urząd Miasta Lublina, 2014): wnioski, które należy złożyć, wymagane załączniki, dokumenty, które należy udostępnić do wglądu, sposób i miejsce składania dokumentów, wymagane opłaty, sposób i miejsce odbioru dokumentów, termin złożenia dokumentów, termin załatwienia sprawy, przysługujący tryb odwoławczy, czynności powiązane, podstawa prawna, data zatwierdzenia karty, informacje dodatkowe, które nie zostały ujęte w poprzednich punktach, a które są istotne dla interesanta.

Świetną drogą transferu wiedzy pomiędzy mieszkańcami Lublina a władzami samorządowymi są spotkania mieszkańców zainteresowanych rozważanym problemem z przedstawicielami tych władz i pracownikami urzędu. Na spotkaniach mieszkańcy mogą podzielić się swoimi uwagami dotyczącymi działań podejmowanych przez władze miasta. Mieszkańcy są zapraszani na takie spotkania poprzez bezpłatne SMS-y. Wszyscy mieszkańcy Lublina mogą ponadto korzystać z bezpłatnych serwisów informacyjnych Miasta Lublina przesyłanych za pośrednictwem wiadomości SMS. Dostępne są cztery kanały: Miasto, Kultura, Sport i Student (Urząd Miasta Lublin, 2008).

Urząd przykładą również ogromną wagę do zapewnienia pracownikom dostępu do niezbędnej wiedzy oraz dzielenia się wiedzą między pracownikami. Pracownicy urzędu mają także możliwość skonsultowania swoich ewentualnych wątpliwości dotyczących sposobu postępowania ze swoimi przełożonymi oraz radcami prawnymi. W celu usprawnienia obiegu dokumentów w Urzędzie Miasta Lublina wykorzystywany jest natomiast opisany już wcześniej system Mdok.

Większość omówionych dotąd form podnoszenia kwalifikacji przez pracowników jest prowadzona przez firmy i trenerów zewnętrznych. Przewidziana jest jednak również możliwość prowadzenia szkoleń przez samych pracowników urzędu. Można uznać to za świetne rozwiązanie, ponieważ pozwala na transfer wiedzy między urzędnikami po bardzo niskich kosztach. Trenerzy wybrani spośród pracowników urzędu są wykorzystywani do organizacji szkoleń podstawowych, czyli szkoleń mających na celu podniesienie wiedzy z zakresu podstawowych przepisów prawa dotyczącego zadań realizowanych przez urząd oraz podniesienie umiejętności i kwalifikacji zawodowych. Zachowywaniu wiedzy służą natomiast m.in.

bazy wiedzy funkcjonujące w ramach intranetu. W bazach tych znajdują się zagadnienia, które mają ułatwić wykonywanie obowiązków i załatwianie spraw. Z siecią intranet można się połączyć z każdego komputera znajdującego się na terenie urzędu. Intranet stanowi również narzędzie ułatwiające transfer wiedzy.

Wszystkie zaprezentowane rozwiązania w zakresie zarządzania wiedzą zwiększają efektywność realizacji przez urzędników powierzonych im zadań oraz ułatwiają wdrażanie pracowników urzędu w nowe obowiązki, a tym samym przyczyniają się do wzrostu zadowolenia interesantów zgłaszających się do urzędu.

5. Podsumowanie

Świadomość znaczenia wiedzy jako czynnika produkcji cały czas wzrasta. Coraz większa liczba przedsiębiorstw zdaje sobie sprawę, że już nie ziemia i maszyny decydują o przewadze konkurencyjnej, ale właśnie zgromadzona w firmie wiedza. Uznanie wiedzy za najważniejszy czynnik produkcji wiąże się z koniecznością efektywnego zarządzania nią.

Urzędy administracji samorządowej, opierając swoją działalność właśnie na wiedzy, powinny przykładać szczególną wagę do jej pozyskiwania, przetwarzania oraz transferu. Zarządzanie wiedzą w organizacjach sektora publicznego jest niezbędnym warunkiem ich prawidłowego funkcjonowania. Zarządzanie to nie jest jednak zadaniem łatwym. Na szczęście urzędy mogą wykorzystać liczne instrumenty ułatwiające im zarządzanie wiedzą. Stosowane narzędzia często przybierają postać systemów informatycznych, do których można zaliczyć sieci intranet oraz systemy elektronicznego obiegu dokumentów. Jednymi z najważniejszych zadań, przed którymi stają urzędy w zakresie zarządzania wiedzą, jest zapewnienie sprzyjającej woli politycznej, zagwarantowanie urzędnikom ciągłego dostępu do niezbędnej wiedzy oraz zachęcenie ich do dzielenia się swoją wiedzą.

Za doskonały przykład urzędu, który dobrze radzi sobie z zarządzaniem wiedzą, można uznać Urząd Miasta Lublina. Wykorzystuje on różnorodne rozwiązania wspierające identyfikowanie i zdobywanie wiedzy, rozwój wiedzy, transfer wiedzy oraz zachowywanie wiedzy. Na szczególną uwagę zasługuje działające w lubelskim magistracie Biuro Obsługi Mieszkańców, które jest swoistym centrum dwukierunkowego transferu wiedzy pomiędzy interesantami a urzędem. Pozyskiwaniu wiedzy od mieszkańców miasta służą również m.in. ich bezpośrednie spotkania z władzami miasta. Urząd przykłada także ogromną wagę do ciągłego podnoszenia poziomu kwalifikacji przez swoich pracowników. W magistracie wykorzystywany jest system elektronicznego obiegu dokumentów oraz funkcjonuje sieć intranet.

Wprowadzanie nowoczesnych form zarządzania w administracji często budzi pewne opory i tym samym stanowi dla reformatorów duże wyzwanie. Zważywszy jednak na wagę zasobów wiedzy dla prawidłowej działalności urzędów oraz na coraz większe zainteresowanie przejawiane zagadnieniem zarządzania wiedzą przez kierowników urzędów wszystkich szczebli, można mieć nadzieję, że już wkrótce zarządzanie wiedzą stanie się codziennością polskiej administracji samorządowej.

Bibliografia

- Brodzowski, P., Dyrlico, J., Leja, K. (2005). *Wybrane elementy zarządzania wiedzą w organizacji publicznej na przykładzie Urzędu Miasta Elbląga* [online, dostęp: 2014-03-21]. Dostępny w Internecie: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/9/id/141>.
- COIG (2008). *Mdok – Obsługa spraw i dokumentów. Podręcznik użytkownika*. Katowice: COIG.
- Fazlagić, J. (2008). *Know-how w działaniu! Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*. Gliwice: Wydawnictwo Helion. ISBN 978-83-246-2222-1.
- Hysa, B., Mularczyk, A. (2011). Metody i techniki zarządzania wspomagające podejmowanie decyzji w urzędach administracji publicznej. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Seria: Organizacja i Zarządzanie*, 57, 153–167.
- Jemieliński, D., Koźmiński, A.K. (red.) (2008). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne. ISBN 978-83-60501-95-5.
- Kowalczyk, A., Nogalski, B. (2007). *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-694-7.
- Krawczyk, M. (2010). *Problematyka zarządzania informacją i wiedzą w instytucjach sektora publicznego na przykładzie Urzędu Komunikacji Elektronicznej* [online, dostęp: 2014-06-17]. Dostępny w Internecie: http://www.knws.uz.zgora.pl/history/pdf/knws_2010_183.pdf.
- Mazur, S. (2008). *Zarządzanie wiedzą w polskiej administracji publicznej*. W: A. Haber, M. Szałaj (red.). *Środowisko i warsztat ewaluacji* (s. 51–70). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 978-83-60009-86-4.
- Mozalewski, M. (2011). Zarządzanie wiedzą w administracji publicznej [online, dostęp: 2014-06-16]. *Przełęcz Komunalny*, 10. Dostępny w Internecie: <http://e-czytelnia.abrys.pl/?mod=tekst&id=13813>.
- Możdżeń, M. (2011). Co stoi na przeszkodzie w skutecznym zarządzaniu wiedzą w administracji publicznej? W: S. Mazur (red.). *Reformowanie polskiej administracji publicznej: wybrane aspekty zagadnienia*. [online, dostęp: 2014-06-15]. Kraków: Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie. ISBN 978-83-894-1096-2. Dostępny w Internecie: <http://ssrn.com/abstract=2373257>.
- Panek, G. (2012). Nowe technologie komunikacyjne a zarządzanie wiedzą w organizacjach sektora publicznego. *Kwartalnik Internetowy „Komunikacja Społeczna”*, 3, 65–76.
- Prezydent Miasta Lublin (2012). *Regulamin podnoszenia kwalifikacji zawodowych pracowników Urzędu Miasta Lublin*. Załącznik do Zarządzenia nr 11/11/2012 Prezydenta Miasta Lublin z dnia 12 listopada 2012 r. Lublin.
- Suchodolski, B. (2012). Profesjonalny urzędnik administracji publicznej. W: J.S. Kardas (red.). *Przeobrażenia i wsparcie procesów zarządzania ludźmi* (s. 120–131). Warszawa: Wydawnictwo Studio Emka. ISBN 978-83-62304-57-8.
- Trajer, J., Paszek, A., Iwan, S. (2012). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 978-83-208-2015-7.
- Urząd Miasta Lublin (2008). *Bezpłatne serwisy informacyjne UM Lublin*. [online, dostęp: 2014-03-28]. Dostępny w Internecie: http://lublin.eu/Bezplatne_serwisy_informacyjne_UM_Lublin-1-284.html.
- Urząd Miasta Lublin (2012). *Księga Jakości Urzędu Miasta Lublin*. Wyd. 4 z dnia 7 sierpnia 2012 r. Lublin.
- Urząd Miasta Lublin (2014). *Karta informacyjna* [online, dostęp: 2014-03-22]. Dostępny w Internecie: <http://www.um.lublin.pl/um/index.php?t=200&id=39471>.
- Związek Powiatów Polskich (2011). E-Intranet: system zarządzania wiedzą w urzędzie. *Dziennik Warto Wiedzieć*, 16 maja [online, dostęp: 2014-03-28]. Dostępny w Internecie: <http://wartowiedziec.org/index.php/e-administracja/zarzadzanie/2834-e-intranet-system-zarzadzania-wiedz-w-urzedzie>.

Selected instruments to support knowledge management in Polish offices of local administration

Abstract: In the 21st century knowledge became the most important resource which is used by companies. As a result of this, companies have to try to manage their knowledge. Municipal offices can be treated as service companies. The most important task for the local administration is to supply of services for their clients. To deal with clients' problems officials must have a wide range of knowledge. So knowledge resources are the most important resource used by local government authorities. Unfortunately law changes follow very quickly, so officials have to update their knowledge all the time. Officials should take part in training courses and they should have a permanent access to the current rules of law procedures which are applicable in the local administration.

Officials should be willing to share their knowledge and to acquire the new one. Offices should acquire knowledge from a variety of sources, including their customers. Effective knowledge management in the offices of the local government requires the use of appropriate instruments, which very often are based on new technologies. In the article selected issues of knowledge management in local government offices as well as the examples of tools used in knowledge management are presented. The author also presents the solutions, in the field of knowledge management, used by the Municipality of Lublin City.

Key words: knowledge, knowledge management, local government, intranet, workflow

Koniunktura gospodarcza a aktywność innowacyjna w małopolskim systemie przemysłowym

Arkadiusz Świadek

Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania

Abstrakt: Systemy przemysłowe w państwach ze znaczną luką technologiczną charakteryzują się na ogół niskim poziomem konkurencyjności, objawiającej się m.in. znikomym udziałem produktów wysokiej techniki w handlu międzynarodowym. Poszukuje się zatem czynników determinujących aktywność innowacyjną przedsiębiorstw. Równolegle w literaturze przedmiotu trwa stale dyskusja, czy aktywność innowacyjna ma cykliczny czy antycykliczny charakter. Celem opracowania jest poszukiwanie kierunków, siły wpływu oraz odpowiadających im szans wpływu koniunktury gospodarczej na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w obrębie małopolskiego systemu przemysłowego. Wyniki badania potwierdziły występowanie w regionie małopolskim aktywności innowacyjnej o charakterze cyklicznym. Na podstawie analizy wykonanej na zbiorze 500 przedsiębiorstw przemysłowych, opierając się na regresji probitowej (rachunek prawdopodobieństwa), można stwierdzić, że w fazie ożywienia gospodarczego do aktywności innowacyjnej dochodzi znacznie częściej niż w innych fazach cyklu koniunktury – recesji i stagnacji. Czynnik koniunkturalny jest więc istotnym elementem decydującym o innowacyjności przedsiębiorstw. W związku z tym w procesie programowania polityki innowacyjnej w Małopolsce należy uwzględnić również warunki gospodarcze. Pozwoli to na akcelerację procesów innowacyjnych w badanym regionie.

Słowa kluczowe: innowacja, cykl koniunkturalny, region, przemysł

1. Wprowadzenie

Literatura z zakresu makroekonomii wskazuje na zróżnicowany wpływ faz cyklu gospodarczego na dynamikę nakładów innowacyjnych w gospodarce. Istnieje szeroko opisywany spór w tym zakresie. Tradycyjnie, zgodnie z koncepcją „kreatywnej destrukcji” Josepha A. Schumpetera, kryzys generuje nowe możliwości dla przedsiębiorstw (Schumpeter, 1939). Wiele z nich powinno zmierzać do reorganizacji swojej struktury i poprawy jakości realizowanej działalności gospodarczej poprzez wysoką aktywność innowacyjną. Ograniczone zyski na skutek mniejszego zapotrzebowania na wytwarzane produkty mogą być przyczynkiem do inwestycji w nowe technologie w tym trudnym okresie (Stiglitz, 1993).

Korespondencja: Arkadiusz Świadek
Uniwersytet Zielonogórski
Wydział Ekonomii i Zarządzania
ul. Licealna 9
65-417 Zielona Góra, Poland
Tel. +48 505 075 319
Email: a.swiadek@wez.uz.zgora.pl

Wiadomo nie od dzisiaj, że szanse bankructwa rosną w fazie recesji, o ile przedsiębiorstwa nie przeprowadzą koniecznej reorganizacji (Aghion, Saint-Paul, 1998). Tymczasem przedsiębiorstwa będące w recesji, znajdując się pod presją, na ogół decydują się na strategię ograniczania kosztów w krótkim okresie, mniej uwagi poświęcając na eksplorację rynku i budowanie długofalowej przewagi komparatywnej przez strategię innowacyjne (Barrett, Musso, Padhi, 2009).

Pomimo wielu logicznych i racjonalnych argumentów świadczących o tym, że aktywność innowacyjna ma charakter antycykliczny, częściej spotykana hipoteza w literaturze przedmiotu jest taka, iż w sferze realnej innowacji nie traktuje się inaczej niż pozostałych aspektów działalności przedsiębiorstw. W konsekwencji oznaczałoby to, że aktywność ta ma charakter cykliczny. W rzeczywistości podmioty wyczekują na następną fazę ożywienia w gospodarce, a implementację nowych technologii, szczególnie tych radykalnych (ze względu na ryzyko i koszty), przesuwają na bardziej korzystne czasy (Shleifer, 1986). Tym samym wśród teoretyków nie ma porozumienia w sprawie adekwatności gospodarczej hipotezy „przyspieszania innowacji” Gerharda Menscha z 1975 roku, według której fundamentalne innowacje są wprowadzane częściej w fazie recesji jako efekt poszukiwania sposobu na przetrwanie przy zmniejszającym się rynku (Clark, Freeman, Soete, 1981).

Koniunktura gospodarcza to istotny czynnik wpływający na decyzje o podejmowaniu działalności innowacyjnej przez przedsiębiorstwa w każdym kraju, bez względu na poziom rozwoju gospodarczego. Polskie regiony z powodu niskiego poziomu gospodarczego są dodatkowo potencjalnie bardziej wrażliwe na zmiany zachodzące w ich otoczeniu, czyli na terytoriach często lepiej rozwiniętych (Szopik, Łukasik, 2006; Dzikowski, 2012). Może to stanowić istotną przesłankę do poszukiwania dalszych prawidłowości z punktu widzenia intensywności prowadzenia działalności innowacyjnej pod wpływem różnych faz cyklu koniunkturalnego. Badania prowadzone przez Joint Research Centre (JRC) jedynie potwierdzają potrzebę ich kontynuowania ze względu na występujące dywergencje interpretacyjne (Cincera, Cozza, Tübke, Voight, 2012).

Głównym celem badania było poszukiwanie kierunków, siły wpływu oraz odpowiadających im szans wpływu koniunktury gospodarczej na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw w obrębie małopolskiego systemu przemysłowego. W efekcie miało to przybliżyć warunki brzegowe funkcjonowania regionalnej sieci innowacji, która uwzględnia specyfikę tego regionu. Wnioski płynące z badań zaprezentowane w artykule są jedynie niewielkim fragmentem systemowych analiz, które udaje się prowadzić (pierwotnie samodzielnie autorowi, a obecnie grupie badawczej, w skład której wchodzi pracownicy Uniwersytetu Zielonogórskiego i Uniwersytetu Szczecińskiego) nieprzerwanie od ośmiu lat.

Warstwa egzemplifikacyjna niniejszego artykułu została oparta na regionalnym studium przypadku województwa małopolskiego. Badania przeprowadzono za pomocą kwestionariusza ankietowego na łącznej grupie 500 przedsiębiorstw przemysłowych w latach 2008–2010. Podstawowa procedura gromadzenia danych opierała się na wstępnej rozmowie telefonicznej wraz z przesyłaniem formularza ankietowego drogą e-mailową lub pocztową. Godnym podkreślenia faktem było dyskwalifikowanie nieprawidłowo wypełnionej ankiety i nieuwzględnianie jej na kolejnych etapach badań.

