

**ZESZYTY NAUKOWE**  
MAŁOPOLSKIEJ WYŻSZEJ  
SZKOŁY EKONOMICZNEJ W TARNOWIE

**PRACE Z ZAKRESU**  
**ZARZĄDZANIA**  
numer 1

**Innowacje w Nowoczesnych**  
**Organizacjach**  
Aspekty Ekonomiczne i Społeczne

Tarnów 2014

Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, t. 24  
Prace z Zakresu Zarządzania, nr 1, czerwiec 2014: 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 Koziol (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 Koziol
Redaktorzy tematyczni	dr Beata Domańska-Szaruga dr Wojciech Drozd dr Wojciech Koziol prof. dr hab. Zenon Muszyński prof. dr hab. Jan Siekierski prof. dr hab. Adam Stabryła dr Renata Śliwa dr Anna Wojtowicz
Redaktor statystyczny	prof. MWSE, dr hab. Michał Woźniak
Opracowanie redakcyjne	Mirosław Ruskiewicz
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 <a href="http://zn.mwse.edu.pl">http://zn.mwse.edu.pl</a> e-mail: <a href="mailto:redakcja@mwse.edu.pl">redakcja@mwse.edu.pl</a>

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 2014

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](mailto: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 2014

The Małopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection, vol. 24  
Works on Management, iss. 2, June 2014: Innovations in Modern Organizations: Economic and Social Aspects

Programme Council	Prof. Elsa Barbosa, PhD (Portugal), Prof. Julian Dybiec, PhD (Poland), Ing. Radka Johnová, PhD (Czech Republic), Prof. Leszek Kałkowski, 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 Wojciech Drozd, PhD Wojciech Koziół, PhD Prof. Zenon Muszyński, PhD Prof. Jan Siekierski, PhD Prof. Adam Stabryła, PhD Renata Śliwa, PhD Anna Wojtowicz, PhD
Statistical Editor	Prof. Michał Woźniak, PhD
Editor	Mirosław 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 <a href="http://zn.mwse.edu.pl">http://zn.mwse.edu.pl</a> e-mail: <a href="mailto:redakcja@mwse.edu.pl">redakcja@mwse.edu.pl</a>

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 2014

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](mailto:biuro@drukarnialuxor.pl)

# Spis treści

Słowo wstępne .....	9
MARZENA BAC, W poszukiwaniu innowacji na rynku nieruchomości .....	11
KRZYSZTOF BORODAKO, JADWIGA BERBEKA, MICHAŁ RUDNICKI, Intensywność kooperacji przedsiębiorstw z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych jako determinanta innowacyjności branży turystyki biznesowej .....	23
ROMAN CHORÓB, Znaczenie badań marketingowych w rozwoju innowacyjnych struktur integracyjnych w agrobiznesie w kontekście GOW .....	37
KAROLINA CHRABĄSZCZ, Condo inwestycje jako alternatywna forma alokacji kapitału .....	47
MICHAŁ COMPOREK, Inwestycje w wartości niematerialne i prawne a poziom innowacyjności technologicznej przemysłowych spółek giełdowych .....	59
MARIA DĄBROWA, Czy gospodarka w Polsce jest innowacyjna? .....	71
PIOTR DZIKOWSKI, Efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych w sektorze wysokiej techniki w Polsce .....	85
MALGORZATA GABLETA, ANDRZEJ BODAK, Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników .....	95
LESZEK KALKOWSKI, Nieruchomości i budownictwo – związki międzygałęziowe .....	103
LESZEK KOZIOL, ANNA WOJTOWICZ, RADOSŁAW PYREK, Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski .....	113
PAWEŁ KUPCZAK, Czynniki sprzyjające rozwojowi wiedzy oraz jej transferowi do biznesu w Małopolsce .....	123
ANNA MIKOS, WOJCIECH KOZIOL, PAWEŁ BELZOWSKI, Wpływ kooperacji w ramach aliansów wiedzy na zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa .....	137
SANDRA MISIAK, Innowacje wprowadzane przez samozatrudnione kobiety w Polsce – studium przypadków .....	149
JAN SIEKIERSKI, Strategie rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce w latach 1990–2020 .....	159
ELŻBIETA SKRZYPEK, Kreatywność a zarządzanie wiedzą .....	175
JOLANTA STANIENDA, Znaczenie klastrów w innowacyjności przedsiębiorstw .....	189
KATARZYNA SZARA, Kreatywność a innowacyjność w działalności podkarpackich przedsiębiorców .....	201

---

KATARZYNA SZOPIK-DEPCZYŃSKA, Działalność B+R a współpraca małopolskich przedsiębiorstw przemysłowych w aspekcie aktywności innowacyjnej. . . . .	211
JOLANTA WOJNAR, Ocena skuteczności modeli analizy dyskryminacyjnej do prognozowania zagrożenia finansowego spółek giełdowych . . . . .	219
MACIEJ ZASTEMPOWSKI, Innowacyjność i jej wpływ na konkurencyjność tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki . . . . .	233
MAGDALENA ZDUN, Innowacje – od determinizmu technologicznego do antropologii . . . . .	241

# Contents

Foreword .....	9
MARZENA BAC, Looking for innovations at the real estate market .....	11
KRZYSZTOF BORODAKO, JADWIGA BERBEKA, MICHAŁ RUDNICKI, Cooperation intensity of business tourism entities with specialist business services suppliers as an innovation factor of the sector .....	23
ROMAN CHORÓB, The importance of marketing research in the development of innovative integration structures in the context of the knowledge-based economy .....	37
KAROLINA CHRABĄSZCZ, Condo investments as an alternative form of allocation of capital .....	47
MICHAŁ COMPOREK, Investments in intangible assets and the level of technological innovation of industrial listed companies .....	59
MARIA DĄBROWA, Is the Polish economy innovative? .....	71
PIOTR DZIKOWSKI, The effects of innovation activity of industrial enterprises in the high-tech sector in Poland .....	85
MALGORZATA GABLETA, ANDRZEJ BODAK, Human Resources Management concept in terms of an increase in innovativeness of employees .....	95
LESZEK KALKOWSKI, Real estate and construction – compounds intermodal .....	103
LESZEK KOZIÓŁ, ANNA WOJTOWICZ, RADOSŁAW PYREK, Determinants of the innovation capacity of enterprises Malopolska region .....	113
PAWEŁ KUPCZAK, Factors contributing to knowledge and its transfer to business in Malopolska .....	123
ANNA MIKOS, WOJCIECH KOZIÓŁ, PAWEŁ BELZOWSKI, The impact of cooperation within the framework of alliances knowledge on the ability of innovative companies .....	137
SANDRA MISIAK, Innovations implemented by self-employed women in Poland – case studies .....	149
JAN SIEKIERSKI, Strategies for the development of agriculture and rural areas in Poland between 1990–2020 .....	159

---

ELŻBIETA SKRZYPEK, Creativity and knowledge management . . . . .	175
JOLANTA STANIENDA, Meaning of clusters in innovation of enterprises . . . . .	189
KATARZYNA SZARA, Creativity and innovation in business activity . . . . .	201
KATARZYNA SZOPIK-DEPCZYŃSKA, Innovation cooperation of R&D enterprises in Malopolska region. . . . .	211
JOLANTA WOJNAR, Evaluation of the effectiveness of models for discrimination analysis to predict financial risk of listed companies . . . . .	219
MACIEJ ZASTEMPOWSKI, Innovativeness and its impact on the competitiveness of the hidden champions of the Polish economy. . . . .	233
MAGDALENA ZDUN, Technological innovations in the context of sociological theory . . . . .	241



## Słowo wstępne

„Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie”, wydawane od 15 lat, są wydawnictwem ciągłym, ukazującym się dwa razy w roku. Tematyka publikowanych w nich artykułów jest powiązana głównie z czterema obszarami badawczymi: naukami ekonomicznymi i o zarządzaniu, turystyką i rekreacją, ergonomią i pedagogiką. Warto podkreślić, że w „Zeszytach” mogą zamieszczać swoje prace pracownicy wspomnianej uczelni oraz autorzy zewnętrzni, w tym również badacze zagraniczni.

Niniejszy numer jest ukierunkowany głównie na prezentację problematyki innowacji w wymiarze jej potencjału innowacyjnego, zdolności innowacyjnej i działalności innowacyjnej rozpatrywanych w postaciach cząstkowych, jak i w formule agregatywnej dla przedsiębiorstw lub całej branży. W treści publikacji można wyróżnić kilka nurtów i wątków badawczych, a mianowicie: ewaluacja innowacyjności organizacji działających w sektorze wysokiej techniki, w wytwórczości i usługach, diagnozowanie rozwoju innowacji w obszarze regionu i całej gospodarki, ocena efektywności klastrów, zarządzania zasobami ludzkimi, zarządzania wiedzą i kooperacji zewnętrznych aliansów wiedzy w stymulowaniu innowacji w kontekście zarządzania rozwojem przedsiębiorstwa.

Artykuły, które są efektem prac naukowych prowadzonych w ramach badań podstawowych i wdrożeniowych w różnych ośrodkach akademickich, zawierają wiele interesujących poznawczo oraz aplikacyjnie informacji. W zgromadzonych tu publikacjach Czytelnik może znaleźć sporo oryginalnych ujęć teoretycznych dotyczących istoty innowacji i systemu innowacyjnego przedsiębiorstwa, zarządzania innowacjami oraz spostrzeżeń praktycznych. Z tych właśnie względów „Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie” mogą stanowić interesującą i pożyteczną pozycję zarówno dla teoretyków, jak i studentów oraz praktyków.

Dziękuję wszystkim, którzy współrealizowali ten numer czasopisma, zwłaszcza Redaktorom, którzy podjęli trud zaopiniowania nadesłanych artykułów, Recenzentom za merytoryczne i cenne uwagi, a ponadto całemu Zespołowi Redakcyjnemu i wszystkim współpracownikom.

*Leszek Koziol*  
Redaktor Naczelny



# W poszukiwaniu innowacji na rynku nieruchomości

## Marzena Bac

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** Zagadnienia omówione w artykule koncentrują się wokół zmian zachodzących na rynku nieruchomości, których założeniem jest uzyskanie nowej jakości produktu bądź usługi. Proces ten dotyczy także ulepszeń istniejących rozwiązań w odniesieniu do produktu, usługi, organizacji czy marketingu obecnych na tym rynku. Celem artykułu jest przegląd rozwiązań innowacyjnych stosowanych na rynku nieruchomości i ich analiza.

W opracowaniu przybliżono podstawowe pojęcia z zakresu innowacji dotyczących rynku nieruchomości. Ze względu na różne obszary działalności podejmowanych na tym rynku wyróżniono innowacje techniczne i technologiczne, organizacyjne i procesowe, marketingowe oraz finansowe. W dalszej części podano uwarunkowania innowacji na rynku nieruchomości i przeanalizowano najistotniejsze typy innowacji na przykładach. W szczególności zwrócono uwagę na: nowoczesne rozwiązania techniczne i technologiczne stosowane w budownictwie, zmiany w ustawodawstwie w zakresie wymogów, jakie muszą spełniać współczesne obiekty budowlane, oraz dofinansowań Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej do inwestycji energooszczędnych, instrumenty finansowe umożliwiające inwestowanie (derywaty, listy zastawne, odwrócona hipoteka, zielona hipoteka, *bancassurance*, nowe produkty ubezpieczeniowe dedykowane określonym podmiotom rynku nieruchomości), aplikacje mobilne do prezentacji ofert i realizacji transakcji na tym rynku oraz nowatorskie inwestycje nieruchomościowe. Wskazano też najnowsze trendy na rynku nieruchomości oraz perspektywy jego rozwoju w najbliższej przyszłości.

**Słowa kluczowe:** innowacje, innowacje na rynku nieruchomości

---

## 1. Wprowadzenie

Wzrost znaczenia innowacji w procesach gospodarczych jest widoczny również na współczesnym rynku nieruchomości, który w znacznym stopniu korzysta z rozwiązań innowacyjnych służących podmiotom i stronom transakcji w tej branży.

Rynek nieruchomości, na który składa się ogół stosunków wymiennych między podmiotami tego rynku, a więc sprzedającymi posiadającymi prawa do towarów i usług (tj. do nieruchomości i usług wynikających z ich obsługi), reprezentują-

Korespondencja: Marzena Bac  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel. +48 14 65 65 528  
Email: marzena.bac@mwse.edu.pl

cymi podaż, a kupującymi zgłaszającymi popyt na wyżej wymienione produkty, pozwala na wdrożenie szeroko rozumianych innowacji. Są to działania nowatorskie pod względem zastosowanych technik/technologii jak i zmieniające sprawdzone już rozwiązania, stanowiące ich udoskonalenie. Można tu więc wskazać innowacje radykalne/przełomowe, czyli podstawowe, które znacząco wpływają na rynek nieruchomości i działające na nim podmioty, jak i innowacje kontynuacyjne, inaczej usprawniające, ulepszające te pierwsze (Brzeziński, 2001; Baran, Ostrowska, Pander, 2012).

Celem artykułu jest przegląd rozwiązań innowacyjnych, do których mogą mieć dostęp uczestnicy rynku nieruchomości (w szczególności chodzi o analizę produktów i usług oferowanych na tym rynku).

Innowacje na rynku nieruchomości koncentrują się przede wszystkim wokół nowych metod produkcji i nowych towarów, a więc nowych metod i technik budowlanych, których zastosowanie w procesie inwestycyjnym ma zapewnić powstanie nowego towaru, jakim na nowoczesnym rynku nieruchomości jest obiekt (budynek czy budowla) spełniający wysokie normy jakościowe, energetyczne, ekologiczne, użytkowe. Współczesny klient rynku nieruchomości – odbiorca i użytkownik produktów nieruchomościowych – ma wysokie wymagania odnośnie do standardów dotyczących szeroko rozumianej funkcjonalności, wykończenia czy estetyki budowlanej. W praktyce zatem wszelkie działania i rozwiązania ulepszające ostateczny efekt (tj. określoną rodzajowo i funkcjonalnie nieruchomość) można nazywać innowacyjnymi. Mieszczą się tu nowe kombinacje czynników wytwórczych zgodnie z teorią Josepha Aloisa Schumpetera, uznawanego za ojca i prekursora innowacji (Prystrom, 2012) (nowe: towary, usługi, metody produkcji, źródła surowców, organizacje procesów gospodarczych), jak też wszelkie czynności prowadzące do zmian, których ostatecznym celem jest osiągnięcie nowości (nowa działalność gospodarcza, nowe usługi), według Petera Ferdinanda Druckera (Kalinowski, 2010).

Aby uzyskać wspomniane rezultaty, podejmowane działania i zmiany muszą dotyczyć produkcji, procesu, organizacji czy marketingu. W przypadku rynku nieruchomości – szczególnie rynku budowlanego, zasadnicze innowacje wywodzą się z produktu i procesu. Innowacje produktowe, jak też procesowe są najbardziej kapitałochłonne i kosztowne, jednak w najwyższym stopniu zwiększają wartość dodaną przedsiębiorstwa i jego dochody, stanowiąc podstawowe źródło rozwoju produktów i usług.

Spełnienie wymagań klienta poprzez tworzenie nowych rozwiązań przynoszących korzyści winno być podstawową determinantą rozwijającego się nowoczesnego rynku nieruchomości (Snyder, Duarte, 2003)<sup>1</sup>. Przejawia się to zwłaszcza w sektorze budowlanym, który dostarcza na rynek nowatorskie rozwiązania, inicjowane z jednej strony przez naukę i technikę, z drugiej przez potrzeby rynkowe i pozarynkowe zgłaszane przez konsumentów. Innowacje nieruchomościowe można więc określić jako podażowe i popytowe (Janasz, Kozioł-Nadolna, 2011), z przewagą tych ostatnich, gdyż nowości budowlane – innowacyjne materiały budowlane – są tworzone dla określonego klienta, który z jednej strony jest obecnie często zorientowany w możliwościach technologicznych, a z drugiej stawia na jakość, chce żyć zdrowiej i bezpieczniej, dlatego też ma wyższe wymagania odnośnie do materia-

---

<sup>1</sup> Tak określana jest na przykład innowacja w koncernie Volkswagen Group.

łów i usług budowlanych. Stymulowanie innowacji na rynku nieruchomości jest dziś ściśle powiązane z modą proekologiczną, zagadnieniami energooszczędności, ergonomiki i odnawialnymi źródłami energii. Innowacje te mają głównie charakter innowacji technicznych/technologicznych i opierają się na badaniach naukowych potwierdzonych określonymi patentami i znakami produkcyjnymi. Przykłady takich innowacji zostaną przedstawione w dalszej części opracowania.

## 2. Klasyfikacja innowacji na rynku nieruchomości

W zależności od działalności prowadzonej przez podmioty gospodarcze na rynku nieruchomości można wyróżnić określone rodzaje innowacji. Zasadnicze pogrupowanie innowacji na rynku nieruchomości przedstawia tabela 1. Klasyfikacja ta nawiązuje do podziału innowacji według kryteriów stosowanych w literaturze przedmiotu, a mianowicie: według środków tworzących innowacje (innowacje techniczne, technologiczne, organizacyjne, mieszane), według dziedziny działalności, której dotyczą (innowacje przedmiotowe-produktowe, technologiczne-procesowe, organizacyjne i funkcyjne) (Brzeziński, 2001) oraz według efektów innowacji (produktowe i procesowe, techniczne – produktowe, procesowe i organizacyjne) (Prystrom, 2012).

Tabela 1. Grupy innowacji na rynku nieruchomości  
(Table 1. Group innovation at the real estate market)

Grupa innowacji ( <i>Innovation group</i> )	Krótką charakterystyka ( <i>Brief characteristics</i> )
Techniczne i technologiczne	Obejmują nowoczesne rozwiązania stosowane w działalności budowlanej, począwszy od etapu projektowania, poprzez realizację projektu, a skończywszy na opomiarowaniu obiektu i jego eksploatacji.
Procesowe i organizacyjne	Wiążą się z wdrożeniem innowacji technicznych, zmianami prawnymi oraz dopasowaniem do potrzeb i wymogów współczesnego klienta rynku nieruchomości.
Marketingowe	Dotyczą strategii sprzedaży i dystrybucji produktów i usług rynku nieruchomości, obejmują <i>networking</i> i nowoczesne metody prezentowania ofert nieruchomościowych.
Finansowe	Umożliwiają podmiotom rynku nieruchomości podjęcie działań inwestycyjnych poprzez zastosowanie nowoczesnych instrumentów finansowych opierających się na rynku nieruchomości (derywaty, listy zastawne, odwrócona hipoteka, zielona hipoteka, <i>bancassurance</i> , a także nowe produkty ubezpieczeniowe dedykowane określonym podmiotom rynku nieruchomości).

Źródło: opracowanie własne.

Na szczególną uwagę zasługują nowoczesne rozwiązania techniczne i technologiczne stosowane w budownictwie, stanowiące innowacje produktowe i procesowe. Innowacje te są z sobą powiązane: produkcja nowego lub zmodyfikowanego produktu wymaga nowej kombinacji nakładów, czyli nowej innowacji procesowej. Równocześnie nowy bądź udoskonalony proces produkcji wymusza innowacje produktowe, gdyż zmienia cechy wytwarzanych dóbr (Prystrom, 2012). Innowacje te zostaną bliżej przedstawione w punkcie 4.

Zdarza się też, że wprowadzeniu innowacji produktowych i procesowych towarzyszy innowacja organizacyjna, będąca efektem tych zmian (Baran, Ostrowska, Pander, 2012), jak bywa to często na rynku nieruchomości. Również zmiany w ustawodawstwie zarówno w zakresie wymogów, jakim muszą sprostać współczesne obiekty budowlane (przede wszystkim w zakresie oszczędności energii), jak i zastosowania nowoczesnych aplikacji mobilnych do prezentacji ofert i realizacji transakcji na tym rynku mają charakter innowacji procesowych i organizacyjnych.

### 3. Czynniki warunkujące działania innowacyjne na rynku nieruchomości

Na rozwój lub zastój działań innowacyjnych wpływa szereg czynników, warunków i okoliczności. Wynikają one z bliższego i dalszego otoczenia przedsiębiorstw. Los innowacji zależy więc od otoczenia makro, mezo i mikro, jak też wspólnego ich oddziaływania.

Analizując uwarunkowania innowacyjności na rynku nieruchomości, należy wskazać na uwarunkowania środowiska:

- **naturalnego**, które generując wiele zagrożeń o charakterze katastroficznym, wpływa na każde przedsiębiorstwo i jego otoczenie bez względu na branżę. Oferując obiekty budowlane, firmy tego sektora rozwijają swoje produkty i usługi w kierunku takich cech, jak: wytrzymałość, odporność, trwałość, bezpieczeństwo, izolacyjność, oszczędność, ekologiczność itp. Innowacje podejmowane przez powyższe podmioty są determinowane tymi warunkami, a celem ich działalności jest wdrożenie jakościowego i bezpiecznego produktu sprawdzającego się w różnych, często trudnych warunkach przyrodniczych (np. budynki spełniające rygorystyczne normy z zakresu wytrzymałości sejsmicznej w Japonii czy normy budowlane odnośnie do pokrywy śnieżnej i lodowej, pożaru, przenikania ciepła itp.);
- **technicznego i naukowego** (stan wiedzy naukowej i technicznej), od którego zależą możliwości wykreowania nowego rozwiązania, odpowiedniego do zastosowania na rynku nieruchomości;
- **społecznego** (zachowania ludzkie, kultura, zmieniające się obyczaje, wartości, moda, wymagania i oczekiwania, struktury społeczne i instytucje), które stymuluje bądź nie badania i wdrożenia innowacyjne poprzez zgłaszanie zapotrzebowania na określone rozwiązania na rynku nieruchomości;
- **politycznego** (podejście władz do zagadnień innowacyjności: stymulowanie innowacyjnego wzrostu przedsiębiorstw i gospodarki, programy wspierające i finansujące działania innowacyjne w ośrodkach badawczych i przedsiębiorstwach, udostępnianie wynalazków powstałych w wyniku takich badań, ustawodawstwo w tym zakresie, zasady systemu patentowego, system podatkowy dla przedsiębiorstw itp.), które poprzez różnorodne narzędzia i instrumenty tworzy określoną politykę państwa w zakresie innowacji, determinując tym samym sytuację na rynku nieruchomości w tym obszarze;
- **prawnego** (ustawodawstwo z zakresu innowacyjności, konkurencyjności oraz rozwoju przedsiębiorczości w kraju), które ustanawia dany system prawny, podatkowy i patentowy;
- **działalności operacyjnej** (proces i procedury w organizacjach budowlanych, działaniach deweloperskich, proces wytwórczy/produkcyjny przedsiębiorstwa na

- rynku nieruchomości, poziom organizacji i współpracy z innymi podmiotami), wyznaczające podstawowe możliwości w zakresie innowacyjności na rynku nieruchomości;
- e k o n o m i c z n e g o (warunki rynkowe: wejście na rynek z nowym produktem, opatentowanie nowości, system patentowy, czynniki finansowe: stopa procentowa i warunki kredytowe, sytuacja gospodarcza kraju, system podatkowy, dopływ kapitału zagranicznego, dostępność środków UE, rynek pracy: stopa bezrobocia i dostępność rodzimych fachowców/nasylenie siłą fachową, dofinansowanie przez państwo badań naukowych, poziom konkurencyjności w kraju/regionie), determinujące pozyskanie środków na wdrożenie/transfer innowacji;
  - p o z n a w c z e g o (zdolność percepcji zmian, innowacji i sytuacji stwarzających okazję do wdrożenia rozwiązania innowacyjnego przez właścicieli i zarządzających przedsiębiorstwami na rynku nieruchomości, czynniki psychologiczne, socjologiczne), określające predyspozycje podmiotów rynku nieruchomości do innowacji.

Zasadniczo jednak procesy innowacyjne na badanym rynku są determinowane przez wewnętrzne warunki podmiotów tam działających: możliwości finansowe, majątkowe, rzeczowe, kadrowe, informacyjne, techniczne, a także cykl życia produktu (od wprowadzenia na rynek, poprzez wzrost, dojrzałość i spadek). Żywotność produktów natomiast zależy od tempa pojawienia się wynalazków i przekształcania ich w dobra/usługi oraz chłonności rynku, determinowanej z kolei otwartością konsumentów na zmiany, ich zamożnością czy nawykami (Prystrom, 2012).

Wymienione elementy tworzą potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa, tj. zdolność do efektywnego wprowadzenia innowacji (Prystrom, 2012, s. 46).

#### **4. Innowacje techniczne i technologiczne na rynku nieruchomości**

Już wiele lat temu ekonomiści i eksperci od zarządzania, jak przywołani wcześniej Joseph Alois Schumpeter, Peter Ferdinand Drucker czy Robert Merton Solow, stwierdzili, że postępy techniczny i technologiczny oraz ich wdrożenie w procesy wytwórcze stanowią istotną dźwignię konkurencji, przekładając się na wzrost i rozwój gospodarczy (Grudzewski, Hejduk, 2008). Celem innowacji technicznych i technologicznych jest wytworzenie nowego produktu, usługi. Na rynku nieruchomości są to materiały budowlane i związane z nimi usługi budowlane i wykończeniowe oraz nowoczesne oprogramowania i mobilne aplikacje do prezentacji ofert nieruchomościowych i obsługi klientów w biurach pośredników w obrocie nieruchomościami. Zastosowanie powyższych rozwiązań skutkuje zwykle koniecznością zmian stosowanych dotychczas procesów produkcyjnych i organizacji całej działalności przedsiębiorstwa. Wdrożenie jednej innowacji pociąga więc za sobą kolejne, co wybitnie podnosi innowacyjność danego przedsiębiorstwa.

Analizowane innowacje są związane ze zmianami w oczekiwaniach klientów rynku nieruchomości, którzy świadomi nowych możliwości technicznych, ale i zagrożeń wynikających z zastosowania wadliwych, gorszych materiałów budowlanych i nieprofesjonalnej usługi wykonawstwa czy doradztwa budowlanego lub rynkowego (pośrednicy, zarządcy, rzeczoznawcy), stawiają na jakość i nie oszczędzają na budowie.

Nowoczesnych rozwiązań technicznych jest bardzo wiele. Najważniejsze z nich, wpływające w znacznym stopniu na rozwój budownictwa w obecnym wymiarze, przedstawia tabela 2.

Tabela 2. Najistotniejsze rozwiązania innowacyjne w budownictwie wraz z przykładami produktów/usług  
(Table 2. The most important innovative solutions in the construction industry with examples of products/services)

Rozwiązanie/technika (Solution/technics)	Zastosowanie (Application)	Charakterystyka (Characteristics)	Produkt/usługa (Product/service)
Materiały ściennie/elementy ścienne	ściany nośne i działowe obiektów mieszkalnych, komercyjnych, użyteczności publicznej, rolnych itp.	lepsze właściwości termoizolacyjne: wartość współczynnika przenikania ciepła poniżej 0,3 W/m <sup>2</sup> K (dla budynków energooszczędnych 0,15–0,25, dla pasywnych jak najbliższe 0)	ceramika poryzowana (Porotherm, Thermo-por), beton komórkowy (gazobeton, beton kruszywowy, suporex: np. Ytong, Termalica, H+H, Solbet), silikaty (Silka, Grupa Silikaty)
Prefabrykowane stropy, nadproża	stropy/nadproża w budynkach mieszkaniowych	wygodny i szybki montaż przy mniejszym szalunku i lepszych właściwościach stropu	strop belkowo-pustakowy Rector (sprężony system stropowy, strunobet), Teriva, panele SMART, Termalica (strop gęstożebrowy i płyty stropowe), strop filigran
Energooszczędne okna wieloszybowe (3, 4), wielokomorowe	budynki mieszkalne, użyteczności publicznej i inne	ciepłe okna o niskim współczynniku przenikania ciepła $U_w$ z termicznymi ramkami międzyszybowymi, z szybami termoizolacyjnymi zespolonymi o niskim współczynniku przenikania ciepła $U_g$ z energooszczędnymi podkładami podparapetowymi	okna Premium firmy Vetrex, okna Iglo firmy Drutex
Wentylacja mechaniczna nawiewno-wywiewna z odzyskiem ciepła (rekuperacja)	budownictwo mieszkaniowe, komercyjne, przemysłowe – pasywne i energooszczędne	centrala wentylacyjna będąca wymiennikiem ciepła, sterująca przepływem powietrza i pozyskiwaniem ciepła z powietrza wywiewanego	wymienniki krzyżowe, obrotowe i krzyżowo-przeciwprądowe, np. Aeris, Renovent Excelent
Ogniwa-systemy fotowoltaiczne, zestawy solarne, słoneczne ogrzewacze wody	obiekty budowlane (mieszkaniowe, użyteczności publicznej, komercyjne, przemysłowe, rolne itd.)	zapewniają fotowoltaikę, która polega na pozyskiwaniu energii elektrycznej bezpośrednio z energii słonecznej	bezobsługowe moduły fotowoltaiczne Vito-volt – Viessmann, SMA, Steca, Fronius, Power One
Gazowa technika kondensacyjna	domy jednorodzinne, wielorodzinne i inne budynki	energooszczędna technika kondensacyjna, wydajne podgrzewanie wody użytkowej i możliwość przyłączenia instalacji solarnej	Vitodens – Viessmann, ecoTEC – Vaillant



Badania termowizyjne	wszystkie rodzaje budynków, głównie do oceny energetycznej, oceny stanu technicznego budynku oraz instalacji	diagnozowanie i ocena: mostków termicznych występujących w budynku, przerwy lub wady w wykonaniu izolacji termicznej budynku, wady i usterki konstrukcji budynku, jakości osadzenia stolarki okiennej i drzwiowej, miejsca wycieków z CO, CWU i wodnego ogrzewania podłogowego, miejsca uszkodzeń elektrycznego ogrzewania podłogowego, ew. zawilgoceń i zagrzybień; ponadto odwzorowanie przebiegu sieci CO, CWU, ogrzewania podłogowego, kanałów wentylacyjnych	
Izolacje piankowe/ izolacje natryskowe	poddasza, dachy, stropy, stropodachy, podłogi, domy szkieletowe, z bali i inne, do hydroizolacji, termomodernizacji i wymiany starej izolacji z zewnątrz	izolacja termiczna i akustyczna poliuretanową pianką natryskową o wysokich parametrach izolacyjnych, paroprzepuszczalna, lekka, tworzy jednolitą, bezstykową, nienasiąkliwą i szczelną powłokę, eliminuje mostki cieplne, chroni przed hałasem	Icynene (produkt roku 2011, 2012 i 2013)
Maty izolacyjne	głównie budownictwo mieszkaniowe: poddachy, poddasza, strychy, ściany budynków szkieletowych	maty izolacyjne do ocieplania ze spienionego sieciowego polietylenu z powłoką lub bez, odporne na wilgoć, lekkie, cienkie izolacje termiczne zapewniające znakomite parametry termiczne	maty IsoBOOSTER, Thermaflex (thermaEco)
Pompy ciepłe: ziemne (solanka-woda), powietrzne (powietrze-woda), typu woda-woda	budynki niskoenergetyczne, ogrzewanie i CWU, także w połączeniu z grzejnikami	wysoki komfort ciepłej wody użytkowej; w gorące dni umożliwiają pozyskanie naturalnego chłodu z głębi ziemi (funkcja „natural cooling”)	Vaillant – geoTHERM, aroSTOR, Viessmann – Vitocal
Ogrzewanie ścienne/ podtynkowe	budynki mieszkalne, komercyjne i inne	promieniowanie ciepłe przy zachowaniu wilgotności i jonizacji powietrza oraz niskiej temperaturze zasilania instalacji CO	systemy grzejne Simplex
System inteligentnego domu	budownictwo mieszkaniowe, komercyjne, przemysłowe	system zarządzania budynkiem integrujący wszystkie systemy: teleinformatyczne, sterowania oświetleniem, ogrzewaniem, klimatyzacją, ochroną, przeciwpożarowy, kontroli dostępu	F&Home (firma F&F), Fibaro, Nexwell, Ines
Legalett – płyty fundamentowe	budynki jedno- i wielorodzinne, jedno- i wielokondygnacyjne	system fundamentów integrujący płytę fundamentową i ogrzewanie podłogowe	Legalett
Ceramiczne systemy kominowe	budownictwo mieszkaniowe, do kotłów kondensacyjnych i niskotemperaturowych, do kotłów gazowych i olejowych, jak też do wszystkich rodzajów paliw	inteligentny system odprowadzania spalin dający oszczędność energii na zasadzie wymiennika ciepła, współpracujący z kotłami z zamkniętą komorą spalin z uniwersalnym trybem pracy (tradycyjnym lub powietrzno-spalinowym)	Schiedel Avant, Schiedel Rondo Plus, Schiedel Quadro

Systemy bezspoinowych ociepleń ścian zewnętrznych	budynki nowe i termomodernizowane – do wykonania izolacji termicznej ścian zewnętrznych	płyty izolacyjne ze skalnej wełny mineralnej wraz z chemią budowlaną do wykonania kompletnego systemu ociepleń (tynki mineralne, silikonowe i silikatowe, farby do malowania tynków mineralnych) albo same tynki – także akrylowe, hybrydowe, mozaikowe, masy izolacyjne	Ecorock FF (Rockwool), Greinplast
---	---	--	-----------------------------------

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów informacyjnych od producentów zebranych podczas targów budowlanych „Dom i otoczenie”, Tarnów 12–13 kwietnia 2014 r. oraz artykułów nt. produktów z miesięcznika i forum budowlanego „Murator”, [www.murator.com.pl](http://www.murator.com.pl) (marzec–kwiecień 2014).

## 5. Pozostałe innowacje

Innowacjami na rynku nieruchomości są także rozwiązania prawne i finansowe umożliwiające jego uczestnikom wdrożenie nowoczesnych rozwiązań nauki i techniki. Są to programy unijne i rządowe, dofinansowujące zastosowanie takich rozwiązań (głównie innowacji z zakresu technologii budowlanych i instalacyjnych podnoszących efektywność energetyczną budynków) przede wszystkim w budownictwie mieszkaniowym.

Wdrożenie nowoczesnych technologii energooszczędnych podnosi przeciętny koszt inwestycji o 20–30%. Zainicjowany w 2013 roku Program Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska i Gospodarki Wodnej<sup>2</sup> zakłada dofinansowanie domów jednorodzinnych i mieszkań w budynkach wielorodzinnych budowanych przez osoby fizyczne bądź nabytych przez nie od dewelopera w standardzie NF40, odpowiadającym budownictwu niskoenergetycznemu (domy energooszczędne), ze średnim wskaźnikiem zapotrzebowania na energię użytkową do ogrzewania i wentylacji EUco 40 kWh/m<sup>2</sup> na rok (dotacja 30 tys. zł brutto), i w standardzie NF15, odpowiadającym budownictwu pasywnemu, ze średnim wskaźnikiem EUco na poziomie 15 kWh/m<sup>2</sup> na rok (dotacja 50 tys. zł brutto)<sup>3</sup>.

Aby uzyskać wyżej wymienione wskaźniki, konieczna była zmiana warunków technicznych, jakim mają odpowiadać budynki i ich usytuowanie (Rozporządzenie Ministra Transportu, Budownictwa i Gospodarki Morskiej z dnia 5 lipca 2013 roku zmieniające rozporządzenie w sprawie warunków technicznych, jakim powinny odpowiadać budynki i ich usytuowanie, Dz.U. z 2013 r., poz. 926).

Budżet programu wynosi 300 mln zł. Środki pozwolą na realizację około 12 tys. domów jednorodzinnych i mieszkań w budynkach wielorodzinnych. Wdrożenie programu przewidziane jest na lata 2013–2018, a wydatkowanie środków z nim związanych do 31 grudnia 2022 roku (*Określenie podstawowych wymogów...*, 2012).

Odębne programy są dedykowane przedsiębiorcom, instytucjom otoczenia biznesu, jednostkom badawczym i naukowym oraz instytucjom administracji publicznej, np. Program

<sup>2</sup> Realizowany jako wykonanie unijnej Dyrektywy 2010/3/UE, nakładającej na państwa członkowskie obowiązek obniżenia zużycia energii. Do 2021 roku współczynnik zużycia energii ma być na poziomie bliskim zeru.

<sup>3</sup> W technologii budynku pasywnego wykonano halę sportową w Słomnikach w województwie małopolskim, która była pierwszym tego typu obiektem w Polsce, oddanym do użytku w 2011 roku.

Innowacyjna Gospodarka, w ramach którego wyżej wymienione podmioty uzyskały w latach 2007–2013 wsparcie w wysokości ponad 10 miliardów euro ze środków Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego (EFRR) i budżetu krajowego na realizację różnego rodzaju projektów innowacyjnych, czy Regionalne Programy Operacyjne i Program Operacyjny Rozwój Polski Wschodniej, dedykowane działaniom innowacyjnym na poziomie lokalnym i regionalnym (*O Programie...*, 2013).

Pewne innowacyjne rozwiązania prawne na rynku nieruchomości wprowadziła również tzw. ustawa deweloperska, która weszła w życie 29 kwietnia 2012 roku (Ustawa z dnia 16 września 2011 roku o ochronie praw nabywcy lokalu mieszkalnego lub domu jednorodzinnego, Dz.U. nr 232, poz. 1377), regulując relacje między deweloperem a nabywcą m.in. poprzez określenie formy umowy deweloperskiej (akt notarialny), zawartości tzw. prospektu informacyjnego dewelopera, a przede wszystkim ustanowienie obowiązku założenia dla każdego nabywcy bankowego rachunku powierniczego – otwartego lub zamkniętego, od czego w praktyce zależy przyszłość dewelopera<sup>4</sup>.

Innowacje na rynku nieruchomości to także działania o charakterze marketingowym, jak aplikacje mobilne do prezentacji ofert i realizacji transakcji na tym rynku, wykorzystywane w biurach pośrednictwa. Ich celem jest pełniejsze zaspokojenie potrzeb klientów poszukujących nieruchomości i nowe pozycjonowanie ofert firmy w celu zwiększenia sprzedaży (Baran, Ostrowska, Pander, 2012). Rozwiązaniem takim jest np. Wirtualny System Nieruchomości stosowany przez firmę KNC Global Real Estate, oferującą w ten sposób nieruchomości w całym kraju (KNN „Domuss”, 2012).

Nowatorskie inwestycje nieruchomościowe to przede wszystkim analizowane już budynki zrównoważone (energooszczędne i pasywne), lofty oraz kompaktowe mieszkania o wysokim standardzie, tzw. mikroapartamenty, oferowane na wynajem (np. STARTER we Wrocławiu).

Innowacyjny charakter mają również instrumenty finansowe dostępne na badanym rynku, umożliwiające inwestowanie w nieruchomości, takie jak: derywaty, listy zastawne, odwrócona hipoteka czy zielona hipoteka, tj. EEM: *Energy Efficient Mortgage (Green Mortgages...*, 2014), czyli kredyt przyznający środki na wyposażenie domu w rozwiązania zwiększające jego efektywność energetyczną, komplementarnie złączony z podstawowym kredytem bankowym na zakup/budowę nieruchomości zabezpieczonym hipoteką, stanowiący przykład innowacji produktowej w zakresie finansowania nieruchomości i ochrony środowiska. Innowacyjne są też rozwiązania ubezpieczeniowe wykorzystywane na rynku nieruchomości, jak *bancassurance* czy nowe produkty ubezpieczeniowe dedykowane podmiotom tego rynku (np. ubezpieczenia budowlano-montażowe, Business Interruption czy kompleksowe ubezpieczenie wspólnot mieszkaniowych), jednak ich bliższa charakterystyka wykracza poza ramy niniejszego opracowania. Podobna sytuacja dotyczy agenta ESCROW w grupie innowacji procesów organizacyjnych czy finansowania *mezzanine*, które ze względu na swoją specyfikę, jako rozwiązania słabo jeszcze w Polsce przyjęte, szczególnie na analizowanym rynku nieruchomości, wymagają większej uwagi.

---

<sup>4</sup> Szerzej zob. Stanowisko PZFD (2012).

## 6. Podsumowanie

Podsumowując niniejsze zagadnienia, można stwierdzić, że rynek nieruchomości obfituje w rozwiązania noszące znamiona innowacji, przy czym są to głównie innowacje ukierunkowane na energooszczędność i ekologiczność. Korzystają z nich wszyscy uczestnicy rynku nieruchomości: podmioty obsługujące ten rynek, podmioty sektora budowlanego, deweloperzy, użytkownicy nieruchomości oraz instytucje wspierające ten rynek. Innowacje te wyznaczają przyszłość rynku nieruchomości i kształtują jego rozwój. Rosnące koszty utrzymania nieruchomości, nieustanne wzrosty cen energii i zmiany klimatyczne determinują rodzaj budownictwa i właśnie model niskoenergetyczny – obecnie najbardziej pożądanym przez klientów – wyznacza trendy i kierunki działań B+R na tym polu. Energia słoneczna jest najważniejszą energią w budynkach zrównoważonych (pasywnych i energooszczędnych), stąd ukierunkowanie rynku na badania, wdrożenia i usługi w zakresie innowacyjnych rozwiązań tego typu (jak w przedstawionej wcześniej tabeli 1). W takich działaniach upatruje się przyszłość rynku nieruchomości.

## Bibliografia

- Baran, M., Ostrowska, A., Pander, W. (2012). *Innowacje popytowe czyli Jak tworzy się współczesne innowacje*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości.
- Brzeziński, M. (red.) (2001). *Zarządzanie innowacjami technicznymi i organizacyjnymi*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-197-7.
- Green Mortgages – Energy Efficient Mortgage Guide* (2014) [online; dostęp: 2014-04-25]. Dostępny w Internecie: [www.mortgageloan.com/environment/](http://www.mortgageloan.com/environment/).
- Grudzewski, W.M., Hejduk, K. (2008). *Zarządzanie technologiami. Zaawansowane technologie i wyzwania ich komercjalizacji*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-947-4.
- Janasz, W., Kozioł-Nadolna, K. (2011). *Innowacje w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne. ISBN 978-83-208-1939-7.
- Kalinowski, T.B. (2010). *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*. Warszawa: Wolters Kluwer Polska. ISBN 978-83-7526-702-0.
- KNN „Domuss” (2012). *WSN jako przykład innowacyjnego rozwiązania w zarządzaniu biurem*. Referat wygłoszony na III Seminarium Naukowym z cyklu: Rynek Nieruchomości w Praktyce. Tarnów: Koło Naukowe Nieruchomości „Domuss” Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie. Materiał niepublikowany.
- O Programie* (2013). Program Innowacyjna Gospodarka [online; dostęp: 2014-04-28]. Dostępny w Internecie: [www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o\\_poig.aspx](http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o_poig.aspx).
- Określenie podstawowych wymogów, niezbędnych do osiągnięcia oczekiwanych standardów energetycznych dla budynków mieszkaniowych oraz sposobu weryfikacji projektów i sprawdzenia wykonanych domów energooszczędnych. ETAP I Wytyczne do weryfikacji projektów budynków mieszkalnych, zgodnych ze standardem NFOŚiGW* (2012). Warszawa: Krajowa Agencja Poszanowania Energii SA.
- Prystrom, J. (2012). *Innowacje w procesie rozwoju gospodarczego. Istota i uwarunkowania. Podręcznik akademicki*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-747-9.
- Snyder, N.T., Duarte, D.L. (2003). *Strategic Innovation*. San Francisco: Jossey-Bass. ISBN 978-0787964054.
- Stanowisko PZFD [Polskiego Związku Firm Deweloperskich] (2012) [online; dostęp: 2014-06-10]. Dostępny w Internecie: [www.ustawa.pzfd.pl/](http://www.ustawa.pzfd.pl/).

---

## Looking for innovations at the real estate market

---

**Abstract:** The theme of this article focuses on the changes at the real estate market whose main purpose is to obtain the new quality of a product/service and the improvement of the existing solutions regarding the product, the service, the organisation or the marketing present at this market. The aim of the article is to examine the real estate market concentrating on innovative solutions and to present their descriptions and analyses. In the introduction the main terms of innovations, regarding the real estate market, are presented. Taking into consideration different fields of market activities, specified technical and technological innovations were described as well as organisational and procedural also marketing and financial ones. In the next part of the paper some determinants of innovations and

types of innovations have been analysed on examples, especially: technical and technological solutions used in construction industry, legal changes concerning the requirements that the contemporary construction objects must meet and extra funding for energy-saving projects of National Fund for Environmental Protection and Water Management, financial instruments enabling investment (derivatives, reverse mortgage, green mortgage, bancassurance, new insurance products), mobile applications for presenting offers and making transactions at this market and innovative real estate investments. In the conclusion there have been mentioned the latest trends at the real estate market and its development prospects for the near future.

**Key words:** innovations, innovations at the real estate market

---



# Intensywność kooperacji przedsiębiorstw z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych jako determinanta innowacyjności branży turystyki biznesowej<sup>1</sup>

Krzysztof Borodako  
Jadwiga Berbeka  
Michał Rudnicki

Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie

Wydział Zarządzania

**Abstrakt:** Celem artykułu jest przeprowadzenie pogłębionych analiz w zakresie określenia intensywności współpracy krakowskiej branży turystyki biznesowej z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych (KIBS). Podmioty, nawiązując ścisłą współpracę, tworzą „nową wiedzę” i dzielą ją między siebie, dzięki czemu następuje swoista fuzja wiedzy starej i nowej. To połączenie wiedzy odgrywa kluczową rolę w innowacyjności i kreatywności przedsiębiorstwa: zróżnicowane pomysły mogą zrodzić nowe i wartościowe rozwiązania dzięki interakcjom zachodzącym w ramach pracy zespołu projektowego. W części teoretycznej przeprowadzono kwerendę literatury polskiej i anglojęzycznej poświęconej wysokospecjalistycznym usługom biznesowym i ich roli w kreowaniu innowacji w wyniku kooperacji danych przedsiębiorstw. Część empiryczną stanowi analiza i ocena wyników uzyskanych na podstawie przeprowadzonych w 2013 roku badań ankietowych wśród przedsiębiorstw przemysłu spotkań z Krakowa. Te analizy dowodzą, że badane krakowskie podmioty podejmują aktywną kooperację, nie rzadko współpracując z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych na każdym z etapów rozwiązania danego problemu, głównie w zakresie reklamy, działalności rachunkowo-księgowej oraz problemów natury informatycznej. Na szczególną uwagę zasługuje również fakt, że współpraca wyżej wymienionych podmiotów zyskuje na znaczeniu także w przypadku specjalistycznych usług związanych z zarządzaniem imprezami oraz w zakresie organizacji eventów.