2. Metodyka prowadzonych badań i charakterystyka próby

Część metodologiczna analiz została oparta na rachunku prawdopodobieństwa. Do grupy 18 zmiennych zależnych zaliczono:

- a) występowanie w przedsiębiorstwach przemysłowych nakładów na działalność innowacyjną, w tym na B+R, nowe maszyny oraz urządzenia, budynki, budowle, grunty oraz programy komputerowe;
- b) wprowadzanie nowych procesów technologicznych i wyrobów;
- c) współpracę w pionie i poziomie w działalności innowacyjnej w ujęciu podmiotowym (Tomaszewski, 2012).

Uwzględnione zmienne niezależne są zbiorem płaszczyzn odniesienia, które obrazują aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych przyjętą na podstawie metodologii powszechnie stosowanej dla krajów OECD od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku (OECD, 2008; KE, 2006). Jednocześnie do dnia dzisiejszego nie została opracowana syntetyczna miara opisująca działalność innowacyjną na poziomie przedsiębiorstwa, choć próby systemowego jej ujęcia występują w literaturze przedmiotu (KE, 2006). Spotykają się one jednak z większą bądź mniejszą krytyką ze względu na heterogeniczny charakter tej działalności, trudny do sprowadzenia do wspólnego mianownika, a stosowane miary mają specyficzne i jednocześnie ograniczone zastosowanie.

Zmienne niezależne wykorzystane w badaniu to trzy fazy gospodarcze: ożywienie, stagnacja i recesja, które były identyfikowane przez przedsiębiorców na podstawie informacji o osiągniętych przychodach w ostatnich trzech latach. Jeżeli przychody w przedsiębiorstwie wzrosły w badanym okresie, przyjęto, że znajduje się ono w fazie ożywienia. Jeżeli przychody spadały, świadczyło to o tym, że przedsiębiorstwo znajduje się w fazie dekonunktury, a gdy nie zmieniły się – w fazie stagnacji.

Weryfikację statystyczną modeli przeprowadzono na podstawie statystyki chi-kwadrat Walda, natomiast weryfikację istotności parametrów za pomocą testu t-studenta, wykorzystując asymptotyczne standardowe błędy ocen. Dla modelu oraz jego parametrów przyjęto granice ufności na poziomie 95%. Ze względu na liczbę oszacowanych modeli zdecydowano się zaprezentować jedynie te, które spełniają warunek istotności statystycznej – zarówno modelu jako całości, jak i jego parametru (rozpatrywanego czynnika).

Wszystkie zmienne przyjęte do badania (a więc zarówno zmienne zależne, jak i niezależne) mają charakter binarny, czyli osiągają wartości 1 albo 0, a zatem interpretacja wyników badań została oparta na postaci strukturalnej modelu oraz osiągniętych wartości prawdopodobieństwa. Znak dodatni występujący przy parametrze oznacza, że prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia o charakterze innowacyjnym jest znacznie wyższe w wyróżnionej grupie przedsiębiorstw przemysłowych w relacji do reszty zbiorowości. Modelowanie typu probit stanowi skuteczne narzędzie badawcze, jednak głównie w przypadku dużych, statycznych prób badawczych, w których zmienna zależna ma postać zero-jedynkową.

Jak już wspomniano we wprowadzeniu, badanie przeprowadzono na próbie 500 przedsiębiorstw przemysłowych działających w województwie małopolskim. Strukturę badanych przedsiębiorstw z punktu widzenia wielkości i technologii przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Struktura przedsiębiorstw przemysłowych w województwie małopolskim z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstw i klas technologicznych w latach 2008–2010 (w %)
 (Table 1. The structure of industrial enterprises in the Malopolska province in terms of the size of companies and technological classes in the years 2008–2010 [%])

Wielkość przedsiębiorstwa (Size of the company)	Województwo małopolskie (Malopolska province)	Poziom technologii (Level of technology)	Województwo małopolskie (Malopolska province)
Mikro	46,2	Wysoki	5,4
Małe	33,8	Średniowysoki	7,6
Średnie	16,0	Średnioniski	25,4
Duże	4,0	Niski	61,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań ankietowych.

Co więcej, z perspektywy próby ilościowej badania są zbliżone do tych prowadzonych przez Główny Urząd Statystyczny w zakresie omawianej problematyki.

3. Wpływ koniunktury gospodarczej na aktywność innowacyjną w Małopolsce

Sytuacja finansowa badanych przedsiębiorstw w województwie małopolskim istotnie wpływa na realizację różnorodnych form działalności innowacyjnej. Podmioty, których kondycja ekonomiczna uległa poprawie, były skłonne do częstszego ponoszenia nakładów finansowych na wdrażanie nowych procesów technologicznych, wprowadzanie nowych wyrobów i technologii lub wchodzenie w związki współpracy innowacyjnej.

Tabela 2. Wartość parametru przy zmiennej niezależnej „ożywienie gospodarcze” w modelach probitowych opisujących innowacyjności przemysłu w województwie małopolskim
 (Table 2. The value of the parameter by the independent “economic recovery” variable in the probit models describing the innovation industry in the Malopolska province)

Atrybut innowacyjności (Innovation attribute)	Parametr (Parameter)	Błąd standardowy (Standard error)	Statystyka <i>t</i> -studenta (<i>t</i> -student statistics)	$P > z $	p_1	p_2
Nakłady na działalność B+R	0,703	0,120	5,86	0,00	0,46	0,21
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe (w tym):	0,467	0,126	3,71	0,00	0,84	0,70
a) maszyny i urządzenia techniczne	0,512	0,120	4,27	0,00	0,79	0,61
Oprogramowanie komputerowe	0,359	0,114	3,17	0,00	0,65	0,51
Wprowadzenie nowych wyrobów	0,521	0,120	4,36	0,00	0,78	0,60
Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym):	0,566	0,121	4,68	0,00	0,80	0,61
a) metody wytwarzania	0,240	0,113	2,13	0,03	0,52	0,42
b) systemy okołoprodukcyjne	0,465	0,120	3,88	0,00	0,38	0,22

Atrybut innowacyjności (<i>Innovation attribute</i>)	Parametr (<i>Parameter</i>)	Błąd standardowy (<i>Standard error</i>)	Statystyka <i>t</i> -studenta (<i>t-student statistics</i>)	$P > z $	p_1	p_2
c) systemy wspierające	0,374	0,128	2,94	0,00	0,27	0,16
Współpraca z dostawcami	0,288	0,128	2,25	0,02	0,25	0,17
Współpraca z krajowymi JBR	0,369	0,182	2,03	0,04	0,09	0,04
Współpraca innowacyjna ogółem	0,370	0,116	3,20	0,00	0,46	0,30

Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań ankietowych.

Dla pierwszej z rozpatrywanych zmiennych wyestymowano 12 modeli, w których parametry są statystycznie istotne dla 18 potencjalnych zmiennych objaśnianych. Dotyczą zatem zdecydowanej większości rozpatrywanych płaszczyzn. Co więcej, wszystkie oddziałują w tym samym kierunku. Niemniej szanse na realizację poszczególnych zdarzeń innowacyjnych są zróżnicowane.

Najmniejszą rozpiętość między prawdopodobieństwami obserwujemy dla inwestycji w dotychczas niestosowane środki trwałe, w tym maszyny i urządzenia techniczne (wzrost prawdopodobieństwa w okresie ożywienia odpowiednio o 20% i 29,5%), wprowadzania nowych metod wytwarzania i jej niektórych składowych (wzrost o 31,7%) lub wprowadzania nowych wyrobów (wzrost o 30%). To jednocześnie trzy najistotniejsze i główne mechanizmy poprawy technologicznej przedsiębiorstw zarówno na wejściu, jak i wyjściu w badanym regionie. Z mniej istotnych zmiennych przeciętną stopę wzrostu odnotowujemy również w przypadku zakupu nowego oprogramowania komputerowego – 27,5%. W pozostałych sześciu przypadkach różnice są wyraźnie większe.

W przypadku realizacji działalności B+R w okresie ożywienia zainteresowanie jej prowadzeniem rośnie aż o 119%, a w przypadku systemów okołoprodukcyjnych i wsparcia odpowiednio o 72,7% i 68,8%. Zdarzenia te są jednak realizowane rzadziej niż uprzednio wskazane, co wynika z długotrwałego procesu ich realizacji, szczególnie pierwszego z nich.

W zakresie współpracy innowacyjnej z różnymi podmiotami w czasie prosperity szanse rosną o 53,3%. Zjawiska istotne w tym obszarze dotyczą jednak jedynie kooperacji z dostawcami i krajowymi jednostkami naukowymi. Z pierwszą grupą prawdopodobieństwo rośnie o 41,2%, podczas gdy z drugą aż o 125%. Warto wyjaśnić, że częstotliwość współpracy innowacyjnej w województwie jest znacznie niższa niż pozostałych form aktywności innowacyjnej.

W regionie Małopolski okres ożywienia gospodarczego sprzyja działalności innowacyjnej bez względu na rozpatrywaną płaszczyznę odniesienia. Świadczy to o silnym uzależnieniu przedsiębiorstw w zakresie tworzenia nowych wyrobów i technologii od aktualnych warunków rynkowych, z mocną pozycją fazy wzrostowej rynku w stosunku do recesji czy okresu stagnacji.

Tabela 3. Wartość parametru przy zmiennej niezależnej „spowolnienie gospodarcze” w modelach probitowych opisujących innowacyjność przemysłu w województwie małopolskim
(Table 3. The value of the parameter by the independent “economic downturn” variable in the probit models describing the innovation industry in the Malopolska province)

Atrybut innowacyjności (<i>Innovation attribute</i>)	Parametr (<i>Parameter</i>)	Błąd standardowy (<i>Standard error</i>)	Statystyka <i>t</i> -studenta (<i>t-student statistics</i>)	$P > z $	p_1	p_2
Nakłady na działalność B+R	-0,451	0,162	-2,78	0,00	0,22	0,37
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe	-0,370	0,155	-2,38	0,02	0,67	0,79
Oprogramowanie komputerowe	-0,328	0,148	-2,22	0,03	0,48	0,61
Wprowadzenie nowych wyrobów	-0,608	0,150	-4,08	0,00	0,51	0,74
Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym):	-0,553	0,150	-3,69	0,00	0,55	0,75
a) systemy okolo produkcyjne	-0,640	0,176	-3,64	0,00	0,15	0,34
Współpraca innowacyjna ogółem	-0,446	0,159	-2,79	0,00	0,24	0,40

Źródło: opracowanie własne na podstawie autorskich badań ankietowych.

Czas spowolnienia gospodarczego istotnie ogranicza zaangażowanie przedsiębiorstw przemysłowych z Małopolski w procesy innowacyjne. Szczególnie widoczne jest to w obszarze finansowania i implementacji, dotyczy bowiem sześciu z siedmiu modeli. Płaszczyzna kooperacyjna opisana jest rzadziej, gdyż za pomocą tylko jednego, za to ważnego elementu – współpracy innowacyjnej ogółem. Brakuje jednak wskazania bardziej szczegółowych kierunków wpływu dekonunktury na procesy innowacyjne w regionie.

Działalność B+R w tym okresie realizuje jedynie 22% przedsiębiorstw i jest to jednocześnie o 40,5% mniej podmiotów niż w pozostałych fazach cyklu koniunkturalnego. W przypadku nowych inwestycji ich liczba zmniejsza się o 12 punktów procentowych z szansami na poziomie 67%, co i tak oznacza niewielką korektę w dół. Obserwowane zjawisko świadczy o tym, że w badanym regionie zmiany koniunktury nie wpływają w znaczącym stopniu na główny element transferu technologii, który charakteryzuje się długotrwałą stabilnością. Może to dowodzić raczej systemowego i rozłożonego w czasie niż przypadkowego planowania inwestycji w czynniki wiedzytwórcze w przedsiębiorstwach zlokalizowanych w Małopolsce.

Badane podmioty w okresie spowolnienia gospodarczego ograniczają również wprowadzanie nowych wyrobów i technologii. Wdrażanie takich rozwiązań mogłoby przecieżyć stanowić próbę przeciwdziałania spadającemu popytowi. Odnotowano spadki w zakresie wprowadzania nowych wyrobów o 31,1% i procesów technologicznych o 26,7%. A zatem ich skala jest znaczna i świadczy o wysokiej niestabilności decyzji przedsiębiorców w tych obszarach.

Najwyższą zmienność w zakresie działalności innowacyjnej obserwuje się w przypadku wchodzenia w związki kooperacyjne. Istotna jest tu jedynie współpraca innowacyjna ogółem, bez wyodrębnienia szczególnej grupy podmiotowej. Zainteresowanie wspólną realizacją projektów innowacyjnych spada o 40% bez względu na typ podmiotu, z którym wcho-

dzi się w bliższe interakcje. Jednocześnie warto przypomnieć, że współpraca innowacyjna jako element świadczący o systemowej dojrzałości innowacyjnej w regionie jest zjawiskiem rzadkim, a w niektórych obszarach wręcz incydentalnym, mimo silnej pozycji Krakowa jako ośrodka akademickiego w skali kraju. Z tego powodu wysoka zmienność tych zachowań może być wyjaśniana niską bazą odniesienia.

Okres spowolnienia gospodarczego okazuje się systemowym ograniczeniem dla realizowanej w Małopolsce działalności innowacyjnej. Zakres obserwowanych zmian w intensyfikacji aktywności innowacyjnej jest różny w poszczególnych płaszczyznach odniesienia. Cieszy wysoka stabilność w czasie nakładów na kluczowe elementy biernego transferu technologii do regionu. W tym okresie dostrzega się jednocześnie silne spadki prac B+R, implementacji nowych wyrobów i technologii oraz współpracy w obszarze innowacji. Ze względu na skalę intensywności negatywnych zmian istnieje zatem imperatyw różnicowania w tym województwie mechanizmów stymulowania aktywności innowacyjnej w zależności od faz cyklu koniunkturalnego (polityka innowacyjna).

Tabela 4. Wartość parametru przy zmiennej niezależnej „stagnacja gospodarcza” w modelach probitowych opisujących innowacyjności przemysłu w województwie małopolskim
(Table 4. The value of the parameter by the independent “economic stagnation” variable in the probit models describing the innovation industry in the Malopolska province)

Atrybut innowacyjności (<i>Innovation attribute</i>)	Parametr (<i>Parameter</i>)	Błąd standardowy (<i>Standard error</i>)	Statystyka <i>t</i> -studenta (<i>t-student statistics</i>)	$P > z $	P_1	P_2
Nakłady na działalność B+R	-0,533	0,135	-3,96	0,00	0,21	0,40
Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne	-0,427	0,127	-3,35	0,00	0,60	0,75

Ź r ó d ł o: opracowanie własne na podstawie autorskich badań ankietowych.

Trzecią z rozpatrywanych faz gospodarczych jest stagnacja. Czynnikiem ten, podobnie jak recesja, wpływa destymulująco na zachowania innowacyjne przedsiębiorstw w Małopolsce, lecz tym razem zdarza się to znacznie rzadziej. Dotyczy bowiem jedynie dwóch rozpatrywanych obszarów: prac B+R oraz inwestycji w nowe maszyny i urządzenia (element składowy środków trwałych). Aktywność innowacyjna spada w czasie stagnacji dla obu omawianych czynników, jednak ograniczenie nakładów na B+R jest nawet silniejsze niż w okresie dekonunktury (spadek o 47,5%). W przypadku inwestycji w nowe maszyny i urządzenia ograniczenie w fazie stagnacji jest zbliżone do tego obserwowanego podczas recesji (spadek o 20%).

Okres stagnacji gospodarczej wpływa w ten sam sposób na aktywność innowacyjną w Małopolsce jak czas recesji, a zatem są to dwa okresy negatywnego oddziaływania na procesy innowacyjne realizowane w przedsiębiorstwach. Choć siła negatywnego oddziaływania jest wyższa w tej fazie cyklu, to dotyczy zaledwie dwóch obszarów aktywności. Mechanizmy stymulujące postawy innowacyjne (tylko B+R oraz inwestycje w bierny transfer technologii) powinny być zbliżone w tych dwóch fazach cyklu koniunkturalnego.

4. Podsumowanie

Po dokonaniu analizy związków zachodzących między koniunkturą gospodarczą a aktywnością w sferze działalności innowacyjnej w województwie małopolskim można zauważyć, że zjawisko to kształtuje się podobnie jak w innych regionach Polski (Świadek, 2013; Świadek, Tomaszewski, 2012). W okresie ożywienia można zaobserwować wzrost zainteresowania finansowaniem, wdrażaniem nowych technologii czy współpracy innowacyjnej, podczas gdy w czasie dekonunktury podmioty rezygnują z prowadzenia działalności innowacyjnej. Aktywność innowacyjna ma zatem charakter cykliczny. Takie zjawisko ma oczywiście pluse i minusy, ponieważ zmiany faz koniunktury wpływają na weryfikację rynkową ryzykownych przedsięwzięć. Z drugiej jednak strony aktywność innowacyjna ma długofalowe znaczenie i wymiar, a zatem wysoka zmienność może zaburzyć naturalny rytm kreowania nowych rozwiązań czy też ich transferowania i implementowania.

Faza stagnacji negatywnie oddziałuje jedynie w dwóch na 18 rozpatrywanych przypadków zmiennych i jest okresem silnego, lecz rzadkiego wpływu na procesy innowacyjne w regionie. Jednocześnie jest to nieliczny w skali kraju przypadek województwa, gdzie okres ten w tak ograniczonym stopniu wpływa na zachowania innowacyjne funkcjonujących przedsiębiorstw, co można interpretować jako zjawisko pozytywne.

Warto również odnotować, że skala redukcji (rozszerzenia prawdopodobieństw) aktywności innowacyjnej w tym województwie między ożywieniem a recesją i stagnacją jest wyższa niż w innych przebadanych dotychczas województwach. Świadczy to o większej wrażliwości przemysłu w Małopolsce na zmiany koniunkturalne, co jest z kolei zjawiskiem niekorzystnym.