**Słowa kluczowe:** kooperacja, turystyka biznesowa, specjalistyczne usługi biznesowe

## 1. Wprowadzenie

Współpraca przedsiębiorstw (którą w niniejszym artykule synonimicznie określa się jako kooperację) jest obecnie powszechnie stosowaną przez nie strategią. O skłonności do jej podejmowania decydują: produktowo-rynkowe zróżnicowanie działalności przedsiębiorstwa, jego wielkość i stan zasobów, wcześniejsze doświadczenia kooperacyjne, stosunek

Korespondencja: Michał Rudnicki  
Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie  
Katedra Turystyki  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków, Poland  
Tel. +48 12 293 52 28  
Email: [michal.rudnicki@uek.krakow.pl](mailto:michal.rudnicki@uek.krakow.pl)

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/03983.

naczelnego kierownictwa do form współpracy z partnerami biznesowymi, kultura korporacyjna oraz cechy branży i otoczenia (Varadarajan, Cunningham, 1995). Na rynku usług turystycznych, cechującym się silną konkurencją i dużą różnorodnością produktów, współpraca, nierzadko przyjmująca postać kooperacji (zwanej także kooperencją), występuje bardzo często (Czernek, 2012).

Na rynku turystyki biznesowej działają liczne, zróżnicowane podmioty, między którymi występuje silna konkurencja, dodatkowo intensyfikowana przez globalizację. Podmioty te poszukują sposobów zwiększania swej konkurencyjności, między innymi poprzez podniesienie innowacyjności. Jednym z rozwiązań pozwalających na realizację powyższego celu jest korzystanie przez nie ze specjalistycznych usług biznesowych oferowanych przez firmy zewnętrzne, w wyniku nawiązywania z nimi współpracy. W Polsce nie prowadzono dotąd badań, szczególnie w skali metropolitalnej, dotyczących powyższych aspektów, stąd ich podjęcie na krakowskim rynku turystyki biznesowej. Uzyskane rezultaty wypełniają istniejącą lukę literaturową.

Celem artykułu jest identyfikacja relacji nawiązywanych przez przedsiębiorstwa turystyczne działające na rynku turystyki biznesowej w Krakowie z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych, określenie intensywności relacji za pomocą opracowanego wskaźnika oraz wskazanie determinant ich tworzenia.

## 2. Intensywność relacji i jej znaczenie dla współpracy

Problematyka współpracy przedsiębiorstw na rynku jest szeroko omówiona w literaturze (Romanowska, 1997; Rymarczyk, 2004). W praktyce gospodarczej występuje bardzo wiele różnorodnych form współpracy między przedsiębiorstwami (Romanowska, Trocki, 2002). Współpraca między podmiotami stwarza możliwości połączenia różnych zasobów, co wywołuje zmianę konfiguracji zasobów, dopasowanie ich do potrzeb wynikających ze zmian w otoczeniu. Uruchamia to procesy synergiczne i wpływa na szybszy wzrost wartości przedsiębiorstwa (Czerniachowicz, 2012).

Punktem wyjścia w niniejszym artykule są kwestie terminologiczne i charakterystyki teoretyczne. Kooperacja jest definiowana jako skoordynowane dzięki nawiązywanym relacjom identyczne lub komplementarne działania przedsiębiorstw, podejmowane przez nie w celu osiągnięcia rezultatów pożądaných przez wszystkie zainteresowane strony (Anderson, Narus, 1990). Ponieważ oczekiwane cele mogą być różnorodne, również tworzone relacje mogą charakteryzować się dywersyfikacją: liczby, charakteru, czasu funkcjonowania (Tuusjärvi, Möller, 2009). Zróżnicowanie charakteru może przyjmować różną postać: formalne–nieformalne, twarde–miękkie, wertykalne–horyzontalne, słabe–silne, symetryczne–asymetryczne (Borodako, 2011). Należy stwierdzić, że ważną cechą relacji jest ich intensywność (Todeva, 2006). Jako miarę intensywności współpracy przyjmuje się liczbę partnerów, z którymi podejmuje się kooperację, lub liczbę lat, w których ona zachodzi (Mazur, 2011). Trzeba uznać, że liczba zlecanych do wykonania firmom zewnętrznym usług może być przyjęta za miernik intensywności ich współpracy.

W literaturze wyrażany jest pogląd, że im dłuższy czas trwania więzi i większa częstotliwość kontaktu, tym większa wiedza podmiotów o sobie oraz zdolność współpracy i stopień wzajemnego zaufania, stanowiące klucz do sprawnej i skutecznej kooperacji (Todeva, 2006).



### 3. Rola współpracy z dostawcami KIBS w zwiększaniu innowacyjności przedsiębiorstwa

Wiedza i jej znaczenie w procesach zarządzania przedsiębiorstwem to jeden ze sposobów zdobycia przewagi konkurencyjnej, a jednocześnie przyczyna, dla której zaczęto mówić o wysoce specjalistycznych usługach biznesowych (ang. *knowledge-intensive business services* – KIBS). Współpraca z usługodawcami KIBS jest postrzegana jako nowy, dynamiczny sposób kreowania innowacji w przedsiębiorstwach, zapewniający powodzenie funkcjonowania na rynku.

Kwerenda literatury zagranicznej ukazuje liczne podejścia w definiowaniu pojęcia KIBS. Jedną z pierwszych prób ujęcia tego terminu jest koncepcja sformułowana przez Iana Milesa. Rozumie on KIBS jako usługi, które w wyniku stworzenia, gromadzenia lub rozpowszechnienia wiedzy wspierają procesy gospodarcze innych przedsiębiorstw (Miles et al., 1995). Miles określił trzy podstawowe cechy charakteryzujące KIBS: usługi te opierają się na profesjonalnej wiedzy zawodowej; firmy świadczące tego typu usługi biznesowe same w sobie są podstawowym źródłem informacji i wiedzy lub używają wiedzy do stworzenia „półproduktu” dla procesów produkcyjnych swoich klientów; firmy te odgrywają dużą rolę w konkurencyjności przedsiębiorstw i dostarczają swoje usługi głównie dla biznesu. Inne podejścia, zdefiniowane później, nieznacznie różnią się od pierwowzoru, podkreślając strategiczny wkład tych usług w działalność firm-zleceniodawców (Miozzo, Grimshaw, 2005), wiedziointensywny wkład w procesy biznesowe przedsiębiorstw sektora prywatnego, jak i publicznego (Muller, Doloreux, 2007), czy łączenie wiedzy specjalistycznej w celu rozwiązania problemów przedsiębiorstwa (Koschätzky, Stahlecker, 2006).

Problemem silnie akcentowanym w literaturze jest rola KIBS w innowacyjności firm. Syntetyczne podejście do innowacji opierające się na poglądach Schumpetera jest mocno reprezentowane w literaturze (den Hertog, 2000, 2002; Howells, Tether, 2004; Kuusisto, Meyer, 2003; OECD, 2006; Sundbo, Gallouj, 1998; Tether, 2002). Sugeruje ono podział innowacyjności usług na dwa wymiary: technologiczny (innowacje produktowe i procesowe) oraz nietechnologiczny (innowacje w łańcuchu dostaw, innowacje strategiczne, innowacje w zarządzaniu oraz innowacje marketingowe) (Amara, Landry, Doloreux, 2009). Współpraca z usługodawcami KIBS może wspierać pośrednio lub bezpośrednio wszystkie wyżej wymienione rodzaje innowacyjności (Muller, Doloreux, 2009). Różne badania wskazują na rolę KIBS jako źródeł, nośników bądź czynników ułatwiających wdrożenie innowacji w przedsiębiorstwach (Muller, Zenker, 2001; Wong, He, 2002; den Hertog, 2000).

KIBS określane są także mianem czterech „wysokości”: wysoki poziom wiedzy, technologii, interakcji i innowacji (Yang, Yan, 2010). Szczególnie ostatni wymiar wydaje się interesujący. W procesie świadczenia usług dla klienta przedsiębiorstwa oferujące KIBS same nieprzerwanie muszą wprowadzać innowacje, zdobywać nową wiedzę, uczyć się nowych technologii i tworzyć nową wiedzę właściwą dla technologicznych i produkcyjnych wymagań klienta, by następnie wdrożyć ją, przyczyniając się tym samym do jego innowacyjnego rozwoju. W ten sposób następuje proces wzbogacenia zasobów wiedzy samego usługodawcy KIBS. Zazwyczaj dostawca usług i klient nawiązują ścisłą współpracę, dzięki której tworzą „nową wiedzę” i dzielą ją między siebie (Anand, Gardner, Morris, 2007).

KIBS są klasyfikowane na różne sposoby w zależności od przyjętych założeń. Najczęściej przyjmowaną klasyfikacją w badaniach (np. OECD), jak i w literaturze (Pardos, Gómez-Loscos, Rubiera-Morollón, 2007) jest podział usług zgodny z NACE (Europejska Klasyfikacja Działalności Gospodarczej). Można spotkać także inne klasyfikacje KIBS (National Science Board, 1995; Wong, He, 2005; Javalgi, Gross, Joseph, Granot, 2011; Borodako, Berbeka, Rudnicki, 2014). Miles i współpracownicy zaproponowali podział na dwie kategorie: tradycyjne usługi profesjonalne (P-KIBS) i usługi oparte na nowej technologii (T-KIBS) (Miles et al., 1995). Pierwsza kategoria obejmuje usługi, które mogą być intensywnymi użytkownikami nowych technologii (usługi zarządzania, usługi prawne, rachunkowość, reklama, badania rynku itp.), oparte na wiedzy społecznej i instytucjonalnej. Druga kategoria odnosi się do wiedzy technicznej i do usług związanych z transferem tej wiedzy (np. usługi informatyczne, inżynieryjne, usługi z zakresu badań i rozwoju itp.).

#### 4. Istota turystyki biznesowej

Turystyka biznesowa jest stosunkowo młodym, lecz jednym z najszybciej rozwijających się segmentów turystyki (Rogers, 2008). W literaturze wskazuje się, że generuje ona wysokie przychody dla goszczącego miasta (Beaulieu, Love, 2004) poprzez wydatki bezpośrednie, pośrednie i indukowane. Światowa Organizacja Turystyki szacuje, że turystyka biznesowa stanowi 15% światowego rynku turystycznego, a dzienne wydatki turystów biznesowych są o 50% większe w porównaniu z turystami podróżującymi w celach wypoczynkowych.

Turystyka biznesowa jest często definiowana jako podróże odbywane przez pracowników lub inne osoby w związku z wykonywaną pracą (Medlik, 1995; Davidson, Cope, 2003). Takie ujęcie turystyki biznesowej jest przykładem behawioralnego nurtu definicyjnego. W literaturze można spotkać także definicje w nurcie opisowo-wyliczającym (Sidorkiewicz, 2011), gdzie uwaga skoncentrowana jest na przedmiotowym zakresie elementów wchodzących w skład pojęcia „turystyka biznesowa”. Zgodnie z tym ujęciem do turystyki biznesowej zalicza się wszelkie podróże odbywane przez pracowników i inne osoby w ramach pracy, obejmujące uczestnictwo w takich spotkaniach jak: konferencje, kongresy, szkolenia, seminaria, targi, wystawy oraz imprezy motywacyjne (Instytut Turystyki, 2003). Należy zauważyć, że główną przesłanką wyjazdu, jego najważniejszym elementem, jest spotkanie osób – partnerów biznesowych, ekspertów, naukowców czy praktyków. Z tego też powodu turystyka biznesowa często utożsamiana jest z „przemysłem spotkań”, określanym również jako turystyka MICE (ang. *Meetings, Incentives, Conferences/Conventions, and Exhibitions/Events*).

Branża spotkań jest złożonym i rozdrobnionym przemysłem, łącząc interesy wielu zainteresowanych stron, np. dostawców usług (centra kongresowo-konferencyjne, baza noclegowa, firmy transportowe, branża gastronomiczna, atrakcje turystyczne, dostawcy usług audiowizualnych, tłumacze), pośredników (Profesjonalni Organizatorzy Konferencji i Kongresów – PCO, organizatorzy podróży motywacyjnych, firmy organizatorskie w miejscach docelowych – DMC, oraz agencje zajmujące się wyszukiwaniem miejsc), a także samych zleceniodawców spotkań (rynek korporacji oraz stowarzyszenia i organizacje rządowe i pozarządowe). Łącząc tak szerokie spektrum zainteresowanych, nie jest zaskoczeniem, że poszczególne podmioty podejmują aktywną politykę pozyskiwania imprez, zapewniając tym samym przychody dla wielu podmiotów gospodarczych (Cheung, Law, 2002; O'Brien,

Shaw, 2002). W uzyskaniu przewagi konkurencyjnej jednych regionów nad drugimi ważnym elementem może się okazać współpraca podmiotów turystyki biznesowej z dostawcami wysokospecjalistycznych usług biznesowych.

## 5. Metodyka

Badania ankietowe zostały przeprowadzone w okresie maj–czerwiec 2013 roku. W procesie badawczym wykorzystano dobór celowy próby oparty na zaproszeniu do badania firm turystycznych (podmiotów rynku branży spotkań) mających siedzibę w Krakowie i spełniających określone warunki. Zbudowano listę następujących kryteriów kwalifikujących do badania w ramach poszczególnych grup. Pierwszą grupą były podmioty znajdujące się na liście rekomendowanych przez Biuro Kongresowe Urzędu Miasta Krakowa firm typu profesjonalni organizatorzy konferencji i kongresów (obejmujące zarówno firmy PCO, jak i DMC), jak również rekomendowane przez UMK restauracje nastawione na obsługę klientów biznesowych (segment biznesowy). Drugą wyróżnioną grupą badanych podmiotów były hotele biznesowe, umownie przyjęte w tym badaniu jako obiekty w standardzie trzech, czterech i pięciu gwiazdek, oraz firmy eventowe figurujące w specjalistycznych bazach internetowych. Ostatnią grupę (trzecią) stanowiły centra konferencyjne i inne prywatne obiekty dysponujące infrastrukturą potrzebną do organizacji spotkań, zlokalizowane w Krakowie i uczestniczące w poprzednich badaniach rynku spotkań prowadzonych przez Biuro Kongresowe UMK.

Całkowita liczba podmiotów w bazie, do których zostało wysłane zaproszenie do udziału w badaniu, wynosiła 241. Liczbę tych podmiotów można szacunkowo uznać za reprezentację branży spotkań w mieście, mając jednocześnie świadomość, że kilku lub kilkunastu podmiotów mogło nie udać się zidentyfikować. Natomiast wszystkie najważniejsze (z punktu widzenia aktywności na rynku) i największe zostały ujęte w tej bazie. Mając na względzie starania związane z doбором próby, autorzy celowo nie generalizują wyników i nie rzutują ich ani na ogólnopolską, ani na krakowską branżę spotkań, a jedynie odnoszą się do badanej próby. Ankiety zostały rozesłane za pomocą specjalnego oprogramowania (Remark Web Survey) umożliwiającego również przeprowadzenie wstępnych analiz statystycznych.

Z uwagi na przyjętą metodykę badań uzyskane wyniki mają charakter deklaracyjny, a ich wiarygodność na etapie interpretacji jest ograniczona. Autorzy opracowania mają świadomość tego faktu. Z grupy podmiotów, do których wysłano ankiety, uzyskano 90 wypełnionych kwestionariuszy, co dało stopę zwrotu na poziomie 37,34%. Na podstawie przeprowadzonego przeglądu danych źródłowych do dalszych analiz wykorzystano 68 ankiet, w których respondenci udzielili odpowiedzi na kluczowe w tym procesie badawczym pytanie z zakresu intensywności współpracy między podmiotami rynku turystycznego a firmami KIBS. W zależności od liczby respondentów odpowiadających na poszczególne pytania w dalszej części analizy podano w tabelach dokładną liczbę odpowiedzi na zadane pytania.

Próbując zbadać całe zjawisko współpracy firm turystyki biznesowej z dostawcami usług biznesowych opartych na wiedzy, zdecydowano się na opracowanie wskaźnika mierzącego intensywność współpracy. Jego istota polega na przypisaniu wartości liczbowych adekwatnych do stopnia współpracy, tj. przy braku takiej współpracy wartość wynosiła zero, natomiast dla aktywnej i bardzo aktywnej współpracy przyjmowała wynik 2. Dla współpracy

z każdym rodzajem usług został wyliczony wskaźnik będący sumą wartości liczbowych przypisanych poszczególnym poziomom kooperacji. W wyliczeniu przyjęto umownie, że rodzaje usług, dla których nie wskazano żadnej odpowiedzi, najprawdopodobniej odpowiadają brakowi takiej współpracy, czyli odpowiadają wartości zerowej. Dla danej kategorii usług można było uzyskać maksymalnie 136 punktów, co jest równe iloczynowi podmiotów uczestniczących w badaniu oraz maksymalnej wartości punktowej w przypadku aktywnej lub bardzo aktywnej współpracy.

## 6. Intensywność współpracy krakowskiej branży turystyki biznesowej z dostawcami specjalistycznych usług biznesowych – na podstawie wyników badań własnych

### 6.1. Charakterystyka respondentów

W badaniu przeprowadzonym w Krakowie wzięło udział 90 podmiotów. W grupie tej znajdowało się 68 osób, które odpowiedziały na pytanie dotyczące intensywności współpracy z podmiotami dostarczającymi usługi biznesowe. Ponad jedna trzecia respondentów była właścicielami lub współwłaścicielami firm, a ponad połowę stanowili pracownicy firm. Analizując stanowisko respondentów, należy podkreślić, że najmniej licznie reprezentowane były osoby z najwyższego poziomu zarządczego firm, tj. pełniące funkcję prezesa oraz dyrektora (obie grupy po 17%). Natomiast najliczniejszą grupą byli specjaliści (niemal jedna trzecia badanych – 32%) i kierownicy (25%). W badaniu dominowały mikroprzedsiębiorstwa (38%) oraz firmy młode (blisko 40% to firmy istniejące na rynku do 10 lat). Średni wiek badanych firm jest szacowany na poziomie 14 lat. W badaniu przeważały podmioty reprezentujące bazę noclegową (44%) oraz firmy związane z organizacją spotkań/wydarzeń (na poziomie 29%) (tabela 1).

Tabela 1. Struktura respondentów i badanych firm  
(Table 1. The structure of the respondents and surveyed companies)

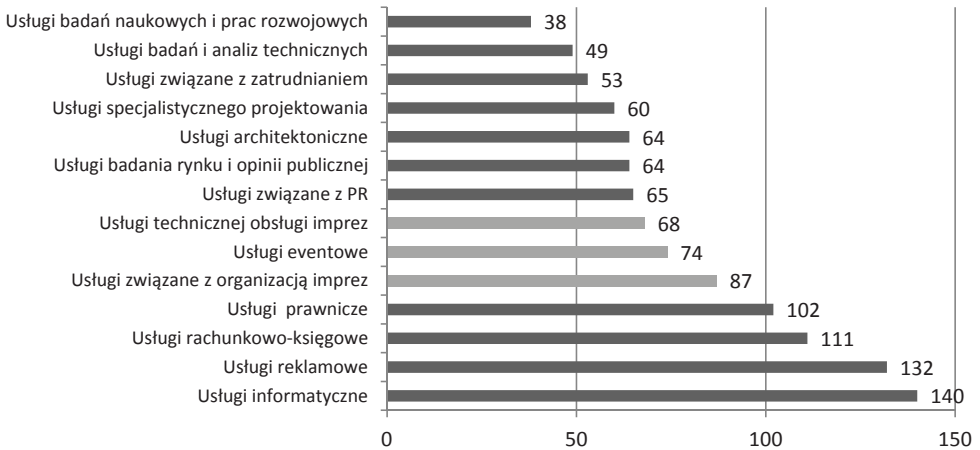
Status respondenta (Status of the respondent)	
Właściciel/współwłaściciel	33,82%
Pracownik	58,82%
Brak odpowiedzi	7,36%
Stanowisko w firmie (Position)	
Dyrektor	17,65%
Prezes	17,65%
Specjalista	32,35%
Kierownik	25,00%
Brak odpowiedzi	7,35%

Wielkość zatrudnienia (Number of employees)	
Do 9 osób	38,24%
10–49 osób	27,94%
50–249 osób	19,12%
250 i więcej osób	8,82%
Brak odpowiedzi	5,88%
Czas istnienia firmy (Time of existence of the company)	
Do 9 lat	39,71%
10–19 lat	30,88%
20 i więcej lat	22,06%
Brak odpowiedzi	7,35%
Branża (Branch of industry)	
Baza noclegowa	44,12%
Baza gastronomiczna	7,35%
Organizator (PCO, DMC, firma eventowa)	29,42%
Pozostałe	10,29%
Brak odpowiedzi	8,82%

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań.

## 6.2. Wyniki badań

Badanie poziomu intensywności współpracy podmiotów przeprowadzono, opierając się na opracowanym wskaźniku (omówionym metodycznie we wcześniejszej części opracowania). W efekcie obliczeń dla każdego rodzaju działalności uzyskano ranking wszystkich usług świadczonych dla branży turystycznej. Największą intensywność zaobserwowano w przypadku współpracy z dostawcami usług informatycznych oraz (nieznacznie mniej) z dostawcami usług reklamowych (odpowiednio 140 i 132 pkt). Kolejne rodzaje usług to usługi rachunkowo-księgowe oraz prawnicze (tutaj również zaobserwowano niewielką różnicę punktów – odpowiednio 111 i 102 pkt). Na trzech następnych miejscach zanotowano usługi związane z organizacją imprez (spotkań, wydarzeń) (87 pkt) oraz usługi eventowe (usługi agencji artystycznych) (74 pkt) i usługi technicznej obsługi imprez (68 pkt). Intensywność relacji z dostawcami pozostałych rodzajów usług była określana jako poniżej połowy maksymalnego poziomu uzyskanego w branży, tj. poniżej 67 pkt (por. rysunek 1).



Rysunek 1. Intensywność współpracy branży turystyki biznesowej z dostawcami biznesowych usług specjalistycznych (mierzona wskaźnikiem punktowym)  
 (Figure 1. The intensity of business tourism cooperation with suppliers of specialized business services [measured by the point indicator])

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań bezpośrednich.

Interesująca z punktu widzenia przeprowadzonych badań wydaje się charakterystyka poziomu współpracy w poszczególnych kategoriach działalności (w badaniu umownie nazwanym branżami). Największą aktywnością i intensywnością współpracy na tle innych branż cieszyły się podmioty reprezentujące organizatorów spotkań (wydarzeń, imprez), stanowiąc 45% ogółu badanych, natomiast najwyższym odsetkiem podmiotów niewspółpracujących z firmami dostarczającymi wiedziointensywne usługi biznesowe cechowała się baza noclegowa (aż 53%). Bardzo ciekawa wydaje się charakterystyka w ramach organizatorów spotkań, ponieważ największy odsetek wskazał najwyższy poziom (wobec 28% i 23% niewspółpracujących i słabo współpracujących). Na tym tle stosunkowo słabo wypadła baza noclegowa, gdzie 45% deklaroowało brak współpracy, a jedynie 22% aktywną lub bardzo aktywną współpracę (tabela 2).

Tabela 2. Formy współpracy firm turystycznych z podmiotami świadczącymi usługi rachunkowe według branż respondentów ( $p = 0,023987$ ,  $N = 65$ )

(Table 2. Forms of cooperation tourist companies with providers of accounting services by branch industry respondents [ $p = 0.023987$ ,  $N = 65$ ])

Branża (Branch of industry)	Brak współpracy (Lack of cooperation)		Współpraca słaba lub oparta na konsultacji (Weak or based on consul- tations cooperation)		Aktywna lub bardzo aktywna współpraca (Active or very active cooperation)	
	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)
Organizator (PCO, eventowa)	28,57	23,08	23,81	29,41	47,62	45,45
Baza gastronomiczna	16,67	3,85	0,00	0,00	83,33	22,73

Odpowiedzi (Responses)  Branża (Branch of industry)	Brak współpracy (Lack of cooperation)		Współpraca słaba lub oparta na konsultacji (Weak or based on consul- tations cooperation)		Aktywna lub bardzo aktywna współpraca (Active or very active cooperation)	
	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)
Baza noclegowa	45,16	53,85	32,26	58,82	22,58	31,82
Pozostałe	71,43	19,23	28,57	11,76	0,00	0,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Wśród podmiotów współpracujących z dostawcami usług badań rynkowych dominują firmy małe i średnie nad mikro, lecz ta różnica nie jest znacząca. W przypadku współpracy aktywnej lub bardzo aktywnej zauważalna jest jednak bardzo duża różnica, ponieważ ponad 80% małych i średnich firm deklaruowało ten poziom kooperacji. Podobną dominację w strukturze można zauważyć w przypadku usług technicznej obsługi imprez oraz specjalistycznego projektowania (tabela 3).

Tabela 3. Formy współpracy firm turystycznych z podmiotami świadczącymi usługi biznesowe według wielkości firmy

(Table 3. Forms of tourist firms cooperation with providers of business services by size of company)

Odpowiedzi (Responses)  Wiel- kość firmy (The size of the company)	Brak współpracy (Lack of cooperation)		Współpraca słaba lub oparta na konsultacji (Weak or based on consulta- tions cooperation)		Aktywna lub bardzo aktywna współpraca (Active or very active cooperation)	
	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)
Usługi badania rynku i opinii publicznej (p = 0,008933, N = 63)						
Mikro	76,92	58,82	15,38	22,22	7,69	18,18
Małe i średnie	37,84	41,18	37,84	77,78	24,32	81,82
Usługi technicznej obsługi imprezy (p = 0,003060, N = 66)						
Mikro	75,00	61,76	21,43	27,27	3,57	10,00
Małe i średnie	34,21	38,24	42,11	72,73	23,68	90,00
Usługi specjalistycznego projektowania (p = 0,003534, N = 67)						
Mikro	85,71	57,14	10,71	21,43	3,57	9,09
Małe i średnie	46,15	42,86	28,21	78,57	25,64	90,91
Usługi związane z <i>public relations</i> (PR) (p = 0,025938, N = 66)						
Mikro	74,07	55,56	14,81	20,00	11,11	30,00
Małe i średnie	41,03	44,44	41,03	80,00	17,95	70,00

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Rozpatrując zróżnicowanie intensywności współpracy w zależności od członkostwa danej firmy turystycznej w izbach branżowych (przy założeniu aktywnej postawy właścicieli i usieciowienia działalności gospodarczej), można stwierdzić pewną prawidłowość w badanej próbie podmiotów (tabela 4). Otóż 57% firm będących członkami izb deklarowało najwyższy poziom współpracy (aktywna lub bardzo aktywna współpraca) wobec 43% pozostałych badanych.

Tabela 4. Formy współpracy firm turystycznych z podmiotami świadczącymi usługi naukowe względem członkostwa respondentów w izbie branżowej ( $p = 0,057209$ ,  $N = 61$ )  
(Table 4. Forms of tourist companies cooperation with providers of scientific services by membership in the Chamber industry [ $p = 0,057209$ ,  $N = 61$ ])

Członkostwo w izbie (Membership in the Chamber)	Brak współpracy (Lack of cooperation)		Współpraca słaba lub oparta na konsultacji (Weak or based on consultations cooperation)		Aktywna lub bardzo aktywna współpraca (Active or very active cooperation)	
	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)	% wiersza (% of line)	% kolumny (% of column)
Nie	83,33	58,14	6,67	18,18	10,00	42,86
Tak	58,06	41,86	29,03	81,82	12,90	57,14

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań.

Z kolei w przypadku deklaracji braku współpracy z dostawcami biznesowych usług specjalistycznych dominowały firmy niebędące członkami takich izb. Można na tej podstawie przypuszczać, że firmy włączające się w działania (rozwój) branży (poprzez członkostwo w izbie, stowarzyszeniu lub organizacji) jednocześnie są bardziej otwarte na pozyskiwanie wiedzy i innowacji z otoczenia (jej zakupu) – przy czym tego typu stwierdzenie wymaga dalszych badań na dużo większej próbie.

## 7. Podsumowanie

Uzyskane rezultaty pozwoliły stwierdzić największą intensywność relacji przedsiębiorstw turystycznych działających na rynku turystyki biznesowej z dostawcami usług informatycznych, reklamowych, rachunkowo-księgowych i prawniczych. Jest to zgodne z wynikami badań na innych rynkach (Chatzoglou, Sarigiannidis, 2009; Willoughby, Carmona, Momparler, 2012). Jednocześnie jest to interesujący poznawczo wniosek dotyczący charakterystyki krakowskich przedsiębiorstw turystycznych, wcześniej nie były bowiem prowadzone podobne badania na polskim rynku.

Rezultaty wskazują ponadto, że czynnikami zwiększającymi intensywność korzystania ze specjalistycznych usług biznesowych były: przynależność do izby właściwej dla danej branży i wielkość przedsiębiorstwa. Podobne rezultaty w zakresie tej drugiej cechy uzyskano na rynku przedsiębiorstw przemysłowych (Mazur, 2011).

Wśród badanych przedsiębiorstw turystycznych największą skłonność do współpracy przejawiali organizatorzy spotkań. Wydaje się to wynikać z ich dążenia do oferowania coraz



bardziej profilowanych i innowacyjnych produktów, ponieważ rynek jest niezwykle wymagający. Stąd podzlecanie pewnych usług specjalistom w ich branżach.

Uzyskane rezultaty stanowią istotne źródło informacji dla dostawców specjalistycznych usług rynkowych co do zapotrzebowania na nie i charakterystyki popytu na krakowskim rynku turystyki biznesowej, mają więc walor aplikacyjny.

Jeśli chodzi o kierunek przyszłych badań, to wskazane byłoby przeprowadzenie analogicznych badań w innych polskich miastach i porównanie uzyskanych wyników, co pozwoliłoby rozpoznać specyfikę poszczególnych rynków metropolitalnych w zakresie omawianych aspektów rynku turystyki biznesowej.

## Bibliografia

- Amara, N., Landry, R., Doloreux, D. (2009). Patterns of innovation in knowledge-intensive business services. *The Service Industries Journal*, 29(4), 407–430.
- Anand, N., Gardner, H.K., Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428.
- Anderson, J.C., Narus, J.A. (1990). A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 45–58.
- Beaulieu, A.F., Love, C. (2004). Characteristics of a meeting planner: Attributes of an emerging profession. *Journal of Convention & Event Tourism*, 6, 95–124.
- Borodako, K. (2011). *Foresight w turystyce. Bariery wykorzystania i rozwoju*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-3099-0.
- Borodako, K., Berbeka, J., Rudnicki, M. (2014). The potential of local KIBS companies as a determinant of the development of tourism in Krakow. *Tourism Economics*. DOI: <http://dx.doi.org/10.5367/te.2013.0351>.
- Chatzoglou, P.D., Sarigiannidis, L. (2009). Business outsourcing and organisational performance: The case of the Greek hotel industry. *International Journal of Services Technology and Management*, 11(2), 105–127.
- Cheung, C., Law, R. (2002). Virtual MICE promotion: A comparison of official web sites in Hong Kong and Singapore. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 4, 37–51.
- Czernek, K. (2012). *Uwarunkowania współpracy na rzecz rozwoju turystyki w regionie*. Kraków: Wydawnictwo Proksenia. ISBN 978-83-60789-40-7.
- Czerniachowicz, B. (2012). Zasoby i ich znaczenie w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, nr 690. *Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, 51, 439–448.
- Davidson, R., Cope, B. (2003). *Turystyka biznesowa. Konferencje, podróże motywacyjne, wystawy, turystyka korporacyjna*. Warszawa: Polska Organizacja Turystyczna. ISBN 83-7336-268-1.
- Hertog den, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528.
- Hertog den, P. (2002). Co-producers of innovation: On the role of knowledge intensive business services in innovation. W: J. Gadrey, F. Gallouj (eds.). *Productivity, Innovation and Knowledge in Services* (pp. 223–255). Northampton: Edward Elgar. ISBN 1-84064-969-0.
- Howells, J., Tether, B. (2004). *Innovation in Services: Issues at Stake and Trends*. Brussels: Report to the Commission of the European Communities.
- Instytut Turystyki (2003). *Metodologia badań i badania pilotażowe turystyki biznesowej*. Warszawa: Instytut Turystyki.
- Javalgi, R.G., Gross, A.C., Joseph, W.B., Granot, E. (2011). Assessing competitive advantage of emerging markets in knowledge intensive business services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(3), 171–180.
- Koschatzky, K., Stahlecker, T. (2006). Structural couplings of young knowledge-intensive business service firms in a public-driven regional innovation system – the case of Bremen/Germany. W: M. Fritsch, J. Schmude (eds.). *Entrepreneurship in the Region* (pp. 171–193). Boston: Springer. ISBN 978-0387-28375-3.
- Kuusisto, J., Meyer, M. (2003). Insights into services and innovation in the knowledge intensive economy. *Technology Review*, 134.

- Mazur, J. (2011). Współpraca przedsiębiorstw w teorii i praktyce polskiej. *Zeszyty Naukowe Kolegium Gospodarki Światowej*, 32, 296–314.
- Medlik, S. (1995). *Leksykon podróży turystyki i hotelarstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-11757-5
- Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W., Bouman, M. (1995). Knowledge intensive business services: Users, carriers and sources of innovation. W: E.I.M.S. (eds.). *European Innovation Monitoring System (EIMS) Reports*, 15.
- Miozzo, M., Grimshaw, D. (2005). Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK. *Research Policy*, 34, 1419–1439.
- Muller, E., Doloreux, D. (2007). The key dimensions of knowledge-intensive business services (KIBS) analysis: A decade of evolution. *Working Papers Firms and Region*, U1, 5.
- Muller, E., Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31, 64–72.
- Muller, E., Zenker, A. (2001). Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. *Research Policy*, 30, 1501–1516.
- National Science Board (1995). *Science and Engineering Indicators*. Washington: National Science Board.
- O'Brien, E., Shaw, M. (2002). Independent meeting planners: A Canadian perspective. *Journal of Convention & Exhibition Management*, 3, 37–68.
- OECD (2006). *Innovation and Knowledge Intensive Services Activities*. Paris: OECD.
- Pardos, E., Gómez-Loscos, A., Rubiera-Morollón, F. (2007). “Do” versus “buy” decisions. *The Service Industries Journal*, 27(3), 233–249.
- Rogers, T. (2008). *Conferences and Conventions: A Global Industry*. Oxford: Butterworth-Heinemann. ISBN 9780415526685.
- Romanowska, M. (1997). *Alianse strategiczne przedsiębiorstw*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1063-9.
- Romanowska, M., Trocki, M. (red.) (2002). *Przedsiębiorstwo partnerskie: praca zbiorowa*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-265-5.
- Rymarczyk, J. (2004). *Internacjonalizacja i globalizacja przedsiębiorstwa*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1508-8.
- Sidorkiewicz, M. (2011). *Turystyka biznesowa*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-496-6
- Sundbo, J., Gallouj, F. (1998). *Innovation in Services*. SI4S project synthesis. Oslo: Step Group.
- Tether, B.S. (2002). *Innovation in the Service Sector: Analysis of Data Collected under the Community Innovation Survey (CIS2)*. CRIC Working Paper 11. Manchester: University of Manchester & UMIST.
- Todeva, E. (2006). *Business Networks: Strategy and Structure*. London, New York: Routledge. ISBN 0415368383.
- Tuusjärvi, E., Möller, K. (2009). Multiplicity of norms in inter-company cooperation. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 27(4), 520–531.
- Varadarajan, P.R., Cunningham, M.H. (1995). Strategic alliances: A synthesis of conceptual foundations. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*, 23(4), 282–296.
- Willoughby, M., Carmona, P., Momparler, A. (2012). The effects of the provision of consulting services on audit reporting quality. *The Service Industries Journal*, 32(3), 411–429.
- Wong, P.K., He, Z.L. (2002). *Determinants of Innovation: The Impacts of Client Linkages and Strategic Orientations*. CET Working Paper. Centre for Entrepreneurship. Singapore: National University of Singapore.
- Wong, P.K., He, Z.L. (2005). A comparative study of innovation behaviour in Singapore's KIBS and manufacturing firms. *The Service Industries Journal*, 25, 23–42.
- Yang, W., Yan, M. (2010). The policy to promote the innovative development of knowledge intensive business services. *International Journal of Business and Management*, 5(11), 190–194.

---

## **Cooperation intensity of business tourism entities with specialist business services suppliers as an innovation factor of the sector**

**Abstract:** The aim of the article is a comprehensive analysis of the intensity of cooperation of Krakow business tourism sector with providers of knowledge intensive business services (KIBS). Market entities while establishing cooperation relations create a “new knowledge” and share it between them afterwards what produces a valuable combination of old and new knowledge. This conjunction and diffusion of knowledge is a key factor of firms innovativeness and creativity: the storm of ideas may lead to an appearance of new, important solutions and decisions due to common work of the project team. In theoretical part of the paper

a review of Polish and English literature concerning KIBS and their role in improving a competitive position of users is done. The empirical part is prepared on the basis of results of questionnaire surveys conducted between enterprises of business tourism sector in Krakow. Results reveal that firms from meeting sector actively cooperate with KIBS suppliers, nearly on each stage of any problem’s solving, especially in the domain of: advertising, accounting and tax advisory and IT. An identification of an increasing importance of cooperation in organization and management of events was an important conclusion.

**Key words:** cooperation, business tourism, specialist business services

---



# Znaczenie badań marketingowych w rozwoju innowacyjnych struktur integracyjnych w agrobiznesie w kontekście GOW<sup>1</sup>

**Roman Chorób**

Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii

---

**Abstrakt:** Głównym celem opracowania jest przedstawienie znaczenia badań marketingowych dla rozwoju innowacyjnych form powiązań integracyjnych zachodzących w agrobiznesie w kontekście gospodarki opartej na wiedzy. Dokonano też krótkiej prezentacji klastrów rolno-przemysłowych jako przykładu innowacyjnych form związków integracyjnych. W artykule postawiono tezę podkreślającą strategiczną rolę badań marketingowych w procesie kreowania i zarządzania klastrem, jak i w procesie zarządzania jego wiedzą.

Rola i znaczenie badań marketingowych w praktyce zarządzania klastrem wzrasta systematycznie pod wpływem czynników zarówno zewnętrznych, jak i wewnętrznych. W procesie tworzenia czy wzmacniania konkurencyjności klastra rola, jaką mają do odegrania badania marketingowe, jest bardzo różnorodna. Zakres stosowanych w klastrze badań marketingowych może dotyczyć rozległych obszarów jego działalności, tj. strategii rozwoju, oferowanych produktów (wytrobów, usług), tworzenia cen (kosztów, zysków, popytu, konkurencyjności cenowej), dystrybucji, promocji, zachowań klientów oraz innych zewnętrznych i wewnętrznych kluczowych interesariuszy.

Rozważania teoretyczno-poznawcze poparto pilotażowymi danymi empirycznymi uzyskanymi w Podkarpackim Klastrze Rolno-Spożywczym w ramach realizowanego własnego projektu badawczego. Wyniki badań marketingowych, jak się wydaje, mogą być dla menedżerów klastrów cenną wskazówką w podejmowaniu nowych decyzji (operacyjnych, taktycznych i strategicznych) i ustalaniu kierunku rozwoju, a przede wszystkim źródłem nowej wiedzy wzmacniającej kapitał koncepcyjny klastra.

**Słowa kluczowe:** marketing, innowacje, gospodarka oparta na wiedzy

---

## 1. Wprowadzenie

Efektywność funkcjonowania struktur integracyjnych o charakterze klastrów, działających w warunkach zmieniającego się otoczenia, w tym gospodarki opartej na wiedzy (GOW), nie może bazować wyłącznie na doświadczeniu i intuicji menedżera tej organizacji, lecz powinna w znacznej

---

<sup>1</sup> Artykuł przygotowano w ramach realizacji projektu badawczego finansowanego ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer DEC-2011/01/D/HS4/03911.

Korespondencja: Roman Chorób  
Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii  
ul. M. Ćwiklińskiej 2  
35-601 Rzeszów, Poland  
Tel. +48 17 872 16 21  
Email: rchorob@ur.edu.pl

mierze opierać się na odpowiednio zgromadzonych i przetworzonych informacjach. Wraz z rozwojem klastra wzrasta zapotrzebowanie na sprawdzone informacje, będące niejednokrotnie źródłem cennej wiedzy. Kluczowe informacje mogą być pozyskiwane m.in. poprzez badania marketingowe własne lub też zlecane wyspecjalizowanym agencjom badawczym (Moszkowicz, Bembenek, 2013, s. 49–60).

Wykorzystanie badań marketingowych do rozpowszechniania struktur klastrowych nabiera również znaczenia w ich próbie sprostania wymogom konkurencyjności. Bardziej powszechna staje się bowiem świadomość przydatności działań marketingowych we wzmacnianiu pozycji konkurencyjnej takich ugrupowań przedsiębiorstw. Ponadto umożliwiają one wypracowanie wartości zgodnych z zapotrzebowaniem użytkowników, ewentualnie służących rozwiązaniu ich problemów i ograniczeń oraz dających szansę realizacji przyjętych celów i zamiarów (Zrobek, 2011, s. 5–16).

Głównym celem opracowania jest próba oceny wpływu badań marketingowych na rozwój innowacyjnych form powiązań integracyjnych zachodzących w agrobiznesie w kontekście gospodarki opartej na wiedzy. Ponadto dokonano krótkiej prezentacji klastrów rolno-przemysłowych jako przykładu innowacyjnych form związków integracyjnych. W artykule postawiono tezę podkreślającą strategiczną rolę badań marketingowych zarówno w procesie kreowania i zarządzania klastrem, jak i w procesie zarządzania jego wiedzą.

## 2. Innowacyjne powiązania integracyjne jako struktury oparte na wiedzy

Z uwagi na to, że definicje klastra w różnych przekrojach i odniesieniach były już wielokrotnie prezentowane w dostępnej literaturze przedmiotu, w niniejszym opracowaniu zrezygnowano z ich przytaczania, a skupiono się jedynie na przeglądzie koncepcji klasteringu i korzyściach płynących z funkcjonowania tego typu struktur w aspekcie GOW.

Koordinacja działań podmiotów w ramach innowacyjnych form organizacji polega na optymalizacji pozycjonowania cen i kosztów działalności, tworzeniu łańcuchów współpracy, hierarchii, a także wprowadzaniu do współpracy unikatowego mechanizmu wzajemnego zaufania. Elastyczność działania i potencjał tkwiący w ludziach, jak również synergie powstające przy współpracy w sieci są kluczowymi elementami stanowiącymi podstawę osiągnięcia przez organizacje w przyszłości nowych poziomów nowoczesności i jakości. Przykładem łączenia sił i osiągnięcia większej efektywności w działalności gospodarczej są struktury sieciowe zwane klastrami<sup>2</sup>, w których strategiczna kooperacja staje się jednym z filarów realizacji wspólnych celów przez wszystkich członków (Góra, 2008, s. 12).

O organizacjach przedsiębiorstw łączących się w klastry mówi się od około 30 lat. Przyjmuje się, że klastery (ang. *cluster*) przemysłowy jest to celowo utworzona grupa przedsiębiorstw powiązanych funkcjonalnie w celu osiągnięcia wartości dodanej w wyniku synergii działań gospodarczych i organizacyjnych, których przedmiotem jest projektowanie wspólnych wizji, misji i strategii marketingowych, koordynowanie polityki pozyskiwania kapitału,

---

<sup>2</sup> Klastery w literaturze przedmiotu bywa również określane mianem grona, wiązki przemysłowej oraz lokalnego systemu produkcyjnego.

kształtowanie relacji z władzami lokalnymi, otoczeniem politycznym, samorządowym i społecznym (Grzybowski, 2010, s. 495–501).

Rozwój klastrów wpisuje się we współczesny paradygmat funkcjonowania regionu, zgodnie z którym przestaje on być utożsamiany jedynie z przestrzenią fizyczną w kategoriach: ziemi, siły roboczej czy możliwości transportu. Zaczyna być natomiast postrzegany jako odmiana organizacji niwelująca niepewność i ryzyko oraz stanowiąca źródło innowacji, kumulowania umiejętności i transferu wiedzy. Zauważa się ponadto, że relacje zachodzące pomiędzy rozwojem regionu a innowacyjnością są współzależne (Kowalski, 2009, s. 128–129).

Warto w tym miejscu podkreślić, że struktury klastrowe to systemy innowacyjne opierające się głównie na wiedzy przekazywanej w bezpośrednich kontaktach. Dla tego rodzaju przepływu wiedzy niezwykle istotna jest bliskość geograficzna. Stąd w porównaniu z regionalnymi i narodowymi systemami innowacyjnymi intensywność dyfuzji wiedzy poprzez mobilność pracowników będzie największa właśnie w klastrach. Ponadto innowacyjne struktury klastrowe to systemy powiązane z międzynarodową bazą wiedzy – globalna otwartość klastrów jest kluczowym elementem ich sukcesu (Wojnicka, 2002, s. 34–39).