Biorąc pod uwagę wyniki badania, należy różnicować aktywność innowacyjną w skali regionu, uwzględniając aktualny cykl koniunktury. Mechanizm taki powinien przyczynić się do znacznie korzystniejszego oddziaływania polityki regionalnej i jej poszczególnych instrumentów wsparcia na systemową aktywność innowacyjną i badawczo-rozwojową przedsiębiorstw przemysłowych.

Bibliografia

- Aghion, Ph., Saint-Paul, G. (1998). Uncovering some causal relationships between productivity growth and the structure of economic fluctuations: A tentative survey. *Labour*, 12(2), 279–303.
- Barrett, C.W., Musso, C.S., Padhi, A. (2009). Upgrading R&D in a downturn. *The McKinsey Quarterly*, 2.
- Canton, E., Uhlig, H. (1999). Growth and the cycle: Creative destruction versus entrenchment. *Journal of Economics*, 69(3), 239–266.
- Cincera, M., Cozza, C., Tübke, A., Voigt, P. (2012). Doing R&D or not (in a crisis), that is the question... *European Planning Studies*, 20(9), 1525–1547.
- Clark, J., Freeman, C., Soete, L. (1981). Long waves, inventions, and innovations. *Futures*, 13(4), 308–322.
- Dzikowski, P. (2012). Developing the innovation potential of a medium sized family business functioning in a global supply chain. *Management*, 16(1), 101–113.
- Francois, P., Lloyd-Ellis, H. (2003). Animal spirits through creative destruction. *The American Economic Review*, 93(3), 530–550.
- KE (2006). *European Innovation Scoreboard*. Paryż: Komisja Europejska.
- OECD (2008). *Podręcznik Oslo. Pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wyd. 3. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki. ISBN 978-83-61100-13-3.

- Schumpeter, J.A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York; Toronto; London: McGraw-Hill Book Company.
- Shleifer, A. (1986). Implementation cycles. *The Journal of Political Economy*, 94(6), 1163–1190.
- Soete, L. (2009). *Challenges for making European research an engine of competitiveness*. Presented at VINNOVA workshop: How can a future ERA support and stimulate research, innovation, and sustainable economic growth in Europe? Berlin, March 17th.
- Stiglitz, J. (1993). *Endogenous Growth and Cycles*. NBER WP No. 4286.
- Szopik, K., Łukasik, W. (2006). Istota, zakres i cele działalności przemysłowej. W: W. Janasz (red.). *Zarys strategii rozwoju przemysłu* (s. 60–85). Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-576-X.
- Świadek, A. (2013). Economic cycle and regional innovative activity in the Pomeranian industrial system in 2009–11. *Polish Journal of Management Studies*, 7, 8–16.
- Świadek, A., Tomaszewski, M. (2012). Koniunktura gospodarcza a aktywność innowacyjna przedsiębiorstw w regionach Polski. *Przegląd Organizacji*, 4, 32–35.
- Tomaszewski, M. (2012). Kooperacja innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych w sieci dostaw na przykładzie przedsiębiorstw z województwa lubuskiego w latach 2008–2010. *Współczesne Zarządzanie*, 4, 73–83.

Economic cycle and innovation activity in Malopolska industry system

Abstract: Industrial systems in countries with a large scale of technological gap are characterized by low level of competitiveness, manifested, among others, by the low sells of high-tech products in international trade. So we are looking for the factors determining the innovation activity of companies. In the theory the parallel discussion continues whether innovative activity has a cyclical or counter-cyclical nature. The aim of the study was to search for the trend, impact and opportunities of the various phases of the economic cycle on innovation activity of firms within the industrial system of Malopolska. The results which were achieved con-

firmed the presence of cyclic of innovative activity at the researched region. Based on the analysis performed on a group of 500 industrial companies using probit regression (probability theory), it can be stated that in the boom period innovative activity occurs much more frequently than in other phases of the business cycle—recession and stagnation. The economic situation is therefore an important factor for the decisions of innovative processes. Therefore, in the programming innovation policy in the Malopolska region economic cycle should also be taken into account. This will allow the acceleration of innovation processes in the studied region.

Key words: innovation, economic cycle, region, industry

Dobre praktyki wdrażania strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach

Halina Węgrzyn
Paweł Bołtuć

Wyższa Szkoła Zarządzania
Ochroną Pracy w Katowicach

Abstrakt: Kluczowe czynniki sukcesu, charakterystyczne dla konkretnych branż, są źródłem powodzenia działalności przedsiębiorstwa. W przypadku wdrażania strategii takimi czynnikami stają się pewne dobre praktyki, które mogą przesądzić o sukcesie lub porażce wdrażanej strategii. Duże korporacje charakteryzują się najczęściej złożonymi zespołami odpowiedzialnymi za rozwój programów i projektów, które w rezultacie są przełożeniem strategii na konkretne działania. Zupełnie inaczej funkcjonują małe i średnie przedsiębiorstwa, w których podczas wdrażania strategii nie wykorzystuje się narzędzi służących do zarządzania ryzykiem. W realizowanych projektach sporadycznie funkcjonują zespoły stanowiące komitety sterujące, a zarządzanie strategiczne leży jedynie w kompetencjach najwyższego kierownictwa – zarządu i/lub właścicieli. W takich przypadkach z pomocą przychodzą dobre praktyki. Autorzy artykułu, na podstawie własnych doświadczeń przy opracowywaniu i wdrażaniu strategii w małych i średnich przedsiębiorstwach działających w różnych branżach, podejmują analizę dobrych praktyk, które zapewniają skuteczne i uwieńczone sukcesem wdrożenie strategii. Omówione zostały przykłady przedsiębiorstw, które w swojej działalności zastosowały pewne praktyki biznesowe pozwalające im na mitygację pojawiającego się ryzyka, a tym samym na skuteczne wdrożenie opracowanej strategii.

Słowa kluczowe: kodeks dobrych praktyk, strategia przedsiębiorstwa, konkurencyjność przedsiębiorstwa, małe i średnie przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Osiągnięcie sukcesu w zmiennym, a wręcz burzliwym otoczeniu rynkowym wymaga od przedsiębiorców nie tylko dobrego opracowania strategii rozwoju, ale przede wszystkim jej właściwego wdrożenia. Jak zatem postępować, aby trud włożony w sformułowanie strategii nie został zmarnowany? Pomocne mogą być tutaj pewne dobre praktyki, których realizowanie pozwoli firmie skutecznie i z sukcesem wdrożyć strategię rozwoju. Czym jednak są dobre praktyki implementacji strategii rozwoju i czy warto je stosować?

Dobre praktyki definiowane są w różny sposób. Według Krzysztofa Rutkowskiego (2006, s. 3) są to między innymi

Korespondencja: Halina Węgrzyn
Wyższa Szkoła Zarządzania Ochroną
Pracy w Katowicach
ul. Bankowa 8
40-007 Katowice, Poland
Tel. +48 669 417 216
Email: ha.wegrzyn@gmail.com

procedury i działania, które okazały się w praktyce najbardziej efektywne. Mogą to być również procedury i kierunki działań, które pozwalają firmie przewyższyć rezultaty wszystkich konkurentów w danym procesie biznesowym, lub też programy, inicjatywy i działania, które są uważane za przewodnie, a także nadzwyczajne modele do naśladowania przez innych. Stosowanie dobrych praktyk pozwala uzyskać wyznaczone efekty biznesowe w określonym czasie i gwarantuje firmie przewagę konkurencyjną przez pewien okres. Dobre praktyki to ponadto zasady działania i takie projekty, które dają organizacji dobre lub nawet bardzo dobre wyniki. Powinny one spełniać dodatkowe warunki, takie jak: dobre planowanie, autoewaluacja, możliwość implementacji przez inne organizacje oraz etyka działania (Karwińska, Wiktor, 2008, s. 8). Należy zauważyć, że dobre praktyki odnoszą się do działań, które nie są nowe, lecz zostały już przez kogoś sprawdzone i możliwe jest wskazanie zależności pomiędzy tą aktywnością a pozytywnymi rezultatami (Gołaszewska-Kaczan, 2012, s. 357–367).

Przenosząc idee dobrych praktyk na grunt wdrażania strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach, stwierdza się, że dobre praktyki to:

- komunikacja strategii,
- oparcie strategii na mapie strategii,
- monitorowanie i uczenie się – definiujemy i wdrażamy pomiar realizacji strategii,
- testowanie i dostosowywanie strategii (zmiana),
- przekładanie marzeń właścicieli na realne działania.

Przedstawione powyżej dobre praktyki są podsumowaniem doświadczeń zdobytych przez autorów artykułu w trakcie opracowywania i monitorowania strategii rozwoju dla firm z sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw w ramach projektu *Planowanie strategiczne w MMŚP*¹. W dalszej części artykułu zaprezentowane zostaną szczegółowo wyżej wymienione dobre praktyki wdrażania strategii rozwoju, które pozwoliły firmom na przełożenie celów strategicznych na codzienne funkcjonowanie, poprawę efektywności działania, mitygację pojawiającego się ryzyka, a w dłuższym okresie mają służyć zwiększeniu wartości rynkowej przedsiębiorstwa.

2. Komunikacja strategii

Wdrożeniu strategii firmy musi służyć dobra komunikacja, która ma na celu zapoznanie pracowników z jej celem i środkami. Dobra komunikacja to przede wszystkim zrozumienie przez pracowników istoty strategii, które przekłada się na motywację do pracy. Wszystkie firmy, w których autorzy artykułu wdrażali strategię, były zachęcane, aby zaraz po jej formalnym przyjęciu zorganizować spotkanie informacyjne (czasami połączone z imprezą), na którym w dosyć obszerny sposób została zaprezentowana i omówiona dana strategia. Tego rodzaju spotkania powinny odbywać się cyklicznie (np. raz na kwartał). Podczas nich omawia się głównie sukcesy w realizowanych inicjatywach, konstruktywnie przedstawia wnioski w przypadku nieudanych projektów oraz analizuje odchylenia w realizacji mierników umieszczonych w zbilansowanej karcie wyników.

¹ Projekt realizowany w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki, Działanie 2.1. „Rozwój kadr nowoczesnej gospodarki”. Projekt współfinansowany ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego – doradztwo dla ponad 80 firm z sektora MMŚP.

Praktyka autorów pokazuje, że w organizacjach, w których jawnie informuje się o poczynaniach firmy w zakresie strategii oraz osiągniętych wynikach, pracownicy znacznie częściej angażują się w projekty służące realizacji strategii oraz częściej osiągają zakładany rezultat w wyznaczonym czasie. Ponadto przy wdrażaniu strategii należy powołać komitet sterujący (KS) złożony głównie z menedżerów, ale również osób koordynujących programy. W przypadku mikro, małych i średnich przedsiębiorstw (MMŚP) nie ma potrzeby ani uzasadnienia powoływać osobnych komitetów sterujących czy rad programu do nadzoru realizacji poszczególnych projektów i programów. W tego typu firmach zwołuje się z reguły tylko jedno posiedzenie KS w miesiącu, co może być zbieżne z zakończeniem danego miesiąca i uzyskiwaniem na tej podstawie danych finansowych. Częstotliwość zebrań KS powinna być dostosowana przede wszystkim do cyklu, w jakim funkcjonuje dane przedsiębiorstwo, co pozwala menedżerom zareagować odpowiednio wcześniej na dane dotyczące wyników sprzedaży oraz inne kwestie taktyczne. Opinie członków KS na temat pożądanej częstotliwości zebrań były we wdrażanych firmach bardzo różne, ale większość firm faktycznie organizowała dwu- lub trzygodzinne posiedzenia KS raz w miesiącu. Taka częstotliwość pozwala mieć pewność, że strategia nie przestanie być traktowana przez menedżerów w sposób priorytetowy. Posiedzenia KS powinny być obowiązkowe zarówno dla zarządu lub właścicieli, jak i dla pozostałych jego członków. Nie należy wówczas omawiać kwestii operacyjnych, chyba że przekładają się one na wdrożenie strategii. Autorzy zauważyli, że w przypadku firm, w których KS spotykały się regularnie, znacznie częściej dokonywano modyfikacji strategii, co oznacza, iż firmom tym udawało się w porę reagować na pojawiające się sygnały świadczące o niedopasowaniu niektórych inicjatyw do zakładanych w strategii celów. Finałem tego typu działań była zawsze poprawa wskaźników uzyskiwanych w strategicznej karcie wyników.

3. Oparcie strategii na mapie strategii

Graficznym ujęciem celów przedsiębiorstwa jest mapa strategii, która odzwierciedla przełożenie celów operacyjnych na cele strategiczne oraz pokazuje logiczne powiązania między nimi. Mapa strategii jest również sposobem kaskadowania celów strategicznych na cele operacyjne, które powinny wyrażać się w czterech perspektywach:

- finansowej – jak oceniają firmę właściciele?
- klienta – jak postrzegają firmę klienci?
- wewnętrznej perspektywy firmy – co musimy zrobić, aby osiągnąć doskonale rezultaty?
- innowacji i uczenia się – czy możemy nadal się doskonalić i tworzyć wartość?

W dalszej kolejności można wskazać powiązania między celami operacyjnymi a projektami realizowanymi w celu wdrożenia strategii. Mapa strategii bardzo wzbogaca jej przekaz, porządkuje go i pokazuje, w jaki sposób firma osiąga zdefiniowaną na początku tworzenia strategii wizję. Jest także mapą drogową pokazującą sposób dojścia przez krótko- i średniookresowe cele do celów długoterminowych, czyniąc te ostatnie realnymi. Zmapowanie strategii w sposób przejrzysty obrazuje łańcuch przyczynowo-skutkowy pomiędzy celami strategicznymi. Początkiem takiego łańcucha są zazwyczaj cele finansowe, które firma zamierza osiągnąć na końcu okresu objętego wdrożeniem strategii. Cele finansowe są bezpośrednio

połączone z celami w obszarze lojalności klientów i oferowanych przez firmę propozycji wartości. Następnie cele te przechodzą w cele związane z wewnętrzną perspektywą firmy, czyli ze sferą kluczowych procesów realizowanych w firmie. Na końcu łańcucha celów występują cele strategiczne w perspektywie innowacji i uczenia się, które dotyczą zasobów ludzkich, kultury organizacyjnej i wykorzystywanych technologii.

Z praktyki autorów wynika, że mapa strategii dla małych i średnich przedsiębiorstw powinna zawierać się na jednej stronie i obejmować nie więcej niż 25 celów hasłowych. Zbyt złożone struktury celów w firmach tego typu mogą okazać się za trudne, a wręcz niemożliwe do zarządzania. Ponieważ małe i średnie firmy rzadko decydują się na wprowadzenie zarządzania przez cele (ang. *Management by Objectives* – MBO), które umożliwiłoby im kaskadowanie wyznaczonych w mapie celów, bardzo pomocny może się okazać podział mapy strategii na wątki strategiczne, które łączą poszczególne cele w różnych perspektywach (stanowią pionowy wycinek mapy strategii). Podział mapy strategii na takie wątki niesie z sobą duże korzyści, ponieważ pozwala poszczególnym jednostkom biznesowym (najczęściej działom) przypisać odpowiedzialność za dany wątek i powiązać działania jednostki z ogólnymi celami firmy. Kolejną korzyścią jest to, że pionowe wątki strategiczne zazwyczaj mogą generować korzyści w różnych okresach, co pomaga firmom zarządzać krótko-, średnio- i długofalowymi procesami tworzenia wartości. Koncepcja wątku strategicznego pozwala menedżerom zawnocześnie planować i zarządzać wszystkimi ważnymi elementami strategii z osobna, zachowując ich spójność.

Wykorzystanie wątków strategicznych nie stoi w sprzeczności z możliwością kaskadowania celów. W jednej z firm z szeroko pojętego sektora przemysłowego, w której autorzy wdrazali strategię, zarząd firmy zdecydował się, aby już w trakcie wdrażania strategii zostało przeprowadzone kaskadowanie celów operacyjnych. Kaskadowanie to odbyło się w dwóch przekrojach: cele operacyjne zostały skaskadowane na poszczególne jednostki biznesowe (działy firmy), a ponadto niezależnie od jednostek biznesowych, natomiast cele operacyjne firmy w perspektywie finansowej oraz klienta zostały skaskadowane na poszczególne rynki, na których operowała firma. Warsztat, na którym opracowano częściowe cele dotyczące realizacji celów operacyjnych, uświadomił firmie, że skuteczne egzekwowanie wyznaczonych celów powinno odbywać się za pomocą zarządzania przez cele.

Mapa strategii powinna pokazywać, co chcemy osiągnąć w poszczególnych perspektywach, a także stanowić punkt wyjścia do odpowiedzi na pytanie, jak chcemy to osiągnąć. Dlatego też mapa strategii ma prowadzić do następnego kroku, jakim jest stworzenie portfela inicjatyw, który umożliwi realizację celów zarówno operacyjnych, jak i strategicznych. Z praktyki autorów wynika, że inicjatywy te przybierają postać projektów pogrupowanych w programy, których czas trwania obejmuje cały okres wdrożenia strategii. Cele projektów w małych i średnich przedsiębiorstwach znacznie różnią się od projektów realizowanych w dużych korporacjach. Projekty w tej wielkości przedsiębiorstwach bardzo często sprowadzają się jedynie do wdrożenia normy ISO, opracowania nowej struktury organizacyjnej, organizacji serii szkoleń w danym temacie lub zmapowania i optymalizacji wybranych procesów biznesowych.

4. Monitorowanie i uczenie się – definiowanie i wdrażanie pomiaru realizacji strategii

Po opracowaniu mapy strategii i portfela inicjatyw należy zaprojektować najważniejsze narzędzie monitoringu wdrażania strategii, czyli strategiczną kartę wyników BSC (ang. *balanced scorecard*). Karta ta stanowi miernik efektywności realizowanych celów w okresie wdrażania strategii w rozbiciu na miesiące, kwartały lub dłuższe okresy. Warto tutaj przywołać słynną maksymę twórców strategicznej karty wyników, która mówi, że tylko to, co daje się zmierzyć, jest tym, czym można zarządzać (Kaplan, Norton, 1992, s. 71–79). Dzięki stałemu monitorowaniu strategii menedżerowie mogą sprawdzać, czy podjęte inicjatywy przybliżają firmę do osiągnięcia długookresowych celów. Definiowane mierniki mogą mieć charakter wynikowy, tzn. pozwalają ocenić rezultaty działań już podjętych, lub charakter wyprzedzający, tj. pozwalają ocenić, czy dzisiaj robimy właściwe rzeczy, by osiągnąć sukces w przyszłości. W trakcie realizacji celów i działań zaplanowanych w strategii monitoruje się stopień osiągania założonych wyników poprzez porównanie wartości rzeczywistych z docelowymi wartościami zdefiniowanych mierników i na tej podstawie podejmuje się na bieżąco działania korygujące.

Zbilansowana karta wyników jest odzwierciedleniem celów przedstawionych na mapie strategii, dlatego też wskazane w niej cele operacyjne i mierzące je na przestrzeni czasu wskaźniki są pogrupowane w czterech perspektywach:

- 1) **P e r s p e k t y w a f i n a n s o w a** – jest to płaszczyzna wynikowa, bowiem związki przyczynowo-skutkowe z pozostałymi trzema perspektywami określają wymiar finansowy. Identyfikowane są tu w przypadku firm z sektora MMŚP wskaźniki kreujące wartość, odnoszące się do maksymalizacji przychodów i zysków czy też rentowności, np. osiągnięty zwrot na kapitale i majątku (ROE, ROA). Bardzo często spotykane są również mierniki ilościowe, np. ilość sprzedanych maszyn, ilość podpisanych umów. W zrealizowanych przez autorów wdrożeniach w firmach zabrakło bardziej zaawansowanych mierników, takich jak EVA (ekonomiczna wartość dodana), CFROI (gotówkowy zwrot z inwestycji) czy SVA (wartość dodana dla właścicieli). Oznacza to, że większość firm z sektora MMŚP nie jest jeszcze gotowa do stosowania zaawansowanych mierników dotyczących szacowania wartości. BSC określa w perspektywie finansowej metody i sposoby pomiaru długookresowych elementów ekonomicznych firmy, które zapewnią jej trwałość działalności.
- 2) **P e r s p e k t y w a k l i e n t a** – jest to perspektywa, w której należy dokonać pełnej oceny klienta, definiując odpowiednie segmenty, sylwetkę klienta oraz rynki klientów. Wskaźniki te muszą uwzględniać wartość oferowaną klientowi, która odróżnia firmę od konkurencji. Bardzo często spotykanymi wskaźnikami są tutaj: liczba reklamacji, terminowość dostaw, oceny uzyskiwane w ankietach przeprowadzanych wśród klientów, postrzeganie marki czy ilość wejść na stronę internetową firmy lub profilu na portalach społecznościowych.
- 3) **P e r s p e k t y w a p r o c e s ó w w e w n ę t r z n y c h** – w tej płaszczyźnie wskaźniki odnoszą się do krytycznych działań i procesów odgrywających szczególną rolę w tworzeniu przewagi konkurencyjnej. W tej perspektywie uwzględnia się cele i mier-

niki związane z doskonaleniem procesów, które są niezbędne do spełnienia obietnic dawanych klientom. Najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami we wdrażanych strategiach są tutaj: wskaźniki rotacji i cyklu należności, zapasów i zobowiązań, liczba oferowanych produktów, rotacja pracowników czy udział kosztów zmiennych i stałych w kosztach ogółem.

- 4) **Perspektywa innowacji i uczenia się** – ta płaszczyzna umożliwia pomiar kapitału tkwiącego w organizacji. Ponadto wskaźniki w tej perspektywie pozwalają mierzyć zadowolenie pracowników. Cele i służące do ich pomiaru wskaźniki odnoszą się do personelu, systemów zarządzania, systemów komunikacji wewnętrznej i zewnętrznej oraz poziomu motywowania personelu. W praktyce MMŚP najczęściej wykorzystywanymi wskaźnikami są: liczba dni szkoleniowych na jednego pracownika, relacja wydatków na szkolenia do przychodów ogółem, liczba dni absencji w pracy, wyniki ankiet postrzegania firmy przez pracowników.

Zazwyczaj w firmach, w których nie przykładano wystarczająco dużej wagi do regularnego monitorowania strategii, nie były widoczne żadne trwałe oznaki poprawy sytuacji w żadnej z czterech perspektyw. W jednej z firm, która działa w sektorze logistycznym, osoby odpowiedzialne za operacyjne wdrażanie strategii bardzo dbały o realizację projektów, które toczyły się bez znaczących opóźnień. Ponadto regularnie odbywały się posiedzenia komitetu sterującego odpowiedzialnego za wdrożenie strategii. Niestety osoby zaangażowane we wdrożenie, w tym dyrektor zarządzający, nie wiedziały nawet, jakie są wyniki finansowe firmy po każdym kwartale, mimo że były to wskaźniki zawarte w BSC w perspektywie finansowej. Okazało się, że znajomość tego wyniku tylko przez dział finansowo-księgowy, który z kolei nie był bezpośrednio zaangażowany we wdrożenie strategii, nie przyczynia się do poprawy wyniku finansowego, który był ujemny. Wskazywało to, że realizowane programy strategiczne prawdopodobnie nie sprzyjały osiągnięciu celów firmy pomimo terminowej realizacji większości projektów.

Pomiar realizacji strategii w zbilansowanej karcie wyników ma również funkcję motywującą oraz pozwala odpowiednio wcześniej korygować podejmowane inicjatywy. Mierniki strategii dają jasny sygnał pracownikom, na które aspekty działania firma zwraca szczególną uwagę i które są najistotniejsze z punktu widzenia ich pracy.

5. Testowanie i dostosowywanie strategii (zmiana)

W wyniku analizy uzyskiwanych rezultatów należy weryfikować założenia leżące u podstaw strategii, które w toku jej realizacji mogły się zdezaktualizować. W tym przypadku trzeba dokonać ponownej i dokładnej analizy otoczenia i potencjału oraz wprowadzić na jej podstawie stosowne zmiany do strategii – zdecydować, czy wystarczy jedynie nieznacznie przedefiniować niektóre projekty, czy też potrzebna jest dogłębna transformacja całej strategii. Podczas każdej iteracji weryfikacji strategii w pierwszej kolejności należy przyjrzeć się podstawom ekonomicznym. W tym celu należałoby przejrzeć zestawienia oparte na analizie kosztów metodą ABC (o ile jest stosowana w firmie), które pokazują, jakie zyski lub straty przynoszą poszczególne segmenty rynku, linie produktowe bądź kluczowi klienci. Jeśli na podstawie wewnętrznych analiz otoczenia konkurencyjnego i pojawiających się nowych koncepcji strategicznych firma postanawia dokonać zmian w strategii, trzeba pamiętać, że

każda zmiana pociąga za sobą również konieczność modyfikacji mapy strategii i zbilansowanej karty wyników. Ten krok uruchamia z kolei modyfikację w zakresie celów ilościowych, nowych inicjatyw, nowych wskaźników, planów finansowych itd.

Firma z branży budownictwa przemysłowego, w której autorzy wdrażali strategię, znacząco zwiększała wartości podpisanych kontraktów, jednak nie przekładało się to na osiągnięte zyski. Bardzo szybko zorientowano się, że wzmożona konkurencja wśród podwykonawców (firma uczestniczyła w tych kontraktach w charakterze podwykonawcy) spowodowała istotny spadek marż na rynku. Firma z kolei nie posiadała odpowiednich aktywów, aby móc uczestniczyć w konkursach i przetargach jako generalny wykonawca, co pozwoliłoby generować wysokie przychody i uzyskać znacznie większe marże. W tym celu, w ramach strategii, opracowano nowy projekt, który polegał na zawarciu aliansów strategicznych, tak aby firma mogła zawiązać konsorcjum i starać się o kontrakty, występując obok innych firm w charakterze generalnego wykonawcy.

Kolejna firma, opracowując strategię, bardzo chciała usankcjonować swoje dotychczasowe działania – rozwój jednego z systemów wspierających pomiar zużycia energii, który w momencie przyjęcia strategii przybrał postać projektu zapisanego w oficjalnie przyjętym dokumencie strategii. Niestety, jeszcze na etapie trwania projektu okazało się, że zastosowana w systemie technologia jest przestarzała i nowo powstający produkt od samego początku był skazany na niepowodzenie. Dostyc szybko firma zdecydowała się na zaniechanie realizacji tego projektu i aby w przyszłości stać się innowacyjną, stworzyła jednostkę działającą na zasadzie inkubatora lub quasi-funduszu *venture capital*, która miała wspierać tego rodzaju projekty kapitałowo, czerpiąc korzyści z ich komercjalizacji.

6. Przekładanie marzeń właścicieli na realne działania

Strategia jest często wyrazem marzeń właścicieli lub menedżerów firmy. Nie ma w tym nic złego, pod warunkiem że marzenia te przekładają się na konkretne i realne działania oraz służące ich pomiarowi wskaźniki. Przedsiębiorstwa odnoszące największy sukces na rynku to organizacje wizjonerskie, które z dumą myślą o przyszłości, kreując przy tym wzniosłe plany.

W jednej z firm z branży maszyn przemysłowych, w której wdrażano strategię, zarząd nigdy nie ukrywał swoich dalekosiężnych planów i jasno informował, że w ciągu kilku lat ich przedsiębiorstwo znajdzie się wśród czołowych producentów tego rodzaju maszyn w Europie. Dlatego jednym ze wskaźników w zbilansowanej karcie wyników była obecność (mierzona jako sprzedaż co najmniej kilku maszyn w danym kraju) na zagranicznych rynkach – jednym lub dwóch w ciągu pół roku. I rzeczywiście, firmie w każdym z badanych w BSC okresach udawało się uzyskać planowane wskaźniki w zakresie obecności na zagranicznych rynkach. Organizacja z każdym kwartałem zwiększała produkcję i sprzedaż do tego stopnia, że w toku wdrażania strategii wszyscy pracownicy wiedzieli, iż rozbudowa istniejącej fabryki jest nieunikniona.

W innej z kolei firmie z sektora logistycznego (usługi spedycji) właściciele organizacji bardzo sceptycznie podchodzili do wskazanych w strategii projektów, ciągle przekładając ich termin rozpoczęcia i tłumacząc się trudną sytuacją na rynku oraz kłopotami z płynnością finansową. Wyraźnie widoczny był brak zrozumienia, że wszelkie inicjatywy, których także byli autorami, mają na celu podźwignięcie przedsiębiorstwa i znalezienie takiego modelu

biznesowego, który zapewniłby im odpowiednie miejsce na faktycznie niełatwym do konkurencji rynku. Niestety myślenie krótkookresowe spowodowało, że firma nie potrafiła przezwyciężyć bieżących problemów i w konsekwencji zgłosiła upadłość.

7. Podsumowanie

Opisane powyżej dobre praktyki postępowania w trakcie implementacji strategii rozwoju w małych i średnich przedsiębiorstwach powinny być realizowane w sposób ciągły i spójny. Stanowią one zbiór dobrych zasad, na które warto zwrócić uwagę podczas implementacji strategii po to, aby jak najlepiej zagospodarować włożone zaangażowanie i czas oraz osiągnąć sukces biznesowy wynikający z realizacji strategii. W przedsiębiorstwach, które opierają swoje działania na ciągłym doskonaleniu i stale poszukują rozwiązań mających na celu uzyskanie jeszcze lepszej efektywności, określone dobre praktyki będą cały czas ewoluować (Rutkowski, 2006, s. 3). Na rynku funkcjonuje wiele firm, które biernie i bezmyślnie wdrażają dobre praktyki, zwłaszcza te stosowane przez liderów rynku. Należy jednak pamiętać, że takie postępowanie pozwala jedynie dogonić rywali rynkowych, ale nie doprowadzi firmy do pozycji lidera. Organizacja, żeby być zwycięzcą na rynku, musi przede wszystkim bacznie obserwować otoczenie i wymyślać coraz nowsze dobre praktyki. Te nowe praktyki to innowacje. Właściciele czy menedżerowie powinni zatem ciągle wyobrażać sobie, jak będzie wyglądać przyszłość, dostrzegać pojawiające się szanse i budować potencjał pozwalający na ich wykorzystanie, tak jak robił to Steve Jobs z firmy Apple (Prahalać, 2011).

Bibliografia

- Gołaszewska-Kaczan, U. (2012). Najlepsze praktyki w zarządzaniu zasobami ludzkimi według badań Instytutu CRF. *Zarządzanie i Finanse*, 1(3), 357–367.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P. (1992). The Balance Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January–February, 71–79.
- Karwińska, A., Wiktor, D. (2008). *Przedsiębiorczość i korzyści społeczne: identyfikacja dobrych praktyk w ekonomii społecznej*. *Ekonomia Społeczna* Teksty, nr 6. Kraków: Małopolska Szkoła Administracji Publicznej Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie.
- Prahalać, C.K. (2011). Najlepsze praktyki są dobre do czasu. *Harvard Business Review*, 96 [online, dostęp: 2014-04-30]. Dostępny w Internecie: <http://www.hbrp.pl/biblioteka/art.php?id=4266&t=najlepsze-praktyki-sa-dobre-do-czasu>.
- Rutkowski, K. (2006). Zrozumieć fenomen najlepszych praktyk w logistyce i zarządzaniu łańcuchem dostaw. Europejskie wyzwania projektu BestLog. *Gospodarka Materialowa i Logistyka*, 12, 3–4.

Good practice in introducing development strategies in small and medium enterprises

Abstract: The key success factors, characteristic of particular industries, are the source of success for the company's activity. In case of strategy introduction some

good practices become such factors which can determine the success or the failure of the introduced strategy. Huge corporations are most often characterised

by complex teams responsible for the development of programmes and projects which translate the strategy to specific activities. Small and medium companies, in which no risk management tools are used during strategy implementation, operate in a totally different way. In implemented projects steering committees operate occasionally and strategic management belongs exclusively to the competencies of the highest level managers—the management board and/or the owners. In such cases good practices come to assistance. The authors

of this article, based on their own experiences in preparing and introducing strategies in small and medium companies operating in various sectors, analyze good practices which provide efficient and successful strategy introduction. Examples of companies which introduced some business practices in their activities, which allowed mitigation of rising risks and at the same time successful introduction of prepared strategy, have been reviewed.

Key words: code of good practice, enterprise strategy, enterprise competitiveness, small and medium enterprises

Polityka innowacyjna kraju rozwijającego się na przykładzie Indii

Michał Zaremba

Uniwersytet Łódzki
Wydział Ekonomiczno-
-Socjologiczny

Abstrakt: Intensywne przemiany i zawirowania w gospodarce światowej oraz postępujący proces globalizacji stały się jednymi z najistotniejszych czynników wpływających na funkcjonowanie państw i przedsiębiorstw. Budowa przewagi konkurencyjnej zarówno przedsiębiorstwa, jak i państwa jako całości okazała się najważniejszym zadaniem dla decydentów gospodarczych. Zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze ostatnich lat sprawiły, że jednym z kluczowych kapitałów, którymi może dysponować każde państwo, jest wiedza, zdolność do jej generowania, powiększania i implementowania. Podstawowym wyzwaniem polityki gospodarczej wszystkich krajów jest budowa gospodarki opartej na wiedzy oraz wzmacnianie postaw innowacyjnych, które, jak się wydaje, mogą zapewnić przewagę konkurencyjną zarówno przedsiębiorstwom, regionom, jak i państwu. Rozwinięta polityka innowacyjności przez długi czas była uważana za fenomen charakterystyczny dla krajów rozwiniętych, niemniej jednak ta forma działania coraz częściej występuje w krajach rozwijających się. W Indiach, będących drugim pod względem liczebności krajem świata, również rozwija się ten typ polityki, dostosowując się do lokalnych uwarunkowań. Artykuł ma na celu przybliżenie funkcjonowania polityki innowacyjności w kraju rozwijającym się, jakim są Indie.

Słowa kluczowe: innowacje, polityka innowacyjna, gospodarka indyjska, polityka ekonomiczna

1. Wprowadzenie

Głębokie zmiany społeczne, polityczne i gospodarcze ostatnich lat sprawiły i pokazały, że jednym z najważniejszych kapitałów, którymi może dysponować każde państwo, jest wiedza, zdolność do jej generowania, powiększania i implementowania. Podstawowym wyzwaniem polityki mikro- i makroekonomicznej wszystkich krajów staje się budowa gospodarki opartej na wiedzy oraz wzmacnianie postaw innowacyjnych, które, jak się wydaje, mogą zapewnić przewagę konkurencyjną zarówno przedsiębiorstwom, regionom, jak i państwu jako całości. Innowacje, tradycyjnie kojarzone ze zmianami *stricte* technologicznymi, zaczynają być analizowane w kontekście usług, organizacji czy marketingu.

Korespondencja: Michał Zaremba
Uniwersytet Łódzki
Instytut Ekonomii, Katedra Ekonomii
Rozwoju
ul. Rewolucji 1905 r. 41/43
90-214 Łódź, Poland
Tel. +48 600 376 854
Email: m.zaremba@hotmail.com

Rozwinięta polityka innowacyjności przez długi czas była uważana za fenomen charakterystyczny dla krajów rozwiniętych, niemniej jednak ta forma działania coraz częściej występuje w krajach rozwijających się. W Indiach, będących drugim pod względem liczebności krajem świata i zarazem największą demokracją, również rozwija się ten typ polityki, dostosowując się do lokalnych uwarunkowań.

Artykuł ma na celu przybliżenie funkcjonowania polityki innowacyjności w kraju rozwijającym się, jakim są Indie.