Klastry są odpowiedzią na rosnące w gospodarce opartej na wiedzy znaczenie akumulacji kapitału ludzkiego oraz współczesny paradygmat endogenicznego rozwoju gospodarczego, dzięki czemu stanowią one efektywny mechanizm generowania i dyfuzji wiedzy. Struktury klastrowe to wydajne narzędzie koncentracji zasobów i środków na finansowanie działalności innowacyjnej, umożliwiające osiągnięcie odpowiedniej masy krytycznej, a także intensyfikację transferu wiedzy oraz specjalistycznego *know-how*. Rozwój klasteringu wpisuje się też w koncepcję „regionów uczących się” (ang. *learning regions*), zgodnie z którą terytorium musi zaakceptować kontekst sprzyjający tworzeniu i dyfuzji wiedzy. Sukces regionów w głównej mierze opiera się na koncentracji na procesach uczenia się, ukierunkowanych na nowy paradygmat rozwoju, który powinien być tworzony na podstawie zdobytych doświadczeń praktycznych oraz uwzględniać specyficzne potrzeby i okoliczności danego obszaru (Kowalski, Szlachta, 2007, s. 276).

Jak się wydaje, kluczowym aspektem wzmacniającym potencjał konkurencyjny struktur klastrowych winny być nie tylko działania skoncentrowane na zarządzaniu nabytą już wiedzą, ale również identyfikacja nowych zasobów wiedzy, odpowiednie ich pozyskiwanie, archiwizowanie, przetwarzanie, transferowanie z jednoczesnym zachowaniem ich niezbędnej ochrony. Konieczna w tych działaniach może okazać się umiejętnie wdrożona w strukturze klastrowej koncepcja zarządzania informacją i wiedzą.

### 3. Przegląd koncepcji zarządzania informacją i wiedzą w strukturach klastrowych

Duża dynamika zmian i brak przewidywalności są obecnie uznawane za najważniejsze charakterystyki otoczenia współczesnych przedsiębiorstw. W gospodarce dynamicznych procesów informację i wiedzę postrzega się jako najlepsze panaceum na wszechobecną niepewność, czynnik determinujący zdolność do szybkiej reakcji na zachodzące zmiany rynkowe, jak też podstawę do generowania nowych produktów, technologii i ulepszeń orga-

nizacyjnych. W opinii wielu teoretyków i praktyków zarządzania – wiedza, umiejętność jej kreowania, upowszechniania i wykorzystywania stają się aktualnie jednym z głównych czynników uzyskiwania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw. Założenie to jest jednym z podstawowych źródeł koncepcji zarządzania wiedzą.

Większość definicji zarządzania wiedzą, które pojawiają się w publikacjach z tej dziedziny, akcentuje procesowe rozumienie tego zjawiska: od jej pozyskiwania poprzez przetwarzanie do zastosowania w praktyce. Zarządzanie wiedzą w klastrze nie odbiega w istocie od procesu zarządzania wiedzą w każdej innej organizacji, ale jest związane z międzyorganizacyjnym charakterem wiedzy oraz jej udostępnianiem poszczególnym członkom klastra. Należy podkreślić, że w każdej strukturze sieciowej, składającej się z niezależnych podmiotów, zarządzanie wiedzą jest trudniejsze niż w pojedynczej organizacji (Davenport, Prusak, 2000; Mikula, 2006; Nonaka, Takeuchi, 2000; Olko, 2013, s. 27–44).

Kazimierz Pechuda podaje przyczyny, które komplikują proces efektywnego tworzenia wiedzy w organizacji sieciowej, jaką w istocie jest klastr (Pechuda, 2005, s. 54–65):

- każdy podmiot ma swoją własną wiedzę;
- zasoby wiedzy poszczególnych podmiotów są niekompatybilne, co oznacza konieczność ich dopasowania;
- duże „odległości psychologiczne” pracowników wiedzy opóźniają jej dyfuzję.

Z tych powodów stworzenie efektywnego systemu zarządzania, w tym szczególnie zarządzania wiedzą w klastrze, jest zadaniem bardzo trudnym i związanym z wieloma obszarami ryzyka dla członków i samego klastra. Wiedza jako podstawa innowacji oraz przewagi konkurencyjnej z nią związanej stanowi jednak istotny czynnik przyciągający przedsiębiorstwa do struktury klastrowej. Wiedza jest bardzo często kluczowym zasobem, z którego korzystają przedsiębiorcy w klastrach, stąd właściwe zarządzanie wiedzą może decydować o sukcesie działania klastra i jego członków (Fura, 2012, s. 69–76; Olko, 2013, s. 27–44).

Trzeba podkreślić, że trudno jest wskazać uniwersalny model zarządzania wiedzą, który mógłby w pełni znaleźć zastosowanie w różnorodnych strukturach klastrowych, krajowych czy międzynarodowych. Wynika to m.in. z wielorakiego charakteru modelu, determinant rozwoju tych struktur czy odmiennych celów, jakie dotyczą procesu zarządzania wiedzą w klastrach, takich jak (Głuszek, 2004, s. 77):

- ocena aktywów wiedzy wewnątrz klastra;
- określenie rodzajów brakującej wiedzy, tzw. luki wiedzy, które występują między wymaganym (potencjalnym) a aktualnym poziomem wiedzy w klastrze;
- lokalizowanie źródeł wiedzy w otoczeniu wewnętrznym i zewnętrznym klastra;
- formułowanie, wdrażanie i kontrola realizacji strategii zdobywania, stosowania, rozwoju, upowszechniania, ochrony wiedzy klastra;
- monitorowanie i ewaluacja procesu rozwoju wiedzy w klastrze;
- usprawnianie procesów organizacyjnych w klastrze, ukierunkowanych na rozwój wiedzy;
- koncentracja na kreowaniu nowej wiedzy i właściwym jej zastosowaniu.

Niemniej jednak, jak uważa Mieczysław Morawski, zarządzanie wiedzą może być realizowane tylko wówczas, gdy stanowi świadome i celowe zarządzanie zasobami wiedzy w organizacji w aspekcie strategii, struktury, kultury, procesów, technologii, a przede wszystkim kapitału ludzkiego będącego głównym dysponentem tej wiedzy (Pechuda, 2005, s. 54–65).



Wskazując natomiast na znaczenie badań marketingowych, należy zauważyć, że mogą być one częścią kultury kognitywnej klastrów. W większych klastrach może się to przejawiać zarówno w rutynowych działaniach poznawczych, jak i badaniach podejmowanych przez menedżera czy zleczanych agencjom badawczym. Z kolei małe klastry często w sposób mniej lub bardziej świadomy również pogłębiają swoją wiedzę, chociażby prowadząc negocjacje z klientami, dostawcami, konkurentami czy innymi kluczowymi interesariuszami (Moszkowicz, Bembenek, 2013, s. 54–55).

Biorąc pod uwagę różne podejścia w definiowaniu badań marketingowych, można przyjąć, że głównymi celami badań prowadzonych przez klastry mogą być (Mazurek-Łopacińska, 2003, s. 16):

- rozpoznanie i pomiar zmian zachodzących w otoczeniu klastra, a w szczególności popytu i kształtujących go czynników;
- wyjaśnienie mechanizmu zachowań podmiotów rynku oraz zidentyfikowanie środków umożliwiających oddziaływanie na te zachowania;
- przewidywanie tendencji w kształtowaniu się zjawisk i procesów rynkowych oraz określenie potencjału rynku.

#### **4. Badania marketingowe jako determinanta rozwoju potencjału wiedzy w klastrze**

Marketing w warunkach gospodarki rynkowej staje się podstawową funkcją każdego przedsiębiorstwa produkcyjnego i usługowego, istotną dziedziną aktywności oraz ważną sferą oddziaływania na konsumentów. Ogólna wiedza z zakresu marketingu oraz koncepcje i formy przejawiania się działalności marketingowej ciągle się wzbogacają; jednocześnie pogłębia się specjalizacja marketingu tak w układzie funkcjonalnym, instrumentalnym, jak i branżowym. Jednym z obszarów, w którym zarysowuje się pewna specyfika, jest sektor żywnościowy, tj. sektor finalnych produktów spożywczych oraz sektor rolnictwa. Powiązania między tymi sektorami prowadzą do kształtowania się różnorodnych kanałów marketingowych, poprzez które sygnały od konsumentów z rynku produktów finalnych przepływają do rolników w różnym nasileniu i czasie. Mimo istotnych różnic istnieje więc silna więź marketingu żywnościowego z marketingiem rolnym (Adamowicz, 2003, s. 9).

Zachodzącym procesem integracyjnym rolnictwa z przemysłem spożywczym sprzyja marketing. Oprócz wielu innych funkcji pełni on bowiem funkcję integrującą, pobudzając przedsiębiorstwa sfery agrobiznesu do wchodzenia w łańcuch powiązań integracyjnych. Jednym ze znanych typów rozwoju przedsiębiorstw jest rozwój przez integrację, gdzie marketing stanowi zasadniczy czynnik więziotwórczy. Uczestnictwo gospodarstwa rolnego w strategii marketingowej układu zintegrowanego sprzyja podnoszeniu aktywności marketingowej samych producentów rolnych. Jest również elementem dyscyplinującym obie strony umowy integracyjnej, wprowadzając nakaz produkcji o wysokiej jakości zgodnie z rosnącymi wymaganiami konsumentów żywności (Chorób, 2012, s. 135–152).

Zgrupowanie podmiotów w strukturze klastrowej pozwala na ukształtowanie wspólnego, spójnego oddziaływania marketingowego. Umożliwia to wygenerowanie niższych kosztów i dostęp do potencjalnie rozległego rynku. Wymaga to jednak wytworzenia zróżnicowanych

zestawów korzyści, dostosowanych do istniejących segmentów i nisz odbiorców. Opieranie się natomiast na jednej, uniwersalnej ofercie i jednakowych działaniach wobec wszystkich nie przyniesie spodziewanych efektów, zwłaszcza w sytuacji dużej łatwości naśladownictwa ze strony konkurencji. Wskazane są zatem rozwiązania o charakterze nietuzinkowym i o wyraźnie zarysowanej zmienności w poszczególnych obszarach działania, zwłaszcza gdy oferta jest adresowana do nowych segmentów rynku. Stosowane instrumenty marketingowe mogą wzmocnić pozycję rynkową struktury klastrowej, zespolić ją z rynkiem, ułatwić tworzenie nowych wartości dla klienta. Umiejętne i celowe ich wykorzystanie może służyć wzrostowi poziomu konkurencyjności, a w dalszej perspektywie pozwoli na osiąganie wymiernych korzyści (Zrobek, 2011, s. 5–16).

Biorąc pod uwagę kwestię badań marketingowych, na podstawie analizy literatury przedmiotu należy wskazać, że powinny one stanowić nieodłączny i kluczowy element zarządzania klastrem. Warto w tym miejscu podkreślić, że badania marketingowe integrują dany podmiot z jego niejednorodnym otoczeniem rynkowym, przez co odnoszą się do systematycznego projektowania, gromadzenia, analizowania, prezentowania danych i finalnych wyników badań, istotnych dla procesu podejmowania trafnych decyzji. Gilbert Churchill dowodzi, że działania tego typu są formalnym ogniwem komunikowania się organizacji z jej otoczeniem, gdyż w wyniku badań generowana jest, a następnie transferowana i interpretowana zwrotna informacja płynąca z otoczenia (Churchill, 2002, s. 22; Kaczmarczyk, 2011, s. 23, 25).

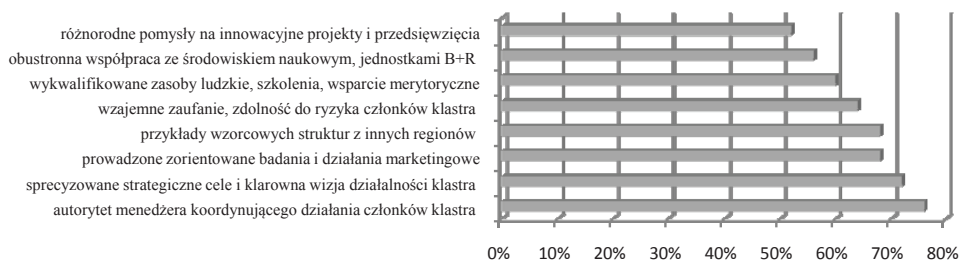
Ranga i znaczenie prowadzonych badań marketingowych w praktyce zarządzania klastrami rosną systematycznie, determinowane czynnikami zarówno endogenicznymi, jak i egzogenicznymi. W procesie tworzenia czy potęgowania konkurencyjności klastra funkcja, jaką mają do spełnienia badania i działania marketingowe, ma bardzo rozległy wymiar. W ujęciu ogólnym można przyjąć, że badania marketingowe powinny dostarczyć odpowiedzi chociażby na następujące, przykładowe pytania (Moszkowicz, Bembenek, 2013, s. 49–60):

- jaki kierunek rozwoju jest najkorzystniejszy dla klastra ze względu na posiadany potencjał wewnętrzny czy istniejące uwarunkowania zewnętrzne;
- jakie są trendy na rynkach krajowych i zagranicznych, jakie czynniki je kształtują;
- jakie są oczekiwania i potrzeby obecnych, jak i potencjalnych członków klastra;
- jakie jest nastawienie członków klastra odnośnie do realizacji przyjętej strategii rozwoju;
- jaki jest stopień integracji i poziom zaufania członków w strukturze klastra;
- jaki jest pogląd kluczowych interesariuszy zewnętrznych na podejmowane działania;
- jakie słabe i mocne strony mają konkurencyjne struktury klastrowe w otoczeniu;
- jaka jest rozpoznawalność marki klastra na rynku;
- jaka jest skuteczność, efektywność podejmowanych działań marketingowych.

Wskazując na determinanty rozwoju klastrow, tytułem uzupełnienia wcześniejszych wywodów, na rysunku 1 zaprezentowano czynniki, które zdaniem przedsiębiorców warunkują nawiązanie i ekspansję struktur klastrowych<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Badania pilotażowe przeprowadzono w 2013 roku wśród 25 przedsiębiorców skupionych w Podkarpackim Klastrze Rolno-Spożywczym (dane nie sumują się do 100%, ponieważ respondenci mogli wybrać kilka odpowiedzi).



Rysunek 1. Czynniki wpływające na rozwój struktur klastrowych w opinii przedsiębiorców  
(Figure 1. Factors influencing the development of cluster structures in the opinion of entrepreneurs)

Źródło: opracowania własne.

Analizując dane zaprezentowane na rysunku 1, należy zauważyć, że najważniejszym czynnikiem zainicjowania i rozwoju struktur klastrowych, zdaniem większości ankietowanych przedsiębiorców, jest autorytet charyzmatycznego menedżera koordynującego działania uczestników powiązania (76%), na drugiej pozycji zaś uplasowały się konkretne cele i przejrzysta wizja działalności klastra (72%). Na szczególną uwagę, z racji podjętego tematu niniejszego opracowania, zasługuje trzecia pozycja, na której znalazły się prowadzone zorientowane badania i działania marketingowe, które wskazało 68% ankietowanych. Świadczy to o istotnym znaczeniu tych badań i działań w kwestii rozwoju struktur klastrowych. Kolejną grupę czynników, które mogą przyczynić się do sukcesu klastra, na jakie zwrócili uwagę respondenci, stanowiły: przykłady podobnych sprawdzonych struktur z innych regionów (68%), większa otwartość, wzajemne zaufanie i zdolność do ponoszenia ryzyka w biznesie (64%) oraz wykwalifikowane zasoby ludzkie, szkolenia, wsparcie merytoryczne (60%). Na dalszych pozycjach warunkujących rozwój inicjatywy klastrowej uplasowały się: szeroko pojęta współpraca ze środowiskiem naukowym i jednostkami B+R oraz różnorodne pomysły na projekty i przedsięwzięcia innowacyjne (takie czynniki wskazała w obu kategoriach ponad połowa ankietowanych).

## 5. Podsumowanie

Reasumując, należy stwierdzić, że umiejętność zarządzania informacją i wiedzą w strukturze klastrowej jest istotnym czynnikiem warunkującym jej dynamiczny rozwój. Kierowanie strukturą klastrową w warunkach niejednorodnego otoczenia stwarza coraz większe zapotrzebowanie na badania marketingowe. Prowadzone w opisywanych aspektach badania marketingowe są niezwykle cenne i bardzo pomocne menedżerom struktur klastrowych, gdyż wspomagają proces podejmowania trafnych decyzji w dynamicznie zmieniającym się otoczeniu. Badania te mogą pełnić również funkcję kontrolną w odniesieniu do podjętych i zrealizowanych wcześniej decyzji, w wyniku czego można dokonać weryfikacji zgodności zrealizowanych celów z wcześniejszymi zamierzeniami. Wreszcie wyniki badań marketingowych mogą stanowić dla liderów klastra punkt zwrotny w podejmowaniu strategicznych i taktycznych decyzji, wpływających korzystnie na funkcjonowanie i ekspansję zarówno

całej struktury, jak i jej poszczególnych członków. Ponadto w określonych uwarunkowaniach, w wyniku stosowania strategii marketingowych, funkcjonująca struktura klastrowa może być ważnym stymulatorem rozwoju zaawansowanych procesów integracyjnych, jak i efektywnego rozwoju regionalnego czy ponadregionalnego.

## Bibliografia

- Adamowicz, M. (red.) (2003). *Marketing w strategiach rozwoju sektora rolno-spożywczego*. Warszawa: Wydawnictwo SGGW. ISBN 83-7244-430-7.
- Chorób, R. (2012). Strategie rozwojowe, marketingowe i promocyjne w innowacyjnych formach powiązań integracyjnych w agrobiznesie na tle procesów globalizacji. W: B. Lubas, B. Piasny (red.). *Przedsiębiorstwo XXI wieku. Szanse i zagrożenia*. Lublin: Wydawnictwo KUL. ISBN 978-83-7702-566-6.
- Churchill, G. (2002). *Badania marketingowe. Podstawy metodologiczne*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13820-3.
- Davenport, T., Prusak, L. (2000). *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Fura, B. (2012). Principles of quality and ISO 14001 System Implementation in the Knowledge-based Economy. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy: Rozwój zrównoważony i problemy obszarów wiejskich*, 29, 69–74.
- Głuszek, E. (2004). *Zarządzanie zasobami niematerialnymi przedsiębiorstwa*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu. ISBN 83-7011-700-7.
- Góra, J. (2008). *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa. ISBN 978-83-85773-99-3.
- Grzybowski, M. (2010). Klastry przemysłowo-usługowe jako organizacje wiedzy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 597, *Ekonomiczne Problemy Usług* (57).
- Kaczmarczyk, S. (2011). *Badania marketingowe. Podstawy metodyczne*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1941-0.
- Kowalski, A.M. (2009). Klastry jako droga do zwiększania innowacyjności gospodarki. W: E. Mińska-Struzik, T. Rynarzewski (red.). *Szoki technologiczne w gospodarce światowej*. Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu. ISBN 978-83-7417-401-5.
- Kowalski, A., Szlachta, J. (2007). Wnioski dla Polski wynikające z doświadczeń polityki strukturalnej UE w Irlandii i Wielkiej Brytanii. W: M. Klamut (red.). *Polityka ekonomiczna – współczesne wyzwania*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-15309-0.
- Mazurek-Lopacińska, K. (2003). Tendencje i kierunki w badaniach marketingowych. W: K. Mazurek-Lopacińska (red.). *Badania marketingowe. Metody, tendencje, zastosowania*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 1004. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej im. Oskara Langego.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-302-9.
- Moszkowicz, K., Bembenek, B. (2013). Rola badań marketingowych w klastrze w kontekście koncepcji zarządzania wiedzą. W: G. Belz, M. Hopej, A. Zgrzywa-Ziemak (red.). *Wiedza w zarządzaniu współczesną organizacją*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 299. Wrocław: Uniwersytet Ekonomiczny im. Oskara Langego. ISBN 978-83-7695-342-7.
- Nonaka, I., Takeuchi, H. (2000). *Kreowanie wiedzy w organizacji. Jak spółki japońskie dynamizują procesy innowacyjne*. Warszawa: Poltext. ISBN 978-83-86890-99-6.
- Olko, S. (2013). Kryteria modelowania procesów zarządzania klastrami. W: L. Knop, J. Stachowicz, M. Krannich, S. Olko (red.). *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*. Gliwice: Wydawnictwo Politechniki Śląskiej. ISBN 978-83-7880-006-4.
- Perechuda, K. (red.) (2005). *Dyфуzja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym. Wizualizacja i kompozycja*. Wrocław: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7011-737-6.
- Wojnicka, E. (2002). Rola klastrów innowacyjnych w Unii Europejskiej. *Wspólnoty Europejskie*, 5(128), 34–39.
- Zrobek, J. (2011). Klaster jako element przestrzennego zagospodarowania. *Acta Universitatis Lodzianensis: Folia Oeconomica*, 251.

---

## The importance of marketing research in the development of innovative integration structures in the context of the knowledge-based economy

---

**Abstract:** The main objective of this paper is to assess the impact of marketing research on the development of various forms of integration links occurring in agribusiness in the context of the knowledge-based economy. A short presentation of the agro-industrial clusters has been presented as an example of innovative forms of trade integration. In developing a thesis emphasizing the strategic role of marketing research, both in the process of creating and managing a cluster, as well as the knowledge management process.

The role and importance of marketing research in practical cluster management increases systematically under

the influence of both, external and internal factors. In the process of creating or strengthening the competitiveness of the cluster structure, the role that marketing research is to play, has a very wide dimension. The theoretical-cognitive supported by the empirical data conducted in Podkarpacki Cluster Agri-Grocery implemented within the framework of their own research project. Marketing research, as it seems, may be for cluster managers valuable clue in making new decisions (operational, tactical and strategic), determining the direction of development and, above all, a source of new knowledge, strengthening the concept capital of the cluster.

**Key words:** marketing, integration, innovation, knowledge-based economy

---



# Condo inwestycje jako alternatywna forma alokacji kapitału

## Karolina Chrabąszcz

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** Artykuł jest poświęcony inwestycyjnym zagadnieniom polskiego rynku nieruchomości. Autorka skupia się przede wszystkim na stosunkowo młodym trendzie polskiego rynku nieruchomości – condo inwestycjach, porównując je z podobnymi ofertami z rynku – inwestycjami w nieruchomości wakacyjne. Ukazuje także możliwość inwestowania w nieruchomości wakacyjne – condohotele, które pozwalają łączyć posiadanie luksusowego pokoju na wynajem w hotelu 4–5-gwiazdkowym, mającym atrakcyjną pod względem rekreacyjnym lokalizację (położonym na górskich lub nadmorskich terenach), z prestiżem dysponowania takim lokalem na użytek własny przez kilka dni w roku. Fakt, że rynek condo inwestycji jest dość młody, powoduje problemy w zrozumieniu, czym tak naprawdę są nieruchomości typu condo, przede wszystkim przez prywatnych inwestorów. Jednak eksperci (według Inwestycje w Kurortach.pl) szacują, że apartamenty w condohotelach stanowią w Polsce około 7–10% wszystkich lokali w miejscowościach turystycznych posiadających opcję zarabiania. Rynek condo inwestycji, który wywodzi się ze Stanów Zjednoczonych, zdobył stosunkowo dużą popularność w zagranicznych, europejskich kurortach wakacyjno-rekreacyjnych. W Polsce opisywany segment inwestycji ma dużą szansę rozwoju.

**Słowa kluczowe:** apartament, zysk, wynajem, inwestowanie w nieruchomości

---

## 1. Wprowadzenie

Potrzeba zdefiniowania pojęcia inwestycji jest wciąż aktualna. W ujęciu Głównego Urzędu Statystycznego inwestycje są związane z majątkiem trwałym, oznaczają finansowe i rzeczowe nakłady na stworzenie nowych obiektów majątku trwałego bądź ich modernizację i rozwój (Czarnik, 1998). Słowo „inwestycje” pochodzi od łacińskiego *investire*, co oznacza: „odziewać”, „ubierać”, „przykrywać”, „otaczać”. Pierwotnie używano tego słowa w stosunku do wszystkiego, co służyło zaspokajaniu specyficznych potrzeb. Z czasem inwestowanie wyrażało różnego rodzaju procesy gospodarcze, w ramach których powstawały obiekty trwałego użytkowania oraz narzędzia służące do zaspokajania potrzeb budowlanych (Walica, 1998).

Rynek nieruchomości jest jednym z rynków odznaczających się długookresowym nie zrównoważeniem, szczegól-

Korespondencja: Karolina  
Chrabąszcz  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
Tel. +48 14 65 65 536  
Email: karolina.chrabaszcz@mwse.edu.pl

nie ze względu na elastyczny popyt i sztywną podaż. Jest on także podatny na zachowania spekulacyjne. Nieruchomości, poza zaspokajaniem podstawowych potrzeb konsumpcyjno-mieszkaniowych czy gospodarczych, mogą stanowić relatywnie wolną od wysokiego ryzyka formę lokowania kapitału – inwestowania. Zaletą inwestycji w nieruchomości jest m.in. dobre zabezpieczenie przed inflacją i zmianami koniunkturalnymi, kradzieżą czy nadmierną konsumpcją bieżącą, niewielkie ryzyko inwestowania przy dość znaczącej stopie zwrotu z inwestycji, możliwość otrzymania ulg podatkowych lub odmrożenia zaangażowanego kapitału poprzez zabezpieczenie hipoteczne (Maciejowski, 1998).

Rynek nieruchomości jest niejednorodny. Ze względu na rodzaj nieruchomości możemy rozpatrywać rynek nieruchomości mieszkaniowych, komercyjnych, przemysłowych, rolnych bądź specjalnego przeznaczenia. Ekonomiczna analiza wyróżnia taką liczbę rynków, ile jest kategorii transakcji. Ze względu na obszar wyróżniamy rynek lokalny, regionalny, krajowy i międzynarodowy (globalny). Ważną cechą rynku nieruchomości z punktu widzenia inwestycji jest jego niedoskonałość, która wynika m.in. ze stałości nieruchomości, ich wrażliwości na wpływy otoczenia, działań spekulacyjnych czy monopolistycznych, ich kapitałochłonności. Co ważne, zmiany popytu w krótkim okresie, przy względnej stałości podaży, wywołują zmiany cen nieruchomości. W dłuższym okresie zwrot wartości zainwestowanego kapitału jest też zdeterminowany przez podaż, na którą oddziałuje sytuacja segmentów rynku kapitałowego (Kucharska-Stasiak, 1999).

Rynek nieruchomości daje wiele możliwości inwestycyjnych. Podstawowym motywem działania indywidualnych nabywców nieruchomości jest uzyskiwanie stałych dochodów z inwestycji w nieruchomość. Część tych inwestycji jest motywowana chęcią zabezpieczenia kapitału przed inflacją czy nadmierną konsumpcją bieżącą. Pewna grupa inwestorów z tej grupy działa z zamiarem osiągnięcia maksymalnej ceny nieruchomości przez wzrost wartości w czasie. Zamożni inwestorzy nabywają nieruchomości komercyjne, o charakterze zabytkowym, ze względów prestiżowych.

W Polsce można zidentyfikować następujące kategorie inwestorów: osoby fizyczne zamieszkałe w Polsce, Polacy zamieszałi za granicą, osoby prawne krajowe i zagraniczne, Skarb Państwa i gminy, spółdzielczość oraz cudzoziemcy. Wśród tych inwestorów możemy wyróżnić inwestorów małych, średnich i dużych. Wejście na rynek inwestycyjny jest ograniczony znaczącym progiem finansowym (Kucharska-Stasiak, 1999).

Decyzje inwestycyjne na rynku nieruchomości powinny być poprzedzone wnikliwą analizą ekonomiczną. Do najczęstszych wyborów inwestycyjnych na rynku nieruchomości należą: mieszkania pod wynajem – kawalerka lub dwupokojowe mieszkanie korzystnie usytuowane; mieszkanie na sprzedaż – zakupione po korzystnej cenie do generalnego remontu; dom na wynajem – w celu mieszkaniowym lub komercyjnym; dom na sprzedaż – budynki w stanie deweloperskim do wykończenia lub starsze budynki do rewitalizacji; działka – typowo inwestycyjna, mająca rozwojową lokalizację, której wartość wzrośnie na skutek rozwoju obszaru, lub rolna, która w niedalekiej przyszłości zostanie automatycznie przekształcona na budowlaną na skutek zmian w miejscowym planie zagospodarowania przestrzennego, a tym samym jej wartość wzrośnie; lokale usługowe – korzystnie usytuowane, przeznaczone na działalność własną lub wynajem (*Inwestycja w nieruchomości...*, 2011). Dla większości ludzi bezpośredni sposób inwestowania jest jednak niedostępny. Na rynku rozwijają się pośrednie formy



inwestycji w nieruchomości: listy zastawne emitowane przez banki hipoteczne, certyfikaty funduszy nieruchomościowych, akcje spółek deweloperskich.

Kryzys gospodarczy często sprawia, że inwestorzy poszukują innych możliwości inwestycyjnych, kierując się zwłaszcza chęcią minimalizacji ryzyka inwestycyjnego. Godnym uwagi sposobem inwestycji na rynku nieruchomości są inwestycje w systemie condo.

Celem artykułu jest przedstawienie stosunkowo nowego trendu na polskim rynku nieruchomości – inwestycji w nieruchomości wakacyjne, zwłaszcza condo inwestycji, które łączą w sobie możliwość posiadania luksusowego pokoju na wynajem w hotelu 4–5-gwiazdkowym, mającym rekreacyjną lokalizację (położonym na górskich lub nadmorskich terenach), z prestiżem dysponowania takim lokalem na użytek własny przez kilka dni w roku. Zastosowane w pracy metody badawcze to analiza rynku deweloperów posiadających w ofercie condo inwestycje, analiza literatury, tematycznych artykułów dziennikarsko-eksperckich oraz badania ankietowe.

## 2. Inwestycje w condonieruchomości

Alternatywną formą inwestowania na rynku nieruchomości stały się nieruchomości w systemie condo, zwłaszcza luksusowe condohotele. Koncepcja kondominium jest obecna w Europie od wielu lat. Pierwotnie kondominia służyły jako mieszkania dla ubogich mieszkańców. Dziś kojarzą się przede wszystkim z luksusem. Kondominium to duży kompleks nieruchomości podzielony na poszczególne jednostki, do których prawo własności nabywają indywidualni właściciele wraz z udziałem w częściach wspólnych, kontrolowanych przez zarząd (Investopedia, 2014). Prawne uregulowanie własności przyczyniło się do rozwoju tego systemu. Połowa XX wieku to czas, kiedy kondominia zyskały na znaczeniu, a to za sprawą wysokich kosztów odbudowy zniszczeń po I i II wojnie światowej. Przyjęto ustawodawstwo regulujące prawa i obowiązki właścicieli mieszkań, polegające na nabywaniu przez właścicieli prawa własności do lokalu i udziale w niepodzielnej części wspólnej budynku. „Ojcem” współczesnego condo nazywa się emerytowanego adwokata Keitha Romneya ze Stanów Zjednoczonych. To właśnie w Ameryce nastąpił dynamiczny rozwój systemu, zapoczątkowany na wyspie Portoryko, gdzie miał on rozwiązać problem braku mieszkań i zaporowo wysokich cen nieruchomości. Podobne kłopoty nękały USA w latach sześćdziesiątych XX wieku. W 1960 roku stan Utah uchwalił Condominium Act, czyli ustawę o kondominium. Romney przekonał inwestora w Salt Lake City do budowy kompleksu mieszkaniowego, ale w systemie umożliwiającym nabycie praw własności poszczególnych lokali, a nie w systemie spółdzielczym, jak wstępnie planowano. Projekt zakończył się sukcesem – w ciągu zaledwie dwóch tygodni sprzedano 70% mieszkań w inwestycji (Benson, 2012).

Amerykańskie kondominium to odpowiednik polskiej wspólnoty mieszkaniowej. Nabywając nieruchomość, nabywca staje się wyłącznym właścicielem lokalu oraz nabywa prawo użytkowania wspólnych części budynku. W USA właściciele condolokali zrzeszają się w stowarzyszenia zwane *homeowner association*. Zasady funkcjonowania kondominium określa regulamin definiujący zakres praw, obowiązków i odpowiedzialności właścicieli poszczególnych lokali. Regulamin może opisywać takie kwestie, jak: liczba mieszkań możliwa do wynajmu, określenie zasad posiadania zwierząt, fakt przeprowadzenia głosowania w celu

podjęcia decyzji o zaakceptowaniu nowego właściciela lokalu w budynku. Takie zapisy mają zapewnić dobry stan nieruchomości lub zapobiec spadkowi wartości nieruchomości w czasie. System condo jest stosowany w budynkach mieszkalnych (bloki, osiedla domów jednorodzinnych, stare kamienice), ale i niemieszkalnych (biura, sklepy, hotele, akademiki, domy seniora). Zachętą jest możliwość skorzystania z ulg podatkowych. W krajach, w których obiekty typu condo (zwłaszcza condohotele) zyskały na popularności, zarządzaniem nimi zajmują się renomowane marki hotelarskie, m.in. Four Seasons, Ritz-Carlton, Starwood, Hilton, Le Méridien, Kempinski.

Podobną formą inwestycji na rynku nieruchomości jest idea *second home*. „Drugi dom” to rodzaj nieruchomości przeznaczonej na cele wypoczynkowe, zazwyczaj zlokalizowanej na terenach rekreacyjnych – górskich, nadmorskich itp. Powodem zakupu drugiego domu – mieszkania czy domu jednorodzinnego – jest inwestycja w najem (okazjonalny, weekendowy), która może przynosić właścicielowi dodatkowy dochód. Idea *second home* staje się coraz bardziej popularna. Przykładowo udział tego typu mieszkań w ogólnej liczbie mieszkań we Francji to 10%. Brak jednak dokładnych danych na temat sytuacji w Polsce. Jako przykład na polskim rynku można podać firmę BRE Property Partner, która proponuje swoim klientom apartamenty typu *second home*. Spółka stanowi część grupy kapitałowej BRE Banku. Posiada w swojej ofercie następujące inwestycje: Golden Tulip Residence w Międzyzdrojach, Ultra Marine w Kołobrzegu, Marine & Appartements w Kołobrzegu, Pod Reglami w Zakopanem, Residences edel:weiss w Austrii, Residences Senia w Chorwacji, Praia D’El Rey w Portugalii (BRE Property Partner, 2014).

### 3. Specyficzne cechy nieruchomości wakacyjnych

Rynek alternatywnych inwestycji w nieruchomości prężnie się rozwija. Coraz więcej deweloperów, tych mniejszych, jak i bardziej liczących się na rynku, decyduje się na specjalizację w tym segmencie rynku. Z ocen analityków rynku wynika, że condoinwestycje to bardziej bezpieczna forma lokowania kapitału niż lokaty bankowe czy akcje. Analizując możliwość nabycia nieruchomości w celach inwestycyjnych, warto rozpatrzyć wady i zalety systemu condo, apart czy *second home*. O ile condohotele proponują urządzone pokój/apartament w hotelu 4–5-gwiazdkowym, to aparthotele posiadają w ofercie lokale typu studio (pokój z aneksem kuchennym) lub większe apartamenty z jedną bądź dwiema sypialniami i kuchnią. Podstawowa różnica między condo a aparthotelem polega na tym, że jeżeli w przyszłości właściciel będzie chciał zrezygnować z wynajmu lokalu, w condopokoju będzie mógł się tylko zatrzymać okazjonalnie, a w apartlokalu zamieszkać na stałe. Inwestycja w zakup na wynajem może być zakupem drugiego domu przykładowo na okres emerytury, a wtedy lepszym wyborem może się okazać aparthotel. Inną ważną różnicę stanowi sposób rozliczania kosztów eksploatacyjnych, w tym za utrzymanie czystości. W condohotelach koszty te ponosi operator, w aparthotelach – właściciel. W condohotelach zazwyczaj właściciel lokalu może oferować większy zakres usług okołohotelowych, jak spa i wellness, restaurację, *service room*, pralnię czy prasownię, nie ponosząc za to dodatkowych kosztów, a to zwiększa atrakcyjność jego oferty. W przypadku hoteli typu condo operator wyposaża pokoje w takim samym stylu i standardzie, a także zarządza inwestycją jako całością. W nierucho-

mościach wakacyjnych to ich właściciel sam wykańcza pomieszczenie i nie musi ich oddawać we wspólny zarząd oraz wynajmować klientom. Goście condohotelu nie widzą różnicy między nim a hotelem sieciowym. Chcąc w większym zakresie korzystać z nieruchomości indywidualnie, inwestor może rozważyć zakup tzw. *second home*.

System condo sprawdził się w Polsce w hotelarstwie. Teraz rodzimi inwestorzy i deweloperzy poszukują nowych możliwości jego wykorzystania. Jednym z takich pomysłów jest condoakademik – pierwszy powstaje w Łodzi, kolejne lokalizacje to Kraków i Katowice. Z analiz ekspertów rynku nieruchomości wynika, że rentowność mieszkania w systemie condo i pokoju w condohotelu jest porównywalna. Chcąc jednak zainwestować kapitał w pokój w condohotelu, powinno się rozpatrywać przede wszystkim lokalizacje turystyczne, a w przypadku condomieszkania – centra dużych miast. Ważnym aspektem jest to, że odmrożenie kapitału zaangażowanego w mieszkanie w systemie condo jest prostsze ze względu na łatwość zaciągnięcia kredytu pod zastaw hipoteczny takiej nieruchomości. Trudniej uzyskać kredyt hipoteczny, będąc właścicielem pokoju w condohotelu.

#### 4. Condo inwestycja w Polsce

Condo nieruchomości w Polsce kojarzą się przede wszystkim z inwestycjami komercyjnymi – hotelowymi apartamentami lub mieszkaniami w turystycznych kurortach. Przewidywane zyski, jakie oferują deweloperzy i firmy zarządzające najmem w systemie condo, to przedział od 6% do 9% brutto w skali roku (dane portalu [InwestycjeKurortach.pl](http://InwestycjeKurortach.pl)) (*Nieruchomości condo...*, 2013). Przykładowo firma Dolcan oferowała w 2012 roku właścicielom mieszkań zysk na poziomie 8% na okres trzech lat (z możliwością przedłużenia umowy na dłuższy okres), jeżeli kapitalizacja następowała raz na rok, 7,5% przy wypłacaniu zysków raz na kwartał oraz 7% w przypadku wypłaty zysku w cyklu miesięcznym. Zysk określa się na podstawie wartości mieszkania, niezależnie od „obłożenia” lokalu. Deweloper ten jako pierwszy w Warszawie wprowadził możliwość zakupu mieszkania i zarabiania na nim (w systemie condo). Do tej pory większość tego typu inwestycji skupiała się wokół miejscowości turystycznych zlokalizowanych w górach, na terenach nadmorskich czy na Pojezierzu Mazurskim. Dolcan wprowadził także możliwość zerwania umowy z uwzględnieniem miesięcznego okresu wypowiedzenia, co jest zapisem rzadko spotykanym w ramach systemu condo. Różnicę stanowi również fakt zakazu bezpłatnego korzystania z nieruchomości przez właściciela. Przykładowo doba w apartamencie Skierniewicka City na Woli to koszt od 200 do 600 zł (Poręcki, 2012).

Najpopularniejszą formą condo inwestycji w Polsce są condohotele. Hotel condo to w przeważającej liczbie przypadków obiekt zarządzany i administrowany przez operatora hotelowego. Poszczególne lokale (pokoje czy apartamenty) są własnością innych osób fizycznych lub prawnych. Na rozwój tego rodzaju inwestycji wpływ miało wiele czynników, np. gwałtowny wzrost cen nieruchomości, trend posiadania „drugiego domu” w prestiżowej lokalizacji lub nieruchomości wakacyjnej czy też niedobór miejsc hotelowych. Właściciele apartamentów w hotelach wzniesionych w systemie condo mogą je włączyć w system hotelowy albo zamieszkać w nich na stałe. Częstym sposobem jest korzystanie z apartamentu przez kilka tygodni w roku, podczas gdy pozostały czas stanowi on pokój hotelowy zarządzany i obsługiwany przez operatora hotelu. Zyski dzielone są pomiędzy właściciela a firmę zarządzającą hotelem.

W polskich warunkach klimatycznych sezon turystyczny trwa krótko, w przeciwieństwie do zagranicznych kurortów. O ile w górach inwestycje condo znajdują uzasadnienie, to już nad morzem obciążone są większym ryzykiem. Pomimo dużego ryzyka niesatysfakcjonującej wakacyjnej pogody w miejscowościach nadmorskich zainteresowanie polskim morzem jest ogromne. W ostatnich latach zmieniły się potrzeby wypoczywających. W latach dziewięćdziesiątych XX wieku pożądane było położenie kwatery jak najbliżej plaży oraz niska cena, teraz znaczenie ma komfort i wysoki standard noclegu. Odpowiedzią na te potrzeby są właśnie hotele condo.

Najciekawsze tego typu obiekty poprzedniej dekady to inwestycje Zdrojowa Invest: Marine Hotel, Sand Hotel, Ultra Marine, Apartamenty Zdrojowa w Kołobrzegu czy Baltic Park Moło w Świnoujściu. Zdrojowa Invest oferuje apartamenty wakacyjne z opcją zarządzania. Istnieje możliwość zainwestowania w jeden apartament i korzystania ze wszystkich obiektów, z rentownością inwestycji na poziomie 7%. Tego typu inwestycjami zainteresowane są zazwyczaj osoby chcące ulokować odłożone pieniądze w ciekawie położonej luksusowej nieruchomości, z której mogą również korzystać (Bureja, 2008). System condo wzbudza zainteresowanie zwłaszcza w czasie kryzysu. Deweloperzy (*Condo hotele...*, 2013), chcąc szybciej uruchomić hotel, w krótszym czasie uzyskać zwrot z inwestycji, uniknąć korzystania z finansowania kredytem bankowym i co się z tym wiąże, ograniczyć ryzyko w porównaniu z budową tradycyjnego hotelu, decydują się na condohotel.

Do pozycji wiodącego operatora condohoteli w Polsce pretenduje Condohotels Group. Jest to firma działająca na rynku luksusowych apartamentowców i obiektów hotelarskich od ponad sześciu lat. Jako podstawowy atut takiej formy inwestycji podaje ona wzrost wartości nieruchomości w czasie, na którą mogą liczyć tylko właściciele dobrze zarządzanych obiektów, mających atrakcyjną lokalizację. Właściciele pokoi i apartamentów w obiektach Condohotels Group mogą korzystać ze swojej własności 28 dni w roku, a w pozostałym okresie generowaniem zysku zajmuje się operator hotelowy. Firma prowadzi recepcję, dział sprzedaży i marketingu, czystości i gastronomii. Bierze na siebie także wszelkie koszty utrzymania obiektu. Operator oferuje dwa sposoby wynagradzania – udział w przychodach lub stałą kwotę wypłacaną z tytułu świadczenia usług noclegowych czy wynajmu apartamentu. Swoją roczną stopę zwrotu z inwestycji szacuje na poziomie 8% (przy 10-letniej umowie), porównując ją z zakupem mieszkania na wynajem (3,93%), obligacjami 10-letnimi (2,03%) bądź roczną lokatą bankową. Inwestując w apartament Condohotels Group, przykładowo Condohotels Plaza, można uzyskać zwrot 23% VAT bez względu na to, czy prowadzi się działalność gospodarczą, czy nie (zgodnie z deklaracją na oficjalnej stronie internetowej). Dodatkowym atutem jest brak kosztów związanych z umeblowaniem i wyposażeniem apartamentów oraz minimalizacja kosztów utrzymania nieruchomości, bo to operator hotelowy pokrywa koszty funduszu remontowego, podatku od nieruchomości i gruntowego. Zazwyczaj tego typu obiekty mają bogatą ofertę infrastrukturalną, jak baseny, spa i wellness, centra rozrywki, bary i restauracje lub zaplecze konferencyjne (Condohotels Group, 2013). W tabeli 1 porównano wybrane oferty deweloperów, którzy w Polsce budują w systemie condo.

Oferta condoinwestycji na polskim rynku nieruchomości jest bogata, atrakcyjna, daje perspektywy na przyszłość i jest godna przeanalizowania przez osoby, które zachęci taki sposób zainwestowania własnego kapitału.