2. Innowacje i polityka innowacyjna we współczesnej gospodarce

W okresie gwałtownych zmian i zawirowań w gospodarce światowej oraz postępującego procesu globalizacji jednym z najistotniejszych elementów budowy przewagi konkurencyjnej zarówno przedsiębiorstwa, jak i państwa jako całości stały się innowacje oraz powiązana z nimi polityka innowacyjności. Nasilające się procesy otwierania się gospodarek narodowych oraz ich integracji z jednej strony otworzyły przed przedsiębiorstwami nowe horyzonty, z drugiej jednak skutkowały wzmocnieniem konkurencji na rynku rodzimym, wymuszając na podmiotach krajowych wzrost postaw innowacyjnych w zakresie oferowanych produktów, usług, jakości, procesów produkcji czy metod zarządzania (Tiwari, Buse, Herstatt, 2007). Innowacyjność oraz tworzona polityka innowacyjna stały się ważnym narzędziem w zapewnieniu konkurencyjności, która okazała się jednym z kluczowych elementów sukcesu zarówno przedsiębiorstw, jak i państw we współczesnej gospodarce.

2.1. Istota innowacyjności

Jednym z pionierów badań nad innowacyjnością był austriacki ekonomista Joseph Alois Schumpeter. Ze względu na nowatorski charakter jego rozważań są one bardzo często uznawane za klasyczne i stanowią punkt wyjścia w nauce i analizie innowacyjności. Schumpeter definiował zjawisko innowacji jako zaistnienie jednego z następujących przypadków (Schumpeter, 1960):

- wprowadzenie nowego towaru lub nowej odmiany już istniejącego;
- wprowadzenie nowej metody produkcji;
- otwarcie nowego rynku, na którym dany rodzaj produkcji/produktu nie był uprzednio obecny, bez względu na to, czy rynek ten już wcześniej istniał, czy dopiero jest w trakcie tworzenia;
- pozyskanie nowego źródła surowców lub półfabrykatów;
- przeprowadzenie nowej organizacji jakiegoś przemysłu (np. utworzenie lub złamanie monopolu).

Z kolei Peter Ferdinand Drucker, kontynuator rozważań Schumpetera, definiował innowacje jako „specyficzne narzędzie przedsiębiorczości – działanie, które nadaje zasobom nowe możliwości tworzenia bogactwa” (Drucker, 1992, s. 29). Uważał, iż innowacje są pojęciem należącym raczej do nauk ekonomicznych niż społecznym czy technicznym – to rynek faktycznie i ostatecznie weryfikuje, czy dana innowacja jest korzystna i ekonomicznie zasadna.

Philip Kotler za innowację uważa „jakiegokolwiek dobro, usługę lub pomysł, który jest postrzegany przez kogoś jako nowy. Pomysł może istnieć od dawna, ale stanowi innowację dla osoby, która go postrzega jako nowy” (Kotler, 1994, s. 322). Część badaczy przez innowacyj-

ność rozumie zdolność do efektywnego aplikowania procesów i produktów, które są nowe dla danej organizacji, a ich implementacja ma na celu zwiększenie korzyści dla samej organizacji lub interesariuszy (por. West, Anderson, 1996; Wong, Tjosvold, Liu, 2008). W definicjach podkreśla się znaczenie zmian, które mogą wynikać z przekształceń w otoczeniu zewnętrznym lub stanowić akcję wyprzedzającą konkurencję i wpływającą na to otoczenie (Domanpour, 1996). Część definicji akcentuje znaczenie wiedzy – za innowację uważa się tworzenie nowej wiedzy, która usprawnia działania wewnętrznych mechanizmów i struktur, przekładając się na wzrost konkurencyjności i wyniki ekonomiczne danej organizacji (Plessis, 2007).

Badacze zajmujący się innowacyjnością często dokonują podziału innowacji na innowacje *sensu stricto* oraz *sensu largo* (por. Jasiński, 1997; Szatkowski, 2001; Kozioł, 2007). W rozumieniu wąskim (*sensu stricto*) innowacje są definiowane jako zmiany w produkcie lub technologii wytwarzania przy wykorzystaniu wcześniej nieznanej lub niewykorzystanej wiedzy. W sensie szerokim (*sensu largo*) innowacja oznacza każdą zmianę w produkcji polegającą na przyswajaniu zdobytej wiedzy.

Według opracowanego przez OECD *Oslo Manual* innowację definiuje się jako wdrożenie w praktyce gospodarczej nowego lub istotnie udoskonalonego produktu (towaru bądź usługi), procesu, metody marketingowej, strategii zarządczej, metod organizacji pracy, a także strategii utrzymywania kontaktów z otoczeniem (OECD, 2005).

Tak definiowana innowacja zwraca uwagę kilkoma ważnymi elementami. Po pierwsze, innowacja jest pojęciem szerokim, które odnosi się właściwie do wszystkich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstwa, zarówno w sferze produkcyjnej, jak i organizacyjno-zarządczej. Po drugie, innowacja niekoniecznie musi oznaczać stworzenia nowego produktu czy metody, ale może również być istotnie zmienionym lub udoskonalonym już istniejącym dobrem. Kolejną innowacją można określić tylko taką zmianę, która ma przełożenie na działania praktyczne i wpływa na gospodarkę. Dokument OECD nie precyzuje, czy dane rozwiązanie lub produkt ma być nowością w skali świata, kraju, regionu czy wyłącznie przedsiębiorstwa. A zatem to, co jest innowacją w skali jednego przedsiębiorstwa (lub jednej gospodarki), w skali globalnej może już nie być innowacją. W dokumencie ponadto podkreśla się, że wpływ innowacji na gospodarkę dokonuje się nie tylko poprzez tworzenie nowych produktów, mechanizmów i metod, ale także poprzez implementowanie już istniejących, które w sposób znaczący poprawiają efektywność i konkurencyjność funkcjonowania danego podmiotu, bez względu na to, czy analizuje się pojedyncze przedsiębiorstwo czy całą gospodarkę.

Definicja OECD również wymienia cztery podstawowe typy innowacji: innowacje produktu (usługi), procesów produkcyjnych, marketingowe oraz organizacyjne. Pierwsza z nich oznacza opracowanie oraz wprowadzenie na rynek całkowicie nowego lub, co ważne, istotnie zmodyfikowanego produktu. Innowacje mogą być wynikiem zastosowania nowej wiedzy (technologii) lub nowego zastosowania dotychczas istniejącej. W przypadku usług innowacje mogą obejmować rozszerzenie zakresu świadczonej usługi, znaczną poprawę w sposobie dystrybucji lub wprowadzenie całkowicie nowej usługi.

Innowacja procesu, analogicznie do innowacji produktu, oznacza wdrożenie nowych lub istotnie ulepszonych metod produkcji bądź łańcucha procesowego, obejmując przede wszystkim zmiany technologiczne. Innowacje procesowe najczęściej są przeprowadzane w celu zmniejszenia kosztów jednostkowych produkcji, podniesienia jakości wytwarzanych dóbr albo zwiększenia produkcji.

Z kolei innowacja marketingowa oznacza wdrożenie nowej metody marketingowej pociągającej za sobą znaczne zmiany w projektowaniu, lokowaniu lub promocji produktu. Innowacje marketingowe mają na celu lepsze reagowanie na potrzeby klientów, otwarcie się na nowe rynki, nowe pozycjonowanie produktu lub firmy na rynku oraz, ostatecznie, zwiększenie sprzedaży firmy. Cechą wyróżniającą innowacje marketingowe w porównaniu do pozostałych jest znaczące odejście od dotychczasowych metod marketingowych firmy. Nowe metody marketingowe mogą być realizowane zarówno dla nowych, jak i już istniejących produktów. Innowacje marketingowe obejmują znaczące zmiany w projektowaniu produktu, które są częścią nowej koncepcji marketingowej. Zmiany w projekcie dotyczą zmian w postaci i wyglądzie produktu, które nie przekształcają jego cech funkcjonalnych.

Za innowacje organizacyjne uważa się wdrożenie nowej struktury organizacyjnej w przedsiębiorstwie, reorganizację miejsc pracy lub zmiany w stosunkach z interesariuszami zewnętrznymi. Innowacje organizacyjne mogą mieć na celu zwiększenie wydajności poprzez redukcję kosztów administracyjnych lub transakcyjnych, poprawę komfortu pracy (a tym samym wydajności) lub optymalizację kosztów. Należy dodać, że fuzje bądź nabycie innych firm nie są uważane za innowacje organizacyjne, nawet jeśli firma łączy się lub nabywa inne firmy po raz pierwszy. Fuzje i przejęcia mogą obejmować innowacje organizacyjne, wyłącznie gdy dane przedsiębiorstwo rozwija i przyjmuje nowe rozwiązania organizacyjne lub metody działania.

Tak całościowe ujęcie zjawiska innowacyjności przez OECD dowodzi jego znaczenia nie tylko dla pojedynczych przedsiębiorstw, ale również dla całej gospodarki, w sposób istotny wpływając na poziom jej konkurencyjności, tempo wzrostu gospodarczego i dobrobyt społeczny.

2.2. Polityka innowacyjna jako część polityki gospodarczej kraju

Polityka innowacyjna na przestrzeni lat stała się ważną częścią polityki ekonomicznej państwa, przy czym jej znaczenie wynika z jednej strony z rosnącego wpływu innowacji na rozwój społeczno-ekonomiczny, a przez to na utrzymanie i zapewnienie dobrobytu społecznego, z drugiej zaś z ułomności systemu rynkowego, który wymusza na podmiotach publicznych interwencję. Innowacyjność odgrywa też ważną rolę w budowaniu i utrzymywaniu pozycji konkurencyjnej oraz konkurencyjności poszczególnych przedsiębiorstw, regionów czy całych państw (Nowakowska, 2010). Zaangażowanie sektora publicznego w stymulowanie procesów innowacyjnych jest obecne zarówno na poziomie krajowym, jak i międzynarodowym.

Najogólniej rzecz ujmując, politykę innowacyjną należy definiować jako świadome oddziaływanie państwa na innowacyjność podmiotów gospodarczych, a przez to na ich konkurencyjność (Ciok, 2009). Politykę tę można także uznać za ogół programów, narzędzi, instrumentów, mechanizmów i miar, poprzez które władze publiczne oddziałują pośrednio i bezpośrednio na poziom innowacyjności oraz kształtują innowacyjną strukturę gospodarki. Polityka ta ma charakter ponadsektorowy oraz strategiczny, a jej celem jest zapewnienie i utrzymanie sprawnego działania narodowego systemu innowacyjnego (Okoń-Horodyńska, 2004). Część badaczy przez politykę innowacyjną rozumie politykę naukowo-techniczną, choć w rzeczywistości występują między nimi istotne różnice. O ile polityka innowacyjna ma na celu wspieranie innowacyjności i zachęcanie do jej tworzenia i implementowania, o tyle polityka naukowo-techniczna jest częścią polityki strukturalnej państwa, której celem jest stymulowanie postępu technicznego zgodnie z celami i interesami danego państwa i spo-

łeczeństwa (Marciniak, 2000). Niemniej takie rozumienie polityki innowacji, jako pochodnej polityki naukowo-technicznej, eksponuje znaczenie nauki i technologii w procesie powstawania, transferowania i implementowania innowacji. Ujęcie odwrotne wiąże politykę innowacyjną z polityką przedsiębiorczości i polityką sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Przedsiębiorca jest tu podstawowym „motorem” innowacji: reprezentowane postawy oraz otoczenie wymuszają na nim kreowanie, odszukiwanie i wprowadzanie innowacji. W tym ujęciu podstawowym celem polityki innowacyjnej jest wspieranie i propagowanie postaw przedsiębiorczych, a co za tym idzie – również proinnowacyjnych (Stawasz, 2009).

W większości krajów rozwiniętych polityka innowacyjna ma charakter dualny, co oznacza, że jest ona prowadzona zarówno przez władze lokalne, jak i regionalne, z tendencją do preferowania polityki prowadzonej przez regiony, co wynika z czterech podstawowych przesłanek (Nowakowska, 2010):

- dominującą płaszczyzną powstania i organizowania życia społecznego, w tym gospodarczego, jest region;
- innowacje oraz procesy innowacyjne dokonują się regionalnie, a co za tym idzie, optymalne warunki do ich powstania oraz wdrażania mogą być szybciej wykreowane przez władze regionu niż kraju;
- regionalna polityka rozwoju charakteryzuje się większą spójnością, adekwatnością oraz efektywnością w stosunku do potrzeb regionu;
- decentralizacja oraz respektowanie zasady subsydiarności faworyzuje region i regionalną politykę ekonomiczną (w tym politykę innowacyjną) w stosunku do polityki ogólnokrajowej.

Ogólnokrajowa polityka innowacyjna jest głównie związana z eliminowaniem niedoskonałości rynkowych i ograniczeń osłabiających postawy innowacyjne podmiotów, natomiast regionalna polityka innowacyjna ma na celu kreowanie środowiska sprzyjającego tworzeniu, rozprzestrzenianiu, adaptowaniu i implementowaniu innowacji (Nowakowska, 2010).

Polityka innowacyjna, jak się wydaje, na trwałe zagościła w polityce ogólnokrajowej, stając się jej immanentną częścią. Ewolucja jej znaczenia wynika przede wszystkim z roli innowacji we wzmocnienie gospodarczym oraz utrzymaniu i zapewnieniu konkurencyjności danej gospodarki. Innowacje, obok tradycyjnych czynników wzrostu gospodarczego, jak poziom kapitału czy pracy, stają się ważną determinantą rozwoju, budząc zainteresowanie zarówno ekonomistów, jak i decydentów gospodarczych. Wydaje się, że rola polityki innowacji w polityce gospodarczej będzie wzrastała, stanowiąc jeden z jej najistotniejszych elementów.

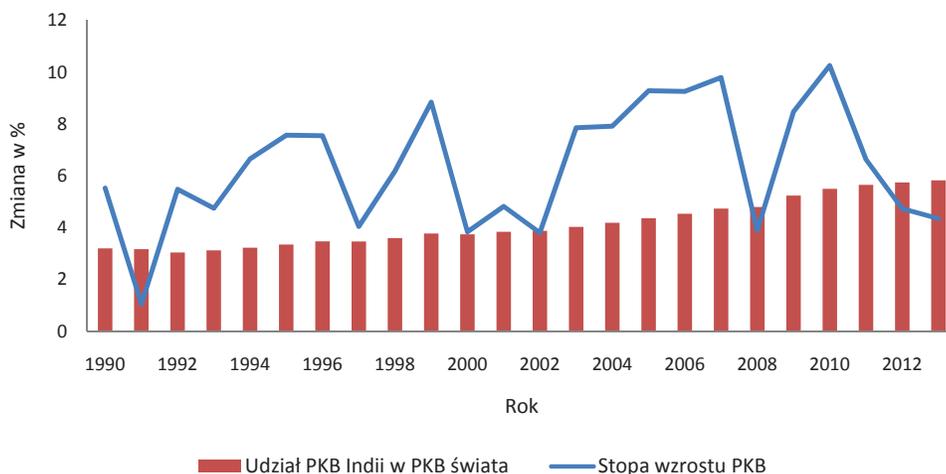
3. Indie w światowym układzie gospodarczym

Indie są jedną z najdynamiczniej rozwijających się gospodarek światowych. Rozwój i ściślejsze włączenie się gospodarki indyjskiej w gospodarkę światową datuje się od lat czterdziestych XX wieku, kiedy to wprowadzono liberalne reformy gospodarcze jako odpowiedź na kryzys gospodarczy, który dotknął tę gospodarkę na przełomie 1990/1991 roku. Przyczyny wybuchu kryzysu były różne, przy czym do najważniejszych zalicza się upadek i rozpad Związku Radzieckiego, który był wówczas największym partnerem handlowym Indii, wybuch I wojny w Zatoce Perskiej, bezpośrednio wpływający na zawirowania na światowym rynku ropy naftowej (wzrost cen o około 65% w stosunku do roku poprzedniego),

utrzymywanie stałego, przewartościowanego kursu rupii, narastanie deficytu budżetowego oraz brak stabilności politycznej (por. Srinivasan, 2000; Virmani, 2001).

Kryzys gospodarczy odbił się bezpośrednio na gospodarce indyjskiej poprzez spadek rezerw walutowych do poziomu 1 mld USD (co wtedy stanowiło wartość dwutygodniowego importu), pociągając za sobą znaczną obniżkę wiarygodności kredytowej. Nastąpił wzrost inflacji do 12% i powiększenie deficytu na rachunku obrotów bieżących do 3% PKB. Narastanie problemów gospodarczych skłoniło Indie do zwrócenia się o pomoc do Międzynarodowego Funduszu Walutowego i Banku Światowego. Fundusz zgodził się na udzielenie pomocy pod warunkiem wdrożenia przez Indie liberalnych reform gospodarczych, w duchu konsensusu waszyngtońskiego. Reformy te obejmowały deregulację, prywatyzację przedsiębiorstw państwowych oraz liberalizację wymiany handlowej. Zarówno interwencjonizm państwowy, jak i kontrola działalności gospodarczej zostały znacznie zredukowane przy jednoczesnej liberalizacji wielu aspektów polityki gospodarczej, w tym polityki przemysłowej, podatkowej, regulacji rynku finansowego, handlu i inwestycji zagranicznych (szerzej zob. Kumar, 2011; Joshi, Little, 1996).