Tabela 1. Porównanie wybranych ofert deweloperów, którzy budują w systemie condo  
(Table 1. Comparison of selected developers' offers who build in the condo system)

Cecha oferty (Offer features)	Zysk (Profit)	Po stronie operatora (At the operator's side)	Bezpieczeństwo (Security)	Korzyści (Benefits)	Przykładowe oferty (Sample offers)	Źródło (Source)	Dla kogo (For whom)
<p><b>Dolcan*</b> Developer/ Operator (Developer)</p>	<p>miesięczna opłata za wynajem; 8% w skali roku (kapitalizacja roczna, kwartalna, miesięczna)</p>	<p>poszukiwanie najemców, codzienna obsługa obiektu</p>	<p>akt własności, możliwość rozwiązania umowy w każdym momencie, zapewniony comiesięczny przychód</p>	<p>zarobki klienta są liczone od całkowitej wartości nieruchomości (kwoty brutto)</p>	<p>Warszawa: osiedle Skiermiewicka City na Woli, Ogrody Ochoty przy al. Krakowskiej; Szczecin: osiedle Arkadia</p>	<p><a href="http://condomieszkania.pl/o-systemie/">http://condomieszkania.pl/o-systemie/</a></p>	<p>osoby prywatne, firmy, inwestorzy</p>
<p><b>Zdrojowa Invest**</b> Developer/ Operator (Developer)</p>	<p>7% w skali roku</p>	<p>wszelkie koszty eksploatacyjne</p>	<p>wieloletnia umowa najmu</p>	<p>gwarantowany miesięczny zysk</p>	<p>condohotele: Kolo-brzeg: Sand Hotel, Marine Hotel, Ultra Marine; w przygotowaniu: Baltic Park Molo w Swinoujściu, Kudowa Towers w Kudowie-Zdroju</p>	<p><a href="http://www.zdrojowa-invest.pl/images/stories/galerie/Zdrojowa_Invest-Kolo-brzeg-Poland-FOLDER_INFO-ALL-PL_28.02.2012.pdf">http://www.zdrojowa-invest.pl/images/stories/galerie/Zdrojowa_Invest-Kolo-brzeg-Poland-FOLDER_INFO-ALL-PL_28.02.2012.pdf</a></p>	<p>osoby prywatne, firmy</p>
<p><b>Zdrojowa Invest**</b> Developer/ Operator (Developer)</p>	<p>gwarantowany kwartalny czynsz w łącznej wysokości 7% wartości apartamentu netto przez dwa pierwsze lata; od trzeciego roku udział w przychodach z wynajmu apartamentów 50/50</p>	<p>wszelkie koszty eksploatacyjne</p>	<p>wieloletnia umowa najmu</p>	<p>gwarantowany kwartalny czynsz</p>	<p>apartamenty wakacyjne: Cristal Resort Szklarska Poręba, Boulevard Ustronie Morskie</p>	<p><a href="http://www.zdrojowa-invest.pl/images/stories/galerie/Zdrojowa_Invest-Kolo-brzeg-Poland-FOLDER_INFO-ALL-PL_28.02.2012.pdf">http://www.zdrojowa-invest.pl/images/stories/galerie/Zdrojowa_Invest-Kolo-brzeg-Poland-FOLDER_INFO-ALL-PL_28.02.2012.pdf</a></p>	<p>osoby prywatne, firmy</p>

<p>Cecha oferty (Offer features)</p> <p>Developer/Operator (Developer)</p> <p>Condohotels Group**</p>	<p>Zysk (Profit)</p> <p>renta lub udział w zysku generowanym z tytułu wynajmu pokoju bądź apartamentu; różne warianty do wyboru</p>	<p>Po stronie operatora (At the operator's side)</p> <p>prowadzenie recepcji, dział sprzedaży i marketingu, czystości i gastronomii, wszelkie koszty utrzymania obiektu</p>	<p>Bezpieczeństwo (Security)</p> <p>własność potwierdzona wpisem do księgi wieczystej</p>	<p>Korzyści (Benefits)</p> <p>satisfakcjonujący wzrost wartości nieruchomości; możliwość odsprzedaży na rynku wtórnym; udział w przychodach lub stała kwota wypłacana z tytułu świadczenia usług noclegowych/wynajmu apartamentu; możliwość korzystania z apartamentu we własnym zakresie (28 dni w roku); gwarantowany czynsz; nieobligatoryjne przekazanie apartamentu do zarządzania operatorem</p>	<p>Przykładowe oferty (Sample offers)</p> <p>Mazury: Condo-hotels Plaza, Willa Port Resort, Rezydencje Willa Port w Ostrołęce, Hotel Platinum Aqua Fun &amp; Events w Ostrołęce, Hotel Holiday Park w Ostrołęce (w budowie)</p>	<p>Źródło (Source)</p> <p><a href="http://www.condohotels.pl/file-mozna-zarobic/">http://www.condohotels.pl/file-mozna-zarobic/</a></p>	<p>Dla kogo (For whom)</p> <p>osoby prywatne, firmy</p>
<p>Developer Sea Development</p>	<p>brak danych</p>	<p>brak danych</p>	<p>brak danych</p>	<p>dodatkowo możliwość zakupu udziału w prawie własności do kompleksu basenowo-rekreacyjnego i garażu</p>	<p>Baltic Plaza Hotel Medi SPA w Kołobrzegu</p>	<p><a href="http://www.dominia.pl/nowe/deweloper/sea_development_28609">http://www.dominia.pl/nowe/deweloper/sea_development_28609</a></p>	<p>osoby prywatne, firmy</p>
<p>Qualia Development****</p>	<p>gwarantowane przepływy finansowe przez 15 lat – do 9% rocznie; stała wypłata 21% wartości inwestycji netto przez pierwsze trzy lata, zmienne: wypłata 50% wszytkich przychodów hotelowych przez pierwsze trzy lata</p>	<p>wszystkie koszty funkcjonowania hotelu</p>	<p>operator i deweloper należą do PKO Banku Polskiego, hotel wchodzi w skład międzynarodowej sieci Louvre Hotels Group</p>	<p>brak kosztów operacyjnych, inwestor płaci jedynie podatek od nieruchomości i składki na fundusz remontowy</p>	<p>condohotele sieciowe: Golden Tulip Gdansk Residence, Golden Tulip Międzyzdroje Residence, Royal Tulip Jurata</p>	<p><a href="http://www.qualia.pl/goldentulipmiędzyzdroje/artykul/wyzszy-poziom-rentownosci">http://www.qualia.pl/goldentulipmiędzyzdroje/artykul/wyzszy-poziom-rentownosci</a></p>	<p>osoby fizyczne, firmy</p>

\* Dolcan Plus SA to jeden z liderów rynku nieruchomości mieszkaniowych w Polsce. Działa nieprzerwanie od 23 lat. Deweloper wprowadził na warszawski rynek innowacyjną ideę mieszkań bezczynszowych. Firma w swojej ofercie posiada nowatorski system inwestowania w nieruchomości na wynajem – mieszkania sprzedawane w ramach Condo System Dolcan.

\*\* Zdrojowa Invest to dynamicznie rozwijający się kołobrzegi holding inwestycyjno-deweloperski i hotelarski. Jest największym deweloperem apartamentów wakacyjnych (*second home*) w Polsce i siecią condohoteli, których jest również pionierem.

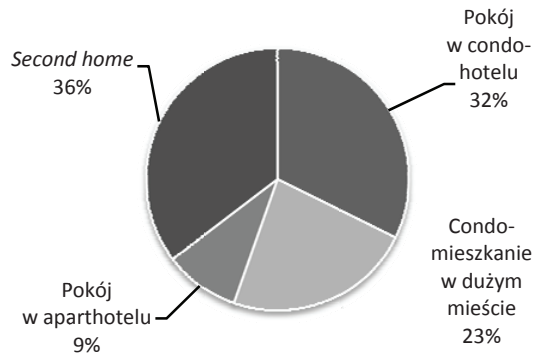
\*\*\* Condohotels Group to firma działająca na rynku luksusowych apartamentowców i obiektów hotelarskich. Spółka jest pionierem i liderem rozwoju systemu condo w Polsce.

\*\*\*\* Qualia Development to spółka deweloperska z trzynastoletnim doświadczeniem, należąca do grupy kapitałowej PKO Bank Polski. Jako pierwszy i jedyny deweloper buduje sieć condohoteli sieciowych zarządzanych pod brandem globalnej marki hotelowej Golden Tulip.

Źródło: opracowanie własne na podstawie danych firm.

## 5. Badanie świadomości potencjalnych inwestorów

Z pilotażowych badań przeprowadzonych na grupie 83 respondentów wynika, że świadomość zasad działania condoinwestycji w Polsce jest niewielka. Na pytanie zawarte w ankiecie: „Czy do tej pory słyszałeś/aś o koncepcji condoinwestycji na rynku nieruchomości?” 79,5% respondentów odpowiedziało negatywnie. Po krótkim wprowadzeniu w tematykę condoinwestycji zadano pytanie: „Czy dysponując znaczną nadwyżką finansową, rozważyłbyś/rozważyłabyś inwestycje w nieruchomości wakacyjne typu: A – pokój w condohotelu w miejscowości turystycznej; B – condomieszkanie w dużym mieście; C – pokój w aparthotelu; D – *second home*?”. Strukturę odpowiedzi na to pytanie przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Skłonność respondentów do inwestowania oszczędności w nieruchomości wakacyjne  
(Figure 1. The tendency to invest savings in holiday real estates among respondents)

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Respondenci, którzy na pytanie odpowiedzieli negatywnie, przytaczali argumenty typu: rozsądniejszym rozwiązaniem jest zakup niewielkiej kawalerki na wynajem; wysokie ryzyko upadku dewelopera; niepewny zysk; ograniczenia w decydowaniu w zakresie własności. Entuzjaści inwestycji w nieruchomości wakacyjne (62% respondentów) podkreślają trudność w znalezieniu atrakcyjnego noclegu w dobrej cenie w miejscowościach turystycznych, a to przemawia za inwestycją w condohotel. Atutem nieruchomości wakacyjnej jest możliwość przekształcenia jej w podstawowe miejsce zamieszkania.

W dalszej części ankiety respondenci zostali zapytani o swoją ocenę perspektywy rozwoju condoinwestycji w Polsce. 67,5% ankietowanych widzi przyszłość takich inwestycji. Ich argumenty to: dobry sposób inwestowania dla osób chcących inwestować w Polsce kapitał zgromadzony za granicą; inwestycja dla osób intensywnie pracujących, które mogą odpoczywać w swojej nieruchomości 28 dni w roku, a przez resztę roku zarabiać; dobra inwestycja dla przyszłych pokoleń; zabezpieczenie kapitału przed zbędną konsumpcją. 31,3% respondentów, którzy odpowiedzieli negatywnie na zadane pytanie, stwierdziło, że tego typu inwestycje wymagają zaangażowania zbyt dużego kapitału, generują wysokie koszty eksploatacyjne (potrzeba utrzymania np. dwóch nieruchomości), niosą z sobą zbyt duże ryzyko; Polacy wolą mieć wyłącznie nieruchomości na własność, nie chcą się dzielić zwłaszcza obiektem wakacyjnym, który powinien kojarzyć się z intymnością.



Badanie zostało przeprowadzone w kwietniu 2014 roku wśród osób studiujących na pierwszym i drugim stopniu studiów niestacjonarnych Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie, kierunków: gospodarka nieruchomościami, zarządzanie firmą, zarządzanie i administracja publiczna. Większość respondentów stanowiły kobiety przed 30. rokiem życia.

## 6. Podsumowanie

Obecnie deweloperzy są bardziej otwarci na poszukiwanie nowych możliwości inwestowania. Jeszcze kilka lat temu ich celem była szybka sprzedaż powstałego obiektu. Teraz są skłonni zarządzać obiektem po wybudowaniu, a także zając się jego najmem. Dobra koniunktura gospodarcza, powszechna sprzedaż nieruchomości na etapie tzw. dziury w ziemi, bogacenie się Polaków skłoniło deweloperów do nabywania obszernych terenów w miejscowościach wypoczynkowych, na których planowano budowę obiektów w ramach idei *second home*. Kryzys spowodował, że deweloperzy musieli dostosować się do nowej sytuacji na rynku, decydując się na model condo. Model się sprawdza, jest segmentem z dużym potencjałem rozwoju.

## Bibliografia

- Benson, L. (2012). *Ojciec współczesnego condominium nie będzie mieszkał w jednym z nich na starość* [online, dostęp: 2014-04-28]. Dostępny w Internecie: <http://translate.google.pl/translate?hl=pl&sl=en&u=http://www.deseretnews.com/article/765615708/Father-of-Modern-Condominiums-will-never-live-in-one.html%3Fpg%3Dall&prev=/search%3Fq%3DKeith%2BRomney%26biw%3D1280%26bih%3D711>.
- Bleszyński, T. (2014). *Na pokoju zarobisz jak na mieszkaniu* [online, dostęp: 2014-04-29]. Dostępny w Internecie: <http://bleszynski.bblog.pl/>.
- BRE Property Partner (2014) [online, dostęp: 2014-04-29]. Dostępny w Internecie: <http://www.brepp.pl/oferta-bre-property-partner/condo-i-second-home/>.
- Bureja, B. (2008). *Condo, czyli własny kawałek luksusowego hotelu* [online, dostęp: 2014-04-29]. Dostępny w Internecie: [http://www.dwutygodnik.krn.pl/artykuly/artikul/condo\\_czyli\\_wlasny\\_kawalek\\_luksusowego\\_hotelu\\_537.html](http://www.dwutygodnik.krn.pl/artykuly/artikul/condo_czyli_wlasny_kawalek_luksusowego_hotelu_537.html).
- Condo hotele – trend czy recepta na kryzys?* (2013). Blog eholiday.pl. Praktycznie o marketingu w turystyce [online, dostęp: 2014-04-29]. Dostępny w Internecie: <http://blog.eholiday.pl/poradnik/condo-hotele-trend-czy-recepta-na-kryzys/>.
- Condohotels Group (2013) [oficjalna strona internetowa] [online, dostęp: 2014-04-29]. Dostępny w Internecie: <http://www.condohotels.pl/condohotels/>.
- Czarnik, J. (1998). O definiowaniu pojęcia inwestycji. W: R. Borowiecki (red. nauk.). *Problemy inwestowania i rynku nieruchomości. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Profesora Leszka Kalkowskiego*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-87239-58-5.
- Investopedia (2014) [online, dostęp: 2014-04-28]. Dostępny w Internecie: <http://www.investopedia.com/terms/c/condominium.asp>.
- Inwestycja w nieruchomości – najczęstsze przykłady* (2011) [online, dostęp: 2014-04-28]. Dostępny w Internecie: <http://mieszkam.gratka.pl/artikul/2961-1-inwestycja-w-nieruchomosci-8211-najczestsze-przyklady.html>.
- Kucharska-Stasiak, E. (red.) (1999). *Rynek nieruchomości. Wybrane problemy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki. ISBN 83-7171-223-5.
- Maciejowski, S. (1998). Rynek nieruchomości i jego struktura. W: R. Borowiecki (red.). *Problemy inwestowania i rynku nieruchomości. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Profesora Leszka Kalkowskiego*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-87239-58-5.

- Nieruchomości condo: cała prawda o systemie* (2013) [online, dostęp: 2014-04-28]. Dostępne w Internecie: <http://www.inwestycjewkurortach.pl/okiem-eksperta,condo-nieruchomosci-cala-prawda-o-systemie>.
- Poręcki, M. (2012). *Mieszkania od Dolcanu w systemie condo* [online, dostęp: 2014-04-28]. Dostępny w Internecie: <http://informacje.nowyadres.pl/mieszkania-od-dolcanu-systemie-condo-2012-08-29.html>.
- Walica, H. (1998). Dywagacje na temat definicji inwestowania. W: R. Borowiecki (red.). *Problemy inwestowania i rynku nieruchomości. Księga jubileuszowa dla uczczenia 70. urodzin Profesora Leszka Kalkowskiego*. Kraków: Akademia Ekonomiczna. ISBN 83-87239-58-5.

---

## Condo investments as an alternative form of allocation of capital

---

**Abstract:** The article is devoted to issues of investment on Polish real estate market. The author focuses on the relatively new trend on Polish real estate market – condo investments, comparing them with similar offers from the market—investing in holiday properties. The author also reveals the possibility of investing in real estate homes—condo hotels that combine the ability to have a luxury room for rent in a 4–5 star hotel located in a recreational location (mountain or coastal areas ) with the prestige of having such premises for his own use by a few days a year. The fact of that, the condo market

investment is a young market causes problems in understanding what actually are the condo property, primarily by private investors. However, experts estimate that condo suites in hotels in Poland are approximately 7–10 percent of all units in tourist resorts have the option of earning. Market of condo investment, which is derived from the United States, earned a relatively high popularity in the overseas European holiday and leisure resorts. In Poland the investment segment described has a high chance of development.

**Key words:** apartment, rent, real estate, investment

---

# Inwestycje w wartości niematerialne i prawne a poziom innowacyjności technologicznej przemysłowych spółek giełdowych

**Michał Comporek**

Uniwersytet Łódzki  
Wydział Ekonomiczno-  
-Socjologiczny

---

**Abstrakt:** Za innowację w szerokim rozumieniu należy uważać każdą zmianę jakościową w sferze techniki i technologii produkcji, organizacji pracy, zarządzania, marketingu itp., która przyczyni się do modernizacji istniejącego bądź wprowadzenia nowego produktu albo nowej usługi na rynek. Działalność innowacyjna, komplementarna przede wszystkim dla branż gospodarki o wysokim stopniu zaawansowania technologicznego, wiąże się z wydatkowaniem znacznych środków pieniężnych na: zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych, zakup oprogramowania, prowadzenie prac badawczych i rozwojowych itp. Zasadniczym celem opracowania jest weryfikacja hipotezy badawczej, zgodnie z którą udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych przedsiębiorstwa różnicuje się ze względu na poziom stosowanej techniki. Badaniom empirycznym poddano przemysłowe spółki kapitałowe notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2005–2012. W badaniach wykorzystano klasyfikację sektorów przemysłu z punktu widzenia stopnia innowacyjności technologicznej, która została stworzona przez Eurostat w ramach Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczych w Unii Europejskiej (NACE).

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, wartości niematerialne i prawne, spółka giełdowa

---

## 1. Wprowadzenie

W literaturze przedmiotu, w której zasadniczo ukazywane są sporne poglądy badaczy na temat pierwszeństwa celów ekonomicznych nad celami społecznymi funkcjonowania przedsiębiorstw, podkreśla się, że podstawowym zadaniem każdego przedsiębiorstwa powinno być zapewnienie odpowiednich warunków do jego długotrwałej działalności. Aby osiągnąć to zamierzenie w dzisiejszym, turbulentnym otoczeniu, niezbędne jest tworzenie nowoczesnych strategii zarządzania organizacją, traktujących rynek jako miejsce kreowania interakcji między przedsiębiorstwem a jego klientami. W taki też sposób funkcjonują organizacje nastawione na realizację celów rozwojowych, nieskupiające swojej uwagi tylko i wyłącznie na generowaniu coraz wyższego zysku dla właścicieli. Przedsiębiorstwa zaliczane do ich grona będą dążyły m.in. do: zapew-

Korespondencja:  
Michał Comporek  
Uniwersytet Łódzki  
Katedra Analizy i Strategii  
Przedsiębiorstwa  
ul. Rewolucji 1905 r. nr 41  
90-214 Łódź, Poland  
Tel. +48 635 52 39  
Email: [michal.comporek@o2.pl](mailto:michal.comporek@o2.pl)

nienia bezpieczeństwa swojego istnienia, wzrostu rozmiarów podmiotu, realizacji wzrastających poziomów aspiracji, jak również zwiększania swojej innowacyjności.

Innowacyjność jawi się w tym przypadku jako ważna determinanta sukcesu rynkowego przedsiębiorstwa. Jej główny rezultat nie powinien być utożsamiany *stricte* z powstaniem nowego lub modernizacją dotąd istniejącego produktu, lecz przede wszystkim z procesem zmian jakościowych zachodzących w sferze technologii, zarządzania czy marketingu, który przyczyni się do poprawy efektywności ekonomicznej działania gospodarczego przedsiębiorstwa (Juchniewicz, Grzybowska, 2010, s. 31). Innowacyjność jest więc swoistą zdolnością, a zarazem motywacją przedsiębiorców do ustawicznego rozwoju organizacji poprzez jak najlepsze wykorzystanie efektów prac badawczych, posiadanych patentów i licencji, użytkowanych wynalazków itp.

Prowadzenie działalności innowacyjnej w podmiotach gospodarczych wymaga jednak ponoszenia zróżnicowanych nakładów inwestycyjnych. W literaturze przedmiotu wyróżnia się następujące obszary nakładów czynionych w związku z implementacją innowacji w przedsiębiorstwie, a mianowicie (Rozkrut, 2012, s. 54):

- zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych w postaci patentów, wynalazków nieopatentowanych, projektów, wzorów użytkowych i przemysłowych, licencji, ujawnień *know-how*, znaków towarowych itp.;
- zakup oprogramowania w związku z wdrażaniem innowacji procesowych i produktowych;
- nabyte ze źródeł zewnętrznych lub samodzielnie przeprowadzane prace badawcze i rozwojowe (B+R) związane z opracowywaniem nowych lub istotnym ulepszeniem istniejących produktów i procesów;
- zakup i montaż maszyn i urządzeń technicznych, zakup środków transportu, narzędzi, przyrządów, wyposażenia oraz nakłady na budowę i rozbudowę budynków;
- nakłady związane z przygotowaniem do wprowadzania innowacji do procesu gospodarczego (testy, opinie, studia wykonalności, prace przygotowawcze).

Przedstawione powyżej spektrum nakładów przedsięwziętych w związku z implementacją innowacyjności w przedsiębiorstwie nie jest zestawieniem zamkniętym. Niekiedy do nakładów tych zalicza się również wydatki ponoszone na działalność marketingową w związku z prowadzeniem badań rynkowych oraz reklamą produktów innowacyjnych, czy też wydatki związane z organizacją specjalistycznych szkoleń dla pracowników jednostki. Niemniej jednak można zauważyć, że działalność innowacyjna wiąże się z wydatkowaniem znacznych środków finansowych na zakup składników majątkowych zaliczanych do grona wartości niematerialnych i prawnych.

Stąd też zasadniczym celem opracowania jest weryfikacja hipotezy badawczej, według której udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych przedsiębiorstwa różnicuje się ze względu na poziom innowacyjności (utożsamiany z poziomem stosowanej techniki). Badaniom empirycznym poddano przemysłowe spółki kapitałowe notowane na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie w latach 2005–2012. W badaniach wykorzystano jednocześnie klasyfikację sektorów przemysłu z punktu widzenia stopnia innowacyjności technologicznej, która została stworzona przez Eurostat w ramach Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczych w Unii Europejskiej (*Nomenclature statistique des Activités économiques dans la Communauté Européenne*, NACE).

## 2. Istota prac badawczych i rozwojowych

Ustawa o rachunkowości (tekst jedn. Dz.U. z 2013 r., poz. 330, art. 3 ust. 1 pkt 14) traktuje wartości niematerialne i prawne jako nabyte przez jednostkę, zaliczane do aktywów trwałych prawa majątkowe, nadające się do gospodarczego wykorzystania, o przewidywanym okresie ekonomicznej użyteczności dłuższym niż rok, przeznaczone na potrzeby jednostki. Do wspomnianych praw majątkowych zalicza się w szczególności: autorskie prawa majątkowe, prawa pokrewne, licencje, koncesje; prawa do wynalazków, patentów, znaków towarowych, wzorów użytkowych oraz zdobniczych; *know-how*; nabytą wartość firmy oraz koszty zakończonych prac rozwojowych.

Otwarty katalog składników zaliczanych do grona wartości niematerialnych i prawnych powoduje, że wymienione w ustawie rodzaje praw majątkowych nie stanowią zamkniętej listy. Co więcej, w ustawie o rachunkowości składniki wartości niematerialnych i prawnych, które jednostka pozyskuje drogą nabycia, są wymienione co do ich rodzaju, natomiast wartości niematerialne i prawne, występujące w postaci prac rozwojowych, są określone jedynie poprzez warunki, jakie muszą spełniać (Turek, 2013, s. 231). Przykładami takich obwarowań są: konieczność stwierdzenia technicznej przydatności produktu lub technologii oraz jej odpowiedniego udokumentowania, jak i ścisłe ustalenie produktu lub technologii jego wytwarzania.

Nieco inaczej sytuacja wygląda z perspektywy Międzynarodowych Standardów Rachunkowości (MSR 38), które jasno precyzują, jakiego typu działania zalicza się do prac badawczych, a jakiego do prac rozwojowych. W ten sposób do prac badawczych, rozumianych jako nowatorskie i zaplanowane poszukiwanie rozwiązań podjęte z zamiarem zdobycia i przyswojenia nowej wiedzy naukowej i technicznej, kwalifikuje się:

- działania zmierzające do zdobycia nowej wiedzy;
- poszukiwanie, ocenę i końcową selekcję sposobu wykorzystania rezultatów prac badawczych lub wiedzy innego rodzaju;
- poszukiwanie alternatywnych materiałów, urządzeń, produktów, procesów, systemów lub usług;
- formułowanie, projektowanie, ocenę i końcową selekcję nowych lub udoskonalonych materiałów, urządzeń, produktów, procesów, systemów bądź usług.

Z kolei prace rozwojowe są utożsamiane z praktycznym zastosowaniem odkryć badawczych lub też osiągnięć innej wiedzy w planowaniu albo projektowaniu produkcji nowych bądź znacznie udoskonalonych materiałów, urządzeń, produktów, procesów technologicznych, systemów czy usług, które następuje przed rozpoczęciem produkcji seryjnej lub zastosowaniem. Zalicza się do nich takie działania, jak:

- projektowanie, wykonanie i testowanie prototypów i modeli doświadczalnych (przed ich wdrożeniem do produkcji seryjnej lub użytkowania);
- projektowanie narzędzi, przyrządów do obróbki, form i matryc z wykorzystaniem nowej technologii;
- projektowanie, wykonanie i działalność linii próbnej, której wielkość nie umożliwia prowadzenia ekonomicznie uzasadnionej produkcji przeznaczonej na sprzedaż;
- projektowanie, wykonanie i testowanie wybranych rozwiązań w zakresie nowych lub udoskonalonych materiałów, urządzeń, produktów, procesów, systemów albo usług.

Należy zauważyć, że z punktu widzenia zasad rachunkowości prace badawcze (w odróżnieniu od prac rozwojowych) nie mogą być zaliczane do grona wartości niematerialnych i prawnych, ponieważ formalnie nie zostały one ukończone i brak jest przesłanek do określenia efektu, jaki potencjalnie przyniosą one jednostce. Prace rozwojowe stanowią zaś bardziej skonkretyzowane działania, stąd też efekt ich przeprowadzenia można udowodnić. Niemniej jednak na potrzeby niniejszego opracowania przyjęto sugestią Izabeli Turek (2013, s. 235), zdaniem której „uzasadnione jest uznać całość nakładów na badania i rozwój jako wartości niematerialne i prawne, gdyż są to prace prowadzone na własne potrzeby jednostki i dają one pogląd na realizację działań innowacyjnych w tym zakresie”.

### 3. Istota przemysłowych przedsiębiorstw innowacyjnych

Za przedsiębiorstwo innowacyjne uważa się inteligentną organizację permanentnie generującą i realizującą innowacje, znajdującą uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności, w której sposób i struktura zarządzania są dostosowane do podstawowego zadania. Przedsiębiorstwa te charakteryzują się przy tym szeregiem cech, do których należą m.in.: zdolność do ciągłego generowania innowacji; kreatywność; umiejętność wykorzystywania innowacyjnego potencjału firmy do utrzymania wysokiej pozycji konkurencyjnej; perspektywiczne myślenie, czy też posiadanie zespołu twórców i innowatorów gwarantujących wysoki poziom innowacyjności firmy (Sosnowska, Łobejko, Kłopotek, 2000, s. 13). Co więcej, innowacyjne podmioty gospodarcze powinny reprezentować duży udział nowości (wyrobów i technologii) w wolumenie produkcji i usług oraz stale wprowadzać innowacje na rynek (Jasiński, 1992, s. 25). W wielu przypadkach tak sformułowane wymagania skutecznie uniemożliwiają postrzeganie danego przedsiębiorstwa jako podmiotu innowacyjnego, nawet wówczas gdy faktycznie stosuje ono rozwiązania innowacyjne. Niewiele bowiem przedsiębiorstw działających na polskim rynku dysponuje zasobami pozwalającymi na ciągłą implementację innowacyjności.

Głównym obszarem odniesienia w opracowaniu nie są pojedyncze przedsiębiorstwa innowacyjne, lecz sektory przemysłu, w których notuje się ich najliczniejsze występowanie. W literaturze przedmiotu zauważa się, że zachowania innowacyjne są komplementarne do branż<sup>1</sup> o wysokiej technologii (wysokiej techniki). Spotyka się przy tym dwa główne kryteria zaliczania poszczególnych działów gospodarki do przemysłów wysokiej techniki. Pierwsze z nich odnosi się do intensywności prac naukowo-badawczych, mierzonej odsetkiem pracowników naukowo-badawczych pracujących w sferze B+R do ogółu zatrudnienia w przemyśle. Drugie natomiast obrazuje odsetek wydatków ponoszonych na działalność badawczo-rozwojową. Wydaje się jednak, że kryteria te nie są ostatecznymi wyznacznikami sektorów *high-tech* w przemyśle. Do innych, nie mniej istotnych cech branż przemysłu wysokich technologii zalicza się ponadto: stosunkowo krótki cykl życiowy wyrobów i procesów oraz szybką dyfuzję innowacji technologicznych, duże nakłady kapitałowe, wysokie ryzyko in-

---

<sup>1</sup> Należy pamiętać, że kategoria branży jest na tyle szeroka, iż w jej skład mogą wchodzić indywidualne przedsiębiorstwa o różnym stopniu zaawansowania wykorzystywanej technologii i innowacyjności. Istnieje też możliwość występowania zaawansowanych technologicznie przedsiębiorstw poza zakwalifikowanymi branżami (Ratajczak-Mrozek, 2011).

westycyjne, wysoki udział zatrudnienia wysoko wykwalifikowanych osób (w tym personelu naukowo-technicznego) itd. (GUS, 2005, s. 107).

Za przemysłową innowację technologiczną uważa się w szerokim rozumieniu każde obiektywne udoskonalenie właściwości produktów lub procesów w odniesieniu do produktów i procesów już istniejących. W odróżnieniu od innowacji sfery usługowej, innowacje działalności wytwórczej odznaczają się krótkim cyklem innowacji oraz przeważnie wewnętrznym źródłem badań niezbędnych do ich wdrażania. Notuje się także zwiększony obszar odniesienia decydujący o skali nowości innowacji. Innowacje przemysłowe mają swój początkowy punkt oddziaływania zazwyczaj na płaszczyźnie krajowej (a niekiedy międzynarodowej). Z kolei innowacje usługowe często oddziałują najpierw na region, a dopiero później na kraj (Strambach, 2008, s. 161).

#### 4. Klasyfikacja branż przemysłu według poziomów innowacyjności

Pod koniec lat dziewięćdziesiątych XX wieku OECD we współpracy z Eurostatem zaprezentowała pierwszą klasyfikację gałęzi przemysłu opartą na tzw. poziomie intensywności technologicznej. Podział ten, choć niedoskonały<sup>2</sup>, był w kolejnych latach aktualizowany i jest szeroko wykorzystywany w literaturze przedmiotu do dnia dzisiejszego. Najnowsza klasyfikacja branż przemysłu według poziomów innowacyjności została stworzona przez Eurostat w 2009 roku w ramach Statystycznej Klasyfikacji Działalności Gospodarczych w Unii Europejskiej (NACE Revision 2).

Tabela 1. Klasyfikacja przedsiębiorstw przemysłowych według poziomów techniki zaproponowana przez Eurostat – NACE Revision 2 (2009)  
(Table 1. Classification of industrial enterprises by levels of technique proposed by Eurostat – NACE Revision 2 [2009])

<b>Wysoka technika – I kategoria</b>
Produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych i preparatów farmaceutycznych
Produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych
Produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn
<b>Średniowysoka technika – II kategoria</b>
Produkcja chemikaliów i wyrobów chemicznych
Produkcja broni i amunicji
Produkcja urządzeń elektrycznych
Produkcja maszyn i urządzeń, gdzie indziej niesklasyfikowana
Produkcja pojazdów samochodowych, przyczep i naczep
Produkcja pozostałego sprzętu transportowego, z wyłączeniem budowy statków i łodzi oraz produkcji samolotów i statków kosmicznych
Produkcja instrumentów medycznych i stomatologicznych oraz materiałów
<b>Średnioniska technika – III kategoria</b>
Reprodukcja zapisanych nośników informacji
Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej
Produkcja wyrobów z gumy i tworzyw sztucznych
Produkcja wyrobów z pozostałych mineralnych surowców niemetalicznych

<sup>2</sup> Przykładowo wytyczne OECD nie odnoszą się do wyróżniania usług *high-tech*, choć podobne klasyfikacje stworzone w latach późniejszych przez Eurostat takie usługi już ujmują.

Produkcja metali
Produkcja metalowych wyrobów gotowych, z wyjątkiem maszyn i urządzeń
Produkcja broni i amunicji
Produkcja statków i łodzi
Naprawa i instalacja maszyn i urządzeń
<b>Niska technika – IV kategoria</b>
Produkcja artykułów spożywczych i napojów
Produkcja wyrobów tytoniowych
Produkcja wyrobów włókienniczych, odzieży, skór i wyrobów skórzanych
Produkcja drewna i wyrobów z drewna, papieru i wyrobów z papieru
Produkcja mebli
Produkcja pozostałych wyrobów, poza produkcją instrumentów medycznych i stomatologicznych oraz materiałów

Źródło: opracowanie własne na podstawie Eurostat, 2014.

Według zaproponowanego podziału odnoszącego się do poziomu stosowanej techniki w poszczególnych branżach przemysłu, do spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie i zarejestrowanych do grupy przedsiębiorstw wysokich technologii można zaliczyć przedsiębiorstwa przemysłu farmaceutycznego oraz częściowo przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego<sup>3</sup>. Branże charakteryzujące się stosowaniem średnio-wysokich technologii reprezentują podmioty gospodarcze przemysłów: chemicznego, motoryzacyjnego, jak również część przedsiębiorstw o profilu elektromaszynowym. Do giełdowych spółek przemysłowych zarejestrowanych do grona przedsiębiorstw średnioniskich technologii należą przedsiębiorstwa branż: materiałów budowlanych, metalowej, paliwowej, surowcowej oraz przemysłu tworzyw sztucznych. Wreszcie branże niskiej techniki reprezentują podmioty gospodarcze funkcjonujące w sektorach: przemysłu drzewnego i papierniczego, przemysłu lekkiego, przemysłu spożywczego, jak i pozostałych branż przemysłu.

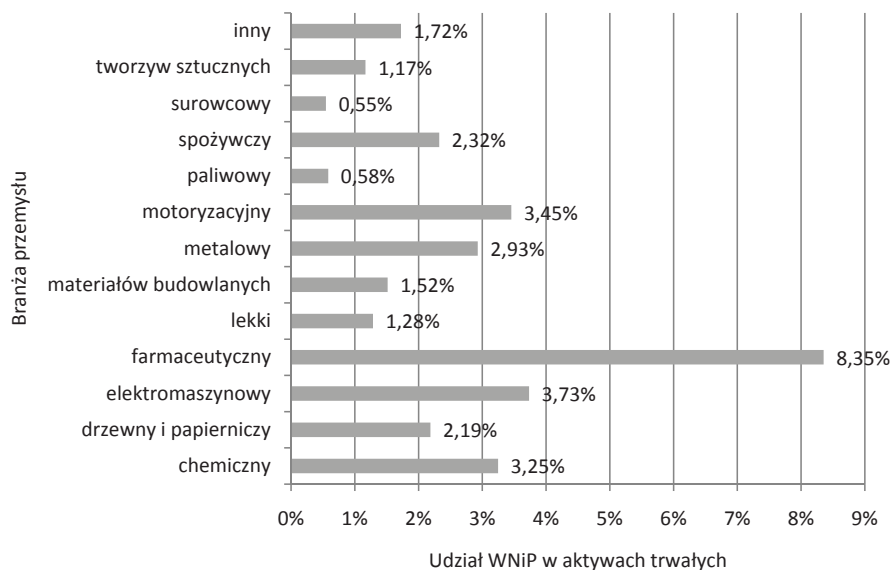
Należy pamiętać, że zaprezentowany podział innowacyjności poszczególnych branż przemysłu w odniesieniu do stopnia stosowanej techniki nie jest do końca optymalny, bowiem w skład poszczególnych branż mogą wchodzić przedsiębiorstwa o różnym stopniu zaawansowania wykorzystywanej technologii i innowacyjności. Niemniej jednak pozwala on na dość obiektywne wyselekcjonowanie tych grup podmiotów gospodarczych, które w założeniu istotnie różnicują się z punktu widzenia intensywności podejmowanych działań o charakterze innowacyjnym.

<sup>3</sup> Na potrzeby niniejszego opracowania przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego zarejestrowano statystycznie po równo tak do grona przedsiębiorstw o wysokiej technologii, jak i do grona przedsiębiorstw o średniowysokiej technologii. W rezultacie przeciętna wartość odsetka udziału wartości niematerialnych i prawnych w całości aktywów trwałych obliczona dla przedsiębiorstw elektromaszynowych została podzielona na połowę i uwzględniona w dalszych obliczeniach średniego udziału wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych w odniesieniu do stopnia innowacyjności przedsiębiorstw – zarówno z punktu widzenia podmiotów wysokiej, jak i średniowysokiej techniki.



## 5. Wyniki badań empirycznych odnoszących się do udziału wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych przedsiębiorstw przemysłowych

Z analizy wyników badań empirycznych wynika, że w latach 2005–2012 zdecydowanie najwyższym udziałem wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem odznaczały się przedsiębiorstwa zaszeregowane do grona podmiotów przemysłu farmaceutycznego (rysunek 1). W spółkach tych wspomniana grupa aktywów stanowiła przeciętnie ponad 8,3% wszystkich aktywów trwałych wykazywanych w bilansie jednostki. Wysoki, ponadtrzyprocentowy średni udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych był charakterystyczny dla przedsiębiorstw przemysłów: elektromaszynowego (3,75%), motoryzacyjnego (3,45%) oraz chemicznego (3,25%). Z kolei najniższym przeciętnym odsetkiem wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem wykazywały się podmioty należące do przemysłu surowcowego (0,55%) oraz przemysłu paliwowego (0,58%).

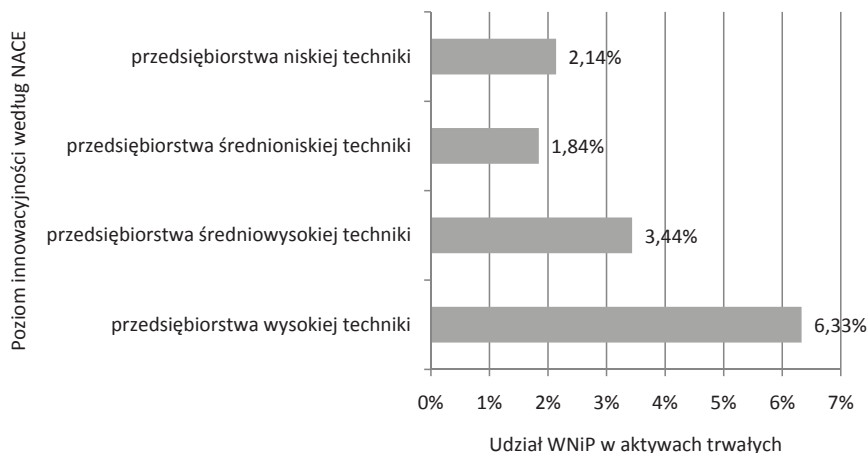


Rysunek 1. Przeciętny sektorowy udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem w przemysłowych spółkach kapitałowych notowanych na GPW w Warszawie w latach 2005–2012 (Figure 1. An average sectorial share of intangible values in fixed assets, in total industrial capital companies listed on the Warsaw Stock Exchange in 2005–2012)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Notoria Serwis SA.

Odnosząc się do klasyfikacji branż przemysłu wydzielanych na podstawie stopnia innowacyjności, można zauważyć, że zgodnie z przypuszczeniami najwyższy procent wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem był notowany dla przedsiębiorstw zaliczanych do grupy podmiotów wysokiej techniki (rysunek 2). Wśród tych jednostek prze-

ciężny udział omawianych aktywów niematerialnych w całości aktywów ogółem wyniósł ponad 6,3%. Przedsiębiorstwa zaliczane do grona branż przemysłu średniowysokiej techniki odznaczają się blisko dwukrotnie mniejszym przeciętnym odsetkiem analizowanego miernika, wynoszącym 3,4%. Interesujące może być to, że jednostki gospodarcze zakwalifikowane do grupy przedsiębiorstw niskiej techniki przeciętnie w bilansie wykazują wyższy odsetek wartości niematerialnych i prawnych w stosunku do aktywów trwałych aniżeli podmioty zgodnie z podziałem Eurostatu należące do grona przedsiębiorstw średnioniskiej techniki.



Rysunek 2. Przeciętny udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem według poziomów innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych notowanych na GPW w Warszawie w latach 2005–2012

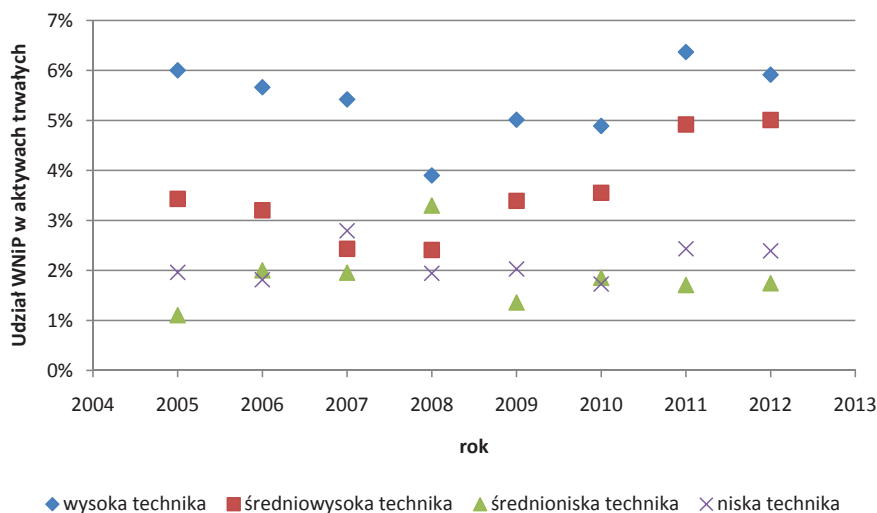
(Figure 2. The average share of intangible values in total fixed assets by the levels of industrial companies innovations listed on the Warsaw Stock Exchange in 2005–2012)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Notoria Serwis SA.

W dalszej części badań sprawdzono, czy poziom stosowanej techniki w poszczególnych branżach przemysłu wywierał istotny statystycznie wpływ na wielkość odsetka wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem. W tym celu skorzystano z metody mocnego testu ANOVA<sup>4</sup>. W rezultacie uzyskano wyniki świadczące o tym, iż wartość analizowanej miary różniła się w zależności od stopnia techniki danej branży przemysłu w sposób istotny statystycznie. Testy efektów międzyobiektowych *post hoc* wykazały jednak, że istotne różnice zachodziły wyłącznie pomiędzy przedsiębiorstwami: wysokiej techniki i średniowysokiej techniki, wysokiej techniki i średnioniskiej techniki oraz średniowysokiej techniki i średnioniskiej techniki.

<sup>4</sup> W badaniu zostały spełnione teoretyczne przesłanki zastosowania testu parametrycznego ANOVA. Ponieważ liczba obserwacji w poszczególnych podpopulacjach każdorazowo przekraczała 30 obserwacji, przyjęto założenie wynikające z centralnych twierdzeń granicznych, które uznaje, że rozkład zmiennej zależnej ma charakter rozkładu normalnego w poszczególnych podpopulacjach. Z kolei jednorodność wariancji została potwierdzona przy użyciu przeprowadzonego testu Levene'a. Badania realizowano przy przyjętym poziomie istotności  $\alpha = 0,05$ .

Należy jednocześnie zaznaczyć, że w przyjętym horyzoncie badawczym przeciętne udziały wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem wyraźnie różnicowały się z punktu widzenia poszczególnych lat. Tendencja ta była charakterystyczna dla wszystkich branż przemysłu bez względu na stosowany w nich poziom techniki (rysunek 3). Dla przedsiębiorstw zaszeregowanych do grona podmiotów wysokiej i średniowysokiej techniki, począwszy od 2005 roku aż do 2008 roku notowany był ciągły spadek wartości rozpatrywanej miary. Z kolei przedsiębiorstwa zakwalifikowane do grona branż przemysłu niskiej i średnioniskiej techniki właśnie w latach 2007 (niska technika) i 2008 (średnioniska technika) wykazywały przeciętnie najwyższe udziały wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem. Interesujące wyniki można również otrzymać, analizując wartości wskaźnika tempa zmian omawianej miary. Udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych w 2012 roku był w przypadku przedsiębiorstw wysokiej techniki o  $-1,47\%$  mniejszy w stosunku do wartości tej miary w 2005 roku. W tym samym okresie podmioty średniowysokiej oraz średnioniskiej techniki odnotowały odpowiednio  $46,04\%$  i  $57,77\%$  wzrostu średniego odsetka wartości niematerialnych i prawnych w całkowitych aktywach trwałych.



Rysunek 3. Przeciętna roczna wartość odsetka wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych ogółem według poziomów innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych notowanych na GPW w Warszawie w latach 2005–2012

(Figure 3. Average annual percentage of the value of intangible assets in total fixed assets by the levels of industrial companies innovations listed on the Warsaw Stock Exchange in 2005–2012)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Notoria Serwis SA.

## 6. Zakończenie

Zasadnicza hipoteza badawcza, według której udział wartości niematerialnych i prawnych w aktywach trwałych przedsiębiorstwa różnicuje się ze względu na poziom innowacyjności,

została zweryfikowana pozytywnie. Badania empiryczne wykazały, że generalnie im większy jest potencjalny poziom stosowanej techniki w przedsiębiorstwie, tym wyższy jest przeciętny odsetek niematerialnych praw majątkowych w strukturze aktywów trwałych jednostki.

Można się przy tym zastanawiać, czy wykazana w badaniach wyraźna tendencja do wzrostu wielkości analizowanej miary wśród przedsiębiorstw o niskim, średnioniskim i średniowysokim stopniu techniki wynika z coraz powszechniejszego wdrażania w tych podmiotach nowoczesnych strategii zarządzania nakierowanych na realizację celów rozwojowych. Praktyka gospodarcza wykazuje bowiem, że innowacyjność jest skutecznym narzędziem do budowania przewagi konkurencyjnej na rynku. Sukces rynkowy podmiotów gospodarczych funkcjonujących w warunkach dzisiejszego, nieprzewidywalnego i turbulentnego otoczenia jest uzależniony nie tyle od umiejętności utrzymania wysokiej efektywności kosztowej i produkcyjnej czy też wysokiego stopnia umiędzynarodowienia prowadzonej działalności, ile przede wszystkim od zdolności do wykorzystywania posiadanych kompetencji technologicznych do nieustannego kontynuowania i tworzenia innowacji.

## Bibliografia

- Eurostat (2014). *High-tech industry and knowledge-intensive services (htec)*. Reference Metadata in Euro SDMX Metadata Structure (ESMS). Luxemburg.
- GUS (2005). *Nauka i technika w 2004 roku* [online, dostęp: 2014-06-20]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. ISSN 1507-1294. Dostępny w Internecie: [http://www.stat.gov.pl/gus/nauka\\_technika\\_PLK\\_HTML.htm](http://www.stat.gov.pl/gus/nauka_technika_PLK_HTML.htm).
- Jasiński, A. (1992). *Przedsiębiorstwo innowacyjne na rynku*. Warszawa: Wydawnictwo „Książka i Wiedza”. ISBN 830512617X.
- Juchniewicz, M., Grzybowska, B. (2010). *Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw w Polsce*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 978-83-928567-6-4.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2011). Specyfika przedsiębiorstw zaawansowanych technologii (high-tech). *Przegląd Organizacji*, 2, 26–29.
- Rozkrut, D. (red.) (2012). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny, Urząd Statystyczny w Szczecinie. ISSN 2083-2672.
- SKwP (2007). Międzynarodowy Standard Rachunkowości (MSR) 38: Wartości niematerialne. W: *Międzynarodowe Standardy Sprawozdawczości Finansowej (MSSF)*. T. 1–2. Warszawa: Stowarzyszenie Księgowych w Polsce. ISBN 8372282056.
- Sosnowska, A., Łobjko, S., Kłopotek, A. (2000). *Zarządzanie firmą innowacyjną*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-106-3.
- Strambach, S. (2008). Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International Journal of Services Technology and Management*, 10, 152–174.
- Turek, I. (2013). Znaczenie i wycena wartości niematerialnych i prawnych w działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 765, 229–238.

---

## **Investments in intangible assets and the level of technological innovation of industrial listed companies**

---

**Abstract:** An innovation can be considered as a qualitative change in the field of production technology, work organization, management, marketing etc., which contribute to the modernization of the existing or introducing a new product or new service on the market. Innovative activities are complementary to sectors of the economy with a high degree of technological advancement and are associated with spending significant funds to: purchase of knowledge from external sources, purchase of software, conducting research and development, etc. The main objective of the study is to verify

the research hypothesis, which claims that the expenditure incurred by industrial companies for the purchase of intangible assets differentiate due to the level of the technique used. For research has been used classification of industries in terms of the degree of technological innovation, which has been developed by Eurostat in the Statistical Classification of Economic Activities in the European Union NACE. Empirical research was carried out among industrial companies quoted on the Stock Exchange in Warsaw in 2005–2012.

**Key words:** innovation, intangible assets, listed companies

---



# Czy gospodarka w Polsce jest innowacyjna?

## Maria Dąbrowa

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** Niniejszy artykuł ma stanowić pewną przeciwwagę dla entuzjazmu, z jakim w wielu opracowaniach przedstawia się innowacyjność polskich przedsiębiorstw. Dużo pisze się na temat działań innowacyjnych organizacji, przedsiębiorstw czy korporacji, podczas gdy wielokrotnie, pomimo posiadanego przez te podmioty potencjału innowacyjnego, opisywane działania nie zawsze mogą być zaliczane do przełomowych, liczących się w świecie rozwiązań innowacyjnych.

Celem przeprowadzonych badań było uzyskanie odpowiedzi na pytanie sformułowane w tytule. Metodą wykorzystaną w realizacji tego celu była analiza wybranych danych opublikowanych w oficjalnych źródłach (Komisja Europejska, GUS). Zaprezentowano wyniki najnowszego raportu Komisji Europejskiej dotyczącego innowacyjności gospodarek państw Unii Europejskiej oraz pozycję Polski w przedstawionym rankingu. Analiza ta została poprzedzona uwagami metodologicznymi, wyjaśniającymi zasady klasyfikacji państw oraz sposoby budowy wykorzystywanych wskaźników. W dalszej części przedstawiono wybrane informacje dotyczące działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw oraz sposobów finansowania tej działalności, opierając się na badaniach opublikowanych przez GUS. Artykuł jest nie tylko przeglądem informacji zgromadzonych w podanych źródłach, ale przynosi również własne spostrzeżenia i wnioski, które potwierdzają tezę zawartą w sposób niejawni w tytule: gospodarka w Polsce powinna przejść jeszcze wiele przeobrażeń, aby można ją było nazwać gospodarką w pełni innowacyjną.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, innowacje, działalność innowacyjna, przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie

---

## 1. Wprowadzenie

W ostatnich latach kategorie „innowacyjność”, „innowacje”, „innowacyjny” są bardzo często używane (a można odnieść wrażenie, że nadużywane) w różnych kontekstach, w różnych środowiskach i przez różne gremia. Innowacjom poświęcone są poważne badania, prowadzone np. przez Eurostat czy Komisję Europejską. Problematyka innowacyjności przewija się w badaniach naukowych (statutowych i własnych) na wielu wydziałach polskich uczelni: ekono-

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

micznych, technicznych, przyrodniczych, medycznych. Tej tematyce poświęcono szereg konferencji naukowych na polskich uczelniach. O innowacjach i innowacyjności dyskutują ekonomiści, inżynierowie, politycy. Z wymienionymi terminami można się również spotkać w nieco bardziej prozaicznych sytuacjach, jak choćby w reklamie lub na ulotkach niektórych produktów, np. „innowacyjna formuła” (szampon do włosów), „innowacyjny skład” (krem do rąk), „innowacyjna receptura” (odżywka do włosów). Warto zauważyć, że każde przedsiębiorstwo, chcąc zaistnieć na rynku, stawia sobie za cel pochwalenie się przynajmniej jednym rodzajem innowacji wprowadzonych w ostatnim czasie, a im więcej innowacji w różnych dziedzinach działalności organizacji, tym lepiej. Niestety w bardzo wielu przypadkach można odnieść wrażenie, że są to raczej działania pozorowane, a nie przełomowe rozwiązania.

Jednocześnie trzeba sobie uświadomić, że na badania związane z wdrażaniem innowacji oraz na ich wprowadzanie przeznaczają się znaczne kwoty (środki unijne, budżetowe, środki własne przedsiębiorstw czy korporacji).

W niniejszym opracowaniu zostaną przedstawione:

- wybrane wyniki badań dotyczących innowacyjności gospodarek krajów Unii Europejskiej (w tym Polski), opublikowane przez Komisję Europejską w 2013 roku, wraz z pewnymi uwagami metodologicznymi;
- wybrane informacje dotyczące działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw, opracowane przez Główny Urząd Statystyczny;
- informacje dotyczące dotacji na innowacje.

Na podstawie tych informacji zostanie podjęta próba odpowiedzi na pytanie postawione w tytule, które wbrew pozorom nie jest pytaniem retorycznym. Tytuł niniejszego opracowania zawiera – w sposób niejawni – tezę, że gospodarka w Polsce wymaga jeszcze wielu zmian, aby móc o niej mówić, że jest innowacyjna.

## 2. Innowacje – ujęcie teoretyczne

Nawet w potocznym rozumieniu terminu „innowacja” – jako pewnego ulepszenia, wprowadzenia czegoś nowego – można intuicyjnie odczuć, że kategoria ta funkcjonuje na różnych płaszczyznach. W literaturze ekonomicznej pojęcie to doczekało się wielu definicji, mniej lub bardziej różniących się między sobą, często nawiązujących do definicji wprowadzonej przez Josepha Aloisa Schumpetera, uważanego za twórcę modelu innowacji.

Definicje innowacji i pojęć pokrewnych wykorzystywanych w niniejszym opracowaniu będą formułowane na podstawie definicji przyjętych przez Główny Urząd Statystyczny i Komisję Europejską. Jest to podyktowane tym, że wyniki badań prowadzonych przez owe instytucje stanowią podstawę przedstawionych rozważań, istnieje zatem potrzeba jednoznacznego ich interpretowania.

**I n n o w a c j ą** jest „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” (GUS, 2013b, s. 15).

Powyższa definicja zawiera w sobie ogólnie przyjęty w literaturze przedmiotu podział na innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe. Jednocześnie przyjęto, że produkty, procesy czy metody organizacyjne i marketingowe uważane za innowacyjne nie muszą być nowością dla rynku – wystarczy, że są nowością dla samego przedsiębiorstwa. Wprowadzane produkty, procesy i metody nie muszą być opracowywane przez dane przedsiębiorstwo; mogą je opracowywać jednostki o innym charakterze (np. instytut naukowo-badawczy, ośrodek badawczo-rozwojowy, laboratorium, szkoła wyższa) lub inne przedsiębiorstwa.

Przez działalność innowacyjną rozumie się „angażowanie się przedsiębiorstw w różnego rodzaju działania naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrożenia innowacji. Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są konieczne do wdrażania innowacji. Działalność innowacyjna obejmuje także działalność badawczo-rozwojową (B+R), która nie jest bezpośrednio związana z tworzeniem konkretnej innowacji” (GUS, 2013b, s. 15). Przyjęto, że ze względu na stopień zaangażowania działalność innowacyjna może być zakwalifikowana do jednej z trzech kategorii:

- działalność pomyślnie zakończona wdrożeniem innowacji (niekoniecznie musi być ona związana z sukcesem komercyjnym);
- działalność bieżąca w trakcie realizacji, która nie doprowadziła dotychczas do wdrożenia innowacji;
- działalność zaniechana przed wdrożeniem innowacji.

W zakresie innowacji produktowych i procesowych rozróżnia się przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie i innowacyjne. „Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu dokończony (tzn. jest kontynuowany). Przedsiębiorstwo innowacyjne w zakresie innowacji produktowych i procesowych – jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową (nowy istotnie ulepszony produkt bądź nowy lub istotnie ulepszony proces)” (GUS, 2013b, s. 29).

### 3. Innowacyjność polskiej gospodarki w świetle raportu Komisji Europejskiej

Raport Komisji Europejskiej prezentuje wyniki badań nad innowacyjnością państw Unii Europejskiej, mierząc i porównując poziom innowacyjności państw członkowskich UE.

#### 3.1. Uwagi metodologiczne

Najnowszy ranking *Innovation Union Scoreboard* (EC, 2013) opiera się na danych z lat 2010–2012. Informacje dotyczące osiągnięć innowacyjnych poszczególnych krajów pochodzą z różnych źródeł, m.in. z danych Eurostatu, OECD, międzynarodowego programu badań

statystycznych innowacji (*Community Innovation Survey*) czy Urzędów Statystycznych danych państw. Raport z 2013 roku monitoruje innowacje nie tylko w krajach członkowskich UE (EU27), ale również w krajach takich jak: Chorwacja (która jeszcze w 2012 roku nie była członkiem UE), Islandia, Macedonia, Norwegia, Serbia, Szwajcaria i Turcja. Ponadto raport zawiera porównanie między państwami EU27 a dziesięcioma wybranymi państwami świata.

W schemacie ramowym, wykorzystywanym do budowy syntetycznego wskaźnika innowacyjności SII (*Summary Innovation Index*), wyróżnia się trzy główne kategorie, w których wymieniono osiem wymiarów innowacji, zawierających z kolei 25 różnych czynników decydujących o stopniu innowacyjności (EC, 2013, s. 4):

- 1) w kategorii *Warunki umożliwiające innowacje* wymieniono: *Zasoby ludzkie, Otwarte, atrakcyjne systemy badań oraz Finanse i wsparcie*;
- 2) na kategorię *Aktywność w sferze biznesu (działalność przedsiębiorstw)* składają się: *Inwestycje, Powiązania i przedsiębiorczość oraz Aktywa intelektualne*;
- 3) w kategorii *Zdolność produkcyjna* wyróżnia się dwa wymiary: *Innowatorzy oraz Efekty ekonomiczne (wyniki)*.

Przeciętne wyniki wykorzystywane w rankingu z 2013 roku zostały wyznaczone z użyciem złożonych wskaźników zbudowanych na podstawie 24 czynników. Wskaźniki te przyjmują wartości z przedziału od 0 do 1.

Analizowane kraje – członkowie UE, nazywani dalej EU27 – zostały podzielone na cztery grupy (EC, 2013, s. 5, 10):

- I. Liderzy innowacji (*Innovation leaders*) – to kraje osiągające wyniki o co najmniej 20% wyższe niż średni wynik dla EU27. Są to: Szwecja, Niemcy, Dania i Finlandia;
- II. Kraje podążające za liderami (*Innovation followers*) – to kraje, których średnie wyniki przekraczają średnią dla EU27 o mniej niż 20% i jednocześnie mogą być niższe od tej średniej o co najwyżej 10%. Są to: Holandia, Luksemburg, Belgia, Wielka Brytania, Austria, Irlandia, Francja, Słowenia, Cypr i Estonia;
- III. Umiarkowani innowatorzy (*Moderate innovators*) – to kraje, których wyniki są o więcej niż 10% niższe od średniej dla EU27, ale przekraczają 50% średniej dla EU27. Są to: Włochy, Hiszpania, Portugalia, Czechy, Grecja, Słowacja, Węgry, Malta i Litwa;
- IV. Skromni innowatorzy (*Modest innovators*) – to kraje, których wyniki są niskie, poniżej 50% średniego wyniku dla EU27. Do grupy tej zaliczane są: Polska, Łotwa, Rumunia i Bułgaria.

W 2012 roku wskaźnik SII dla Polski wynosił 0,270, a jego wartość średnia dla EU27 to 0,544. W poprzednim rankingu Polska zamykała listę krajów z III grupy ze wskaźnikiem SII równym 0,283.

### 3.2. Sposób wyznaczania tempa wzrostu

Przy określaniu pozycji poszczególnych krajów w rankingu oraz zmian w stopniu innowacyjności ich gospodarek ważną rolę odgrywa tempo wzrostu (EC, 2013, s. 66). Średnie roczne tempo wzrostu jest obliczane na podstawie okresów pięcioletnich.

W pierwszej kolejności wyznacza się wzrost dla każdego kraju  $c$  i dla każdego czynnika  $i$  (z 25 podanych w ogólnym schemacie, o ile osiągalne są dane liczbowe w każdym z nich) jako stosunek wartości w roku  $t$  do wartości w roku  $t-1$ :

$$\frac{y'_{ic}}{y_{ic}{}^{t-1}}, \quad i \in I = \{1, 2, \dots, 25\}, \quad c \in EU27 \quad (1)$$

gdzie  $y'_{ic}$  oznacza wielkość  $i$ -tego czynnika osiąganą w kraju  $c$  w roku  $t$ .

Następnie dokonuje się agregacji wskaźników tempa wzrostu dla wszystkich czynników pomiędzy rokiem  $t$  i  $t-1$  i stosując średnią geometryczną, wyznacza się średnie coroczne tempo wzrostu dla każdego z krajów EU27:  $\tau'_c$

$$1 + \tau'_c = \prod_{i \in I} \left( \frac{y'_{ic}}{y_{ic}{}^{t-1}} \right)^{w_i} \quad (2)$$

gdzie  $w_i$  oznacza wagi takie same dla wszystkich wskaźników; przyjmuje się, że  $w_i = \frac{1}{25}$  w przypadku, gdy dane liczbowe dla wszystkich czynników są osiągalne, a w badanym okresie  $w_i = \frac{1}{24}$ . Średnie coroczne tempo wzrostu  $\tau'_c$  wskazuje, jak wielkość ogółu czynników decydujących o innowacyjności w każdym kraju zmieniła się w roku  $t$  w stosunku do roku  $t-1$ .

W końcu wyznacza się dla każdego kraju  $c$  średnie roczne tempo wzrostu wyniku innowacyjności jako średnią geometryczną wszystkich corocznych wartości tempa wzrostu:

$$1 + IGR_c = \prod_t (1 + \tau'_c)^{w_t} \quad (3)$$

gdzie  $IGR_c$  to średnie roczne tempo wzrostu innowacji (*Innovation Growth Rate*) dla każdego z krajów EU27,  $t \in [2007, 2011]$ ;  $w_t$  – waga, taka sama przypisana każdemu corocznemu tempu wzrostu  $\tau'_c$ ; dla okresów pięcioletnich:  $w_t = \frac{1}{5}$ .

Metodologia wyznaczania wyniku średniego dla wszystkich państw EU27 w zakresie innowacyjności jest podobna. Należy jednak obliczyć dla każdego z 25 czynników wartość znormalizowaną według formuły: wartość najmniejszą czynnika  $i$ -tego dla wszystkich krajów należy podzielić przez różnicę wartości największej (wśród wszystkich krajów) i najmniejszej wśród nich:

$$Y'_i = \frac{\min\{y'_{ic}\}}{\max\{y'_{ic}\} - \min\{y'_{ic}\}} \quad (4)$$

W ten sposób powyższy znormalizowany wynik  $Y'_i \in (0,1)$ .

### 3.3. Pozycja Polski na tle wybranych wyników przedstawionych przez Komisję Europejską

Zakwalifikowanie poszczególnych krajów do jednej z czterech kategorii innowacyjności daje obraz statyczny. Tymczasem istotna jest dynamika zmian innowacyjności wśród krajów EU27. Rozwój poziomu innowacyjności jest bardzo zróżnicowany: dla jednych krajów jest

to relatywnie szybki wzrost, dla innych zdecydowanie wolniejszy. Te zmiany poziomu innowacyjności zachodzące w latach 2008–2012 przedstawia tabela 1.

Tabela 1. Rozwój innowacyjności w krajach EU27 w latach 2008–2012  
(Table 1. Development of innovation in the EU27 in 2008–2012)

Grupa (Group)	Średnie roczne tempo wzrostu innowacyjności w latach 2008–2012 (Average annual rate of innovation growth in 2008–2012)	Liderzy wzrostu innowacyjności (Leaders of the growth of innovations)	Kraje o umiarkowanym tempie rozwoju innowacyjności (Countries with a moderate pace of innovation development)	Kraje o powolnym tempie rozwoju innowacyjności (Countries with slow growth of innovation)
I Liderzy innowacyjności (Innovation leaders)	1,8%	Dania (2,7%)	Finlandia (1,9%) Niemcy (1,8%)	Szwecja (0,6%)
II Kraje podążające za liderami (Innovation followers)	1,9%	Estonia (7,1%) Słowenia (4,1%)	Holandia (2,7%) Francja (2,7%) Wielka Brytania (1,2%) Belgia (1,1%) Luksemburg (0,7%) Austria (0,7%) Irlandia (0,7%)	Cypr (-0,7%)
III Umiarkowani innowatorzy (Moderate innovators)	2,1%	Litwa (5,0%)	Malta (3,3%) Słowacja (3,3%) Włochy (2,7%) Czechy (2,6%) Portugalia (1,7%) Węgry (1,4%) Hiszpania (0,9%)	Grecja (-1,7%)
IV Skromni innowatorzy (Modest innovators)	1,7%	Łotwa (4,4%)	Rumunia (1,2%) Bułgaria (0,6%)	<b>Polska (0,4%)</b>

Źródło: opracowanie własne na podstawie EC, 2013, s. 12.

Warto zwrócić uwagę, że średnie roczne tempo rozwoju innowacyjności w grupie I i IV było relatywnie najwolniejsze. Stosunkowo najwyższe roczne tempo zmian odnotowano w grupie III (Umiarkowani innowatorzy). Pozycja Polski w tym zestawieniu nie napawa optymizmem: nie dość, że Polska znalazła się w ostatniej IV grupie, to jeszcze zajęła w niej ostatnie miejsce pod względem tempa rozwoju innowacyjności.

Ciekawych spostrzeżeń może dostarczyć porównanie tempa wzrostu innowacyjności w dwóch pięcioletnich okresach: w latach 2006–2010 oraz 2008–2012. W tabeli 2 przedstawiono jedynie wybrane wyniki.

Tabela 2. Zmiany w tempie rozwoju innowacyjności w poszczególnych grupach państw oraz w Polsce (Table 2. Changes in the rate of innovation development, in different groups of countries and Poland)

Wyszczególnienie (Specification)	Roczne tempo wzrostu w okresie: 2006–2010 (Annual growth rate in the period: 2006–2010)	Roczne tempo wzrostu w okresie: 2008–2012 (Annual growth rate in the period: 2008–2012)	Zmiana w tempie rozwoju (w p. proc.) (Change in the rate of growth [in percent- age points])
Skromni innowatorzy (Modest innovators)	6,2%	1,7%	-4,5
Polska (Poland)	<b>1,6%</b>	<b>0,4%</b>	<b>-1,1</b>
Umiarkowani innowatorzy (Moderate innovators)	3,8%	2,1%	-1,7
Wynik średni dla EU27 (Average rate for the EU27)	1,8%	1,6%	-0,2
Kraje podążające za liderami (Innovation followers)	1,7%	1,9%	0,2
Liderzy innowacji (Innovation leaders)	1,5%	1,8%	0,2

Źródło: opracowanie własne na podstawie EC, 2013, s. 16.

Warto zauważyć, że jedynie w dwóch pierwszych grupach: *Liderów innowacji* i *Krajów podążających za liderami* w okresie 2008–2012 nastąpił niewielki wzrost tempa rozwoju innowacyjności w stosunku do okresu poprzedniego (o około 0,2 punktu procentowego).

Dla dziesięciu krajów odnotowano wzrost tempa rozwoju innowacyjności w stosunku do okresu poprzedniego. Były to: Łotwa, Czechy, Słowacja, Litwa, Wielka Brytania, Belgia, Irlandia, Estonia, Holandia i Dania. Największy wzrost o 1,9 punktu procentowego zanotowała Dania. W przypadku Hiszpanii i Szwecji poziom innowacyjności nie zmienił się. Dla pozostałych państw (w tym również Polski) odnotowano spadek tempa rozwoju innowacyjności w stosunku do okresu poprzedniego. Największy spadek nastąpił w przypadku Bułgarii (aż o 10,1 p. proc.) oraz Portugalii (o 5,6 p. proc.).

W raporcie (EC, 2013, s. 47) stwierdzono, że Polska jest jednym ze skromnych innowatorów z wynikami poniżej przeciętnej. Uznano, że relatywnie mocną stroną Polski są *Zasoby ludzkie*, natomiast słabe punkty to: *Powiązania i przedsiębiorczość* oraz *Innowatorzy*. Wysoki rozwój zaobserwowano w *Partnerstwie publiczno-prywatnym*, *Projektach społecznych* oraz *Dochodach z zagranicy za licencje i patenty*. Stosunkowo duży spadek poziomu innowacyjności dostrzeżono w zakresie *Nowe stopnie doktorskie* oraz *Innowacyjne małe i średnie przedsiębiorstwa współpracujące z innymi*. Nastąpiła poprawa wyników w zakresie *Finanse i wsparcie*, *Aktywa intelektualne* i *Efekty ekonomiczne*; w dziedzinach tych nastąpił wzrost, który przewyższył średni wzrost w EU27. Natomiast zmiana wyników w zakresie: *Zasoby ludzkie*, *Powiązania i przedsiębiorczość* oraz *Innowatorzy* była znacznie poniżej średniej. W tabeli 3 przedstawiono uszeregowanie wybranych państw świata według poziomu wskaźnika innowacyjności oraz pozycję Polski i EU27 (jako wyniku przeciętnego) na ich tle. Wskaźniki wykorzystane w tym zestawieniu zostały zbudowane na podstawie 12 czynników innowacyjności.

Tabela 3. Poziom innowacyjności Polski, krajów EU27 oraz wybranych państw świata w roku 2012  
(Table 3. Level of innovation in Poland, EU27 countries and selected countries in 2012)

Poziom wskaźnika innowacyjności (The level of innovation)	Przykłady państw (Examples of countries)
0–0,2	Republika Południowej Afryki Brazylia Indie
0,2–0,4	Rosja Chiny <b>Polska</b> Australia
0,4–0,6	Kanada EU27
0,6–0,8	Japonia USA Korea Południowa

Źródło: opracowanie własne na podstawie EC, 2013, s. 21.

Poziom wskaźnika innowacyjności w USA, Japonii i Korei Południowej są znacznie wyższe niż średnia dla krajów EU27. W ostatnim roku Korea Południowa dołączyła do Stanów Zjednoczonych jako światowy lider innowacyjności.

#### 4. Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw w latach 2010–2012 w świetle badań GUS – wybrane informacje

Przed przystąpieniem do prezentacji wybranych wyników dotyczących innowacyjności polskich przedsiębiorstw należy zwrócić uwagę na zastosowaną klasyfikację:

- 1) podział na przedsiębiorstwa przemysłowe i przedsiębiorstwa z sektora usług,
- 2) podział ze względu na rodzaj własności: na sektor publiczny i sektor prywatny,
- 3) podział ze względu na rodzaj innowacji, na innowacje: produktowe, procesowe, organizacyjne oraz marketingowe.

Tabela 4. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie i innowacyjne w latach 2010–2012 według sektorów własności

(Table 4. Companies innovatively active and innovative in 2010–2012 by sector)

	Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie (Companies innovatively active)				Przedsiębiorstwa innowacyjne (Innovative companies)			
	Przedsiębiorstwa przemysłowe (Industrial companies)		Przedsiębiorstwa z sektora usług (Service companies)		Przedsiębiorstwa przemysłowe (Industrial companies)		Przedsiębiorstwa z sektora usług (Service companies)	
	Sektor publiczny (Public sector)	Sektor prywatny (Private sector)	Sektor publiczny (Public sector)	Sektor prywatny (Private sector)	Sektor publiczny (Public sector)	Sektor prywatny (Private sector)	Sektor publiczny (Public sector)	Sektor prywatny (Private sector)
Ogółem (Total)	<b>17,7%</b>		<b>13,9%</b>		<b>16,5%</b>		<b>12,4%</b>	
w tym (including)	25,4%	17,3%	39,6%	13,1%	23,5%	16,2%	30%	11,8%

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2013b, s. 29, 42.

Tabela 4 zawiera informacje dotyczące procentowego udziału przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie i innowacyjnych w ogólnej liczbie przedsiębiorstw z podziałem na sektory własności w latach 2010–2012.

Według opublikowanych informacji (GUS, 2013b, s. 29–32) największy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych aktywnych innowacyjnie w tym okresie odnotowano w dziale *Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej* (52,3%), a w przypadku przedsiębiorstw z sektora usług w dziale *Badania naukowe i prace rozwojowe* (71,8%). Jednocześnie warto zauważyć, że największy odsetek przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie występował w grupie jednostek dużych, zatrudniających co najmniej 250 pracowników. Podobną zależność można dostrzec w przypadku przedsiębiorstw innowacyjnych (GUS, 2013b, s. 35–37): jednostki duże, zatrudniające 250 pracowników i więcej, stanowiły najwyższy odsetek zarówno w sektorze przemysłowym (56,2%), jak i w sektorze usług (44,7%). Innowacyjne przedsiębiorstwa przemysłowe miały największy procentowy udział wśród przedsiębiorstw z działu *Wytwarzanie i przetwarzanie koksu i produktów rafinacji ropy naftowej* (52,3%), a przedsiębiorstwa z sektora usług wśród przedsiębiorstw z działu *Ubezpieczenia, reasekuracja i fundusze emerytalne* (64,9%).

Tabela 5. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2010–2012  
z uwzględnieniem rodzajów wdrożonych innowacji

(Table 5. Innovative enterprises in 2010–2012 including the types of implemented innovation)

Rodzaj innowacji (Type of innovation)	Odsetek przedsiębiorstw innowacyjnych (Percentage of innovative enterprises)	
	Przedsiębiorstwa przemysłowe (Industrial companies)	Sektor usług (Service sector)
Innowacje produktowe (Product innovations)	11,2%	7%
Innowacje procesowe (Process innovations)	12,4%	9,1%
Innowacje organizacyjne (Organizational innovations)	10,3%	10,5%
Innowacje marketingowe (Marketing innovations)	10,2%	11,1%

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2013a, s. 1–2.

Warto zauważyć, że w badanym okresie w przemyśle na pierwszy plan wysunęły się przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje procesowe – 12,4% jednostek wdrożyło tego typu innowacje. W sektorze usług najwięcej jednostek (11,1%) wdrożyło innowacje marketingowe. Przedstawione w tabeli 6 efekty ekonomiczne, jakie przyniosły innowacje wdrożone w 2012 roku, niestety nie napawają optymizmem.

Tabela 6. Udział przychodów ze sprzedaży produktów nowych lub istotnie ulepszonych w przychodach ze sprzedaży (ogółem w 2012 r.)  
(Table 6. Share of revenues from sales of new or significantly improved products in sales revenues [totally in 2012])

Wyszczególnienie (Specification)	Przychody ze sprzedaży produktów innowacyjnych (Revenues from sales of innovative products)		
	Ogółem (Total)	Produktów nowych dla rynku (New to the market)	Produktów nowych tylko dla przedsiębiorstwa (New to the entrepreneurship)
Przedsiębiorstwa przemysłowe, w tym: (Industrial companies, including:)	9,2%	3,8%	5,4%
– sektor publiczny (public sector)	16,8%	1,0%	15,8%
– sektor prywatny (private sector)	8,0%	4,3%	3,7%
Przedsiębiorstwa z sektora usług, w tym: (Service companies, including:)	3,1%	1,4%	1,8%
– sektor publiczny (public sector)	8,3%	6,6%	1,7%
– sektor prywatny (private sector)	2,7%	0,9%	1,8%

Źródło: GUS, 2013b, s. 62.

Przychody ze sprzedaży produktów nowych dla rynku, zarówno w przypadku przedsiębiorstw przemysłowych, jak i tych z sektora usług, były zdecydowanie niższe niż w przypadku sprzedaży produktów nowych dla przedsiębiorstwa; ponadto ich udział pozostawał na bardzo niskim poziomie. Może to świadczyć o tym, że wprowadzenie produktów autentycznie nowych, przełomowych stanowiło zaledwie niewielką część tych działań, które co prawda zgodnie z przyjętymi definicjami są działaniami innowacyjnymi, ale przypominają nieco „wyważanie otwartych drzwi”. Udział przychodów ze sprzedaży produktów innowacyjnych był zdecydowanie wyższy w sektorze publicznym niż w prywatnym, co może świadczyć o tym, iż przedsiębiorstwa z sektora publicznego charakteryzują się znacznie większą siłą przebicia.

## 5. Nakłady na działalność innowacyjną

Przedsiębiorstwa przeznaczyły na badania i wdrażanie innowacji w 2012 roku duże kwoty: w sektorze przemysłowym to około 21,5 mld zł, a w sektorze usług około 15,15 mld zł (GUS, 2013b, s. 69).

Można zauważyć, że przedsiębiorstwa z sektora prywatnego (zarówno przemysłowe, jak i usługowe) przeznaczyły na działalność innowacyjną znacznie większe środki niż przedsiębiorstwa z sektora publicznego. Być może przyczyną takiego stanu było to, że przedsiębiorstwa z sektora publicznego mogły w większym stopniu liczyć na wsparcie ze środków budżetowych czy unijnych.



Tabela 7. Nakłady na działalność innowacyjną w przedsiębiorstwach w 2012 roku  
(Table 7. Innovation activities expenditure in enterprises, in 2012)

Wyszczególnienie (Specification)	Przedsiębiorstwa przemysłowe (Industrial companies)		Przedsiębiorstwa z sektora usług (Service companies)	
	nakłady w mln zł	odsetek nakładów ogółem	nakłady w mln zł	odsetek nakładów ogółem
Ogółem (Total)	21535,4	100%	15145,4	100%
Sektor publiczny (Public sector)	2478,0	11,5%	5102,6	33,7%
Sektor prywatny (Private sector)	19057,4	88,5%	10042,8	66,3%

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2013b, s. 69.

Z informacji przedstawionych przez GUS (2013a, s. 3) wynika, że przedsiębiorstwa przemysłowe przeznaczyły największe nakłady na inwestycje (74% wszystkich nakładów przeznaczonych na innowacje). Nieco inaczej przedstawiała się sytuacja w sektorze usług: dominowały nakłady na działalność badawczo-rozwojową (40,1% środków), a środki wydatkowane na inwestycje stanowiły 33,8%. Działalność innowacyjna była w głównej mierze finansowana ze środków własnych: w przedsiębiorstwach przemysłowych w 73,7%, a w sektorze usług w 69,6%.

Należy dodać, że przedsiębiorstwa prowadzące działalność innowacyjną mogą również liczyć na różne formy wsparcia finansowego ze środków europejskich oraz budżetu państwa – a są to ogromne środki. Jako przykład można podać Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka 2007–2013, który jest jednym z sześciu programów krajowych Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia. Program ten (Program Innowacyjna Gospodarka 2014) miał na celu wspieranie szeroko rozumianej innowacyjności. W latach 2007–2013 w ramach tego programu na realizację różnych projektów przyczyniających się do podnoszenia innowacyjności polskiej gospodarki przeznaczono 10,186 mld euro (8,658 mld euro to środki europejskie z EFRR, a 1,527 mld euro pochodziło z budżetu państwa).

## 6. Podsumowanie

Pod względem innowacyjności gospodarki Polska znajduje się na odległej pozycji wśród państw Europy. Sceptycy wykorzystywania rankingu jako narzędzia diagnostycznego mogą mieć wątpliwości co do jego miarodajności. Jednakże przyjęte przez Komisję Europejską jednolite dla wszystkich badanych państw kryteria porównawcze, wyróżnienie czynników wpływających na innowacyjność i konstrukcja wskaźników sprawiają, że badane kategorie są porównywalne.

Niską innowacyjność polskiej gospodarki zdaje się również potwierdzać fakt, że przychody ze sprzedaży produktów nowych dla rynku w przemyśle w sektorze publicznym stanowiły w 2012 roku zaledwie 1% ogólnych przychodów ze sprzedaży towarów. Jednocześnie zwraca uwagę duża liczba wynalazków zgłoszonych w Urzędzie Patentowym RP: w 2012 roku zgłoszono 4410 wynalazków, a na 1848 z nich przyznano patenty. Najwięcej zgłoszonych wy-

nalazków pochodziło od jednostek badawczych PAN, instytutów badawczych i szkół wyższych (47,7%) oraz podmiotów gospodarczych (34,5%) (GUS, 2013, s. 309). Media informują o spektakularnych innowacyjnych odkryciach czy produktach (np. drukarki 3D, grafen, odkrycia w dziedzinie medycyny), a jednocześnie mało mówi się o tym, co w praktyce dzieje się z tymi odkryciami. Przecież powinny one przynosić wymierne korzyści materialne. Bez wątplenia w polskiej nauce tkwi ogromny potencjał. Ale tutaj pojawiają się kolejne problemy:

- nauka w Polsce jest niedoinwestowana, często to właśnie wydatki na badania naukowe stają się ofiarą cięć budżetowych;
- wielu naukowców oraz najzdolniejszych absolwentów wyjeżdża za granicę i tam prowadzi badania naukowe;
- ciągle brakuje determinacji we współpracy gospodarki i nauki lub współpraca ta nie jest na wystarczająco wysokim poziomie.

Wśród czynników ograniczających innowacyjność polskiej gospodarki można również wymienić:

- niski poziom szkolnictwa na różnych poziomach edukacji;
- reformy w szkolnictwie, które w wielu przypadkach mają negatywne konsekwencje (np. likwidacja szkół zawodowych);
- brak ciągłości polityki rządu i perspektywicznego spojrzenia na efekty planowanych reform;
- polityka państwa ukierunkowana na działalność odtworzeniową, a nie kreatywną.

Ponadto istotną, moim zdaniem, przeszkodą we wdrażaniu działań innowacyjnych jest słaby kapitał rodzimym. Z jednej strony inwestycje kapitału zagranicznego w Polsce są wielce pożądane, z drugiej jednak należy mieć świadomość, iż badania, patenty, biura konstrukcyjne firm zagranicznych są zwykle ulokowane za granicą.

Należałoby również baczniejszą uwagę zwrócić na sposób wykorzystania środków finansowych przeznaczonych na innowacje, zwłaszcza tych pochodzących z funduszy europejskich oraz budżetowych. Istotne byłoby ustalenie, jakie wymierne korzyści finansowe przynoszą zaangażowane w działalność innowacyjną nakłady. Trudno bowiem oprzeć się wrażeniu, że strategii wielu przedsiębiorstw – zwłaszcza w sektorze publicznym – w zakresie innowacyjności sprowadzają się do powielania rozwiązań już wykorzystywanych, do działań pozornych, bez poszukiwania rozwiązań przełomowych, innowacyjnych dla gospodarki.

## Bibliografia

- EC (2013). *Innovation Union Scoreboard 2013*. European Commission. ISBN 978-92-79-27583-8. DOI: 10.2769/72530.
- GUS (2013). *Mały Rocznik Statystyczny Polski 2013*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych. ISSN 1640-3630.
- GUS (2013a). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012. Informacja sygnalna* [PDF, dostęp: 2014-01-15]. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny; Urząd Statystyczny w Szczecinie. Dostępny w Internecie: [http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/dzial\\_innow\\_przed\\_sek\\_usl\\_2010\\_2012.pdf](http://www.stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/gus/dzial_innow_przed_sek_usl_2010_2012.pdf).
- GUS (2013b). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012. Informacje i Opracowania Statystyczne*. Warszawa: Zakład Wydawnictw Statystycznych. ISSN 2083-2672.
- Portal Funduszy Europejskich (2014). *Program Innowacyjna Gospodarka* [online, dostęp: 2014-02-20]. Dostępny w Internecie: [http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o\\_poig.aspx](http://www.poig.gov.pl/WstepDoFunduszyEuropejskich/Strony/o_poig.aspx).

---

## Is the Polish economy innovative?

---

**Abstract:** This study is intended to be a counterweight to the enthusiasm with which many studies show how innovative Polish enterprises are. A lot has been written about innovation activities done by organisations, companies or corporations in Poland. However, despite innovation potential held by them, their activities may not always be regarded as breakthrough solutions, bearing any importance for the global economy.

The aim of the study was to answer the question formulated in the title. The method used to achieve this goal was to analyze selected data, published in the official sources (the European Commission, the Central Statistics Office in Poland), as well as to present the results of the latest Innovation Union Scoreboard,

with a special attention given to the innovation performance of Poland. This analysis was preceded by methodological notes explaining the principles of the classification of countries as well as methods applied for the construction of the indicators used in the study. Based on a study published by the CSO, the study later presents selected information on innovation activities of Polish enterprises and ways of financing these activities. The article is not only a review of the information gathered in the given sources, but it also contains its own findings and conclusions that support the opinion implied in the title: in order to be called a fully innovative economy, the Polish economy has to undergo a lot of changes.

**Key words:** innovation, innovations, innovation activities, innovation active enterprises

---



# Efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych w sektorze wysokiej techniki w Polsce

**Piotr Dzikowski**

Uniwersytet Zielonogórski  
Wydział Ekonomii i Zarządzania

**Abstrakt:** Artykuł przedstawia wyniki badania, którego celem jest określenie charakteru relacji zachodzących pomiędzy rodzajem podejmowanej działalności innowacyjnej a osiąganym efektem innowacyjnym występującym wśród przedsiębiorstw przemysłu wysokiej techniki w Polsce. Założono, że znaczenie efektu innowacyjnego jest proporcjonalne do liczby i zakresu podejmowanych działań innowacyjnych. Prezentowany zakres badania dotyczy innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych należących do sektora wysokiej techniki, charakteryzuje innowacje na poziomie przedsiębiorstwa i uwzględnia dyfuzję do poziomu „nowość dla przedsiębiorstwa”. Działania innowacyjne podzielono na trzy grupy obejmujące: (1) nakłady na badania i rozwój oraz inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe, w tym: a) budynki, lokale i grunty, b) maszyny i urządzenia techniczne, c) oprogramowanie komputerowe; (2) implementacje nowych wyrobów i procesów technologicznych; (3) współpracę innowacyjną. Wśród efektów innowacyjnych uwzględniono: poprawę jakości, zwiększenie asortymentu, wejście na nowe rynki, zwiększenie zdolności produkcyjnych, obniżenie jednostkowych kosztów pracy, wypełnienie przepisów i norm, zwiększenie elastyczności produkcji, ograniczenie szkodliwości dla środowiska i jednostkowej materiałochłonności i/lub pracochłonności. Badanie obejmuje 374 przedsiębiorstwa. Część metodyczna analiz wykorzystuje modelowanie probitowe, dzięki któremu można określić szansę osiągnięcia wybranego efektu innowacyjnego w zależności od podjętego działania innowacyjnego.

**Słowa kluczowe:** przemysł, HT, działalność innowacyjna, efekty innowacji

## 1. Wprowadzenie

Przedsiębiorstwo innowacyjne potrafi tak kształtować swoje produkty, usługi, procesy organizacyjne i marketingowe, aby móc zaspokoić potrzeby obecnych, jak i przyszłych klientów (Janasz 2009, s. 42). Olbrzymia różnorodność wiedzy i informacji wymaganej do realizacji tego typu zadania sprawia, że proces ten przybiera formy specyficzne dla uczestników i otoczenia, w którym się odbywa (OECD, 2001, s. 199–216). Zjawisko to jest szczególnie ważne w sektorze wysokiej techniki obejmującym takie branże, jak: produkcja samolotów i statków powietrznych, produkcja maszyn biurowych i kompute-

Korespondencja: Piotr Dzikowski  
Uniwersytet Zielonogórski  
Wydział Ekonomii i Zarządzania  
ul. Podgórna 50  
65-246 Zielona Góra, Poland  
Tel. +48 601 507 925  
Email: p.dzikowski@wez.uz.zgora.pl

rów, produkcja sprzętu RTV, przemysł farmaceutyczny i produkcja instrumentów medycznych i precyzyjnych, w którym wysokość nakładów na działalność badawczo-rozwojową waha się od 8% do 15% przychodu przedsiębiorstwa (Dzikowski, Tomaszewski, 2014, s. 77). Każdy rodzaj innowacji wymaga podjęcia określonych działań innowacyjnych, które są pochodną rozwiązań funkcjonujących w danej gospodarce (Jasiński, 1997, s. 38–39).

Innowacje w obrębie produktu dotyczą efektów w obszarze konkurencji, popytu i rynku i mają za zadanie: zastąpić produkty wycofywane z rynku, poszerzyć ofertę przedsiębiorstwa w zakresie wyrobów i usług, stworzyć produkty przyjazne dla środowiska naturalnego, zwiększyć lub zachować udział w rynku, umożliwić przedsiębiorstwu wejście na nowe rynki zbytu. Istotne jest podniesienie jakości wyrobów i usług, obniżenie zużycia materiałów i energii oraz osiągnięcie sektorowych standardów technicznych. Wśród innych efektów wyróżnia się najczęściej: skrócenie czasu reakcji na potrzeby klientów, zwiększenia elastyczności produkcji lub świadczenia usług, zwiększenie mocy produkcyjnych lub usługowych, obniżenie zużycia materiałów, skrócenie cyklu produkcyjnego, poprawę warunków pracy i wypełnienie wymogów regulacyjnych, które polega na wprowadzeniu innowacji w obręb procesu (Szopik, Łukasik, 2006, s. 60–85).

Innowacje organizacyjne mają poprawić komunikację i interakcje zachodzące pomiędzy pracownikami, zwiększyć intensywność wymiany informacji i wiedzy oraz wzmocnić zdolności adaptacyjne przedsiębiorstw, tak aby mogły podołać wyzwaniom związanym z nowymi potrzebami klientów. Wdrożenie nowej koncepcji lub strategii marketingowej różniącej się znacząco od dotychczas stosowanych metod marketingowych jest fundamentem innowacji marketingowej (OECD, 2008, s. 111–113).

Celem pracy jest określenie charakteru relacji zachodzących pomiędzy rodzajem podejmowanej działalności innowacyjnej a osiąganym efektem innowacyjnym wśród przedsiębiorstw przemysłu wysokiej techniki w Polsce. Hipotezą badawczą jest założenie, że znaczenie efektu innowacyjnego jest proporcjonalne do liczby i zakresu podejmowanych działań innowacyjnych. Analizę przeprowadzono, opierając się na danych zebranych w latach 2009–2014 w ramach badań nad innowacyjnością w 16 regionach Polski.

## 2. Działalność innowacyjna przedsiębiorstwa

Innowacja może być rozumiana jako proces lub jako rezultat jego wykonania (Dolińska 2010, s. 13). Koncepcja rezultatu dotyczy jakiegokolwiek dobra, usługi lub pomysłu, który jest postrzegany przez odbiorcę jako nowy (Pomykański, 2001, s. 17). Proces innowacyjny obejmuje: powstanie pomysłu, prace badawczo-rozwojowe i projekt, produkcję i upowszechnienie (Stawasz, 1999, s. 24–25). Ujęcie łączące obydwa podejścia przedstawia innowację jako wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu czy usługi) bądź procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy albo stosunków z otoczeniem (OECD, 2008). Innowacje mogą dotyczyć różnych obszarów działalności człowieka. Zmiany dokonywane w obszarze społecznym noszą nazwę innowacji społecznych (Phills, Deiglmeier, Miller, 2008, s. 34–43), podczas gdy innowacje techniczne mają związek z ulepszeniami w technice i technologii (Ileczo, 1979). Wyróżnia się trzy główne typy innowacji: innowacje produktowe, procesowe i organizacyjne (Moszczyński, 1994). Definiuje się trzy stopnie nowości innowacji:

1) nowość na skalę światową, 2) nowość w skali kraju lub branży oraz 3) nowość dla danego przedsiębiorstwa (Janasz, Koziół-Nadolna, 2011, s. 18). Ogół działań prowadzących do powstania innowacji nosi miano działalności innowacyjnej. Aktywność ta dotyczy ponoszenia nakładów na:

- a) prace badawczo-rozwojowe,
- b) technologie niematerialne,
- c) zakup zaawansowanych maszyn, urządzeń, sprzętu lub oprogramowania komputerowego, a także gruntów i budynków (w tym ulepszeń i napraw),
- d) szkolenia personelu i marketing nowych oraz ulepszonych produktów,
- f) pozostałe działania obejmujące prace projektowe, planowanie i testowanie nowych produktów i usług, procesy produkcyjne i metody dostarczania (Dwojacki, Hlousek, 2008, s. 49).