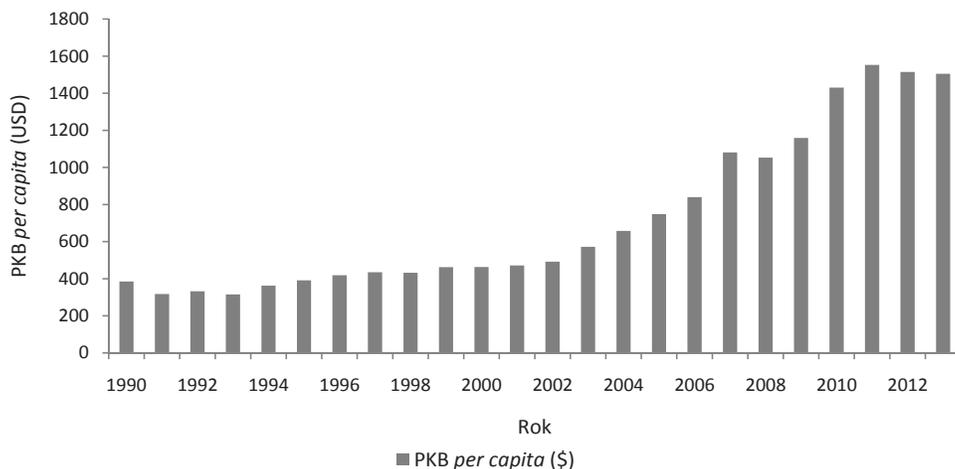
W wyniku przeprowadzonych reform gospodarczych nastąpiły znaczne zmiany w dynamice gospodarki Indii. Roczne tempo wzrostu gospodarczego znacząco się zwiększyło, osiągając w 2007 roku, tuż przed wybuchem kryzysu, wartość 9,8%. Równocześnie zwiększył się o połowę udział indyjskiego PKB w PKB światowym, z poziomu niecałych 3,2% w 1990 roku do poziomu 5,8% w roku 2013 (rysunek 1).



Rysunek 1. Dynamika wzrostu PKB Indii oraz udziału ich PKB w PKB świata
(Figure 1. The growth of India's GDP and the share of their GDP in the world GDP)

Źródło: opracowanie własne na podstawie International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>).

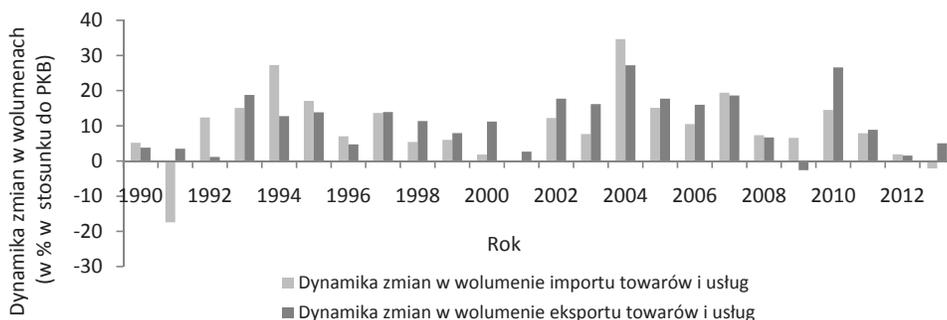
Pozytywne skutki wprowadzonych reform gospodarczych potwierdza również bardzo wysoki wzrost PKB na mieszkańca (rysunek 2). W latach 1991–2013 PKB *per capita* w Indiach zwiększyło się ponadtrzykrotnie, do poziomu ponad 1500 USD na mieszkańca w roku 2013 wobec nieco ponad 360 USD w roku 1989.



Rysunek 2. Dynamika wzrostu PKB per capita Indii w USD
(Figure 2. Growth rate of GDP per capita of India in USD)

Źródło: opracowanie własne na podstawie International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>).

W latach 1990–2013 istotnie zmieniła się dynamika zmian w wolumenach importu i eksportu dóbr i usług w stosunku do PKB (rysunek 3). O ile przed wybuchem kryzysu 1991 roku obie wartości były wyjątkowo małe (dla importu 5,45%, dla eksportu 4%), o tyle w roku 2013 znacząco się zwiększyły – w przypadku importu ponadtrzyipółkrotnie, a w przypadku eksportu ponadczterokrotnie. Oznacza to znaczne otwarcie gospodarki, która wcześniej przejawiała tendencje autarkiczne. Tak wysokie zmiany tych wskaźników z jednej strony dowodzą skuteczności reform, które w znacznej mierze były nakierowane na głębsze powiązanie Indii z gospodarką światową, a z drugiej świadczą o pozytywnym wpływie rozwoju handlu na wzrost i rozwój gospodarczy.



Rysunek 3. Dynamika zmian w wolumenie importu i eksportu towarów i usług w stosunku do PKB
(Figure 3. Dynamics of changes in the volume of imports and exports of goods and services in relation to GDP)

Źródło: opracowanie własne na podstawie International Monetary Fund, World Economic Outlook Database, April 2014 (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>).

Wprowadzone reformy gospodarcze przyniosły wymierne efekty. Indie intensywniej włączyły się w gospodarkę światową, co zaowocowało m.in. znaczącym zwiększeniem obrotów handlowych oraz intensyfikacją tempa wzrostu gospodarczego. Kraj ten stał się jednym z czołowych światowych eksporterów i importerów oraz jedną z najdynamiczniej rozwijających się gospodarek świata. Szerokie włączenie się w procesy globalne umożliwiło przyspieszenie rozwoju społeczno-ekonomicznego i zwiększenie dobrobytu społecznego.

4. Indyjska polityka innowacyjna

Polityka innowacyjna Indii jest oparta na przygotowanym przez tamtejsze Ministerstwo Nauki i Techniki i opublikowanym w 2013 roku dokumencie *Science, Technology and Innovation Policy 2013*. Głównym celem jest rozwinięcie silnego i widocznego sektora nauki, badań i innowacji w zakresie zaawansowanych technologii, który ma stanowić nową i istotną determinantę rozwoju tego kraju. Pracę nad dokumentem i jego założeniami rozpoczęły się w roku 2010 jako swoiste pokłosie Indyjskiego Kongresu Nauki, w czasie którego premier Manmohan Singh oświadczył, że lata 2010–2020 będą „dekadą innowacji”, zapowiadając jednocześnie utworzenie Krajowej Rady Innowacji (*National Innovation Council*) koordynującej te działania.

Dokument precyzuje, że globalna konkurencyjność Indii będzie determinowana przez stopień, w jakim przedsiębiorstwa o charakterze innowacyjnym będą miały udział w tworzeniu produktu narodowego i dobrobytu społecznego. Zgodnie z dokumentem system innowacyjny Indii ma na celu dostarczenie satysfakcjonujących rozwiązań w zakresie krajowych problemów z energią i bezpieczeństwem żywności, opieką zdrowotną, ochroną środowiska, dostępem do wody i urządzeń sanitarnych, a przede wszystkim zatrudnieniem. Rozwiązania innowacyjne Indii mają zatem na celu z jednej strony szybki i zrównoważony wzrost obejmujący możliwie największą część społeczeństwa, a z drugiej zapewnienie globalnej konkurencyjności w handlu i wymianie międzynarodowej. Kluczowymi elementami polityki innowacyjnej mają być (Ministry of Science and Technology, 2013):

- promowanie i opracowanie nowych rozwiązań naukowych;
- wzrost zastosowań produktów nauki i techniki wśród ludności wszystkich warstw społecznych;
- promowanie kariery naukowo-badawczej wśród najzdolniejszych uczniów;
- ustanowienie infrastruktury badawczej na poziomie światowym w celu uzyskania pozycji światowego lidera w wybranych obszarach nauki;
- zajęcie miejsca wśród pięciu światowych potęg naukowych do 2020 roku;
- wzrost wkładu nauki, badań i innowacji w procesach wzrostu i rozwoju gospodarczego;
- możliwie najszerze zastosowania komercyjne osiągnięć naukowo-badawczych;
- stworzenie mechanizmów promujących innowacje wśród przedsiębiorstw.

Ogółem dokument zakłada dwukrotne zwiększenie globalnego udziału (do 2% PKB) produktów wysokiej technologii w produkcji narodowym, przede wszystkim poprzez zintensyfikowanie nakładów na badania i rozwój (*Research and Development*) zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i usługowych, w szczególności poprzez politykę zamówień publicznych, która ma sprzyjać rodzimym postawom innowacyjnym. W dokumencie ziden-

tyfikowano 10 branż o wysokim potencjale, w tym przede wszystkim branżę energetyczną, ochronę środowiska (w tym zwłaszcza tzw. zielone technologie), przemysł wysokiej techniki (w tym bioinżynieryjne i nanotechnologiczne), telekomunikację, przemysł farmaceutyczny oraz techniki kosmiczne, do których to branż ma być kierowana większość środków. Zakładane cele mają zostać osiągnięte przede wszystkim poprzez (Ministry of Science and Technology, 2013):

- ułatwienie inwestycji sektora prywatnego w badania i rozwój;
- traktowanie badań i rozwoju w sektorze prywatnym na równi z instytucjami publicznymi w zakresie korzystania ze środków publicznych;
- modyfikację polityki praw własności intelektualnej zachęcającej i upowszechniającej innowacje;
- ustanawianie i promowanie mechanizmów związanych z rozwojem i komercjalizacją innowacji.

Nacisk został położony na rozwój i wzrost liczebności kadr naukowo-badawczych o 66% w perspektywie pięciu lat oraz kooperacje ośrodków naukowych z sobą i z lokalnymi przedsiębiorstwami. W ramach nowej polityki innowacyjnej zakłada się ustanowienie światowej klasy infrastruktury badawczo-rozwojowej, dzięki czemu Indie mają się znaleźć wśród czołowych państw świata w zakresie rozwoju sektora przedsiębiorstw innowacyjnych. Duże znaczenie w osiągnięciu zakładanych celów ma mieć partnerstwo publiczno-prywatne, umożliwiając udział wielu podmiotów w tej polityce oraz promując badania i rozwój w sektorze prywatnym na równi z placówkami publicznymi (Ministry of Science and Technology, 2013).

Podsumowując, zamierzeniem indyjskiej polityki innowacyjności jest przyspieszenie tempa tworzenia i dostarczania rozwiązań naukowych w celu uzyskania wysokiego, zrównoważonego i sprzyjającego inkluzji społecznej wzrostu gospodarczego. Badania naukowe i rozwój technologiczny mają sprzyjać przemianom społecznym, budować i umacniać pozycję Indii w układzie globalnym. Zainteresowanie i troska o innowacyjność oraz powiązany z nią sektor naukowo-techniczny świadczą o ich niebagatelnej roli we współczesnej gospodarce.

5. Podsumowanie

Jak się wydaje, innowacje oraz powiązana z nimi część polityki ekonomicznej na trwale zagościły w rozważaniach badaczy oraz istotnie wpływają na decyzje ekonomiczne. Innowacje stały się, obok tradycyjnych czynników wzrostu gospodarczego, jedną z determinant wzrostu, wpisując się zarówno w teorię, jak i praktykę gospodarczą. Polityka innowacyjna oraz znaczny udział innowacji w procesach gospodarowania, dotychczas uważane za zjawisko charakterystyczne dla krajów wysokorozwiniętych, stają się również udziałem krajów rozwijających się.

Indie, będące jednym z najdynamiczniej rozwijających się krajów świata, włączyły się w ten ogólnoswiatowy trend, dostrzegając znaczenie innowacji we współczesnej rzeczywistości ekonomicznej. Głównym dokumentem, na którym opiera się polityka innowacyjna tego kraju, jest *Science, Technology and Innovation Policy 2013* (Ministry of Science and Technology, 2013), który precyzuje cele związane z postawami innowacyjnymi i dążeniem

do bycia jednym z globalnych liderów innowacyjności. Podstawowym zadaniem jest rozwinięcie silnego sektora nauki, będącego bazą do tworzenia i implementowania innowacyjności, który ma stanowić nową i istotną determinantę rozwoju tego kraju.

Dokument precyzuje, że globalna konkurencyjność i pozycja Indii w układzie światowym będą determinowane przez stopień, w jakim przedsiębiorstwa wdrożą innowacje oraz wezmą udział w tworzeniu produktu narodowego i dobrobytu społecznego. Tak określona polityka podkreśla znaczenie innowacji i polityki innowacyjnej we współczesnej gospodarce.

Bibliografia

- Ciok, S. (2009). *Polityka rządu wobec wspierania działalności innowacyjnej i badawczo-rozwojowej* [online, dostęp: 2014-04-20]. Dostępny w Internecie: www.dawg.pl/files/file/książka6.pdf.
- Domanpour, F. (1996). Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models. *Management Science*, 42(5), 693–716.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE. ISBN 8320808707.
- International Monetary Fund (2014). *World Economic Outlook Database*, April 2014 [online, dostęp: 2014-04-20]. Dostępny w Internecie: <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2014/01/weodata/index.aspx>.
- Jasiński, A.H. (1997). *Innowacje i polityka innowacyjna*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. ISBN 8374310103.
- Joshi, V., Little, I.M.D. (1996). *India's Economic Reforms 1991–2001*. New Delhi: Oxford University Press. ISBN 9780198290780.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Wydawnictwo Gebethner i S-ka. ISBN 838520542X.
- Kozioł, K. (2007). Innowacyjność polskich przedsiębiorstw przemysłowych na tle doświadczeń UE. *Rozprawy i Studia. Uniwersytet Szczeciński*, 661.
- Kumar, Ch. (2011). A discursive dominance theory of economic reforms sustainability: the case of India. *India Review*, 10(2), 126–184.
- Marciniak, S. (2000). *Innowacje i rozwój gospodarczy*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej. ISBN 9788385964957.
- Ministry of Science and Technology (2013). *Science, Technology and Innovation Policy 2013* [online, dostęp: 2014-04-20]. Dostępny w Internecie: <http://www.dst.gov.in/sti-policy-eng.pdf>.
- Nowakowska, A. (2010). Regionalna polityka innowacyjna – bilans dziesięcioletnich doświadczeń. W: M. Klamut, E. Szostak (red.). *Jaka polityka spójności po roku 2013* (s. 145–146). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. ISBN 18993192.
- OECD (2005). *Oslo Manual* [online, dostęp: 2014-04-20]. Dostępny w Internecie: <http://www.oecd.org/science/inno/2367580.pdf>.
- Okoń-Horodyńska, E. (2004). Co z narodowym systemem innowacji w Polsce. W: E. Okoń-Horodyńska (red.). *Rola polskiej nauki we wzroście innowacyjności gospodarki*. Warszawa: Wydawnictwo Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego. ISBN 8388700049.
- Plessis, M.D. (2007). The role of knowledge management in innovation. *Journal of Knowledge Management*, 11(4), 20–29.
- Schumpeter, J.A. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Srinivasan, T.N. (2000). *Eight Lectures on India's Economic Reforms*. New Delhi: Oxford University Press. ISBN 9780195652826.
- Stawasz, E. (2009). Realizacja i integracja polityki innowacyjnej i przedsiębiorczości (wybrane problemy na przykładzie regionu łódzkiego). W: A. Nowakowska (red.). *Budowanie zdolności innowacyjnych regionów*. Łódź: Wydawnictwo Biblioteka. ISBN 9788388529597.
- Szatkowski, K. (2001). Zarządzanie innowacjami technicznymi. W: M. Brzeziński (red.). *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Difin. ISBN 8372511977.
- Tiwari, R., Buse, S., Herstatt, C. (2007). Innovation via global route: Proposing a reference model for global innovation activities. W: *Proceedings of the Second International Conference on Management of Globally Distributed Work* (s. 451–465). Bangalore: Indian Institute of Management.

- Virmani, A. (2001). *India's 1990–91 Crisis: Reforms, Myths and Paradoxes*. Working Paper No. 4/2001-Planning Commission. New Delhi.
- West, M.A., Anderson, N.R. (1996). Innovation in top management teams. *Journal of Applied Psychology*, 81, 680–693.
- Wong, A., Tjosvold, D., Liu, C. (2008). Innovation by teams in Shanghai, China: cooperative goals for group confidence and persistence [online, dostęp: 2014-04-20]. *British Journal of Management*. Dostępny w Internecie: www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/120123993/HTMLSTART.

Innovation policy in a developing country: India

Abstract: Extensive changes in the global economy and continuing process of globalization has become one of the most important factors affecting the functioning of countries and companies. Building a competitive advantage, both for the company and the state, became one of the most important tasks for economic policy. Changes in social, political and economic environment in recent years have made and shown that one of the major factors, which every state can have, is the knowledge, also the ability to develop it, extend and implement. The main policy challenge of all countries is the construction of knowledge-based economy and

strengthening the innovative attitude, which can provide a competitive advantage for companies, regions and the state. Developed innovation policy has been considered for a long time as a phenomenon proper for developed countries, however, this form of action increasingly occurs and develops in developing countries. In India, the second most populous country in the world, this type of policy has also been developed and adapted to the local conditions. The aim of the article is to explain how the innovation policy is functioning in India, a developing country.

Key words: innovation, innovation policy, Indian economy, economic policy

Sposoby finansowania innowacyjności przedsiębiorstw w sektorze usług nowoczesnych na wybranym przykładzie

**Renata
Żaba-Nieroda**

Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki

Abstrakt: Proces stałego doskonalenia systemu zarządzania przedsiębiorstwem wskazuje na szeroki zakres działań, które należy podjąć, aby osiągnąć poziom konkurencyjności pozwalający zająć silną pozycję na rynku. Z pojęciem innowacji bezpośrednio wiążą się działania zmierzające do wdrożenia zmian prowadzących do wzrostu nowoczesności i konkurencyjności organizacji, a w rezultacie do podniesienia jej wartości. Celem artykułu jest przedstawienie wpływu wykorzystania środków zewnętrznych na rozwój innowacyjności przedsiębiorstwa. Można zakładać, że przedsiębiorstwo bez możliwości pozyskania środków z NCBiR nie mogłoby samo wdrożyć rozwiązań o charakterze innowacyjnym. Dodatkowo zostanie przeprowadzona analiza wewnętrznych dokumentów o charakterze finansowym, sprawozdań finansowych badanego przedsiębiorstwa. Skłonność przedsiębiorstwa do innowacji wyznacza klimat wokół inwestycji, będący efektem wcześniejszych doświadczeń, poziomu stabilności organizacji, stopnia niepewności, zaufania, stylu kierowania czy komunikowania się.