Ważną rolę w kształtowaniu tempa procesów innowacyjnych odgrywa współpraca przedsiębiorstw z podmiotami reprezentującymi sferę nauki lub B+R, z administracją państwową oraz pozostałymi podmiotami rynkowymi, takimi jak: konkurenci, dostawcy i klienci. Wszystkie te grupy są istotnymi źródłami wiedzy i technologii dla działalności innowacyjnej i mogą dotyczyć każdego z czterech wcześniej wymienianych typów innowacji (Świadek, 2011, s. 51). Rodzaj powiązania zależy od charakteru przedsiębiorstwa i rynku, na którym ono działa (Dierkes, 2001).

### 3. Charakterystyka przeprowadzonych badań

Prezentowany zakres badania dotyczy innowacji w przedsiębiorstwach należących do sektora wysokiej techniki, traktuje o innowacjach na poziomie przedsiębiorstwa i uwzględnia dyfuzję do poziomu „nowość dla przedsiębiorstwa”. Badanie obejmuje 374 przedsiębiorstwa, w tym 172 mikro (45,99%), 103 małe (27,54%), 66 średnie (17,65%) i 33 duże (8,82%) przedsiębiorstwa funkcjonujące w Polsce. Ze względu na charakter własności dominują przedsiębiorstwa krajowe – 393 (88,91%), przedsiębiorstwa zagraniczne to 22 jednostki (4,98%), a kapitał mieszany reprezentuje 27 przedsiębiorstw (6,11%). Część metodyczna analiz wykorzystuje modelowanie probitowe, dzięki któremu można określić szansę zajścia różnorodnych zachowań innowacyjnych w zależności od efektu (Świadek, 2008, s. 119–132). Ze względu na wykorzystanie zmiennych o charakterze binarnym szukane relacje mają postać równań liniowych. Dodatni znak występujący przy parametrze oznacza, że prawdopodobieństwo zajścia zdarzenia innowacyjnego ( $P_1$ ) jest wyższe dla określonego efektu niż dla pozostałych efektów razem.

### 4. Efekty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw

Dla każdego efektu zbudowano 18 modeli (po jednym dla każdego działania innowacyjnego), przy czym część modeli okazała się nieistotna statystycznie. Wszystkie istotne statystycznie modele (o przedziale ufności  $p \leq 0,05$  [5%]) posiadają dodatni znak parametru, co oznacza, że zachodzą pozytywne relacje pomiędzy danym rodzajem działania innowacyjnego a badanym efektem. Ogółem zbudowano 162 modele, z których 80 (49,38%) jest istotnych statystycznie.

„Zwiększenie asortymentu przedsiębiorstwa” pociąga za sobą podjęcie największej liczby różnych działań innowacyjnych – 14 modeli. „Ograniczenie szkodliwości dla środowiska naturalnego” i „wejście na nowe rynki” są również sporym wyzwaniem – po 12 modeli na efekt. „Zwiększenie zdolności produkcyjnych” jest związane z 11 działaniami. „Ograniczenie jednostkowej materiałochłonności i/lub energochłonności produkcji” wiąże się z 8 modelami. Po 7 relacji znaleziono dla „poprawy jakości i wypełnienia przepisów i norm”. „Zwiększenie elastyczności produkcji” to 6 relacji. Najmniej związków z działalnością innowacyjną występuje, gdy chcemy „obniżyć jednostkowe koszty pracy” – 3 modele. W dalszej części opracowania dla każdego efektu omówiono charakter relacji. Każdy model został opisany przez: parametr, błąd estymacji (BIS), prawdopodobieństwo zajścia danego działania innowacyjnego dla danego efektu ( $P_1$ ) oraz prawdopodobieństwo zajścia danego działania innowacyjnego dla pozostałych efektów razem ( $P_2$ ).

Tabela 1. Modele probitowe opisujące związek pomiędzy rodzajem działania innowacyjnego a jego efektem dla zmiennych „zwiększenie asortymentu”, „wejście na nowe rynki” oraz „ograniczenie szkodliwości dla środowiska naturalnego”

(Table 1. Logit models describing the connection between the type of innovative activities and the effect of the variable “increasing the range of products”, “entering new markets” and “reducing the harm to the environment”)

Rodzaj działania innowacyjnego (Type of innovation activity)	Efekt działania innowacyjnego (The effect of innovative activity)											
	Zwiększenie asortymentu (Increasing the range of products)				Wejście na nowe rynki (Entering new markets)				Ograniczenie szkodliwości dla środowiska naturalnego (Reducing the harm to the environment)			
	Par.	BIS	$P_1$	$P_2$	Par.	BIS	$P_1$	$P_2$	Par.	BIS	$P_1$	$P_2$
Nakłady na działalność B+R	0,43	0,13	0,63	0,46	0,53	0,14	0,68	0,48	0,52	0,19	0,71	0,51
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe ogółem	0,50	0,15	0,85	0,70	0,78	0,18	0,91	0,71	0,79	0,26	0,93	0,75
Inwestycje w budynki, lokale i grunty	0,48	0,14	0,32	0,17	0,61	0,15	0,38	0,18	0,58	0,19	0,42	0,22
Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne	0,44	0,34	0,78	0,63	0,63	0,16	0,84	0,65	0,77	0,23	0,89	0,68
Nakłady na oprogramowanie komputerowe	0,41	0,14	0,79	0,65	0,45	0,16	0,82	0,67	—			
Wprowadzanie nowych wyrobów	0,56	14	0,76	0,56	0,60	0,15	0,80	0,60	0,73	0,22	0,85	0,63
Implementacja nowych procesów technologicznych ogółem	0,39	0,14	0,81	0,70	0,69	0,17	0,88	0,69	0,73	0,25	0,91	0,73
metod wytwarzania	0,37	0,13	0,53	0,38	0,45	0,14	0,58	0,40	0,54	0,19	0,64	0,42
systemów okołoprzemysłowych	0,37	0,13	0,45	0,31	0,48	0,14	0,51	0,32	0,54	18	0,56	0,35
systemów wsparcia	0,30	0,14	0,38	0,27	0,31	0,14	0,40	0,29	0,68	0,19	0,55	0,29
Współpraca innowacyjna z dostawcami	0,45	0,14	0,34	0,19	—				—			
Współpraca innowacyjna z konkurentami	0,99	0,29	0,10	0,01	—				—			



Rodzaj działania innowacyjnego (Type of innovation activity)	Efekt działania innowacyjnego (The effect of innovative activity)											
	Zwiększenie asortymentu (Increasing the range of products)				Wejście na nowe rynki (Entering new markets)				Ograniczenie szkodliwości dla środowiska naturalnego (Reducing the harm to the environment)			
	Par.	BłS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Par.	BłS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Par.	BłS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
Współpraca innowacyjna z krajowymi jednostkami B+R	—				—				0,53	0,20	0,29	0,14
Współpraca innowacyjna z odbiorcami	0,58	0,14	0,36	0,17	0,55	0,15	0,39	0,20	0,39	0,19	0,38	0,25
Współpraca innowacyjna ogółem	0,62	0,13	0,66	0,41	0,52	0,14	0,68	0,47	0,47	0,19	0,69	0,51

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 1 przedstawia modele probitowe opisujące związek pomiędzy rodzajem działania innowacyjnego a efektem działania innowacyjnego dla „zwiększenia asortymentu”, „wejścia na nowe rynki” oraz „ograniczenia szkodliwości dla środowiska naturalnego”. „Zwiększenie asortymentu” wiąże się najczęściej z inwestycjami w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,85), a w szczególności z inwestycjami w oprogramowanie komputerowe (0,79), maszyny i urządzenia techniczne (0,78) oraz budynki, lokale i grunty (0,32). Stosunkowo często są implementowane nowe procesy technologiczne (0,81), w tym metody wytwarzania (0,53), systemy okołoprzemysłowe (0,45) oraz systemy wsparcia (0,38). Równie często wprowadzane są nowe wyroby (0,76). Przedsiębiorstwa podejmują współpracę innowacyjną (0,66), w tym współpracę z odbiorcami (0,36), dostawcami (0,34) i konkurentami (0,1), oraz ponoszą nakłady na działalność badawczo-rozwojową (0,63). Współpraca innowacyjna z konkurentami jest zjawiskiem unikatowym, gdyż występuje tylko w tym przypadku. Efekt „wejście na nowe rynki” wykazuje podobne zależności, ale poziom prawdopodobieństwa podjęcia danego rodzaju działania innowacyjnego jest wyższy. Przedsiębiorstwa planujące wejście na nowe rynki częściej inwestują w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,91), w tym w maszyny i urządzenia techniczne (0,84), oprogramowanie komputerowe (0,82) oraz budynki, lokale i grunty (0,32). Implementują nowe procesy technologiczne (0,88), w tym metody wytwarzania (0,58), systemy okołoprzemysłowe (0,51) oraz systemy wsparcia (0,40). Ponadto wprowadzają nowe wyroby (0,8). Często współpracują innowacyjnie (0,68), ale tylko z odbiorcami (0,15), i ponoszą nakłady na działalność B+R (0,68). Najwyższy poziom prawdopodobieństwa wykorzystania wybranych działań innowacyjnych wystąpił w przypadku „ograniczenia szkodliwości dla środowiska naturalnego”. Efekt ten jest następstwem inwestycji w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,93), w tym w maszyny i urządzenia techniczne (0,89), oraz implementacji nowych procesów technologicznych (0,91), w tym metod wytwarzania (0,64), wprowadzania nowych wyrobów (0,85) i ponoszenia nakładów na działalność B+R (0,71). Ograniczenie szkodliwości dla środowiska naturalnego wymaga podjęcia współpracy innowacyjnej (0,69), w tym z odbiorcami (0,38) i krajowymi jednostkami B+R (0,29).

Tabela 2. Modele probitowe opisujące związek pomiędzy rodzajem działania innowacyjnego a jego efektem dla zmiennych „wypełnienie przepisów i norm”, „ograniczenie jednostkowej materiałochłonności i/lub energochłonności produkcji” oraz „zwiększenie zdolności produkcyjnych”

(Table 2. Logit models describing the relationship between the type of innovative activities and the effect of variables “fulfillment of regulations and standards”, “restriction unit in material and/or energy intensity of production” and “increasing production capacity”)

Rodzaj działania innowacyjnego (Type of innovation activity)	Rodzaj efektu (Effect type)											
	Wypełnienie przepisów i norm (Fulfillment of regulations and standards)				Ograniczenie jednostkowej materiałochłonności i/lub energochłonności produkcji (Restriction unit in material and/or energy intensity of production)				Zwiększenie zdolności produkcyjnych (Increasing production capacity)			
	Par.	BłS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Par.	BłS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Par.	BłS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
Nakłady na działalność B+R	—				0,41	0,20	0,68	0,52	0,44	0,16	0,67	0,50
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe ogółem	0,77	0,21	0,92	0,73	—				0,67	0,20	0,90	0,73
Inwestycje w budynki, lokale i grunty	—				0,52	0,20	0,40	0,22	0,75	0,16	0,44	0,18
Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne	0,58	0,18	0,85	0,67	—				0,49	0,17	0,82	0,67
Wprowadzanie nowych wyrobów	0,48	0,17	0,79	0,62	0,43	0,22	0,79	0,64	0,42	0,16	0,77	0,63
Implementacja nowych procesów technologicznych ogółem	0,61	0,19	0,88	0,72	0,76	0,27	0,92	0,73	0,61	0,19	0,88	0,71
metod wytwarzania	—				0,81	0,21	0,72	0,42	0,58	0,15	0,62	0,40
systemów okołoprzemysłowych	0,47	0,16	0,52	0,34	—				0,42	0,15	0,51	0,34
systemów wsparcia	0,40	0,16	0,44	0,29	0,44	0,20	0,47	0,30	—			
Współpraca innowacyjna z dostawcami	—				—				0,32	0,16	0,35	0,24
Współpraca innowacyjna z krajowymi jednostkami B+R	0,42	0,18	0,25	0,14	0,61	0,21	0,32	0,14	—			
Współpraca innowacyjna z odbiorcami	—				—				0,38	0,16	0,36	0,23
Współpraca innowacyjna ogółem	—				0,50	0,20	0,70	0,51	0,38	0,16	0,65	0,50

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 2 przedstawia modele istotne statystycznie dla efektów: „wypełnienie przepisów i norm”, „ograniczenie jednostkowej materiałochłonności i/lub energochłonności produkcji” i „zwiększenie elastyczności produkcji”. Trzeci efekt najczęściej jest osiągnięty poprzez inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,9), w tym w maszyny i urządzenia techniczne (0,82), w budynki, lokale i grunty (0,51), poprzez implementację nowych procesów technologicznych (0,88), w tym metod wytwarzania (0,62) i systemów okołoprzemysłowych (0,51). Ponadto przedsiębiorstwa wprowadzają nowe wyroby (0,77) i ponoszą nakłady na działalność B+R (0,67). Ważna jest współpraca innowacyjna ogółem (0,65), w tym z od-

biorcami (0,36) i dostawcami (0,35). „Ograniczenie jednostkowej materiałochłonności i/lub energochłonności produkcji” wymaga wprowadzania nowych procesów technologicznych (0,92), w tym metod wytwarzania (0,72) i systemów wsparcia (0,47). Istotne jest wprowadzanie nowych wyrobów (0,79) i ponoszenie nakładów na działalność B+R (0,68). Przedsiębiorstwa współpracują innowacyjnie (0,7), w tym z krajowymi jednostkami B+R (0,32). „Wypełnienie przepisów i norm” pociąga za sobą inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,92), w tym w maszyny i urządzenia techniczne (0,85), oraz implementację nowych procesów technologicznych (0,88), w tym systemów okołoprzemysłowych (0,52) i systemów wsparcia (0,44). Dodatkowo przedsiębiorstwa wprowadzają nowe wyroby (0,79) i współpracują innowacyjnie z krajowymi jednostkami B+R (0,25).

Tabela 3. Modele probitowe opisujące związek pomiędzy rodzajem działania innowacyjnego a jego efektem dla zmiennych „zwiększenie elastyczności produkcji”, „obniżenie jednostkowych kosztów pracy” oraz „poprawa jakości”

(Table 3. Probit models describing the connection between the type of innovative activities and its effect for the variables: “increased flexibility of production”, “lowering of unit labour costs” and “quality improvement”)

Rodzaj działania innowacyjnego (Type of innovation activity)	Rodzaj efektu (Type of effect)											
	Zwiększenie elastyczności produkcji (Increased flexibility of production)				Obniżenie jednostkowych kosztów pracy (Lowering of unit labour costs)				Poprawa jakości (Quality improvement)			
	Par.	BIS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Par.	BIS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>	Par.	BIS	P <sub>1</sub>	P <sub>2</sub>
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe ogółem	0,58	0,21	0,89	0,74	—				0,40	0,15	0,82	0,69
Inwestycje w budynki, lokale i grunty	0,34	0,17	0,34	0,22	—				0,31	0,15	0,28	0,19
Inwestycje w maszyny i urządzenia techniczne	0,40	0,18	0,81	0,68	—				—			
Wprowadzanie nowych wyrobów	—				0,35	0,18	0,76	0,64	0,28	0,14	0,70	0,59
Implementacja nowych procesów technologicznych ogółem	—				—				0,44	0,15	0,80	0,66
metod wytwarzania	0,36	0,16	0,57	0,43	0,53	0,17	0,62	0,41	0,30	0,14	0,50	0,38
systemów okołoprzemysłowych	0,55	0,16	0,55	0,34	—				0,54	0,14	0,45	0,23
Współpraca innowacyjna z jednostkami PAN	—				—				0,65	0,31	0,07	0,02
Współpraca innowacyjna z krajowymi jednostkami B+R	—				0,37	0,18	0,24	0,14	—			
Współpraca innowacyjna ogółem	0,36	0,16	0,65	0,51	—				—			

Źródło: obliczenia własne.

Tabela 3 przedstawia modele istotne statystycznie opisujące związek pomiędzy rodzajem działania innowacyjnego a jego efektem dla zmiennych „zwiększenie elastyczności produkcji”, „obniżenie jednostkowych kosztów pracy” oraz „poprawa jakości”. „Poprawa jakości”

jest uzyskiwana przez inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,69), w tym inwestycje w budynki, lokale i grunty (0,28), oraz implementację nowych procesów technologicznych (0,8), w tym metod wytwarzania (0,5) i systemów okołoprzemysłowych (0,45). Osiągnięcie tego efektu pociąga za sobą wprowadzanie nowych wyrobów (0,7). Najrzadziej jest stosowana współpraca z jednostkami Polskiej Akademii Nauk (0,07). „Zwiększenie elastyczności produkcji” najczęściej osiąga się poprzez inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe (0,89), w tym maszyny i urządzenia techniczne (0,81), oraz budynki, lokale i grunty związane z wprowadzaniem nowych produktów i procesów (0,34). Przedsiębiorstwa implementują nowe lub ulepszone metody wytwarzania (0,57) i systemy okołoprzemysłowe (0,55). „Obniżenie jednostkowych kosztów pracy” jest efektem, który wykazał najmniej związków z działaniami innowacyjnymi (3). Przedsiębiorstwa pragnące osiągnąć ten efekt najczęściej wprowadzają nowe wyroby (0,76), implementują nowe metody wytwarzania (0,62) i współpracują innowacyjnie z krajowymi jednostkami badawczo-rozwojowymi (0,24).

## 5. Podsumowanie

Najwięcej związków z działaniami innowacyjnymi znaleziono dla efektu „zwiększenie asortymentu przedsiębiorstwa” (14), „ograniczenie szkodliwości dla środowiska naturalnego” (12), „wejście na nowe rynki” (12) oraz „zwiększenia zdolności produkcyjnych” (11). Najmniejsza ilość działań innowacyjnych jest związana z efektem „obniżki jednostkowych kosztów pracy” (3). Najwięcej pozytywnych relacji znaleziono dla takich działań innowacyjnych, jak: wprowadzanie nowych wyrobów (8) i implementacja nowych lub ulepszonych metod wytwarzania (8), co dowodzi, że działania te mają największe znaczenie. Siedem modeli znaleziono dla inwestycji w dotychczas niestosowane środki trwałe, dla inwestycji w budynki, lokale i grunty, implementacji nowych procesów technologicznych i implementacji systemów okołoprzemysłowych. Nie zbudowano żadnych modeli dla współpracy innowacyjnej ze szkołami wyższymi i zagranicznymi jednostkami badawczo-rozwojowymi, co świadczy o istnieniu poważnych barier dla takiej współpracy w analizowanej grupie przedsiębiorstw. Podobnie uzyskanie jednego modelu dla współpracy z konkurentami i współpracy z jednostkami PAN dowodzi istnienia wielu barier wymagających dalszych pogłębionych badań. Analizując wartości bezwzględne uzyskanych prawdopodobieństw, należy zauważyć, że prawdopodobieństwo inwestycji w dotychczas niestosowane środki trwałe zawsze przyjmuje najwyższą wartość (0,93–0,82), podczas gdy prawdopodobieństwo podjęcia współpracy innowacyjnej ogółem jest blisko 1,3 razy mniejsze (0,7–0,66). Niska skłonność do podejmowania współpracy innowacyjnej jest dowodem niskiej dojrzałości analizowanego systemu przemysłowego, w którym dominują podstawowe działania inwestycyjne, podczas gdy cechą charakterystyczną najbardziej rozwiniętych systemów przemysłowych wysokiej techniki jest wysoki poziom współpracy w ramach pionowych (dostawca, odbiorca) i poziomych (konkurent) zależności oraz szerokiej współpracy ze światem nauki (jednostki PAN, szkoły wyższe, krajowe i zagraniczne jednostki badawczo-rozwojowe). Kwestie te wydają się szczególnie interesujące i wymagają przeprowadzenia dalszych pogłębionych badań.

## Bibliografia

- Dierkes, M. (2001). Visions, technology, and organizational knowledge: An analysis of the interplay between enabling factors and triggers of knowledge generation. W: J. De la Mothe, D. Foray (eds.). *Knowledge Management in the Innovation Process*. Boston: Kluwer Academic Publishers. ISBN 0-7923-7464-9.
- Dolińska, M. (2010). *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1877-2.
- Dwojacki, P., Hlousek, J. (2008). *Zarządzanie innowacjami*. Gdańsk: Centrum Badawczo-Rozwojowe.
- Dzikowski, P., Tomaszewski, M. (2014). The impact of a firm's size and its ownership on innovation activity in medium-high and high technology sectors. *Global Management Journal*, 6(1), 74.
- GUS (2007). *Nauka i technika 2006*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. ISSN 1734-0853.
- Ileczo, B. (1979). Podstawy typologiczne ogólnej teorii innowacji. *Zagadnienia Naukoznawstwa*, 4.
- Janasz, W. (2009). *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7251-978-8.
- Janasz, W., Kozioł-Nadolna, K. (2011). *Innowacje w organizacji*. Warszawa: PWE. ISBN 973-83-208-1939-7.
- Jasiński, A.H. (1997). *Innowacje i polityka innowacyjna*. Białystok: Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku. ISBN 83-86423-65-X.
- Moszczyński, J. (1994). *Międzynarodowe standardy metodologiczne statystyki z zakresu innowacji technologicznych*. Warszawa: Ośrodek Przetwarzania Informacji.
- OECD (2001). *Cities and Regions in the New Learning Economy*. Paris: OECD Publishing. ISBN 92-64-18621-2.
- 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.
- Phills, J.A. Jr., Deiglmeier, K., Miller, D.T. (2008). Rediscovering social innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 6, 4.
- Pomykański, A. (2001). *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa–Łódź: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13480-1.
- Stawasz, E. (1999). *Innowacje a mała firma*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego. ISBN 83-7171-317-7.
- Szopik, K., Łukasik, W. (2006). Istota, zakres i cele działalności przemysłowej. W: W. Janasz (red.). *Zarys strategii rozwoju przemysłu*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-576-X.
- Świadek, A. (2008). *Determinanty aktywności innowacyjnej w regionalnych systemach przemysłowych w Polsce*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 978-83-7241-695-7.
- Świadek, A. (2011). *Regionalne systemy innowacji*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-535-2.

## The effects of innovation activity of industrial enterprises in the high-tech sector in Poland

**Abstract:** This paper presents the results of a study aimed at identifying the nature of the relationship between the type of innovation activity and innovation effects in the high technology industry sector in Poland between 2008–2013. It is assumed that the importance of the innovation effect is proportional to the number and scope of innovation activity. The scope of the survey relates to innovation in industrial enterprises rep-

resenting the high-tech sector. It is characterized by innovation at the firm level and concerns the diffusion “new for the company” level. Innovation activity includes (1) expenditure on research and development and investments in fixed assets not used so far such as: a) buildings, premises and land; b) machinery and equipment, c) computer software; (2) implementation of new products and technological processes; (3) inno-

vation cooperation. There are the following innovation effects: higher production flexibility, higher production capacity, lower unit labor cost, higher stock, lower unit material and energy consumption, lower environ-

mental damage. The survey covers 374 HT companies. The methodological part of the analysis includes a logit modeling through which one can specify the probability of success of the innovation effect.

**Key words:** industry, HT, innovation activity, innovation effects

---

# Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy wzrostu innowacyjności pracowników

**Małgorzata Gableta**  
**Andrzej Bodak**

Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu

Wydział Inżynieryjno-  
-Ekonomiczny

---

**Abstrakt:** Rozpatrywanie innowacyjności pod kątem jej wzrostu wymaga większego niż dotąd koncentrowania się na sferze personalnej przedsiębiorstwa, w nawiązaniu do sentencji: „innowacyjność dzięki ludziom”. Za zasadne uznano posiłkowanie się – w procesie określania zasad i procedury postępowania – koncepcją *Human Resources Management*, a w szczególności *High-Involvement Work Practices*, ukazując przez to możliwości i sposoby działań w omawianym zakresie, przy jednoczesnym wykorzystaniu formuły kształtowania innowacyjnych zachowań pracowników w procesie zarządzania zorientowanego na interesy. Przytoczone wyniki badań empirycznych, dotyczących determinant zaangażowania pracowników, w tym również tych, które wiążą się z realizacją ich interesów, posłużyły do określenia przykładów kluczowych praktyk (filarów) zarządzania. Kluczowe praktyki odgrywają podstawową rolę w architekturze HIWP. Stwierdzono, że w procesie ich formowania niezbędne jest zastosowanie podejścia zindywidualizowanego, a przy tym kompleksowego, kontekstualnego, a zarazem konfiguracyjnego. Wzrost rozpatrywanej innowacyjności wymaga posiłkowania się odpowiednim spłotem filarów zarządzania zasobami ludzkimi, nawiązującym do realiów funkcjonowania danej organizacji.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, zaangażowanie pracowników, interesy pracowników, HIWP

---

## 1. Wprowadzenie

Podejście do człowieka i jego pracy w organizacjach gospodarczych pozostaje pod wpływem spłotu różnych okoliczności ekonomicznych, ale i społeczno-psychologicznych, zmieniających się w czasie. Skłania to badaczy-teoretyków do analizowania koncepcji zarządzania ludźmi i tworzenia nowych bądź też modyfikowania istniejących. Ich formowanie, w nawiązaniu do nurtu *business economics* (zob. Gruszecki, 2002, s. 43–44), powinno się odbywać przy uwzględnieniu wielości czynników kształtujących przebieg pracy pod kątem wzrostu wartości ekonomicznej przedsiębiorstwa, a zatem i jego konkurencyjności. Współcześnie ważną rolę w tym względzie odgrywa innowacyjność.

Korespondencja: Andrzej Bodak  
Uniwersytet Ekonomiczny  
we Wrocławiu  
Wydział Inżynieryjno-Ekonomiczny  
ul. Komandorska 118/120  
53-345 Wrocław, Poland  
Tel. +48 71 368 04 09  
E-mail: andrzej.bodak@ue.wroc.pl

W praktyce gospodarczej innowacyjność kojarzona jest często z nowymi produktami i usługami, a przez to i ze zmianami w procesach technologicznych. Nie w pełni docenia się rolę, jaką w tym obszarze odgrywają ludzie. Uwypukla się jednakże rangę czynników psychologicznych, które przyczyniają się do pobudzania twórczych zachowań pracowników, a przy tym wywołują i podtrzymują motywację do kreowania i dyfuzji innowacji (Kožusznik, 2010, s. 22). Mądre spożytkowanie potencjału ludzkiego w rozwoju innowacyjności nabiera szczególnego znaczenia w sytuacji niedostatku zasobów rzeczowych i finansowych dostrzeganego w wielu przedsiębiorstwach funkcjonujących w Polsce.

W analizie realiów gospodarowania, a w tym procesów pracy, warto pamiętać, że uczestnictwo w tych procesach ma charakter kalkulatorywny (użyteczny). Wiąże się to bezpośrednio z kategorią interesów będących przejawem oczekiwań związanych z wykonywaniem określonej pracy, co można wyrazić poprzez pytanie: „co będę z tego miał, bądź czego oczekuję w zamian za podporządkowanie i współudział w realizacji celów organizacji?” (Bielski, 2002, s. 36). Ocena szans na urzeczywistnienie swoich oczekiwań związanych z pracą w ramach danego przedsiębiorstwa skutkuje określonym poziomem poczucia interesu, będącego przeświadczeniem o sensowności i korzystności podejmowanych działań na rzecz realizacji celów tego przedsiębiorstwa (Krzyżanowski, 1999, s. 250).

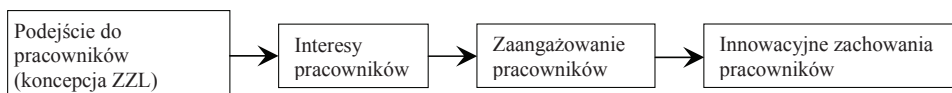
Poczucie interesu pracownika wiąże się z byciem innowacyjnym, szczególnie w sytuacji, kiedy strategia przedsiębiorstwa ma charakter innowacyjny. Można przyjąć, że u źródeł przejawiania przez pracowników zachowań innowacyjnych (*Innovative Work Behavior*), tj. objawiających się poprzez aktywności związane zarówno z tworzeniem/promowaniem nowych pomysłów (własnych bądź zapożyczonych od innych), jak i z ich realizacją bądź wdrażaniem (Yuan, Woodman, 2010), leżą interesy. Nie ulega wątpliwości, że osiągnięcie zamierzonych (planowanych) zachowań organizacyjnych przedsiębiorstwa wymaga świadomego kreowania indywidualnych zachowań pracowników. Związane z tym praktyki nawiązują w szerszym bądź węższym zakresie do przyjętej koncepcji zarządzania ludźmi.

Można przyjąć, że podstawy współczesnego podejścia do pracowników ujawniają się poprzez koncepcję *Human Resources Management* (HRM), czyli zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL). Warto zwrócić uwagę, iż prezentacja harwardzkiego modelu HRM (Armstrong, 2005, s. 47) została opatrzona wyraźnym wskazaniem na rolę interesariuszy przedsiębiorstwa, w tym jego pracowników. Możliwości uwzględniania interesów pracowników tworzą nowe nurty HRM poprzez formowanie w ich obrębie tzw. kluczowych praktyk (filarów) zarządzania. Skoncentrowano się zwłaszcza na nurcie *High-Performance Work Systems* (HPWS), określanym jako system wysoce efektywnej pracy, a w szczególności na jego odmianie *High-Involvement Work Practices* (HIWP), w której dominujące znaczenie nadaje się słowu *involvement*. Chodzi o sprzyjanie zaangażowaniu pracowników. Zaangażowanie to można rozumieć jako „intelektualne i emocjonalne oddanie organizacji” (Juchnowicz, 2010, s. 35 i 49), co wymaga przede wszystkim otwartości przedsiębiorstw na interesy pracownicze (zob. rysunek 1). Oznacza to konieczność prowadzenia polityki personalnej nacechowanej zainteresowaniem oczekiwaniami pracowników oraz ich realizacją. Wiąże się to nie tylko z respektowaniem praw pracowniczych, ale i podejmowaniem określonych działań w ramach gospodarowania potencjałem ludzkim, tj. kształtowaniem miejsc pracy, realizacją funkcji personalnej, budowaniem warunków pracy, przebiegiem komunikacji wewnętrznej, formowaniem kultury organizacyj-



nej. Ważna jest przy tym swoista aktywność i zmyślność w sferze rozbudzania u pracowników takich oczekiwań, które są zbieżne z interesami pracodawcy.

Oczekiwaniom w postaci wzrostu innowacyjności przedsiębiorstwa powinno sprzyjać stosowanie określonych praktyk zarządczych, stymulujących – poprzez zaangażowanie – innowacyjne zachowania pracowników. Stwierdzenie to znalazło odzwierciedlenie w celu opracowania. Cel ten określono jako dokonanie analizy koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi z perspektywy oddziaływania na innowacyjność pracowników. Wskazano przy tym na możliwości wykorzystania wysoce efektywnego systemu pracy (HPWS) – w tym jego odmiany HIWP – w procesie kształtowania zachowań innowacyjnych pracowników, przedstawiając sposób formowania zestawu tzw. kluczowych praktyk.



Rysunek 1. Uproszczony schemat budowania skłonności pracowników do innowacyjnych zachowań  
(Figure 1. Adopted way of reasoning considering the innovative behaviours of employees)

Źródło: opracowanie własne.

W procesie badawczym posiłkowano się studiami literatury przedmiotu, w tym prezentowanymi wynikami badań ankietowych. Przywołano wyniki badań empirycznych przeprowadzonych we własnym zakresie w latach 2010–2011, a dotyczących interesów pracowniczych i ich realizacji w przedsiębiorstwach. Badania te uzupełniono wywiadami luźnymi, przeprowadzonymi w kolejnych latach w około 20 przedsiębiorstwach (spośród ponad dwustu objętych wcześniejszymi badaniami). Dobór przedsiębiorstw wiązał się w dużej mierze z wyrażeniem zgody na wskazane wywiady zarówno z pracownikami wykonawczymi, jak i przedstawicielami kadry kierowniczej. Łącznie przeprowadzono prawie 40 wywiadów. Wykorzystano też wyniki badań cudzych, zrealizowanych w praktyce gospodarczej, które dotyczyły czynników zachowań innowacyjnych. Konfrontacja wyników tych badań z własnymi pozwoliła pogłębić spojrzenie na rolę realizacji interesów pracowników w kształtowaniu omawianych zachowań, a jednocześnie określić przykłady kluczowych praktyk, ważnych dla wzrostu innowacyjności pracowników w obecnych realiach funkcjonowania przedsiębiorstw.

## 2. Architektura ZZZ w kontekście stymulowania zachowań innowacyjnych

Innowacyjność, a ściślej stałą zdolność do innowacji, określa się jako dźwignię osiągnięcia przewagi konkurencyjnej. Ową zdolność wiąże się bezpośrednio z tzw. innowacjami zarządczymi, stanowiącymi wsparcie dla innowacji technologicznych. Można je także rozpatrywać jako samodzielne źródło poprawy efektywności gospodarowania oraz pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa (Borkowska, 2010, s. 24).

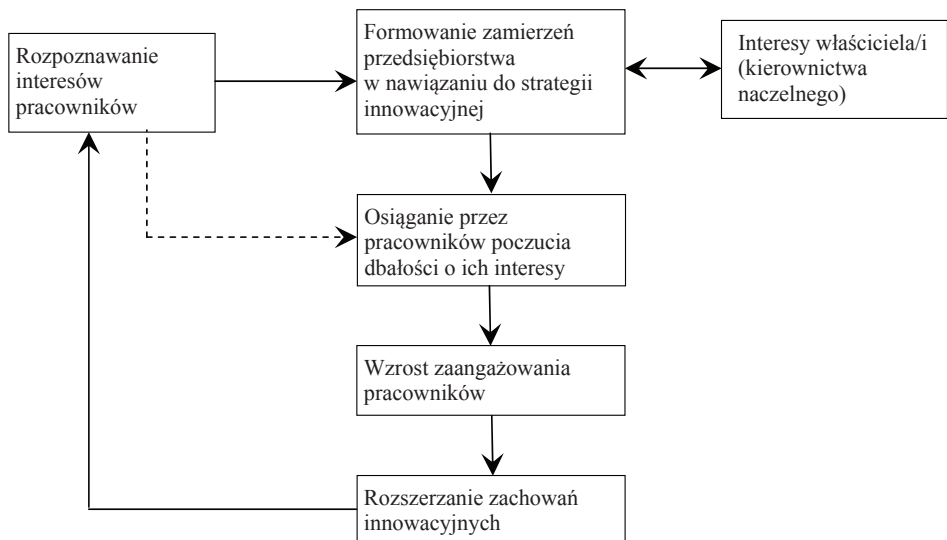
Zarządzanie zasobami ludzkimi jest jednym ze znaczących obszarów innowacji zarządczych oddziałujących na pożądane zachowania pracowników. Chodzi tutaj głównie o kreowanie ich zaangażowania zarówno w realizację zadań indywidualnych, jak i w sprawy

przedsiębiorstwa. Pojawia się zatem problem doboru odpowiedniej architektury ZZL-u, nawiązującej do strategii ogólnej i związanych z nią innych obszarów działalności przedsiębiorstwa. Tworzenie tej architektury powinno następować z uwzględnieniem stymulowania proinnowacyjnych zachowań pracowników (Borkowska, 2010, s. 9).

Rozpatrując podejście do wzrostu innowacyjności przedsiębiorstw, przejawiające się poprzez wskazanie na określone czynniki tego wzrostu, można stwierdzić, że kwestia realizacji interesów pracowników – stanowiących ważną podstawę ich zaangażowania w proces pracy – nie jest wyraźnie artykułowana. Brakuje świadomości, iż interesy stanowią w przedsiębiorstwie złożony układ celów, pragnień i skłonności ludzkich, przejawiający się poprzez oczekiwania, które powodują, że poszczególne osoby, zarówno pracodawcy jak i pracownicy, nadają podejmowanym działaniom taki, a nie inny kierunek. Gareth Morgan przywołuje w związku z tym metaforę polityczną mającą uświadomić uczestnikom życia gospodarczego, że „wszelka działalność organizacyjna oparta jest na interesach” (Morgan, 1999, s. 170 i 226). Rosnąca ranga innowacyjności przedsiębiorstw niejako generuje:

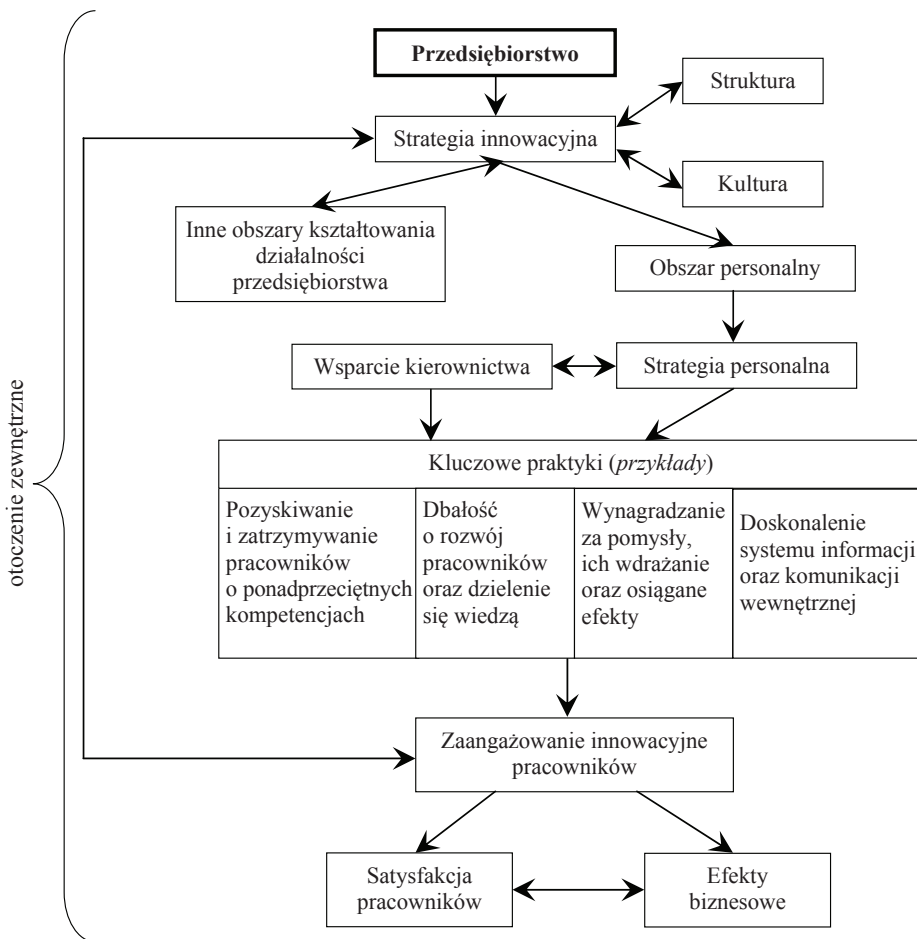
- potrzebę identyfikacji czynników zaangażowania innowacyjnego w przedsiębiorstwie,
- rozpoznawanie interesów pracowników oraz podejmowanie działań na rzecz ich realizacji,
- dbałość o udział pracowników w formowaniu wiązki celów strategicznych przedsiębiorstwa poprzez uwzględnianie także ich interesów.

W formule przedstawionej na rysunku 2 przyjęto, że strategia ogólna przedsiębiorstwa ma charakter innowacyjny. Wskazuje się także na istnienie sprzeczności pomiędzy interesami pracodawcy (kierownictwa naczelnego) i pracowników. Widoczna staje się zatem kwestia budowania układu stosunków zadowolających obydwie strony.



Rysunek 2. Formuła kształtowania innowacyjnych zachowań pracowników w procesie zarządzania zorientowanego na interesy  
(Figure 2. Formula of shaping innovative behaviours of employees in the process-oriented management interests)

Charakterystyczne dla HPWS (w tym i HIWP) formowanie kluczowych praktyk zarządzania powinno się odbywać z uwzględnieniem wzajemnych powiązań tych praktyk, jak i wewnętrznych oraz zewnętrznych okoliczności funkcjonowania danego przedsiębiorstwa, a więc w sposób zindywidualizowany. Zaprezentowany na rysunku 3 tok postępowania został opracowany przy założeniu proinnowacyjnej strategii przedsiębiorstwa powiązanej z obszarem personalnym, a przede wszystkim z określoną dla tego obszaru strategią funkcjonalną. Strategia personalna niejako wyznacza kluczowe praktyki zarządcze, których wdrażanie wymaga zrozumienia i wsparcia ze strony kierownictwa. Trafność doboru tych praktyk oraz podejście do ich realizacji powinny się stać źródłem satysfakcji pracowników związanej z ich zaangażowaniem innowacyjnym, a w rezultacie i osiągnięcia pożądanych efektów na poziomie przedsiębiorstwa jako całości.



Rysunek 3. Wykorzystanie HIWP w procesie wzrostu innowacyjności pracowników w przedsiębiorstwie  
(Figure 3. The use of HIWP in the process of innovation workers growth in the enterprise)

Przedstawiony na rysunku 3 schemat postępowania może stanowić swoisty przewodnik dla menedżerów (Snell, Bohlander, 2011) w realizacji maksymy „innovacyjność dzięki ludziom”. Szczególnie ważne staje się przy tym określenie zestawu kluczowych praktyk, odpowiednio skonfigurowanych, mających zapewnić zaangażowanie innowacyjne pracowników, co wymaga przede wszystkim rozpoznania determinant tego zaangażowania.

### 3. Identyfikacja czynników zaangażowania innowacyjnego podstawą formowania kluczowych praktyk w ramach HIWP

Sięgając do badań prezentowanych w literaturze przedmiotu, dotyczących uwarunkowań zaangażowania pracowników w proces pracy, w tym zaangażowania innowacyjnego, można stwierdzić, że wachlarz tych uwarunkowań jest zróżnicowany i wiąże się przede wszystkim z:

- specyfiką warunków funkcjonowania badanych obiektów (przedsiębiorstw) oraz zasięgiem prowadzonych badań,
- przyjętą perspektywą badawczą i metodyką badań,
- szczegółowością rozpatrywania cech potencjału ludzkiego,
- głębokością podziału szeroko ujętej funkcji personalnej na jej elementy rodzajowe.

Odnosząc się w pierwszej kolejności do badań realizowanych pod kierunkiem Stanisławy Borkowskiej w ramach projektu pt. „Zarządzanie zasobami ludzkimi a innowacyjność firm w Polsce” (Borkowska, 2010, s. 92), można uznać, że o wroście zaangażowania pracowników decydują:

- docenianie przez przełożonych wysiłku i osiągnięć pracowników (65,4% wskazań),
- wzrost możliwości szkolenia i rozwoju (54,6%),
- wyznaczanie ambitnych celów (41,6%),
- usprawnianie przepływu informacji (37,1%),
- zwiększanie udziału pracowników w podejmowaniu ważnych decyzji (34,6%),
- wsparcie zaangażowania ze strony bezpośredniego przełożonego (34,1%),
- uświadamianie pracownikowi związku jego zadań z celami firmy (28,8%).

Z badań prowadzonych przez Agnieszkę Wojtczuk-Turek wynika natomiast, iż hierarchię najważniejszych czynników zaangażowania innowacyjnego pracowników tworzą kolejno (Wojtczuk-Turek, 2012, s. 152–164):

- wspierająca postawa przełożonego i współpracowników przy realizacji pomysłów (81% wskazań),
- przyjazna atmosfera w pracy (71%),
- nagroda finansowa (73%),
- możliwość realizacji zadań ciekawych, różnorodnych, stanowiących wyzwanie (72%),
- dobre relacje z szefem i poczucie, że ma do mnie zaufanie (71%),
- możliwość doskonalenia kompetencji zawodowych (68%),
- możliwość awansu (66%).

Zróżnicowanie zaprezentowanych wyników badań wskazuje na konieczność kontekstualnego, a zarazem konfiguracywnego rozpatrywania omawianych uwarunkowań w nawiązaniu do konkretnych realiów gospodarowania. Potwierdzają to także wyniki własnych badań

empirycznych, głównie ankietowych (zob. Gableta, 2012, s. 53–90; Gableta, Bodak, 2012). Dotyczyły one interesów pracowników i ich realizacji w przedsiębiorstwach. W opinii respondentów interesy te, ujęte z uwzględnieniem częstotliwości wskazań, przedstawiają się następująco:

- płace adekwatne do obowiązków (66%),
- dobra atmosfera w pracy (64%),
- bezterminowe zatrudnienie (51%),
- jasne kryteria realizacji zadań (48%),
- bezpieczne i higieniczne warunki pracy (48%),
- przejrzyste reguły awansu (46%),
- ochrona zatrudnienia (44%).

Wywiady pogłębione, przeprowadzone w późniejszym okresie, tj. w 2013 roku, potwierdziły, że z realizacją wskazanych wyżej interesów wiąże się zaangażowanie pracowników, w tym także ich skłonność do zachowań proinnowacyjnych.

Zaprezentowany rodzaj i charakter uwarunkowań zaangażowania pracowników, dostrzegalny w rzeczywistości gospodarczej wymaga ciągłego monitorowania. Wdrażając konkretne praktyki zarządca na użytek danego przedsiębiorstwa, nie można ulegać stereotypom, jak i myśleniu życzeniowemu. Sytuacyjność podkreślana w HIWP domaga się spojrzenia na sferę personalną przez pryzmat konkretnych realiów dotyczących m.in. postaw pracowników względem innowacyjności.

#### 4. Podsumowanie

Rozstrzygnięcia w sferze personalnej nie powinny być dokonywane bez uwzględnienia ważnych dla pracowników wartości, będących podstawą ich zaangażowania w realizację celów przedsiębiorstwa. Mając tu na uwadze zaangażowanie innowacyjne, przywołano nurt HPWS, a w tym również jego odmianę w postaci HIWP. Umożliwiło to kompleksowe spojrzenie na problemy wzrostu innowacyjności pracowników, co odzwierciedlono na rysunku 3.

Oprócz wskazania znaczenia odpowiedniego kształtowania zestawu kluczowych praktyk, określanych także jako filary architektury zarządzania zasobami ludzkimi, zwrócono uwagę na rangę kierownictwa przedsiębiorstwa w procesie wspierania realizacji tych praktyk. Za oczywistą uznano rolę kultury organizacyjnej jako narzędzia stymulującego pożądane zachowania pracowników. Propagowanie zachowań innowacyjnych wymaga budowania kultury organizacyjnej o profilu innowacyjnym oraz kształtowania potencjału ludzkiego przedsiębiorstwa z położeniem nacisku na motywację wewnętrzną, będącą podstawą osiągania satysfakcji z pracy, a tym samym i pożądanych efektów biznesowych. Za istotny warunek skutecznego stosowania zaprezentowanego podejścia, opierającego się w dużej mierze na formule zarządzania zorientowanego na interesy, uznano aktywne poznawanie rzeczywistości, a przez to dysponowanie wiedzą na temat czynników wzrostu zaangażowania innowacyjnego.

#### Bibliografia

- Armstrong, M. (2005). *Zarządzanie zasobami ludzkimi*. Kraków: Oficyna Ekonomiczna. ISBN 83-89355-88-4.
- Bielski, M. (2002). *Podstawy teorii organizacji i zarządzania*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 83-7247-045-6.

- Borkowska, S. (red.) (2010). *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności organizacji*. Warszawa: C.H. Beck. ISBN 978-83-255-1598-0.
- Gableta, M. (red.) (2012). *Interesy pracowników oraz warunki ich respektowania w przedsiębiorstwach*. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. ISBN 978-83-7695-146-1.
- Gableta, M., Adamska, M. (2009). Kształtowanie procedury uwzględniania interesów pracowniczych w procesie gospodarowania. W: M. Gableta, A. Pietroń-Pyszczyk (red.). *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*. Prace Naukowe, nr 43. Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. ISBN 978-83-7011-956-0.
- Gableta, M., Bodak, A. (2012). Skłonność pracodawców do respektowania interesów pracowników (wyniki badań empirycznych). *Organizacja i Kierowanie*, 1A(149), 287–296.
- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13612-X.
- Juchnowicz, M. (2010). *Zarządzanie przez zaangażowanie. Koncepcje, kontrowersje, aplikacje*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1884-0.
- Kożusznik, B. (2010). *Kluczowa rola psychologii we wspieraniu i stymulowaniu innowacyjności*. T. 2(35). Katowice: Wydawnictwo Chowanna. ISSN 0137-706X.
- Krzyżanowski, L. (1999). *O podstawach kierowania organizacjami inaczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12741-4.
- Morgan, G. (1999). *Obrazy organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12235-8.
- Snell, S., Bohlander, G. (2011). *Managing Human Resources*. Mason: South-Western. ISBN 978-1-111-53282-6.
- Wojtczuk-Turek, A. (2012). *Zachowania innowacyjne w pracy. Wybrane zagadnienia teoretyczne i praktyczne*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-689-2.
- Yuan, F., Woodman, R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: the role of performance and image outcome expectations. *Academy of Management Journal*, 53(2), 323–342.

## Human Resources Management concept in terms of an increase in innovativeness of employees

**Abstract:** Considering an increase in innovativeness requires more focus put on the personal aspect of a company, according to the maxim: ‘innovativeness through people’. We found it reasonable to use the Human Resources Management concept to determine action rules and procedures. Particular emphasis was put on high performance work systems (HPWS). High Involvement Work Practices, which are a kind of these systems, were applied to showcase possibilities and directions of the aforementioned actions, meanwhile applying the employee innovative behaviours development formula to

interest-oriented management. The presented results of empirical research on employee involvement determiners, including those related to fulfilling their needs, were used to highlight key management practices (pillars). They are fundamental for the HIWP architecture. It was discovered that an individual, comprehensive, contextual and configuration approach has to be taken in formulating them. An increase in innovativeness requires relying on an appropriate configuration of HRM pillars, complimentary to the whereabouts of functioning of an organization.

**Key words:** innovativeness, employee involvement, employee interests, HIWP

# Nieruchomości i budownictwo – związki międzygałęziowe

## Leszek Kałkowski

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** Stworzona przez Wassilija Leontiefa na początku XX wieku macierz działów i gałęzi gospodarki narodowej stała się w ciągu tego stulecia ciekawym i ważnym narzędziem ekonomicznym. Przyjęła ją większość krajów, także Polska, gdzie została nazwana przez Oskara Langego metodą międzygałęziowych przepływów produkcji. Jest ona tym doskonalsza, im więcej działów i gałęzi zostaje w takim bilansie narodowym wzajemnie skrzyżowanych. Ostatnio Eurostat opublikował dla 27 krajów Unii Europejskiej takie macierze o pojemności 60 x 60. Wśród nich wyodrębnione są działy „obsługa nieruchomości” (*real estate services*) oraz „budownictwo” (*construction and construction works*). Zaistniała zatem możliwość porównania struktur tych zbliżonych do siebie działów, jak również związku tych działów z całą gospodarką narodową poszczególnych krajów. Taki cel nakreślono w niniejszym studium, opierając się na danych Eurostatu za lata 1995–2010. Prezentując dostępne dane, można spodziewać się potwierdzenia znanych stwierdzeń Leontiefa, że kraje o podobnym poziomie rozwoju charakteryzują się podobnymi współczynnikami macierzy w ciągu dekady. Analiza macierzy wybranych działów pozwoli specjalistom od budownictwa i nieruchomości lepiej poznać i zrozumieć znaczenie gospodarcze ich domen. Tradycyjna statystyka bowiem nie dostarczyła dotąd tak wnikliwych dowodów ich funkcjonowania.

**Słowa kluczowe:** Eurostat, statystyka, obsługa nieruchomości, budownictwo

---

## 1. Wprowadzenie

Celem niniejszego studium jest popularyzowanie mało u nas znanej i rzadko stosowanej metody analizy przepływów międzygałęziowych produkcji, prezentującej bilanse gospodarek narodowych poszczególnych krajów. Za jej pomocą można zapoznać się nie tylko ze strukturą gałęziową gospodarki, lecz także z rozdysonowaniem produkcji na te gałęzie oraz główne cele gospodarowania, jak: zużycie produktów, spożycie, akumulacja i eksport. Umożliwia ona również porównania międzybranżowe i międzynarodowe.

Polska statystyka dostarcza średnio co pięć lat (ostatnio w 2009 roku, z danymi za rok 2005) bilans przepływów międzygałęziowych w bieżących cenach bazowych, brak jednak w rodzimej statystyce podobnych informacji o innych krajach.

Korespondencja:  
Leszek Kałkowski  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel. +48 14 65 65 536  
Email: leszek.kalkowski@mwse.edu.pl

Można je natomiast znaleźć na przykład w publikacjach urzędu statystycznego Unii Europejskiej (Eurostat, 2014), udostępniającego według jednolitego wzoru tablice bilansów dla 27 krajów Unii, w tym Polski. Z dostępnego zbioru wybrano do prezentacji dane z lat 1995 i 2009 działań „obsługa nieruchomości” (*real estate services*) oraz „budownictwo” (*construction works*)<sup>1</sup>. W tym obszarze skoncentrowano się na strukturze produkcji oraz jej rozdysponowaniu, a także na wyprawdzeniu dla każdego kraju porównywalnych wskaźników produkcji na jednego mieszkańca i na 1 km<sup>2</sup> powierzchni kraju. Na tym tle przedstawiono porównywalne wielkości dla gospodarki Polski, co bez statystyki UE nie byłoby możliwe.

## 2. Rola działań obsługi nieruchomości i budownictwa

Wyboru do analizy dwóch działów gospodarki narodowej krajów Unii Europejskiej dokonano ze względu na ich istotną rolę, wszak budownictwo bierze aktywny udział we wznoszeniu licznych obiektów różnorodnego przeznaczenia, a usługi nieruchomościowe zawiadują istniejącym i corocznie rosnącym zasobem budowli. Oba te działy są ważnymi pracodawcami i wytwórcami PKB. Wiedzę o nich kształtują urzędowe dane statystyczne, niewspółmiernie skromne w stosunku do ich kreatywnego znaczenia gospodarczego. Cennym źródłem są więc publikacje bilansów narodowych, w formie tablic przepływów międzygałęziowych, o stosunkowo bogatej zawartości 66 x 66 działów i gałęzi. Dodatkowo inicjatywie tej przydaje znaczenia wieloletnia kontynuacja. Kierując się tymi zaletami i nie zrażając się znaczną pracochłonnością koniecznych obliczeń, autor prezentuje poniżej wybór materiałów pogłębiających bieżącą wiedzę o międzygałęziowych związkach wybranych działów gospodarki unijnej.

Tłem rozważań jest globalna, ogólna charakterystyka rozmiarów gospodarki Unii Europejskiej, przedstawiona w jednolitym układzie i nomenklaturze działów i gałęzi. Zespół państw członkowskich wyróżnia 15 krajów o długim stażu wspólnotowym oraz 12 krajów wstępujących do UE już w XXI wieku (tabela 1). Na razie ich udział w całym rynku wspólnotowym, mierzony wartością produkcji globalnej, sięga 8,5%.

Obie grupy państw są istotnie zróżnicowane pod względem potencjału mierzonego wartością produktu globalnego na jednego mieszkańca (23 : 64 tys. euro) lub na 1 km<sup>2</sup> powierzchni kraju (2 : 9 mln euro). Na tle całej Unii Europejskiej Polska partycypuje niecałymi 3%, a porównywane wskaźniki stanowią nieco ponad jedną trzecią ogólnych wartości unijnych.

Okres ostatniego piętnastolecia charakteryzował się na obszarze Unii Europejskiej znaczną dynamiką wzrostu, sięgającą kilkunastu procent rocznie, choć ostatnie dwa kryzysowe lata dla 13 krajów przyniosły wyraźne osłabienie tej dynamiki. Dysponując dla każdego kraju UE obszerną macierzą, można przeprowadzić dość dokładną analizę produktu globalnego. Pionowe „czytanie” tablicy informuje o około 30 dostawcach wyrobów przemysłowych, 20 świadczeniodawcach różnego rodzaju usług (transportowych, remontowych, finansowych itp.) oraz co najmniej 16 rodzajach usług społecznych związanych z czynnikiem pracy. Rozszyfrowanie tych świadczeń, ukazujących w istocie związku badanego działu czy gałęzi z pozostałą częścią gospodarki narodowej poprzez ich indywidualną wydajność pracy, pozwoliłoby ustalić pełną,

<sup>1</sup> Z powodu braku adekwatnych danych do kompletu danych za 2009 rok zaliczono informacje pochodzące z czterech krajów dotyczące roku 2010, z dwóch krajów dotyczące roku 2008 i jednego kraju za 2011 rok. Informacje o liczbie ludności pochodzą z roku 2011, a o powierzchni – według stanu na 2007 rok. Wielkości prezentowane w studium mają zatem charakter przybliżony.



ciągnioną pracochłonność badanej produkcji. Wiadomo na przykład, że jedno stanowisko pracy w budownictwie generuje około czterech stanowisk pracy u dostawców i kooperantów.

Tabela 1. Produkcja globalna krajów Unii Europejskiej  
(Table 1. Global production of the EU countries)

Wyszczególnienie (Specification)	Wartość produkcji globalnej [mld euro] (Value of global production [billion euro])		Dynamika 2009/1995 [%] (Dynamics 2009/1995 [%])	Wartość produkcji globalnej w 2009 roku (Value of global production in 2009)		
	1995	2009		w euro na 1 mieszkańca (euro per 1 inhabitant)	w tys. euro na 1 km <sup>2</sup> pow. (in thousands euro per 1 km <sup>2</sup> area)	
Stare kraje UE (15)	14 185,3	25 708,4	181	64 418	8793	
Nowe kraje UE (12)	964,0	2381,8	247	23 070	2099	
Ogółem UE (27)	15 149,3	28 090,2	185	55 920	6983	
w tym: Polska	wartość	445,0	773,4	174	20 074	2473
	% ogółem	2,94%	2,75%	x	35,9%	35,4%

Źródło: opracowanie własne.

Inny obraz powiazań międzygałęziowych daje poziome odczytanie tablicy przepływów międzygałęziowych: z danych zawartych w tabeli 2 wynika, że proces produkcji wymaga ponad 40% „zużycia pośredniego”, czyli początkowego wsadu, i nie zmieniał się znacząco w ciągu badanego piętnastolecia.

Tabela 2. Rozdysponowanie produkcji globalnej krajów Unii Europejskiej  
(Table 2. Global production distribution of the EU countries)

Wyszczególnienie (Specification)	Lata (Years)	Produkcja globalna kraju = 100, w tym [w %]: (Global production of the country = 100, including [%]:)			
		Zużycie pośrednie (Intermediate consumption)	Spożycie (Consumption)	Akumulacja (Accumulation)	Eksport (Exports)
Stare kraje UE (15)	1995	41,9	36,6	9,6	11,9
	2009	41,9	33,9	8,6	15,6
Nowe kraje UE (12)	2000	44,4	31,6	9,5	14,5
	2009	43,9	29,5	7,9	18,7
Ogółem UE (27)	1995	42,1	36,3	9,5	12,1
	2009	42,1	33,6	8,4	15,9
w tym: Polska	1995	44,3	34,6	9,7	11,4
	2009	44,5	32,1	8,2	15,2
Ogółem działy: obsługa nieruchomości budownictwo	2009	44,1	52,1	3,3	0,5
	2009	33,1	2,9	63,6	0,4

Źródło: opracowanie własne.

Równie stabilnie zachowuje się „spożycie” globalne sięgające jednej trzeciej wartości produkcji. Dla porównywalnych grup krajów unijnych „akumulacja” i „eksport” dopełniają obrazu rozdysponowania produkcji w 10–15%. Na tym tle działy „obsługa nieruchomości” i „budownictwo” zaznaczają swoją specyfikę: pierwszy z nich jest elementem konsumpcji, świadcząc głównie na rzecz gospodarstw domowych, drugi zaś jest instrumentem akumulacji środków i tu zaznacza swoją znaczną i stałą przewagę. Oba działy w wielkościach śladowych biorą udział w eksporcie.

### 3. Dział obsługi nieruchomości

W poruszonym tu temacie szczególne zainteresowanie budzi dział zwany w statystyce Unii Europejskiej *real estate services* (obsługa nieruchomości). Jego usługi rozciągają się na wszystkie kraje unijne i na niemal wszystkie działy prezentowanych macierzy (tabela 3).

Tabela 3. Produkcja globalna – dział „obsługa nieruchomości”  
(Table 3. Global production – “real estate services” unit)

Wyszczególnienie (Specification)	Rok (Year)	Stare kraje UE (15) (Old countries EU [15])	Nowe kraje UE (12) (New member countries EU [12])	Ogółem UE (27) (Total EU [27])	w tym Polska (including Poland)
Wartość produkcji globalnej w dziale „obsługa nieruchomości” [mld euro]	1995	855,9	36,7	892,6	19,4
	2009	927,7	57,9	985,6	17,5
Udział w produkcji globalnej UE ogółem działu „obsługa nieruchomości”: średnio [%]	1995	6,0	4,0	5,9	4,4
	2009	3,6	2,5	3,5	2,3
Udział w produkcji globalnej UE ogółem działu „obsługa nieruchomości”: wartości krańcowe [%]	1995	3,2–9,3	1,4–5,2	1,4–9,3	x
	2009	1,5–6,0	1,4–3,7	1,4–6,0	x
Dynamika produkcji globalnej działu „obsługa nieruchomości” [%]	2009/1995	108	158	110	90
Produkcja globalna w dziale „obsługa nieruchomości” na 1 mieszkańca średnio [euro]	1995	2147	387	1809	509
	2009	2330	610	1997	459
	2009	700–2400	300–1200	300–2400	x
Produkcja globalna w dziale „obsługa nieruchomości” na 1 km <sup>2</sup> pow. krajów średnio [tys. euro]	2009	277	56	225	56
	2009	45–1885	14–243	14–1885	x

Źródło: opracowanie własne.

W analizowanym okresie wartość usług związanych z obsługą nieruchomości sięga prawie 1 mld euro rocznie, co w przeliczeniu na jednego mieszkańca UE stanowi kwotę około 2000 euro, względnie na 1 km<sup>2</sup> powierzchni wszystkich państw – 225 tys. euro. Znacznie tańsza jest obsługa nieruchomościowa w tzw. nowych krajach UE – 610 euro

na mieszkańca i 56 tys. euro na 1 km<sup>2</sup> powierzchni kraju. Występuje jednak znaczna rozpiętość, szczególnie drugiego wskaźnika, w poszczególnych krajach członkowskich UE. W Polsce na obsługę nieruchomości wydaje się blisko 18 mld euro (rok 2009), czyli na jednego mieszkańca około 460 euro rocznie i 56 tys. euro na 1 km<sup>2</sup> powierzchni kraju. Są to wartości porównywalne do poziomu świadczeń nieruchomościowych w tzw. nowych krajach unijnych. W przeliczeniu na rodzimą walutę (4,20 zł/euro) koszty obsługi nieruchomości na jednego mieszkańca wynosiłyby rocznie około 1832 zł rocznie, czyli 161 zł miesięcznie.

#### 4. Udział czynszów

Wymienione wartości wymagają dodatkowego komentarza. Począwszy od 2009 roku, rozszerzono tablice przepływów międzygałęziowych wszystkich krajów o kolumnę i wiersz zatytułowany *imputed rents of owner – occupied dwellings*, czyli czynsz za mieszkania własnościowe<sup>2</sup> (tabela 4). Po zsumowaniu ich z wartością usług związanych z obsługą nieruchomości uzyskujemy porównywalność z wielkościami poprzednich lat i współczynnikami udziału działu „obsługa nieruchomości” w produkcji globalnej całej UE. Współczynniki te wahają się od lat w granicach 5–7%, a od tego momentu wiemy, że prawie po połowie odnoszą się do obsługi nieruchomości i opłat czynszowych<sup>3</sup>.

Tabela 4. Produkcja globalna – dział „opłaty czynszowe” w 2009 roku  
(Table 4. Global production – “rents” unit, in 2009)

Wyszczególnienie (Specification)	Produkcja działu „opłaty czynszowe” (Production of rents unit)			Udział w produkcji globalnej UE [%] (Share in EU global production [%])		
	Ogółem [mld euro] (Total [billion euro])	na 1 miesz- kanie [euro] (per 1 flat [euro])	na 1 miesz- kańca [euro] (per 1 inha- bitant [euro])	działu „opłaty czyn- szowe” (rents unit)	działu „ob- sługa nieru- chomości” (real estate service unit)	Łącznie dwa działy (Total of the two units)
Stare kraje UE (15)	979,1	6095	2453	3,8	3,6	7,4
Nowe kraje UE (12)	38,1	1071	369	1,7	2,5	4,2
Ogółem UE (27)	1017,1	5186	2025	3,6	3,5	7,1
w tym: Polska	11,6	997	301	1,5	2,3	3,8

Źródło: opracowanie własne.

Macierz usług nieruchomościowych pokrywa prawie wszystkie 65 działów i gałęzi każdego z bilansów poszczególnych państw. Pionowa analiza macierzy pozwala stwierdzić, że około 17% stanowią w nich czynności typowo usługowe (budownictwo, remonty, dostawy energii), około 7% to zapewnienie ochrony, kolejne 6% – usuwanie nieczystości. Kilkadzieściąt gałęzi partycypuje w obsłudze pozostałymi 55% produkcji globalnej, zapewniając zna-

<sup>2</sup> Wartość czynszów umownych w odniesieniu do mieszkań użytkowanych przez właścicieli, szacowanych przy wykorzystaniu metody kosztów użytkownika.

<sup>3</sup> Pierwszą próbę zbliżonych rachunków autor przeprowadził w latach 2006 i 2011, uzyskując porównywalne wyniki, publikowane na łamach „Świata Nieruchomości”.

czące zatrudnienie ciągnione dla tego działu. Poziome analizowanie tablicy wskazuje na około 30% zużycia na potrzeby własne działu „obsługa nieruchomości” i aż 60% na spożycie – dział ten obsługuje bowiem głównie gospodarstwa domowe. Nie tworzy on znaczącej akumulacji i nie bierze udziału w eksporcie usług.

## 5. Dział budownictwa

Segmentem gospodarki narodowej zbliżonym do obsługi nieruchomości jest dział „budownictwo” (*construction and construction works*). Jego rozmiary i wybrane wskaźniki ilustruje tabela 5.

Tabela 5. Produkcja globalna – dział „budownictwo”  
(Table 5. Global production – “construction and construction works” unit)

Wyszczególnienie (Specification)	Rok (Year)	Stare kraje UE (15) (Old countries EU [15])	Nowe kraje UE (12) (New member countries EU [12])	Ogółem UE (27) (Total EU [27])	w tym Polska (including Poland)
Wartość produkcji globalnej w dziale „budownictwo” [mld euro]	1995	534,5	62,5	597,0	37,5
	2009	1707,6	195,4	1903,0	65,4
Udział w produkcji globalnej UE ogółem działu „budownictwo” [%]	1995	3,8	6,4	3,9	8,4
	2009	6,6	8,2	6,7	8,5
Dynamika produkcji globalnej działu „budownictwo” [%]	2009/1995	317	331	319	174
Wartość produkcji globalnej w dziale „budownictwo” na 1 mieszkańca [euro]	1995	1336	680	1190	974
	2009	4250	2005	3790	1698
Wartość produkcji globalnej w dziale „budownictwo” na 1 km <sup>2</sup> pow. krajów [tys. euro]	2009	581	180	473	209

Źródło: opracowanie własne.

Działalność budowlana, dostarczając co roku znaczącego zasobu nowych budynków i budowli, dwukrotnie przekracza koszty obsługi nieruchomości, jest zatem porównywalna z sumaryczną wartością produkcji globalnej działów „obsługa nieruchomości” i „opłaty czynszowe”. Udział procentowy budownictwa w unijnej gospodarce globalnej w analizowanym piętnastolecu zawiera się w granicach 4–7%, znaczna jest także dynamika wzrostu tej produkcji.

Polska partycypuje w unijnym budownictwie w około 3,4% (w 2009 roku) i charakteryzuje się o połowę niższymi wskaźnikami na mieszkańca czy km<sup>2</sup>. Budownictwo, kooperując praktycznie ze wszystkimi działami gospodarki narodowej, zużyło w 2009 roku na potrzeby własne około 37% produkcji, 11,2% produktów niematerialnych, 6,7% wyrobów metalowych, 3,4% wyrobów elektrycznych, 3,3% drewna. Pozostałe 52 gałęzie dostarczały dalszych około 40% dostaw i świadczonych usług.

Budownictwo jest integralną częścią działalności inwestycyjnej, pochłaniając przeważającą część corocznych nakładów. W wyniku tych ostatnich powiększa się zasób środków trwałych. Relacje tych kategorii, według danych Eurostatu, zawiera tabela 6. Przewagę w tych relacjach ma grupa tzw. starych krajów UE, nowe stopniowo zmniejszają istniejący dystans. Polska uczestniczy w rynku budowlanym UE w około 3,4%, w wartości nakładów inwestycyjnych w około 3,1%, dysponuje zasobem środków trwałych na poziomie 1,5% jej stanu posiadania.

Tabela 6. Budownictwo, nakłady inwestycyjne i środki trwałe w Unii Europejskiej  
(Table 6. Construction, capital expenditures and fixed assets in the EU)

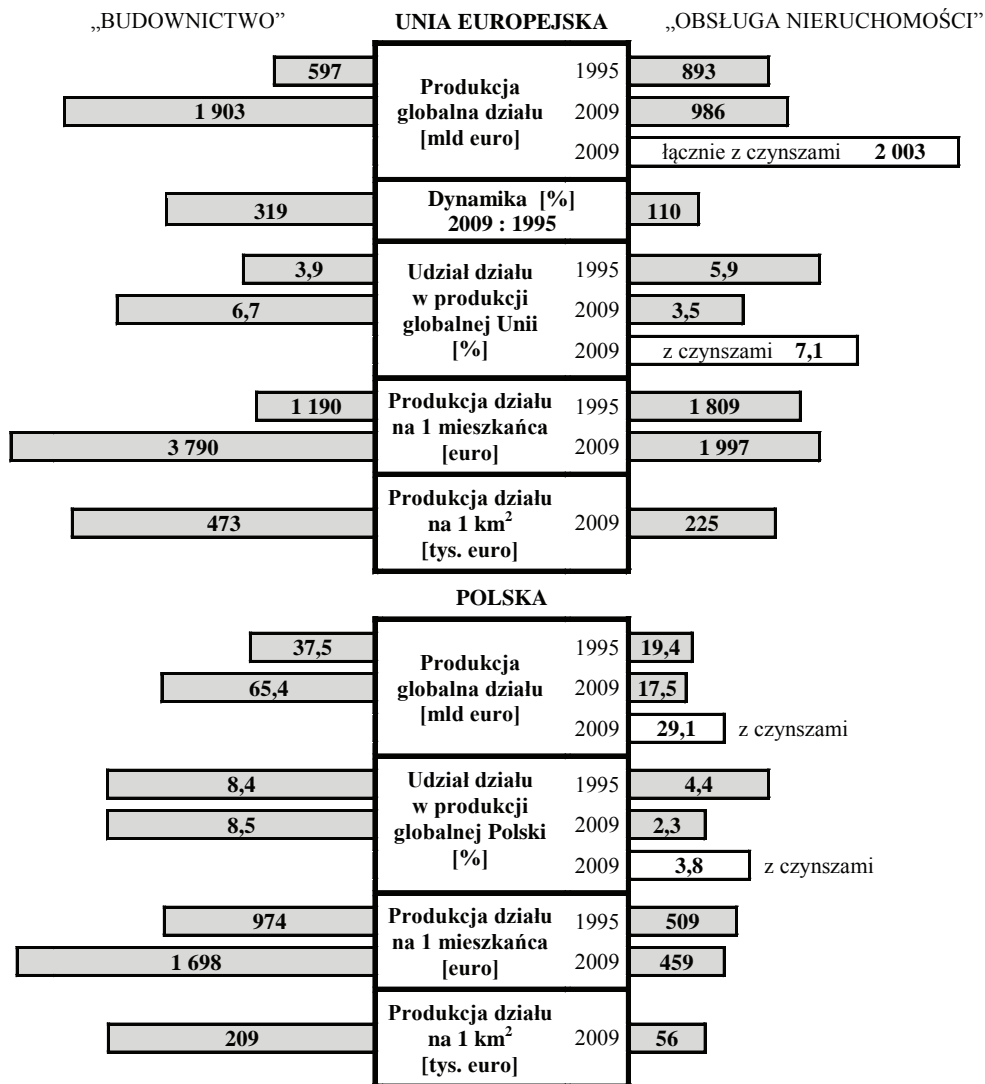
Wyszczególnienie (Specification)	Stare kraje UE (15) (Old countries EU [15])	Nowe kraje UE (12) (New member countries EU [12])	Ogółem UE (27) (Total EU [27])	w tym Polska (including Poland)
Produkcja globalna działu „budownictwo” [2009 rok]				
Wartość produkcji globalnej [mld euro]	1707,6	195,4	1903,0	65,4
Produkcja globalna na 1 mieszkańca [euro]	4250	2005	3790	1698
Produkcja globalna na 1 km <sup>2</sup> pow. [tys. euro]	581	180	473	209
Nakłady inwestycyjne [2012 rok]				
Wartość nakładów [mld euro]	2108,4	207,2	2315,6	72,9
Inwestycje na 1 mieszkańca [euro]	5583	2006	4610	1892
Inwestycje na 1 km <sup>2</sup> pow. [tys. euro]	718	191	576	228
Zasób środków trwałych [2011 rok]				
Wartość środków trwałych [mld euro]	62 055,5	4567,5	66 623,0	1014,0
Środki trwałe na 1 mieszkańca [tys. euro]	155,6	44,3	132,6	26,3
Środki trwałe na 1 km <sup>2</sup> pow. [tys. euro]	21 144	4200	16 561	250

Źródło: opracowanie własne.

Na statystycznego Polaka przypada rocznie około 8 tys. zł (licząc po kursie 4,20 zł/euro) nakładów inwestycyjnych, a proporcjonalny zasób środków trwałych wyniósł w 2011 roku według danych Eurostatu kwotę około 110 tys. zł. W stosunku do pozostałych krajów Unii Europejskiej Polska zajmuje odległe miejsce w rankingu zamożności.

## 6. Podsumowanie

Udostępnione w bilansach przepływów międzygałęziowych wielkości i oszacowane na ich podstawie wskaźniki dostarczają obszernych informacji o głównych czynnikach rozwoju gospodarczego państw Unii Europejskiej. Pozwalają na wzajemne porównania poszczególnych krajów, ich związków międzygałęziowych, stanowią punkt wyjścia do prognozowania, między innymi dalszego rozwoju sfery nieruchomości oraz tworzącego ją budownictwa. Graficzną prezentację omawianych wielkości przedstawia rysunek 1.



Rysunek 1. Produkcja globalna działów „budownictwo” i „obsługa nieruchomości” w Unii Europejskiej  
(Figure 1. Global production of construction and real estate services unit in the EU)

Źródło: opracowanie własne.

Pierwszym wnioskiem jest stwierdzenie znaczącej roli działów „obsługa nieruchomości” oraz „budownictwo” w całości gospodarki Unii Europejskiej. Gdy w 1995 roku ich udział wynosił odpowiednio 5,9% i 3,9% – łącznie blisko jedną dziesiątą gospodarki UE, to w 15 lat później zwiększył się do 7,1% i 6,7%, łącznie jednej siódmej całej gospodarki. To jedne z najaktywniejszych sfer gospodarczych UE.

Drugim nasuwającym się wnioskiem jest dokonujące się od 2009 roku udoskonalenie tablicy przepływów przez dodanie nowego wiersza i nowej kolumny o nazwie *imputed rents of owner – occupied dwellings*, będącej w istocie informacją o czynszach w mieszkaniach własnościowych. Wydzielane w ten sposób z nakładów na obsługę nieruchomości kwoty stanowią we wszystkich państwach prawie połowę dotychczas łącznych wartości. To znaczny postęp w monitorowaniu roli nieruchomości w gospodarce narodowej oraz okazja do bardziej szczegółowej analizy porównawczej w tej sferze.

Trzeci wniosek z przeprowadzonych wcześniej szacunków to określenie „kosztu dachu nad głową” przeciętnego mieszkańca Polski. W 2009 roku koszty obsługi nieruchomości na jednego mieszkańca wynosiły 459 euro (około 1928 zł rocznie = 160 zł miesięcznie), zaś opłaty czynszowe na jednego mieszkańca 301 euro (około 1265 zł rocznie = 105 zł miesięcznie). Łącznie około 265 zł miesięcznie<sup>4</sup>. W tzw. nowych krajach UE koszt ten kształtował się na poziomie przeciętnie dwa razy wyższym, zaś w „starych krajach” łączna suma kosztów obsługi nieruchomości i opłat czynszowych była około czterokrotnie wyższa niż w Polsce.

Czwartym wnioskiem z analizy tablicy przepływów międzygałęziowych jest stwierdzenie w okresie ostatnich 15 lat dużej stabilizacji nakładów i znaczącej siły związków międzygałęziowych w czasie. Dowodzi to dostarczania przez dział „budownictwo” zbliżonych, nowych partii zasobów budowlanych i sprawowania przez dział „obsługa nieruchomości” podobnego zakresu czynności utrzymujących powierzony zasób w stanie dobrej użyteczności. To ważna ilustracja panującej koniunktury gospodarczej (choć ta ostatnia zaznaczyła w ostatnich, kryzysowych latach pewne osłabienie wskaźników).

Piątym wnioskiem, zasługującym na specjalistyczne zbadanie, są różnice strukturalne rozdysponowania produkcji globalnej budownictwa i obsługi nieruchomości. Dział „budownictwo” zużywa dla swej działalności około 42% produkcji globalnej i społecznie spożywa dalsze 35% przy 15-procentowym udziale eksportu i 8-procentowej akumulacji. Polska swoim budownictwem dokładnie wpisuje się w te proporcje. Natomiast europejska (i polska) działalność nieruchomościowa to głównie kategoria spożycia społecznego, służąca przede wszystkim gospodarstwom domowym, przy minimalnych świadczeniach na rzecz akumulacji i eksportu.

Ogólnym wnioskiem powinna być satysfakcja z wyposażenia całej gospodarki unijnej w obszerną statystykę przepływów międzygałęziowych, zapewniającą porównywalność i jawność poszczególnych działów i gałęzi gospodarczych krajów członkowskich.

## Bibliografia

- Eurostat (2014). *Statistics. Economy and finance. ESA 95 Supply Use and Input-Output tables. Access work-books by country* [online, dostęp: 2014-04-10]. Dostępny w Internecie: <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>.
- Kałkowski, L. (2006). Udział usług związanych z nieruchomościami w gospodarce narodowej. *Świat Nieruchomości*, 57–58, 22–26.

---

<sup>4</sup> Według danych Eurostatu za 2007 rok koszt ten określono na około 260 zł/miesiąc. W badaniach autora dotyczących 2000 roku szacunek ten wynosił 168 zł (Kałkowski, 2006, s. 26).

---

## Real estate and construction – compounds intermodal

---

**Abstract:** Developed by Wassily Leontief in the early twentieth century matrix of sectors and branches of the national economy has become over the centuries, an interesting and important economic tool. It was taken by most of the countries, including Poland where it was named by Oskar Lange as a method of between-branches production flow. It is the more perfect, the more divisions and branches are crossed at the national balance. Recently the Eurostat has published for the 27 European Union countries such arrays with a capacity of 60 x 60. Among them, there are separate sections: “real estate services” and “construction and construction works”. It has therefore, become an opportunity to

compare the structures of these similar departments, as well as the relationships between these sections and the entire national economy of each country. Such an objective outlined in this study is based on Eurostat data for the years 1995–2010. Presenting the available data it can be expected to confirm the well-known statements of W. Leontief, that countries with similar levels of development have similar coefficients of the matrix in a decade. The matrix analysis of chosen branches allows the construction and real estate activists better know and understand the economic meaning of their domains. The traditional statistics however, does not bring such a clear evidence of their functioning.

**Key words:** Eurostat, statistics, real estate services, construction

---



# Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski

**Leszek Koziół**  
**Anna Wojtowicz**  
**Radosław Pyrek**

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** Celem artykułu jest przedstawienie koncepcji analizy ukierunkowanej na ewaluację zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia dla jej oszacowania jest potencjał innowacyjny badanych przedsiębiorstw, natomiast odniesienie stanowi system innowacyjności przedsiębiorstwa. Podstawowy problem poruszony w artykule to rozpoznanie determinant potencjału innowacyjnego i ocena ich skuteczności jako przesłanki rozwoju działalności innowacyjnej i wspierania innowacyjności przedsiębiorstw oraz sformułowanie modelu zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Nakreślony w ten sposób cel badań wymagał opracowania koncepcji analizy diagnostycznej ukierunkowanej na ewaluację potencjału i zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Istotnym narzędziem badawczym jest analiza relacji między zasobami a zdolnościami, która ukazuje związek przyczynowo-skutkowy między tymi kategoriami. Część empiryczna artykułu zawiera wyniki badań nad oceną stopnia innowacyjności przedsiębiorstw regionu małopolskiego. Badaniami objęto 316 podmiotów gospodarczych. Stwierdzono, że to przede wszystkim wiedza i umiejętności pracowników firm, organizacja pracy oraz współpraca między podmiotami danej branży decydują o stopniu innowacyjności przedsiębiorstwa. Zasadniczym źródłem innowacji przedsiębiorstw jest więc wiedza pracowników i wiedza pozyskiwana z zewnątrz, od innych organizacji.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, innowacje, determinanty, potencjał innowacyjny, zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa

---

## 1. Wprowadzenie

Innowacja w swej złożoności jest różnie pojmowana i definiowana. Nawiązując do tezy Josepha Aloisa Schumpetera, interesującą koncepcję innowacji przedstawili Michael C. Hall i Allan M. Williams (2008, s. 24), pojmując ją jako aktywność relacyjną w ramach systemu innowacyjności<sup>1</sup>, jeśli relacje te zachodzą między jednostkami, jednostkami

Korespondencja: Anna Wojtowicz  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel. +48 14 65 65 535  
Email: anna.wojtowicz@mwse.du.pl

---

<sup>1</sup> System innowacyjności to usystematyzowanie i usytuowanie aktorów, tj. firm i innych organizacji, które współuczestniczą w generowaniu, dyfuzji i zastosowaniu nowości (nowej wiedzy) użytecznej i przynoszącej korzyści ekonomiczne w procesie wytwórczym (Hall, Williams, 2008, s. 24).

a technologią, firmami i jednostkami, firmami i innymi firmami, instytucjami badawczymi lub państwowymi instytucjami.

W artykule przyjęto, że innowacja to wszelka, z założenia korzystna, zmiana w różnych obszarach działalności organizacji, wnosząca postęp w stosunku do stanu istniejącego, ocenianego pozytywnie w świetle kryteriów danej organizacji.

Należy zauważyć, że takie ujęcie istoty innowacyjności przedsiębiorstw jest oparte na interdyscyplinarnym i wielopłaszczyznowym podejściu, uwzględniającym związki przyczynowo-skutkowe wpływu różnych zjawisk i procesów na rozwój innowacji. Badania nad systemem innowacyjności organizacji wymagają nowego spojrzenia na tę tematykę, a mianowicie rozszerzenia pola analizy z jednej strony o problemy innowacyjności pojmowanej jako potencjał innowacyjności, a z drugiej o kwestie działalności innowacyjnej, tj. zdolności innowacyjnej, inwencji i dyfuzji innowacji.

Innowacyjność przedsiębiorstwa jest więc funkcją potencjału innowacyjnego i jego działalności innowacyjnej determinowanej przez zdolność innowacyjną.

Szczegółowa analiza determinant potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa jest przedmiotem licznych badań. Kompleksową koncepcję czynników potencjału innowacyjnego zaproponował Danny Samson, wyróżniając: strategię, przywództwo, zmiany, orientację na klienta, proinnowacyjną kulturę organizacyjną, alianse wiedzy, jakość procesów, uczenie się, innowacyjną orientację HR (Gloet, Samson, 2013). Z kolei Joe Tidd, John Bessant i Keith Pavitt (2002) skoncentrowali się na wewnątrzorganizacyjnych stymulatorach procesów innowacyjnych, zaliczając do najważniejszych: wizyjne przywództwo, odpowiednią strukturę organizacyjną, rekrutację, chęć zaangażowania w proces innowacyjny, umiejętność prowadzenia pracy grupowej oraz gotowość do uczenia się i adaptowania nowych rozwiązań. Według Aleksandra Żołnierskiego (2005, s. 65) potencjał innowacyjny jest determinowany przez wewnętrzny potencjał innowacyjny i dostęp do zewnętrznych źródeł innowacji. Na wewnętrzny potencjał innowacyjny składa się: kadra (jej wiedza i doświadczenie, umiejętności i kwalifikacje oraz sposób zarządzania dostępnymi zasobami, zarządzanie informacją), badania i rozwój (wyodrębnione komórki B+R, prowadzone prace B+R, prace zlecone itp.) oraz technologia (komputery i technologia ICT, maszyny i urządzenia oraz stopień nowoczesności maszyn i urządzeń). Zewnętrzne źródła innowacji to przede wszystkim wyższe uczelnie i jednostki badawczo-rozwojowe, a także firmy konkurencyjne czy odbiorcy/dostawcy.

Badacze zajmujący się tą tematyką zwracają uwagę, że ważnymi przesłankami rozwoju potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa są dynamizm i różnorodność (zob. Arend, Bromiley, 2009, s. 75–90; Foss, Foss, Klein, Klein, 2007, s. 1165–1186; Bratnicki, Zbierowski, 2012, s. 80). Dynamizm wiąże się ze zmianami, szansami i niepewnością – pojęciami kluczowymi dla działalności innowacyjnej. Innowacyjne tworzenie bogactwa nie jest też możliwe bez zróżnicowania czynników, funkcji i decyzji, zastosowań oraz subiektywnych ocen zjawisk i procesów.

Ostatecznie o skuteczności przedsiębiorstwa w zakresie tworzenia innowacji decydują wspomniane zasoby wypracowane w przeszłości (potencjał innowacyjny), jak również odpowiednie sposoby, umiejętności i zdolności bieżącego ich wykorzystania. Innowacje te – co należy podkreślić – muszą być spójne ze strategią organizacji i z niej brać swój początek.

W ten sposób organizacja wyraża gotowość wprowadzenia innowacji i określa metody wdrażania innowacji. Innymi słowy, zdolność innowacyjna jest więc zdolnością zastosowania aktu kreatywności nowych idei, wynalazków, czego wynikiem jest innowacja, której upowszechnienie (dyfuzja) przynosi korzyści przedsiębiorstwu (Innowacje i wiedza, 2006).

W zakończeniu krótkiej prezentacji kwestii zdolności innowacyjnej warto podkreślić główne znaczenie wiedzy w jej tworzeniu. Zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa stanowi przede wszystkim wiedza zgromadzona przez firmę w trakcie organizacyjnego uczenia się, wiedza z zakresu rozmyślnego tworzenia, pozwalająca na skuteczne wykorzystanie potencjału innowacyjnego (zasobów) dla jego działalności innowacyjnej, wiedza ujęta we wzorce i pragmatykę gospodarczą będącą głównym czynnikiem sprawczym postępu i korzystnych zmian.

W świetle powyższych uwag można sformułować zasadę logicznego następstwa procesów organizacyjnego uczenia się w aspekcie osiągania stanu wysokiej zdolności innowacyjnej i wysokiej innowacyjności. Organizacyjne uczenie się jest procesem z udziałem informacji i wiedzy, prowadzi do zmiany zasobów wiedzy i może prowadzić do zmiany zachowań ludzi, może tworzyć zdolności innowacyjne organizacji, doprowadzając do osiągnięcia stanu wysokiej innowacyjności<sup>2</sup>.

Zagadnienia przedstawione we wprowadzeniu stanowią podstawę analiz zaprezentowanych w artykule, a w szczególności identyfikacji i charakterystyki determinant potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw regionu Małopolski, oceny ich zdolności innowacyjnej oraz systemu innowacyjności przedsiębiorstwa.

## 2. Tezy koncepcji

Celem artykułu jest przybliżenie koncepcji analizy ewaluacji zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa, natomiast podstawowy problem, jaki w nim poruszono, to rozpoznanie determinant potencjału innowacyjnego i ocena ich skuteczności jako przesłanki rozwoju działalności innowacyjnej i wspierania innowacyjności przedsiębiorstw oraz sformułowanie modelu zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia do oszacowania zdolności innowacyjnej jest potencjał innowacyjny badanych przedsiębiorstw.

Sformułowany w ten sposób cel badań wymagał opracowania koncepcji analizy diagnostycznej ukierunkowanej na ewaluację potencjału i zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa. W koncepcji tej przyjęto następujące tezy:

- Zdolność innowacyjna jest funkcją i zarazem kryterium oceny systemu innowacyjności przedsiębiorstwa, jak również projekcji możliwości dynamizowania działalności innowacyjnej.
- Zdolność innowacyjna może być rozpatrywana w postaciach cząstkowych (którym odpowiadają determinanty tej zdolności), jak i można ją ująć w formule całościowej dla przedsiębiorstwa lub całej branży.
- Wartość zdolności innowacyjnej (potencjału innowacyjnego, systemu innowacyjności) może być kwalifikowana na następujących poziomach jakościowych: niskim, średnim i wysokim, przy wykorzystaniu w tym celu metody kategoryzacji.

---

<sup>2</sup> Jednym z pierwszych autorów, który zdefiniował zasadę logicznego następstwa procesów organizacyjnego uczenia się, jest Bogusz Miłkuła (2006, s. 45).

### 3. Badania empiryczne

W badaniu wzięło udział 316 podmiotów gospodarczych regionu Małopolski<sup>3</sup>. Badanie przeprowadzono metodą ankietową. Kwestionariusz ankiety w większości zawierał pytania wielokrotnego wyboru i składał się z dwóch części. Pierwszą z nich stanowiły pytania dotyczące charakterystyki prowadzonej działalności, natomiast druga dotyczyła oceny zasobów i innowacyjności organizacji oraz oceny jej otoczenia sektorowego.

Z badań wynika, że analizowane przedsiębiorstwa w większości należą do sektora MŚP. Wśród badanych przedsiębiorstw największą grupę (48%) stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników, w tym mikroprzedsiębiorstwa (do 10 pracowników) to 15%. Około 31% to średnie przedsiębiorstwa (50–250 pracowników). Duże przedsiębiorstwa (250–500 pracowników) to tylko 7%, a bardzo duże (powyżej 500 pracowników) – 14%. Połowa badanych przedsiębiorstw prowadzi działalność w zakresie handlu i produkcji, reszta świadczy usługi. Analizując badaną grupę przedsiębiorstw pod kątem zasięgu ich działalności, można zauważyć, że blisko 40% z nich ograniczyło swoją działalność do badanego regionu. 33% z nich działa na rynku krajowym, a 29% na międzynarodowym.