Słowa kluczowe: NCBiR, innowacyjność, finansowanie innowacji, konkurencyjność przedsiębiorstwa

1. Wprowadzenie

Jednym z elementów niezbędnych do rozwoju innowacyjności jest sposób finansowania działań innowacyjnych w przedsiębiorstwie. W artykule przedstawiono możliwości pozyskiwania środków na finansowanie tego typu przedsięwzięć. Jedną z nich są zewnętrzne źródła finansowania, a w przypadku opisywanym w artykule są to środki z Narodowego Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR). Niemniej jednak tylko taka organizacja jest zdolna do wdrażania innowacji, która posiada wystarczające zasoby i wewnętrzną strukturę sprzyjającą kreowaniu innowacji; same środki zewnętrzne w tym zakresie nie są wystarczające. Zdolność do innowacji dowodzi, że przedsiębiorstwo dysponuje odpowiednimi zasobami i strukturą, a w konsekwencji może wdrażać innowacje. Celem artykułu jest przedstawienie wpływu wykorzystania środków zewnętrznych na rozwój innowacyjności przedsię-

Korespondencja: Renata
Żaba-Nieroda
Małopolska Wyższa Szkoła
Ekonomiczna w Tarnowie
Wydział Zarządzania i Turystyki
ul. Waryńskiego 14
33-100 Tarnów, Poland
Tel. +48 14 65 65 527
Email: renata.zaba_nieroda@mwse.edu.pl

biorstwa. Można zakładać, iż przedsiębiorstwo bez możliwości pozyskania środków z NCBiR nie mogłoby samo wprowadzić rozwiązań o charakterze innowacyjnym w przyjętym wymiarze.

Metodą badawczą wykorzystaną do potwierdzenia tezy postawionej w artykule jest wywiad przeprowadzony wśród menedżerów wyższego i średniego szczebla przedsiębiorstwa, a także pracowników ośrodka badawczo-rozwojowego przedsiębiorstwa, w którym innowacje są kreowane. Dodatkowo przeprowadzona została analiza wewnętrznych dokumentów o charakterze finansowym, sprawozdań finansowych badanego przedsiębiorstwa.

2. Wpływ wsparcia Narodowego Centrum Badań i Rozwoju w zakresie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych

Strategicznym celem rozwoju polskiej nauki jest jej wykorzystanie do podniesienia poziomu cywilizacyjnego Polski, m.in. poprzez pełniejsze wdrożenie jej wyników w edukacji, gospodarce i kulturze. Szczególnie ważnym zadaniem polskiej nauki jest udział w zmniejszaniu luki cywilizacyjnej pomiędzy Polską a krajami gospodarczo wysoko rozwiniętymi oraz w poprawie jakości życia polskiego społeczeństwa, a także realizacji aspiracji rozwojowych obecnego i przyszłych pokoleń, zgodnie z zasadą zrównoważonego rozwoju – jak określono w Krajowym Programie Badań „Założenia polityki naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa” Krajowy Program Badań opracowany na podstawie art. 4 ust. 1 Ustawy o zasadach finansowania nauki, Załącznik do uchwały nr 164/2011 Rady Ministrów z dnia 16 sierpnia 2011 roku.

1 października 2010 roku wszedł w życie pakiet sześciu ustaw reformujących system nauki w Polsce, w tym Ustawa o zasadach finansowania nauki z dnia 30 kwietnia 2010 roku (Dz.U. nr 96, poz. 615 z późn. zm.) oraz Ustawa o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju z dnia 30 kwietnia 2010 roku (Dz.U. nr 96, poz. 616 z późn. zm.). Zgodnie z art. 4 ust. 1 ustawy o zasadach finansowania nauki, Rada Ministrów ustanawia w formie uchwały Krajowy Program Badań (KPB) w zakresie kierunków badań i prac rozwojowych, który zastępuje Krajowy Program Badań Naukowych i Prac Rozwojowych. Projekt KPB opracowuje minister właściwy do spraw nauki po zasięgnięciu opinii PAN, Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Rady Głównej Szkolnictwa Wyższego, Rady Głównej Instytutów Badawczych i organizacji samorządu gospodarczego. Reforma systemu nauki w Polsce przeprowadzona w 2010 roku pozwoliła na przejęcie przez MNiSW roli głównego ośrodka tworzenia polityki naukowej oraz koordynacji działań w tym zakresie w Polsce. Narodowe Centrum Nauki (NCN) oraz Narodowe Centrum Badań i Rozwoju (NCBiR) ustanowiono jego agencjami. Na podstawie Ustawy o zasadach finansowania nauki z dnia 8 października 2004 roku (Dz.U. nr 238, poz. 2390) został opracowany w 2005 roku Krajowy Program Ramowy, który określa priorytetowe kierunki badań naukowych lub prac rozwojowych. Od 2008 roku nastąpił istotny wzrost wydatków budżetowych na naukę, który wynika ze sprawnego wykorzystywania środków strukturalnych. Ten zasób jest jednak ograniczony i wraz z końcem perspektywy finansowej lat 2007–2013 udział tego źródła malał. Potrzeba zwiększania nakładów na naukę spowodowała, że w Wieloletnim Planie Finansów Państwa na lata 2011–2014 został założony wzrost wydatków na naukę w zakresie środków z budżetu krajowego, który ma neutralizować spadek wartości środków (tabela 1 i 2).

Tabela 1. Nakłady budżetu państwa dla części 28 – Nauka w latach 2006–2014 (w mln zł)
(Table 1. Expenditures of the state budget in part 28 – Science in the years 2006–2014 [in million PLN])

Rok (Year)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wysokość środków (Expenditures)	3380	3750	3918	4568	5890	6617	6373	6526	6006

Źródło: Sprawozdanie z wykonania budżetu dla części 28 – Nauka w latach 2006–2010, plan finansowy dla części 28 – Nauka na 30 czerwca 2011 r., projekt budżetu państwa dla części 28 – Nauka w 2012 r., WFPF obejmujący część 28 – Nauka w latach 2013–2014, dane za lata 2011–2013 zawierają środki Funduszu Nauki i Technologii Polskiej.

Tabela 2. Nakłady budżetu państwa dla części 28 – Nauka w latach 2006–2014 z wyłączeniem środków strukturalnych i na współfinansowanie (w mln zł)
(Table 2. Expenditures of the state budget in part 28 – Science in the years 2006–2014 with the exception of structural funds and co-financing [in million PLN])

Rok (Year)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Wysokość środków (Expenditures)	3380	3750	3918	4178	4672	4650	5058	5186	5498

Źródło: Sprawozdanie z wykonania budżetu dla części 28 – Nauka w latach 2006–2010, plan finansowy dla części 28 – Nauka na 30 czerwca 2011 r., projekt budżetu państwa dla części 28 – Nauka w 2012 r., WFPF obejmujący część 28 – Nauka w latach 2013–2014, dane za lata 2011–2013 zawierają środki Funduszu Nauki i Technologii Polskiej.

Istotne jest kontynuowanie działań mających na celu zwiększenie środków przeznaczanych na naukę z sektora biznesu. Obecnie stanowi to około 30% przy 70-procentowym finansowaniu instytucjonalnym. Zgodnie z założeniami programu „Europa 2020” udział przedsiębiorców w finansowaniu nauki powinien osiągnąć poziom 50% w 2020 roku. Zmiany w systemie nauki, reformujące NCBiR i tworzące NCN, pozwolą na zwiększone finansowanie projektów w systemie grantowym. KPB określa strategiczne dla państwa kierunki badań naukowych i prac rozwojowych, gdzie istotne jest przedsięwzięcie o szerokiej problematyce, określające cele i założenia długoterminowej polityki naukowej, naukowo-technicznej i innowacyjnej państwa. Strategiczne kierunki badań naukowych i prac rozwojowych stanowią dla NCBiR podstawę do sformułowania strategicznych programów badań naukowych i prac rozwojowych. Wyzwaniem dla Polski w średnim i długim okresie jest podnoszenie wydajności polskich przedsiębiorstw przy jednoczesnym zmniejszaniu stopy bezrobocia. Sprostanie temu wyzwaniu będzie wymagało podniesienia wewnętrznej zdolności do adaptacji technologii o odpowiednim potencjale wzrostu produktywności kapitału i pracy.

W 2013 roku przedsiębiorcy zainwestowali w projekty badawczo-rozwojowe rekordową sumę (Grabek, 2014, s. B5) ponad 1,1 mld zł w ramach wkładu własnego na projekty innowacyjne realizowane przez NCBiR. To ponad dwa razy więcej niż w 2012 roku, kiedy ich udział finansowy w takich przedsięwzięciach wyniósł niespełna 450 mln zł. W sumie w latach 2010–2013 NCBiR podpisało z przedsiębiorcami ponad 1,6 tysiąca umów na kwotę 9,7 mld zł, z czego ponad 3,5 mld zł to wkład własny biznesu (*Analiza wysokości wkładu...*).

Praktyka gospodarcza wskazuje, że zależnie od konkretnej sytuacji przedsiębiorstw należy stosować różne podejścia czy metodologie pozyskiwania środków (Weiss, 2014, s. 5).

Światowy postęp technologiczny przebiega najszybciej w gałęziach gospodarki wymagających dużych nakładów kapitałowych w sferze produkcyjnej. Kraje chcące osiągać wysoką dynamikę rozwoju muszą dokonać dużych nakładów inwestycyjnych, niezbędnych do odniesienia sukcesu gospodarczego wymagającego szybkiej dyfuzji najbardziej produktywnych technologii. Krajowy Program Badań obejmuje siedem strategicznych, interdyscyplinarnych kierunków badań naukowych i prac rozwojowych: nowe technologie w zakresie energetyki, choroby cywilizacyjne, nowe leki oraz medycyna regeneracyjna, zaawansowane technologie informacyjne, telekomunikacyjne i mechatroniczne, nowoczesne technologie materiałowe, środowisko naturalne, rolnictwo i leśnictwo, społeczny i gospodarczy rozwój Polski w warunkach globalizujących się rynków, bezpieczeństwo i obronność państwa. W ramach sześciu pierwszych kierunków Rada NCBiR przygotowuje strategiczne programy badań naukowych i prac rozwojowych. Kierunek dotyczący bezpieczeństwa i obronności państwa stanowi podstawę dla NCBiR do przygotowania strategicznych programów badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa.

3. Strategiczny program badań naukowych i prac rozwojowych na rzecz obronności i bezpieczeństwa państwa

Zapewnienie niepodległości i nienaruszalności terytorialnej kraju oraz bezpieczeństwa obywateli jest konstytucyjnym obowiązkiem państwa. Polska realizuje to zobowiązanie poprzez podejmowanie odpowiednich działań w ramach polityki wewnętrznej jak i zewnętrznej. W dobie zagrożeń i wyzwań wynikających z konieczności przygotowania Polski do sprawnego i efektywnego działania w sytuacjach kryzysowych, walki z przestępczością i terroryzmem, udziałem Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej, formacji podległych Ministerstwu Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz służb podległych Prezesowi Rady Ministrów nie tylko w sferze wewnętrznej państwa, ale także w ramach współdziałania międzynarodowego, zapewnienie właściwego poziomu bezpieczeństwa i obronności jest warunkiem niezbędnym rozwoju gospodarczego, społecznego i kulturowego państwa.

Zewnętrzne uwarunkowania bezpieczeństwa Polski, intensywny rozwój jej potencjału gospodarczego oraz poszerzanie zaangażowania w aktywne kształtowanie międzynarodowego środowiska bezpieczeństwa wymuszają stopniową optymalizację sił i środków w kierunku tworzenia zintegrowanego, kompleksowego systemu bezpieczeństwa narodowego. Niezbędne staje się w związku z tym stworzenie mechanizmu umożliwiającego równoczesne wykorzystanie komponentów systemu obronnego państwa i systemu zarządzania kryzysowego. Zintegrowanie elementów planowania i przygotowania komponentów wojskowych i cywilnych na każdym poziomie reagowania, kompleksowe podejście do rozwiązywania sytuacji kryzysowych, uregulowanie i przypisanie zadań w tym zakresie administracji publicznej oraz stworzenie stabilnych podstaw ich finansowania są dźwignią wzrostu poziomu bezpieczeństwa narodowego i skutecznym narzędziem jego realizacji.

Zwiększenie efektywności działania odbywa się przez ciągły rozwój technologiczny, zorientowany na potrzeby operacyjne użytkowników oraz zmiany adaptacyjne w systemie zarządza-

nia i organizacji służb odpowiedzialnych za bezpieczeństwo i obronność. Prowadzenie ukierunkowanych badań naukowych i prac rozwojowych w tym obszarze oraz implementacja ich wyników do codziennej praktyki wpływają zasadniczo na podniesienie wspomnianej efektywności. Każde skuteczne wdrożenie przekłada się bezpośrednio na poprawę stanu bezpieczeństwa powszechnego i porządku publicznego. Obszar bezpieczeństwa i obronności państwa charakteryzuje się ogromnym potencjałem (zarówno w skali narodowej, jak i międzynarodowej) oraz wysokim poziomem dyfuzji innowacji do innych działów gospodarki. Badania naukowe i prace rozwojowe prowadzone na potrzeby bezpieczeństwa i obronności państwa stwarzają szansę na wzmocnienie warstwy realizacyjnej polityki bezpieczeństwa państwa w powiązaniu z rozwojem naukowym, technologicznym i społeczno-gospodarczym kraju.

W przypadku realizacji badań naukowych i prac rozwojowych z obszaru bezpieczeństwa i obronności należy zwrócić uwagę, że wskazane jest wykorzystanie synergii kierunków badań krajowych z programami europejskimi. Współpraca międzynarodowa jest z jednej strony szansą na dalszy rozwój i wdrożenie wartościowych programów krajowych, z drugiej daje możliwość wypracowywania wspólnych, uniwersalnych rozwiązań oraz standaryzacji procedur i wyposażenia służb porządku publicznego na terenie Europy. Celem podejmowanych badań naukowych i prac rozwojowych powinna być możliwość praktycznego zastosowania i komercjalizacji uzyskanych wyników. Aby to osiągnąć, trzeba dążyć do zapewnienia ścisłej współpracy środowiska naukowego i przemysłowego oraz ukierunkować wysiłki merytoryczny i finansowy na projekty, które wpisują się w potrzeby instytucji państwa odpowiedzialnych za realizację zadań w obszarze bezpieczeństwa i obronności. Pozwoli to na wzmocnienie efektywności gospodarowania zasobami na naukę, usystematyzowanie badań prowadzonych na rzecz bezpieczeństwa i obronności oraz przyczyni się do stworzenia rozwiązań umożliwiających uniknięcie ich podwójnego finansowania z budżetu państwa. Jednym z elementów tego procesu jest stała współpraca: Ministerstwa Obrony Narodowej, Ministerstwa Spraw Wewnętrznych i Administracji oraz Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego, a także Agencji Bezpieczeństwa Wewnętrznego w celu wymiany informacji o potrzebach opracowania nowych rozwiązań i technologii, szczególnie tych podwójnego zastosowania (cywilno-wojskowych). Koordynacja działań jest realizowana w NCBiR, odpowiedzialnym za ustanawianie strategicznych programów, badań naukowych i prac rozwojowych w obszarze bezpieczeństwa i obronności państwa zgodnie z Ustawą o Narodowym Centrum Badań i Rozwoju z dnia 30 kwietnia 2010 roku (Dz.U. nr 96, poz. 616 z późn. zm.).

4. Bezpieczeństwo i obronność państwa

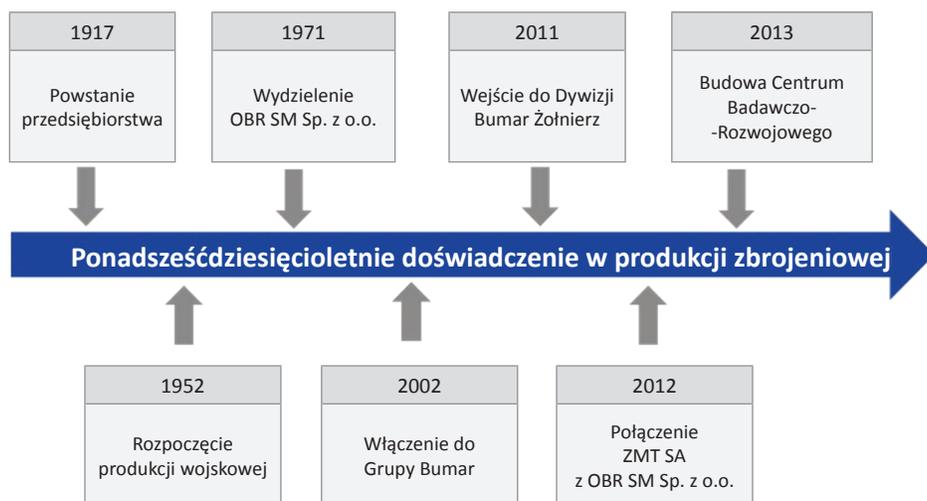
Kluczowe dla poprawy bezpieczeństwa ludności jest prowadzenie ukierunkowanych badań naukowych i prac rozwojowych, które wspomagają proces wykrywania i zwalczania przestępczości, ochronę granicy państwowej, prawidłowe funkcjonowanie systemu zarządzania kryzysowego i ochrony infrastruktury krytycznej oraz systemu ratowniczo-gaśniczego. Szybkie wykrywanie, reagowanie i przeciwdziałanie w przypadku wystąpienia wspomnianych zagrożeń, a także efektywne usuwanie ich skutków stanowi miernik efektywności państwa w tym wymiarze. W zakresie obronności państwa celem badań naukowych i prac rozwojowych realizowanych i finansowanych na rzecz obronności państwa jest wsparcie

procesu rozwoju zdolności operacyjnych Sił Zbrojnych Rzeczypospolitej Polskiej (SZ RP). Cel ten można osiągnąć poprzez harmonizację badań naukowych z potrzebami operacyjnymi SZ RP, efektywne wykorzystanie mechanizmów inwestowania i realizacji badań naukowych oraz prac rozwojowych na rzecz bezpieczeństwa i obronności finansowanych z budżetu państwa na naukę, w szczególności w ramach NCBiR, a także zwiększenie zaangażowania SZ RP w projekty realizowane we współpracy międzynarodowej.

Priorytetowe zdolności operacyjne, które SZ RP mają rozwinąć w perspektywie najbliższych 10 lat, obejmują w szczególności zdolność do: dowodzenia, rozpoznania, rażenia, wsparcia działań oraz przetrwania i mobilności, przetrwania i ochrony wojsk, w tym zdolności do zabezpieczenia medycznego pola walki i wsparcia układu pozamilitarnego w sytuacjach zagrożeń niemilitarnych. Realizacja badań naukowych i prac rozwojowych powinna wesprzeć proces rozwoju zdolności operacyjnych, jak również doprowadzić do redukcji kosztów i zminimalizowania ryzyka niepowodzenia. Niezbędne jest inwestowanie w nowe, przełomowe technologie, których rozwój i zastosowanie może pozwolić na uzyskanie nieznanych zdolności, mogących w znaczący sposób zmienić obraz przyszłego pola walki.

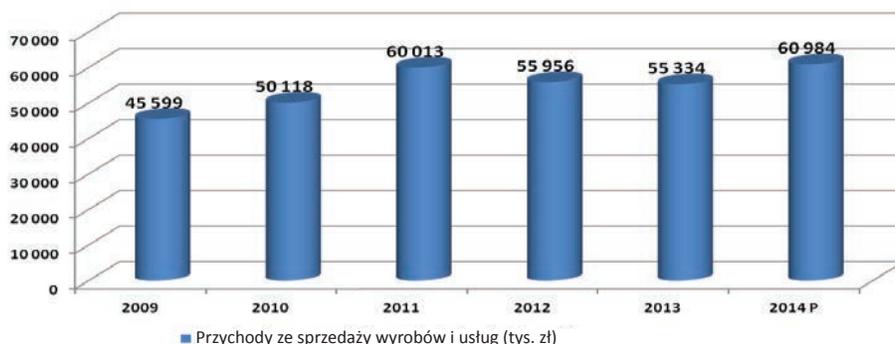
5. Centrum Badawczo-Rozwojowe jako narzędzie wzrostu potencjału badawczego ZM „Tarnów” SA

Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA to przedsiębiorstwo o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym zgodnie z Rozporządzeniem Rady Ministrów z dnia 4 października 2010 roku w sprawie wykazu przedsiębiorców o szczególnym znaczeniu gospodarczo-obronnym (Dz.U. nr 214, poz. 1571). Status prawny przedsiębiorstwa to Spółka Akcyjna – członek Polskiego Holdingu Obronnego, która została założona w 1917 roku. Kapitał zakładowy przedsiębiorstwa wynosi 24 766 110 zł. Na rysunku 1 przedstawiono historię zakładów.



Rysunek 1. Historia spółki Zakłady Mechaniczne „Tarnów” SA
(Figure 1. The history of Zakłady Mechaniczne “Tarnów” SA)

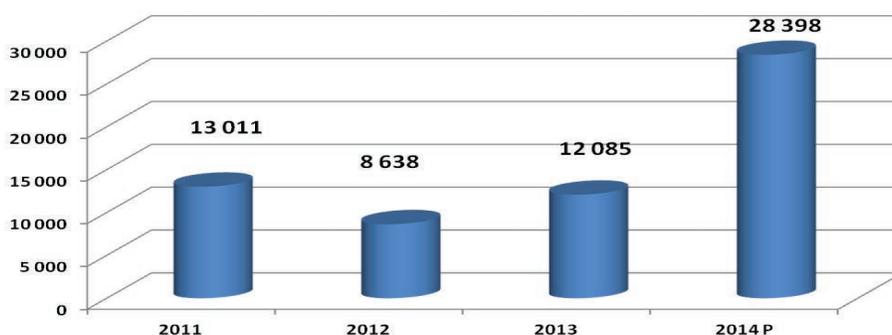
W latach 2008–2012 w ZM „Tarnów” SA nastąpiła restrukturyzacja: organizacyjna, finansowa, w obszarze infrastruktury, produktowa, koncentracja działalności na obszarze produkcji specjalnej, sprzedaż części cywilnej zakładu. Na rysunku 2 przedstawiono poziom przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług netto w latach 2009–2014.



Rysunek 2. Poziom przychodów ze sprzedaży wyrobów i usług netto w latach 2009–2014 (w tys. zł)
(Figure 2. The level of revenues from sales of goods and services net in 2009–2014 [in thousands PLN])

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ZM „Tarnów” SA.

Nakłady na prace badawczo-rozwojowe w przedsiębiorstwie w 2014 roku są planowane w wysokości 28 398 tys. zł, w tym środki własne w wysokości 4551 tys. zł. W 2014 roku zrealizowano 21 projektów (pięć z wykorzystaniem środków zewnętrznych, 16 ze środków własnych). Rysunek 3 przedstawia wysokość środków przeznaczonych na prace badawczo-rozwojowe w latach 2011–2014.



Rysunek 3. Wysokość środków przeznaczonych na prace badawczo-rozwojowe w Zakładach Mechanicznych „Tarnów” SA w latach 2011–2014 (w tys. zł)
(Figure 3. The amount of funds allocated to R&D in Zakłady Mechaniczne “Tarnów” SA in 2011–2014 [in thousands PLN])

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych ZM „Tarnów” SA.

6. Źródła finansowania projektu

27 stycznia 2012 roku ZM „Tarnów” SA złożyły w Ministerstwie Gospodarki wnioszek w ramach poddziałania 4.5.2. POIG „Wsparcie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych” o wsparcie realizacji projektu pod nazwą „Centrum Badawczo-Rozwojowe wzrost potencjału badawczego ZM »Tarnów« SA”. 29 października 2012 roku wniosek POIG.04.05.02-00-119/12 uzyskał dofinansowanie w kwocie 7398 tys. zł, co stanowi 50% budżetu (całość 18 199 tys. zł). Projekt miał być realizowany w okresie od listopada 2012 do grudnia 2013 roku; na podstawie aneksu czas jego realizacji został przedłużony do czerwca 2014 roku. Celem utworzenia CBR jest rozwijanie badań naukowych i prac rozwojowych, stymulowanie innowacyjności, która ma stanowić podstawę wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Działalność badawczo-rozwojowa CBR będzie głównym źródłem prac nad nowymi produktami. Poziom konstrukcyjno-technologiczny prowadzonych prac badawczo-rozwojowych oraz ich efektywne wykorzystanie będą stymulowały rozwój firmy.

W celu realizacji projektu CBR przedsiębiorstwo skorzystało z zewnętrznych źródeł finansowania w postaci kredytów: inwestycyjnego pomostowego w kwocie 7398 tys. zł, który zostanie spłacony wpływami z dotacji do czerwca 2014 roku, i inwestycyjnego w kwocie 5918 tys. zł, na okres 120 miesięcy, który zostanie spłacony do 2022 roku. W tabeli 3 przedstawiono źródła finansowania projektu „Wsparcie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych”.

Tabela 3. Źródła finansowania projektu (w zł)
(Table 3. Sources of financing of the project [in PLN])

Źródła finansowania projektu (Sources of financing the project)	Wydatki ogółem (Total expenditure)	Wydatki kwalifikowane (Eligible expenditure)
Środki publiczne, w tym: (Public funds, including:)		
Wnioskowana kwota dofinansowania w ramach poddziałania 4.5.2 PO IG	7 398 000,00	7 398 000,00
Źródła finansowania inne niż środki publiczne, w tym: (Financing sources other than public funds, including:)		
1) Własne (1) Own resources)	3 301 080,00	0,00
2) Kredyt inwestycyjny (2) Investment credit)	7 500 000,00	7 398 000,00
Razem (Total)	18 199 080,00	14 796 000,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie wniosku aplikacyjnego „Wsparcie inwestycji w sektorze usług nowoczesnych” o wsparcie realizacji projektu pod nazwą „Centrum Badawczo-Rozwojowe wzrost potencjału badawczego ZM »Tarnów« SA”.

Realizacja projektu pozwoli na prowadzenie prac badawczo-rozwojowych nad nowymi produktami. Spółka, opierając się na aktywach nabytych w ramach projektu oraz innych zasobach własnych i obcych, dokona zasadniczej modernizacji produktów: karabiny 7,62 mm, karabiny 8,6 mm, karabiny 12,7 mm, granatnik automatyczny GA-40, ZSMU. Dywersyfikacja produkcji przedsiębiorstwa zostanie osiągnięta poprzez wprowadzenie na rynek docełowy innowacyjnych, zasadniczo zmienionych produktów, których nie oferuje konkurencja.

Potrzeba dywersyfikacji produkcji wynika z konieczności utrzymania się na rynku zbrojeniowym, który charakteryzuje się dużą innowacyjnością wynikającą z jego specyfiki (odpowiedzią na nową broń ofensywną jest broń defensywna i odwrotnie). Stąd konieczność wprowadzenia nowych produktów, które mogłyby być konkurencyjne w stosunku do produktów funkcjonujących na rynku w aspekcie finansowym i jakościowym. Istotne jest stworzenie przeciwwagi, czyli oferowanie nowych, lepszych, bardziej funkcjonalnych produktów zarówno pod względem cenowym, jak i jakościowym.

Celem projektu jest także stworzenie miejsc pracy (przyrost dla sektora B+R o 21 nowych miejsc, w tym 80,95% pracowników z wykształceniem wyższym) oraz nawiązanie współpracy z sektorem MŚP. Projekt pozwoli na eliminację szkodliwego oddziaływania na środowisko w stopniu wyższym, niż określają to wymogi prawa, a ponadto będzie miał pozytywny wpływ na politykę równości szans. Działania inwestycyjne konieczne do wzmocnienia potencjału badawczego polegają na zakupie: robót i materiałów budowlanych w celu modernizacji budynków i budowlę mającej na celu utworzenie niezbędnych obiektów do prowadzenia działalności CBR, aparatów, maszyn i urządzeń, kompletu wyposażenia biurowego oraz wartości niematerialnych i prawnych (oprogramowanie zarządzające dokumentacją).

Dodatkowymi korzyściami będzie wzrost liczby klientów, uniknięcie skutków sezonowych wahań rynku, dywersyfikacja sprzedaży oraz wzrost przychodów, co pozwoli na wzrost nakładów na dalsze badania i opracowywanie kolejnych innowacyjnych produktów. Nastąpi dywersyfikacja produkcji przedsiębiorstwa polegająca na rozszerzeniu produkcji o produkty niewykraczające poza przemysł, w którym obecnie działa. Głównym przedmiotem działalności jest wykonywanie prac badawczo-rozwojowych z obszarów: mechaniki (w tym precyzyjnej), automatyki i robotyki oraz elektroniki.

7. Podsumowanie

Celem strategicznym powstania CBR jest stymulowanie innowacyjności, która będzie stanowić podstawę wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstwa na rynku. Działalność badawczo-rozwojowa będzie jednym ze źródeł uruchomienia nowych produktów. Poziom konstrukcyjno-technologiczny prowadzonych prac badawczo-rozwojowych oraz ich efektywne wykorzystanie będą stymulowały rozwój firmy. Aktywna działalność badawczo-rozwojowa prowadząca do wdrażania atrakcyjnych rynkowo produktów będzie jednym z kluczowych czynników stanowiących o rozwoju. Podjęte działania nie byłyby realizowane, gdyby nie możliwość wykorzystania unijnych źródeł finansowania.

Sklonność przedsiębiorstwa do innowacji wyznacza klimat wokół inwestycji, będący efektem wcześniejszych doświadczeń, poziomu stabilności organizacji, stopnia niepewności, zaufania, stylu kierowania czy komunikowania się. Skłonność do innowacji wyraża się zainteresowaniem zmianami i wynika ze zrozumienia istoty i konieczności zmian. Wrażliwość przedsiębiorstwa na innowacje jest funkcją związku innowacji z potrzebami danego przedsiębiorstwa. Takie działania są podejmowane w badanym przedsiębiorstwie. Aktywna działalność badawczo-rozwojowa prowadzi do wdrażania atrakcyjnych rynkowo produktów, które są jednym z głównych czynników stanowiących o rozwoju przedsiębiorstwa. Innowacyjność zaczyna się w dzieciństwie. Siłą napędową dla innowacji jest wiara czy też świadomość

mość, że świat może być lepszy, że możemy poprawić nasze życie. Kolejnym czynnikiem jest odwaga. Musimy ją mieć, by zadawać pytania i podejmować ryzyko ewentualnej porażki. Potrzebna jest też cierpliwość, by mieć czas na zastanawianie się nad jakimś zagadnieniem i podejmowanie kolejnych prób jego rozwiązania.

Analizowane przedsiębiorstwo ma doświadczenie w komercjalizacji produktów, przeniesieniu *know-how* do praktyki gospodarczej za pomocą posiadanych narzędzi, urządzeń i wykwalifikowanej kadry. Od wielu lat podejmuje ono działania mające na celu lokowanie na rynku innowacyjnych produktów wykorzystujących określone technologie poprzez realizowane we własnym zakresie prace badawcze i rozwojowe, tworzenie prototypów, prace wdrożeniowe i wdrażanie do produkcji wyników prac badawczych, skończywszy na wprowadzeniu produktu na rynek i komercjalizacji. Współpracuje ponadto z jednostkami naukowymi w wieloletniej praktyce funkcjonowania na rynku, prawidłowo odczytując potrzeby rynku w toku własnych prac badawczych, generuje nowe idee produktów i procesów oraz samodzielnie bądź we współpracy z innymi podmiotami wprowadza je do praktyki życia gospodarczego.

Bibliografia

- Analiza wysokości wkładu własnego przedsiębiorców i udzielonej pomocy publicznej*. Raport PwC [online, dostęp: 2014-05-08]. Dostępny w Internecie: http://www.ncbir.pl/gfx/ncbir/userfiles/_public/aktualnosci/pwc_ekg_maj.pdf.
- Grabek, A. (2014). Miliardy na innowacyjność. *Rzeczpospolita*, 103, B5.
- Weiss, E. (2014). *Pozyskiwanie środków unijnych przez przedsiębiorstwa innowacyjne. Podejście procesowe*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-2064-9.

Means of financing innovation in the modern services sector. Case study

Abstract: In the literature one can find many ways to the classification of innovation by adopting different criteria, among others, the criterion of the sources of innovation, originality, scope or scale, in which the changes occur. The process of continuous improvement of enterprise management system indicates the wide range of activities to be undertaken to achieve a level of competitiveness that allows the company to take a strong position on the market. With the concept of innovation directly linked to efforts to implement changes

leading to the growth of modernity and competitiveness of the organization and ultimately to increase its value. The purpose of this article is to present the effects of the use of external funds for the development of innovative enterprises. It can be assumed that the company without the possibility of obtaining funds from National Centre of Research and Development could not just implement innovative solutions. In addition, the analysis will be carried out internal documents of a financial nature, financial statements audited company.

Key words: National Centre of Research and Development, innovation, financing innovations, enterprise competitiveness

Informacja dla Autorów

Redakcja przyjmuje do publikacji wyłącznie teksty o charakterze naukowym poświęcone problemom ekonomii, zarządzania, turystyki i rekreacji. Prace należy składać w formie drukowanej (wydruk komputerowy na papierze A4, 30 wierszy na stronie, 60 znaków w wierszu) oraz elektronicznej (dokument MS Word przesłany na płycie CD/DVD lub e-mailem). Objętość pracy (łącznie z materiałem ilustracyjnym, bibliografią i streszczeniami) nie może przekraczać 15 stron. Opracowanie powinno być podzielone na części i zawierać śródtytuły. Do tekstu należy dołączyć streszczenie w języku polskim i angielskim (200–250 słów) zawierające: cel, metody, uzyskane wyniki oraz wnioski, a także słowa kluczowe w języku polskim i angielskim, które nie powtarzają słów z tytułu. Szczegółowe informacje o sposobie przygotowania tekstu do druku (format przypisów, bibliografia, opisy tablic i rysunków) są zamieszczone na stronie internetowej czasopisma: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Teksty przygotowane w sposób niezgodny ze wskazówkami redakcji nie będą przyjmowane do druku. Autorów prosimy o dołączenie do pracy pełnych danych adresowych (wraz z numerem telefonu i adresem e-mail), jak również informacji afiliacyjnej (tytuł naukowy, nazwa uczelni lub innej jednostki).

Redakcja nie przyjmuje tekstów opublikowanych w innych wydawnictwach. Warunkiem publikacji jest pozytywna recenzja wydawnicza. Redakcja nie zwraca nadesłanych tekstów i nie wypłaca honorariów autorskich. Prace opublikowane w „Zeszytach Naukowych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” są chronione prawami autorskimi, ich przedruk może nastąpić wyłącznie za zgodą Redakcji.

Information for the Authors

The Editorial Board accepts for publication only scientific articles dedicated to economics, management, tourism and recreation problems. Entries should be submitted in printed form (computer print out on A4 paper, 30 lines per page, 60 characters per line) and in electronic form (MS Word document sent on a CD/DVD or via e-mail). The length of work (including illustrative material, bibliography and abstracts) must not exceed 15 pages. The publication should be divided into parts and contain headings. The text must be accompanied by an abstract in Polish and English (200–250 words) including: purpose, methods, obtained results and conclusions as well as keywords in English and Polish, which do not repeat words from the title. The detailed information on how to prepare a text print (format of the footnotes, bibliography, descriptions of tables and figures) is posted on the journal's website: <http://zn.mwse.edu.pl>.

Prepared texts which do not adhere to the editorial guidelines will not be accepted for publication. We kindly ask the Authors to attach their full contact details (including telephone number and e-mail address), as well as affiliate information (title, name of institution or other entity).

The Editorial Board does not accept texts that have been published in other publications. The condition for publication is a positive review by the Publishing House. The Editorial Board does not return the submitted texts and does not pay royalties. Papers published in *The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection* are protected by copyright; they may only be reprinted with the consent of the Editorial Board.