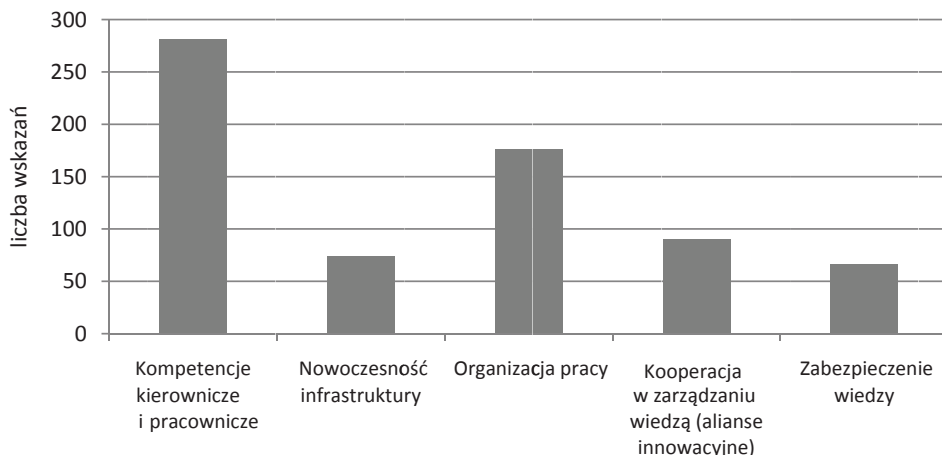
Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa nie jest kategorią bezpośrednio obserwowalną, ale jego identyfikacji można dokonać poprzez czynniki go kształtujące, dlatego też pierwszy etap badań dotyczył identyfikacji determinant potencjału innowacyjnego na podstawie odpowiedzi respondentów. Jako determinanty wyodrębniono:

- kompetencje kierownicze i pracownicze (poziom wykształcenia, nakłady na szkolenia, czas i rodzaj szkoleń, znajomość języków obcych, umiejętność posługiwania się nowymi technologiami),
- wykorzystywaną infrastrukturę IT (bazy danych, rodzaj i układ systemu informatycznego, stopień wykorzystania infrastruktury, sposoby komunikacji w firmie),
- organizację pracy (rodzaje umów o pracę, zespołowe rozwiązywanie problemów, kultura innowacyjności, infrastruktura wspierająca proces decyzyjny, premiowanie za innowacyjność, formy organizacji pracy, relacje wewnętrzne między stanowiskami pracy, istnienie działu B+R),
- kooperację w zarządzaniu wiedzą, tzw. alianse wiedzy (współpraca z innymi podmiotami, zakres współpracy, źródła wiedzy, liczba kooperantów)<sup>4</sup>,
- zabezpieczenie wiedzy powstałej wewnątrz przedsiębiorstwa (dostęp do informacji, formy prawne stosowanych zabezpieczeń, outsourcing, rodzaje baz danych).

Początkowo przedmiotem analizy były – oprócz pięciu wymienionych – jeszcze dwa czynniki: istnienie działu B+R oraz kultura innowacyjności. W wyniku pogłębionej analizy okazało się jednak, że te dodatkowe czynniki miały znikome znaczenie (poziom ich składników był bardzo niski), wobec czego ostatecznie zaliczono je do składników jednej z głównych determinant – organizacji pracy.

<sup>3</sup> Przedstawione w artykule badania zostały zrealizowane w latach 2010–2012 przez zespół pracowników Katedry Zarządzania MWSE w ramach projektu badawczego własnego „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski”.

<sup>4</sup> Szerzej na temat kooperacji w zarządzaniu wiedzą zob.: Wojtowicz, Koziół, 2012; Koziół, Pyrek, Koziół, Wojtowicz – w druku; Danias, Kavoura, 2013.



Rysunek 1. Determinanty potencjału innowacyjnego przedsiębiorstw  
(Figure 1. Determinants of the innovation potential of companies)

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy zebranych danych wynika, że we wszystkich badanych przedsiębiorstwach zatrudniony jest odpowiednio wykwalifikowany personel, jednak 281 z nich podkreśliło, iż posiada on szczególne kwalifikacje w zakresie innowacji (rysunek 1). Jako drugą istotną determinantę tworzenia innowacji badane przedsiębiorstwa, w liczbie 176, wskazały organizację pracy. To, że kooperacja w zarządzaniu wiedzą (alianse innowacyjne, alianse wiedzy) jest istotna, uznało 90 przedsiębiorstw, natomiast nowoczesną infrastrukturę oraz podejmowanie działań w zakresie ochrony wiedzy (innowacyjnych rozwiązań) wskazało odpowiednio 74 i 60 przedsiębiorstw.

W toku dalszych rozważań istotne jest ustalenie, jak badane przedsiębiorstwa wykorzystują swoją zdolność innowacyjną i czy w praktyce przekłada się ona na tworzenie przez nie innowacji. Punktem wyjścia do określenia, czy badane przedsiębiorstwa efektywnie wykorzystują swoją zdolność innowacyjną, jest ustalenie jej poziomu dla badanej populacji. Zebrane wyniki badań i przeprowadzone analizy pozwoliły na dokonanie kategoryzacji badanych podmiotów według poziomu ich zdolności innowacyjnej. Wyróżniono:

- przedsiębiorstwa o niskim poziomie zdolności innowacyjnej (kategorię tę tworzą przedsiębiorstwa, które wykorzystują jedną z determinant zdolności innowacyjnej). Zaliczono tu 115 przedsiębiorstw;
- przedsiębiorstwa o średnim poziomie zdolności innowacyjnej (wykorzystują dwa lub trzy czynniki wpływające na jego zdolność do tworzenia innowacji). Do tej kategorii należy 137 przedsiębiorstw;
- kategorię przedsiębiorstw o wysokim stopniu zdolności innowacyjnej tworzą podmioty wykorzystujące cztery lub więcej determinant. Zaliczono do niej 64 przedsiębiorstwa.

Uzyskane wyniki potwierdziły przypuszczenia badaczy, że nie ma przedsiębiorstw, które by nie posiadały zdolności innowacyjnej.

W procesie oceny zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw regionu Małopolski ustalono, że każde przedsiębiorstwo (także to o niskim poziomie zdolności innowacyjnej) jest zdolne do tworzenia i wprowadzania innowacji (tabela 1).

Tabela 1. Liczba i rodzaj wprowadzonych innowacji według poziomu zdolności innowacyjnej  
(Table 1. The number of implemented innovations according to the level of innovative capacity)

Poziom zdolności in- nowacyjnej ( <i>Innovative capacity level</i> )	Rodzaj innowacji ( <i>Types of innovations</i> )							
	Organizacyjne ( <i>Organizational</i> )		Marketingowe ( <i>Marketing</i> )		Procesowe ( <i>Process</i> )		Produktowe ( <i>Product</i> )	
	Liczba ( <i>Number</i> )		Liczba ( <i>Number</i> )		Liczba ( <i>Number</i> )		Liczba ( <i>Number</i> )	
	ogółem ( <i>in gene- ral</i> )	na 1 podm. ( <i>per 1 en- tity</i> )	ogółem ( <i>in gene- ral</i> )	na 1 podm. ( <i>per 1 en- tity</i> )	ogółem ( <i>in gene- ral</i> )	na 1 podm. ( <i>per 1 en- tity</i> )	ogółem ( <i>in gene- ral</i> )	na 1 podm. ( <i>per 1 en- tity</i> )
Niski ( <i>Low</i> )	73	0,6	34	0,3	28	0,2	2	0,02
Średni ( <i>Medium</i> )	79	0,6	87	0,6	38	0,3	15	0,1
Wysoki ( <i>High</i> )	56	0,9	57	0,9	39	0,6	23	0,4
Razem ( <i>Total</i> )	208	–	178	–	105	–	40	–

Źródło: opracowanie własne.

Z analizy danych zawartych w tabeli 1 wynika, że najczęściej w badanych przedsiębiorstwach wprowadzono innowacji organizacyjnych (208), następnie marketingowych (178) i procesowych (105). Innowacji produktowych, które są postrzegane jako najcenniejsze, wprowadzono stosunkowo mało, bo tylko 40. W przedsiębiorstwach o wysokiej zdolności innowacyjnej powstały 23 innowacje produktowe, a 15 w przedsiębiorstwach charakteryzujących się średnią zdolnością. Wśród przedsiębiorstw o niskim poziomie zdolności innowacyjnej wprowadzono tylko dwie innowacje produktowe. Analizując wskaźnik innowacyjności, tj. liczbę wdrożonych innowacji na jedno przedsiębiorstwo, zauważa się, że najwyższą skutecznością w zakresie działalności innowacyjnej wykazały się przedsiębiorstwa o wysokim poziomie zdolności innowacyjnej. Co należy jednak podkreślić, z analizy danych wynika, że przedsiębiorstwa o relatywnie niskim poziomie potencjału czy zdolności innowacyjnej mogą i tworzą innowacje.

Liczba i rodzaj wprowadzonych innowacji stanowiły podstawę do analizy i oceny poziomu innowacji badanych przedsiębiorstw (rysunek 2).

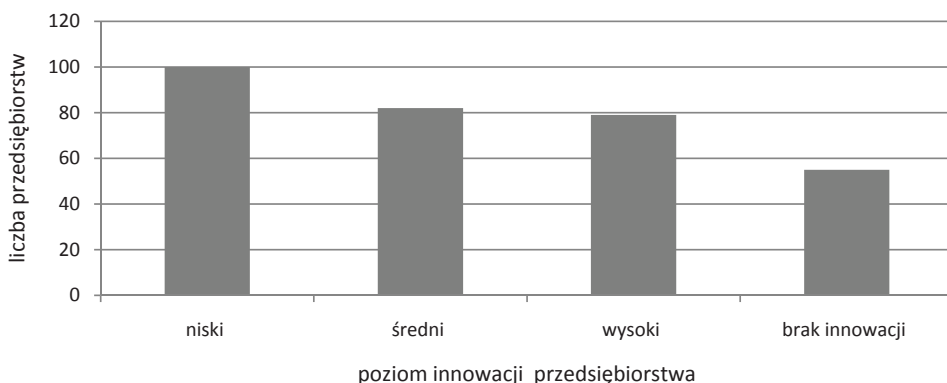
Jak wynika z wykresu, badane przedsiębiorstwa można podzielić na cztery kategorie:

- przedsiębiorstwa niewprowadzające innowacji (brak innowacji) – 55 podmiotów,
- przedsiębiorstwa o niskim poziomie innowacji – 100. Zaliczono do tej kategorii wszystkie te podmioty, które wprowadziły tylko jedną innowację spośród innowacji procesowych, organizacyjnych i marketingowych<sup>5</sup>,

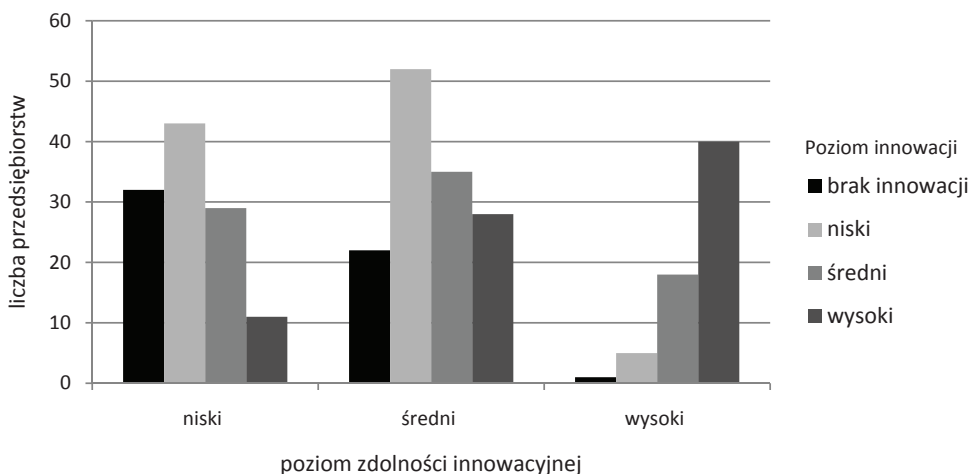
<sup>5</sup> Uznano, że innowacje produktowe są najcenniejszymi innowacjami, a ich wdrożenie wiąże się z wprowadzeniem również innowacji pozostałego rodzaju.

- przedsiębiorstwa o średnim poziomie innowacji – 82 przedsiębiorstwa, które wprowadziły jedną innowację produktową lub dwie innowacje pozostałego rodzaju (procesowe, organizacyjne, marketingowe),
- przedsiębiorstwa o wysokim poziomie innowacji – należą tu podmioty, które wprowadziły trzy lub więcej innowacji. Warunek ten spełnia 79 przedsiębiorstw.

Jak wobec tego kształtuje się efektywność wykorzystania potencjału innowacyjnego (zdolności innowacyjnej) wśród badanych przedsiębiorstw? Aby móc dokonać takiej oceny, zestawiono badane przedsiębiorstwa według posiadanej przez nie zdolności innowacyjnej i ich poziomu innowacji.



Rysunek 2. Poziom innowacji przedsiębiorstw regionu Małopolski  
(Figure 4. Level of company innovations of Malopolska region)



Rysunek 3. Badane przedsiębiorstwa według poziomu zdolności innowacyjnej i poziomu innowacji  
(Figure 3. Surveyed companies according to the level of innovative capacity and the level of innovation)

Jak pokazuje rysunek 3, najlepiej swój potencjał wykorzystują przedsiębiorstwa o wysokiej zdolności innowacyjnej; tylko jedno z 64 zaliczonych do tej kategorii nie tworzy i nie wdraża innowacji, a pięć z nich ma niski poziom innowacji. Spośród przedsiębiorstw o średniej zdolności brakiem innowacji charakteryzują się 22 podmioty (16%) i 32 (28%) wśród przedsiębiorstw o niskim poziomie zdolności innowacyjnej. Co jednak istotniejsze, z analizy przedstawionych danych wynika, że 35% przedsiębiorstw o niskiej zdolności do innowacji wdrożyło od dwóch do czterech innowacji, czyli odznacza się średnim i wysokim poziomem innowacji.

Przedstawione w części empirycznej artykułu wyniki badań ukazują, że przedsiębiorstwa regionu Małopolski posiadają zdolność do innowacji i – co istotne – niezależnie na jakim poziomie się ona kształtuje, przez znakomitą większość jest efektywnie wykorzystywana w procesie innowacyjnym.

#### 4. Podsumowanie

Działalność innowacyjna organizacji jest w swej istocie zjawiskiem społecznym, a nie tylko – jak się wydaje – procesem technicznym czy ekonomicznym mechanizmem.

Jak wykazały badania, istnieje związek między potencjałem innowacyjnym a zdolnością innowacyjną, jednakże nie jest to zależność wprost proporcjonalna. Zachodzi ponadto korelacja między zdolnością innowacyjną a tworzeniem i dyfuzją innowacji przez przedsiębiorstwa, lecz również w tym przypadku nie jest to zależność liniowa. Z analizy danych wynika, że przedsiębiorstwa o relatywnie niskim poziomie potencjału czy zdolności innowacyjnej mogą i tworzą innowacje.

W odniesieniu do badanych małopolskich przedsiębiorstw należy podkreślić, że w większości nie mają one możliwości ekonomicznych i technicznych do prowadzenia działalności badawczo-rozwojowej. W tej sytuacji zasadniczym źródłem innowacji tych firm jest wiedza pozyskiwana z zewnątrz, nie tylko od innych firm czy instytucji, ale także od klientów. To właśnie akceptacja i implementacja nowych idei, pomysłów, procesów, produktów stanowi istotną determinantę innowacyjności przedsiębiorstw.

Trzeba zaznaczyć, że zwłaszcza w obszarze infrastruktury i zabezpieczenia wiedzy potencjał innowacyjny badanych przedsiębiorstw jest wykorzystywany w niewielkim stopniu. To właśnie intensyfikacja wykorzystania tych determinant będzie decydowała o rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w przyszłości. Natomiast kluczowe determinanty budowy i rozwoju zdolności innowacyjnej zidentyfikowane w trakcie badań to:

- kompetencje kierownicze i pracownicze, zwłaszcza wiedza z doświadczenia i wiedza pozyskana z zewnątrz;
- organizacja pracy, a szczególnie takie jej cechy, jak: praca zespołowa, kultura innowacyjności, premiowanie za innowacyjność czy funkcjonowanie działu B+R;
- kooperacja w zakresie wiedzy, tj. budowanie aliansów wiedzy z klientami i innymi interesariuszami oraz dodatkowo korzystanie z otwartych źródeł wiedzy, czy ewentualnie zakup technologii.

Badane przedsiębiorstwa, opierając rozwój swojego potencjału głównie na zasobach miękkich, tzn. kadrowych i aliansach wiedzy, bazują w dużej mierze na zdolnościach absorpcyjnych, co świadczy o podejściu adaptacyjnym, a nie strategicznym do innowacji.



Podkreślając ogromne znaczenie wiedzy w procesie innowacji, przyjęto, że wymienione determinanty innowacyjności stanowią kluczowe elementy systemu wiedzy i zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, systemu pojmowanego głównie w aspekcie podmiotowym, strukturalnym i instrumentalnym.

W świetle podanych rezultatów badań własnych empirycznych, jak również wyników badań poprzedników można sformułować tezę, że przedsiębiorstwa konkurują między sobą za pomocą wykreowanych innowacji, jak i zdolności innowacyjnych. To właśnie ta zdolność urasta do rangi podstawowej determinanty przetrwania i rozwoju przedsiębiorstwa.

## Bibliografia

- Arend, R.J.I., Bromiley, Ph. (2009). Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 5–10. DOI: 10.1177/1476127008100124.
- Bratnicki, M., Zbierowski, P. (2012). Szukanie przedsiębiorczego podłoża problemów kreowania efektywności organizacji: struktura nośna oparta na dynamicznych zdolnościach. W: J. Buko (red.). *Kształtowanie procesów innowacyjnych w nowoczesnych organizacjach. SOOIPP Annual 2012* (s. 77–92). Ekonomiczne Problemy Usług, nr 90. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Danias, K., Kavoura, A. (2013). The role of social media as a tool of a company's innovative communication activities. *The Malopolska School of Economics in Tarnów Research Papers Collection*, 23(2), 75–83.
- Foss, K., Foss, N.J., Klein, P.G., Klein, S.K. (2007). The entrepreneurial organization of heterogeneous capital. *Journal of Management Studies*, 44, 1165–1186. DOI: 10.1111/j.1467-6486.2007.00724.x.
- Gloet, M., Samson, D. (2013). *Knowledge Management to Support Systematic Innovation Capability* [online, dostęp: 2014-03-12]. Dostępny w Internecie: [http://www.hicss.hawaii.edu/hicss\\_46/bp46/ks4.pdf](http://www.hicss.hawaii.edu/hicss_46/bp46/ks4.pdf).
- Hall, M.C., Williams, A.M. (2008). *Tourism and Innovation*. New York: Routledge. ISBN 9780415414043.
- Innowacje i wiedza (2006). *Biuletyn Informacyjny*. Ostrow Wielkopolski: Centrum Innowacji i Wiedzy Innowacyjnej Południowej Wielkopolski w Ostrowie Wielkopolskim, nr 3, s. 2.
- Kozioł, L., Pyrek, R., Kozioł, W., Wojtowicz, A. (w druku). Relationship marketing – a tool for supporting the company's innovation process. *Procedia*.
- Mikuła, B. (2006). *Organizacje oparte na wiedzy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej. ISBN 83-7252-302-9.
- Tidd, J., Bessant, J., Pavitt, K. (2002). *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 9780471496151.
- Wojtowicz, A., Kozioł, L. (2012). Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 20(1), 211–223.
- Żolnierski, A. (2005). *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 83-60009-07-4.

## Determinants of the innovation capacity of enterprises Malopolska region

**Abstract:** The aim of this article is to present the concept of analysis aimed at evaluating the ability of innovative companies. The starting point for the estimation of the innovative potential of the surveyed companies, while the reference is a system of innovative enter-

prises. The basic problem that is described in this paper is the identification of the determinants of innovation potential and assess their effectiveness as a condition for the development of innovative activities and promote innovation also to formulate innovation capac-

ity model of enterprises. Outlined in research required to develop the concept of diagnostic analysis aimed at evaluating the potential and innovative capacity of the company. An important research tool is the analysis of the relationship between the resources and the capacity, which shows the relationship of cause – effect relationship between these categories. The empirical part of the article presents the results of research on the assessment of the degree of innovation of enterprises Malopolska

region. The research included 316 companies. It has been found that it is primarily the knowledge and skills of employees of companies, organization of work and cooperation between the actors of the industry, is the degree of innovation of the company. The main source of innovation enterprises is so knowledge workers and knowledge acquired from outside, from other organizations.

**Key words:** innovation, innovativeness of enterprises, determinants, innovation potential, the ability of innovative companies

---

# Czynniki sprzyjające rozwojowi wiedzy oraz jej transferowi do biznesu w Małopolsce

**Paweł Kupczak**

Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie

---

**Abstrakt:** Jednym z czynników sprzyjających wzrostowi innowacyjności jest działalność badawczo-rozwojowa (B+R), czyli systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte w celu zwiększenia zasobu wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy. Można wyróżnić trzy rodzaje badań, tj. badania podstawowe, stosowane (wraz z przemysłowymi) oraz prace rozwojowe. W celu skutecznej implementacji innowacji rynek badań naukowych musi sprawnie funkcjonować. Rynek ten składa się z czterech obszarów: strony podażowej, strony popytowej, mechanizmu transmisji oraz polityki regulacji rynku. Czynnikiem sprzyjającym transferowi wiedzy do biznesu są instytucje otoczenia biznesu.

Celem artykułu jest diagnoza obszaru sprzyjającego powstawaniu innowacji w otoczeniu biznesu ze szczególnym uwzględnieniem pozycji Małopolski. Przedstawiono w nim wyniki analizy sfery B+R w województwie małopolskim pod kątem liczby jednostek, nakładów, zatrudnienia, szkolnictwa wyższego czy liczby zgłaszanych wynalazków i wzorów użytkowych. Zaprezentowano modelowy wzór rynku badań naukowych oraz instytucje otoczenia biznesu wraz z przykładami w Małopolsce. W wyniku przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że Małopolska na tle kraju prezentuje się stosunkowo korzystnie. Chociaż najczęściej najwyższe wartości osiąga Mazowsze, województwo małopolskie pojawia się w ścisłej czołówce. Jednak osiągnięte wyniki, w porównaniu z innymi krajami europejskimi, są słabe. Dlatego też zaproponowano wnioski, które przyczynią się do poprawy tego stanu rzeczy.

**Słowa kluczowe:** badania i rozwój, społeczeństwo informacyjne, rynek badań naukowych, instytucje otoczenia biznesu

---

## 1. Wprowadzenie

Wiedza ma coraz większe znaczenie w rozwoju gospodarczym krajów i regionów. Przeprowadzenie analizy stanu nauki i techniki w regionie Małopolski pozwoli na wskazanie potencjalnej podaży innowacji. Jednym z kluczowych obszarów jest działalność badawczo-rozwojowa (B+R), czyli systematycznie prowadzone prace twórcze, podjęte w celu zwiększenia zasobu wiedzy o człowieku, kulturze i społeczeństwie, jak również znalezienia nowych zastosowań dla

Korespondencja: Paweł Kupczak  
Email: pawel58@wp.pl

tej wiedzy. Można wyróżnić trzy rodzaje badań, tj. badania podstawowe, stosowane (wraz z przemysłowymi) oraz prace rozwojowe (GUS, 2013, s. 14). W sferze B+R w dalszym ciągu zbyt wiele środków przeznaczanych jest na prace teoretyczne, a mniej na prace rozwojowe, które są głównym motorem napędowym w procesie powstawania innowacji. Taki stan rzeczy jest efektem niskiej komercjalizacji sfery B+R w Polsce.

Celem artykułu jest diagnoza obszaru sprzyjającego powstawaniu innowacji w otoczeniu biznesu ze szczególnym uwzględnieniem pozycji Małopolski. Ten region ze względu na swoje uwarunkowania historyczne (np. Uniwersytet Jagielloński jest najstarszą polską uczelnią), geograficzne (m.in. liczne szlaki handlowe sprzyjały wymianie doświadczeń i pozyskiwaniu innowacji) czy kulturowe (np. Kraków to wielowiekowa stolica Polski) posiada więcej czynników sprzyjających rozwojowi wiedzy niż inne regiony w Polsce.

W artykule przedstawiono wyniki analizy sfery B+R w województwie małopolskim pod kątem liczby jednostek, nakładów, zatrudnienia, szkolnictwa wyższego czy liczby zgłaszanych wynalazków i wzorów użytkowych. Zaprezentowano modelowy wzór rynku badań naukowych oraz instytucje otoczenia biznesu wraz z przykładami w Małopolsce. W wyniku przeprowadzonych analiz można stwierdzić, że Małopolska na tle kraju prezentuje się stosunkowo korzystnie. Najczęściej najwyższe wartości osiąga Mazowsze, lecz województwo małopolskie jest zazwyczaj w ścisłej czołówce. Niemniej jednak w porównaniu z innymi krajami europejskimi wyniki te wypadają słabo. Dlatego też zaproponowano wnioski, które przyczynią się do poprawy tego stanu rzeczy.

## 2. Sfera badawczo-rozwojowa

W ostatnich latach nastąpiła korekta w definicji Głównego Urzędu Statystycznego względem podmiotów zaliczanych do sfery badawczo-rozwojowej (B+R). W skład sfery B+R w Polsce wchodzi (GUS, 2013, s. 15):

- podmioty, których podstawowy rodzaj działalności zaklasyfikowany został do działu 72 PKD 2007 „Badania naukowe i prace rozwojowe”. Szczególne znaczenie w polskim systemie nauki mają państwowe jednostki organizacyjne – instytuty naukowe Polskiej Akademii Nauk i instytuty badawcze. W zbiorze tym znajdują się również jednostki działające dzięki innym formom prawnym, w tym spółki kapitałowe, stowarzyszenia, fundacje i osoby fizyczne prowadzące działalność gospodarczą. Podmioty te zwane są jednostkami naukowymi i badawczo-rozwojowymi;
- szkoły wyższe: publiczne i niepubliczne, prowadzące działalność B+R;
- podmioty systematycznie lub incydentalnie prowadzące działalność naukową i prace rozwojowe obok swojej podstawowej działalności, w tym przedsiębiorstwa o PKD innym niż 72.

W 2012 roku na terenie Małopolski funkcjonowało 250 jednostek w obszarze B+R. Spośród nich 57 stanowiły jednostki naukowe i badawczo-rozwojowe (w tym 11 instytutów naukowych Polskiej Akademii Nauk, 6 instytutów badawczych oraz 40 innych), a 18 to szkoły wyższe. Najwięcej jednak było podmiotów gospodarczych działających w obszarze B+R, tutaj też widać wyraźną dynamikę wzrostu, bowiem w 2000 roku było ich zaledwie 25, w 2005 roku już 47, a w 2012 roku grupa ta liczyła 153 podmioty (US, 2013, s. 267).

Jednostki B+R z terenu Małopolski stanowią 9,15% wszystkich jednostek w Polsce. Odsetek ten systematycznie rośnie, gdyż w 2000 roku był on na poziomie 7,56%, co świadczy o zwiększeniu liczebności tych jednostek właśnie na terenie województwa małopolskiego. Co ważne, podobną dynamikę można zaobserwować w sektorze przedsiębiorstw sfery badawczo-rozwojowej, gdzie małopolskie jednostki stanowiły w 2000 roku 6,86% wszystkich jednostek w Polsce, by w 2012 roku osiągnąć wskaźnik 8,93%.

## 2.1. Nakłady na działalność B+R

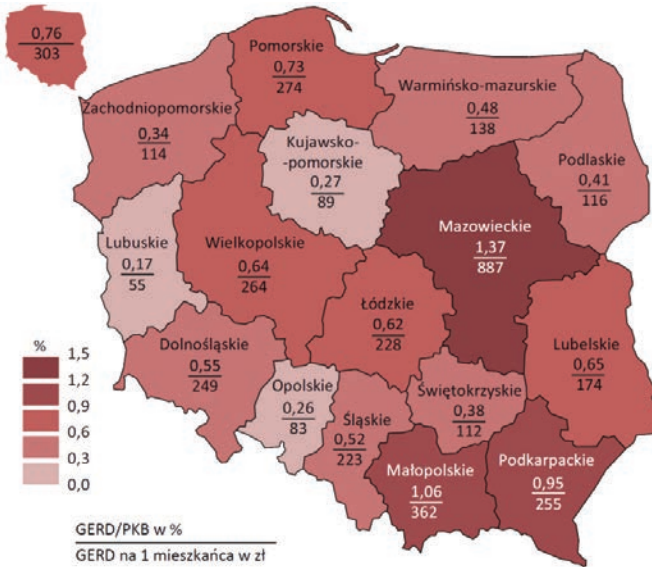
Metodyka przyjęta przez OECD (2002) zakłada, że podmioty prowadzące lub finansujące prace sektora B+R są pogrupowane w następujące sektory:

- rządowy (GOV),
- przedsiębiorstw (BES),
- szkolnictwa wyższego (HES),
- prywatnych instytucji niekomercyjnych (PNP),
- zagranicę.

Analizując krajowe nakłady, trzeba zauważyć, że największy udział w nakładach należy do podmiotów sektora przedsiębiorstw i wynosi 37,2% (intensywność mierzona w stosunku do PKB wynosiła odpowiednio BERD/PKB: w 2012 r. – 0,33%, w 2011 r. – 0,23%, w 2008 r. – 0,19%). Drugim istotnym sektorem jest szkolnictwo wyższe z udziałem 34,4% (HERD/PKB w 2012 r. – 0,31%, w 2011 r. – 0,27%, w 2008 r. – 0,20%). Trzecim sektorem jest sektor rządowy, którego udział sięga 28,0% (GOVERD/PKB odpowiednio: 0,25%, 0,26%, 0,21%). Najmniej istotny jest sektor prywatnych instytucji niekomercyjnych, a jego udział sięga 0,4% ogółu (PNP/PKB odpowiednio: 0,004%, 0,002%, 0,001%). Wobec powyższego wskaźnik całego nakładu na działalność badawczo-rozwojową w stosunku do PKB (GERD/PKB w %) wyniósł w roku 2012 – 0,89%, w roku 2011 – 0,76%, a w roku 2008 – 0,60% (GUS, 2013, s. 56–57).

Nakłady na B+R (GERD) w 2012 roku w Polsce wyniosły 14 353 mln zł, a w Małopolsce 1638 mln zł. By pokazać zróżnicowanie nakładów na B+R w różnych województwach, na rysunku 1 przedstawiono dwa wskaźniki (mierzone w 2011 r.): GERD w relacji do PKB (w %) oraz GERD na jednego mieszkańca (w zł).

W województwie małopolskim w 2012 roku najwięcej pochłonęły nakłady na inżynierię i techniczną działalność B+R – 762,6 mln zł (46,6% wydatków ogółem), a na kolejnych pozycjach uplasowały się następujące dziedziny nauk: przyrodnicze – 499,5 mln zł (30,5%), medyczne – 167,1 mln zł (10,2%), rolnicze – 101,9 mln zł (6,2%), humanistyczne – 54,4 mln zł (3,3%) oraz społeczne – 52,6 mln zł (3,2%) (US, 2013, s. 269). Nakłady na prace B+R według dziedzin nauki i techniki w Polsce są podobne i wynoszą odpowiednio dla nauk: inżynierskich i technicznych – 48,1%, przyrodniczych – 23,7%, medycznych – 13,2%, rolniczych – 4,6%, humanistycznych – 6,0% oraz społecznych – 4,4% (GUS, 2013, s. 63).



Rysunek 1. Nakłady wewnętrzne na działalność B+R w PKB według województw w 2011 r.  
(Figure 1. Gross domestic expenditure on R&D in GDP by voivodships in 2011)

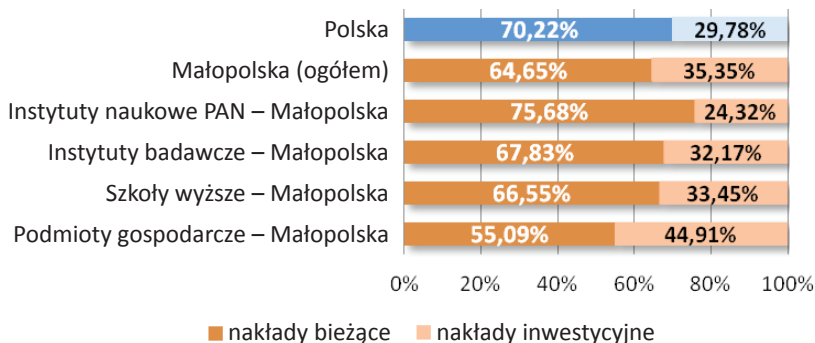
Źródło: GUS, 2013, s. 73.

Nakłady na działalność badawczo-rozwojową można podzielić na:

- nakłady wewnętrzne – obejmują wartość prac B+R wykonanych przez własną infrastrukturę badawczą jednostki, przy czym źródła finansowania tychże prac nie mają znaczenia;
- nakłady zewnętrzne – wartość prac B+R nabytych od innych podmiotów.

Wśród nakładów wewnętrznych ogółem na B+R w 2012 roku w Małopolsce nakłady bieżące stanowiły 1059 mln zł, co daje 64,6% ogółu, a nakłady inwestycyjne na środki trwałe – 579 mln zł, tj. 35,4%. W Polsce te nakłady stanowiły odpowiednio 10 078 mln zł oraz 4274 mln zł (rysunek 2). Taka proporcja nakładów bieżących do nakładów inwestycyjnych świadczy o niedużej liczbie prowadzonych nowoczesnych badań, a także o starzeniu się aparatury badawczo-rozwojowej. W szczególności przerost nakładów bieżących nad inwestycyjnymi jest widoczny w przypadku instytutów badawczych oraz naukowych PAN. Szkoły wyższe mają tę proporcję zbliżoną do średniej w Małopolsce, natomiast najkorzystniejszą sytuacją wygląda w przypadku podmiotów gospodarczych, które relatywnie najwięcej przeznaczają na inwestycje w aparaturę B+R.

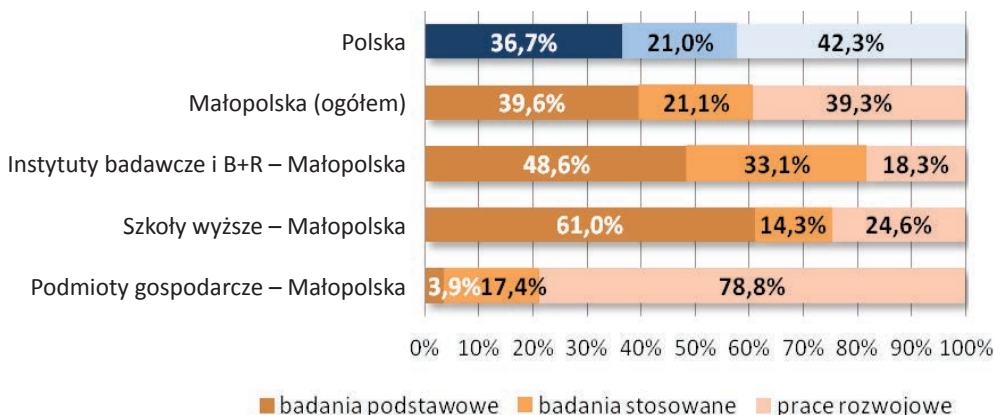
Nakłady bieżące na działalność badawczo-rozwojową są dzielone na badania podstawowe (prace teoretyczne), badania stosowane (prace badawcze prowadzone w celu zdobycia nowej wiedzy) oraz prace rozwojowe (prace projektowe, konstrukcyjne, technologiczne, doświadczalne). Podział środków na te badania powinien być następujący: na badania podstawowe powinno wydawać się najmniej, na badania stosowane nieco więcej, zaś największy udział w nakładach winny stanowić prace rozwojowe. Zarówno w Polsce, jak i w Małopolsce struktura tych wydatków jest zgoła odmienna, choć nie we wszystkich rodzajach jednostek.



Rysunek 2. Nakłady na działalność badawczo-rozwojową w 2012 r.  
(Figure 2. Gross domestic expenditures on research and development activity in 2012)

Źródło: opracowanie własne na podstawie Bank Danych Lokalnych, 2014.

W 2012 roku w Polsce na badania podstawowe przeznaczono 36,7% nakładów ogółem (rysunek 3), a w województwie małopolskim 39,6%. Jest to znacząca poprawa w przypadku Małopolski, bowiem jeszcze w 2000 roku badania podstawowe stanowiły 49,5%! W Polsce na badania stosowane przeznaczonych jest 21,0% ogółu środków i jest to prawie taki sam odsetek jak w przypadku Małopolski. Prace rozwojowe pochłonęły w Polsce 42,3%, a w Małopolsce 39,3% środków na B+R. Struktura wydatków, gdzie przeważają wydatki na badania podstawowe i stosowane, jest charakterystyczna dla sektora instytutów rządowych oraz przede wszystkim szkolnictwa wyższego. Wśród podmiotów gospodarczych, a więc tam gdzie są większe oczekiwania na komercjalizację efektów prac badawczo-rozwojowych, funkcjonuje odmienna struktura. Zdecydowana większość – w przypadku Małopolski prawie cztery piąte – wydatków skierowana jest na prace rozwojowe. Widać nieznaczną poprawę w strukturze rodzajów badań, ale jeszcze dużo zostało do poprawy w tym zakresie.

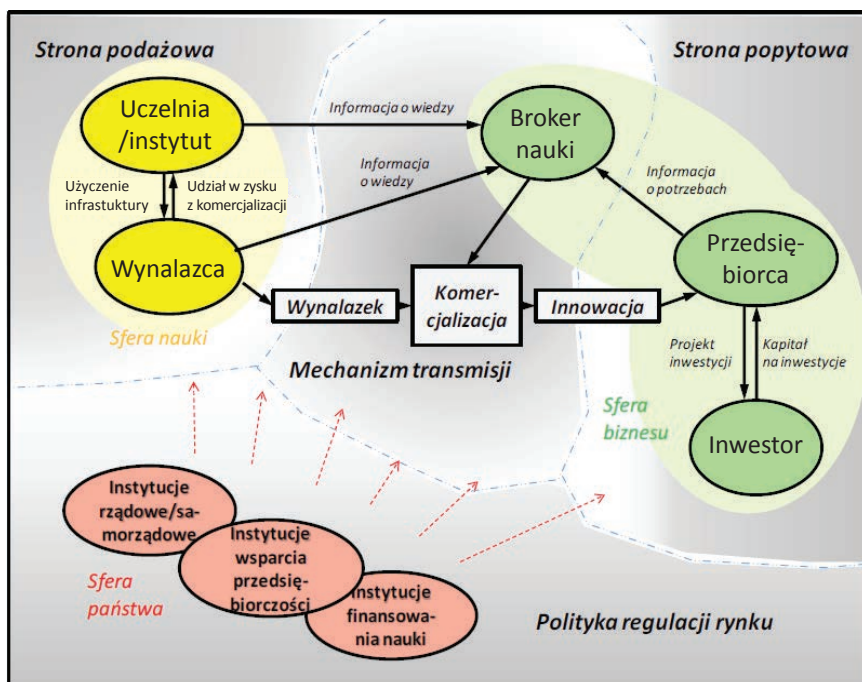


Rysunek 3. Nakłady bieżące na działalność badawczo-rozwojową według rodzajów badań w 2012 r.  
(Figure 3. Current expenditures on research and development activity by type of activity in 2012)

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2013, s. 71; US, 2013, s. 270.

Działalność B+R jest również w części finansowana ze środków zagranicznych. Rokrocznie tych środków jest coraz więcej: podczas gdy w 2006 roku stanowiły one 7,0% nakładów ogółem (0,4 mld zł), to w 2010 roku wynosiły 11,8% wszystkich nakładów (1,2 mld zł). W 2012 roku ze środków pozyskanych z zagranicy sfinansowano 13,3% wszystkich nakładów na działalność badawczo-rozwojową (1,9 mld zł). Zdecydowana większość środków zagranicznych pochodzi z Komisji Europejskiej – 1,5 mld zł. Stanowi to 81,6% wszystkich środków zagranicznych. Relacja środków z Komisji Europejskiej do środków na B+R ogółem wynosi 10,9% (GUS, 2013). W 2011 roku w Małopolsce spośród wszystkich nakładów 9,6% stanowiły środki z zagranicy. Na tle ogólnopolskim ten wskaźnik nie jest zadowalający i konieczny wydaje się wzrost absorpcji finansowej środków zagranicznych przeznaczonych na B+R. Jest to również ostrzeżenie dla placówek badawczo-rozwojowych z terenu województwa małopolskiego, że ich aktywność w pozyskiwaniu funduszy zagranicznych jest w dalszym ciągu przeciętna.

Rynek badań naukowych składa się z czterech obszarów: strony podażowej, strony popytowej, mechanizmu transmisji oraz polityki regulacji rynku. Modelowy układ tych czterech zależnych obszarów przedstawił Witold Orłowski (2013) (rysunek 4).



Rysunek 4. Schematyczne przedstawienie rynku badań naukowych  
(Figure 4. Schematic representation of the market research)

Źródło: Orłowski, 2013, s. 16.

Stronę podażową tworzą uczelnie/institute badawcze, których głównym zadaniem jest dostarczenie wynalazcy pomocy i infrastruktury badawczej, oraz wynalazcy, którzy wyko-



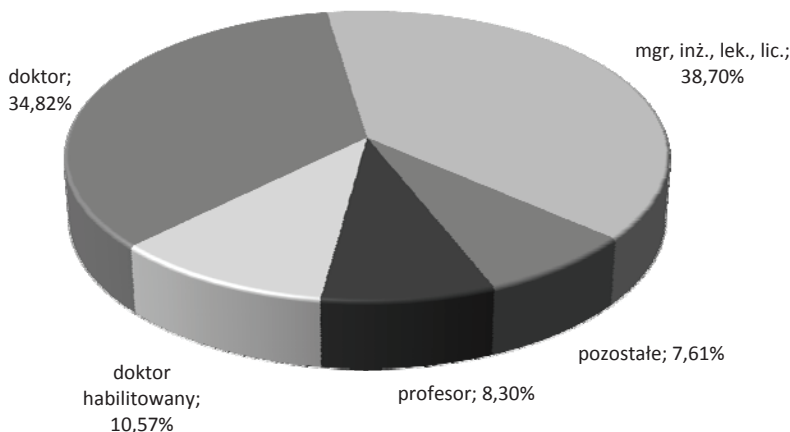
rzystując posiadaną wiedzę, dokonują odkrycia wynalazku. Stronę popytową reprezentują przedsiębiorcy oraz inwestorzy. Do tych pierwszych należy poprzez posiadane umiejętności menedżerskie zastosowanie wynalazku, a inwestorzy poprzez posiadany kapitał finansują tę procedurę. Broker nauki jest ogniwiem w mechanizmie transmisji, jego główną rolą jest zaś pośrednictwo między przedsiębiorcą a sferą nauki poprzez wykorzystanie do tego posiadanych umiejętności menedżerskich. W polityce regulacji rynku występuje trzech graczy: instytucje rządowe/samorządowe, instytucje wsparcia przedsiębiorczości oraz instytucje finansowania nauki, a łączącym je wspólnym mianownikiem są posiadane pieniądze publiczne. Pierwsze z wymienionych za pośrednictwem prawa oraz pieniędzy publicznych powinny zachęcać do tworzenia i wykorzystania wiedzy. Instytucje wsparcia przedsiębiorczości winny zachęcać do innowacyjności i przedsiębiorczości. Zadaniem instytucji finansujących naukę jest zachęta do prowadzenia badań zgodnych z polityką naukową.

Na podstawie raportu opublikowanego w 2013 roku do największych inwestorów w badania i rozwój w 2011 roku w Małopolsce można zaliczyć następujące przedsiębiorstwa (w nawiasie pozycja w rankingu ogólnopolskim, wymieniono przedsiębiorstwa uplasowane na liście 100 największych inwestorów): Comarch SA, Kraków – 67,0 mln zł [4], Valeo Autosystemy Sp. z o.o., Skawina – 53,3 mln zł [7], Selvita SA, Kraków – 7,4 mln zł [56], Tele-Fonika Kable Sp. z o.o. Spółka komandytowo-akcyjna, Kraków – 6,9 mln zł [58], Quantum Software SA, Kraków – 4,8 mln zł [75], PKS Nowy Targ Sp. z o.o., Nowy Targ – 4,2 mln zł [80] (Baczko i in., 2013, s. 51–55).

## 2.2. Zatrudnienie w działalność B+R

W procesie powstawania innowacji jednym z najistotniejszych czynników jest człowiek. Bardzo ważne są również kwalifikacje osób zatrudnionych w sektorze badawczo-rozwojowym. Do ustalania faktycznego zatrudnienia w działalności B+R (także w niniejszej publikacji) przyjęto jednostkę miary, jaką jest ekwiwalent pełnego czasu pracy (w skrócie: EPC). Jeden EPC oznacza jeden osobo-rok poświęcony wyłącznie na działalność B+R. Personel (w EPC) w działalności B+R na 1000 pracujących ogółem w 2012 roku wyniósł w Małopolsce 8,7%. Średnia krajowa wynosi 5,8%, a województwo małopolskie zajmuje drugą lokatę, po województwie mazowieckim posiadającym wskaźnik 11,2%. W zestawieniu z innymi krajami jest on mimo wszystko na niskim poziomie, gdyż średnio w Unii Europejskiej wynosi on 12,2%, a europejskimi liderami są Finlandia (21,8%) oraz Szwecja (17,5%) (GUS, 2013).

Największy odsetek osób zatrudnionych w działalności badawczo-rozwojowej w Małopolsce stanowią osoby z tytułem zawodowym magistra, inżyniera, lekarza, licencjata – 38,7% (rysunek 5). Niewiele mniej, bo 34,8%, to zatrudnieni ze stopniem naukowym doktora, z czego ponad 87% zatrudnionych jest w szkołach wyższych. Stopień naukowy doktora habilitowanego posiada 10,6% (z czego 91% zatrudnionych jest w szkołach wyższych), a tytułem naukowym profesora legitymuje się 8,3% (z czego 89% zatrudnionych jest w szkołach wyższych). Ponad połowa zatrudnionych w B+R ma co najmniej stopień doktora, co świadczy o wysokich kwalifikacjach kadry. Pracownicy dysponują częstokroć bogatym dorobkiem zarówno naukowym, jak i praktycznym. W ostatnich latach największy przyrost zanotowano w grupie doktorów habilitowanych – od 2005 do 2012 roku ta grupa zwiększyła się o blisko 38%.



Rysunek 5. Zatrudnieni w działalności badawczej i rozwojowej w Małopolsce według poziomu wykształcenia w 2012 r.

(Figure 5. Employment in research and development activity in Małopolska by educational level in 2012)

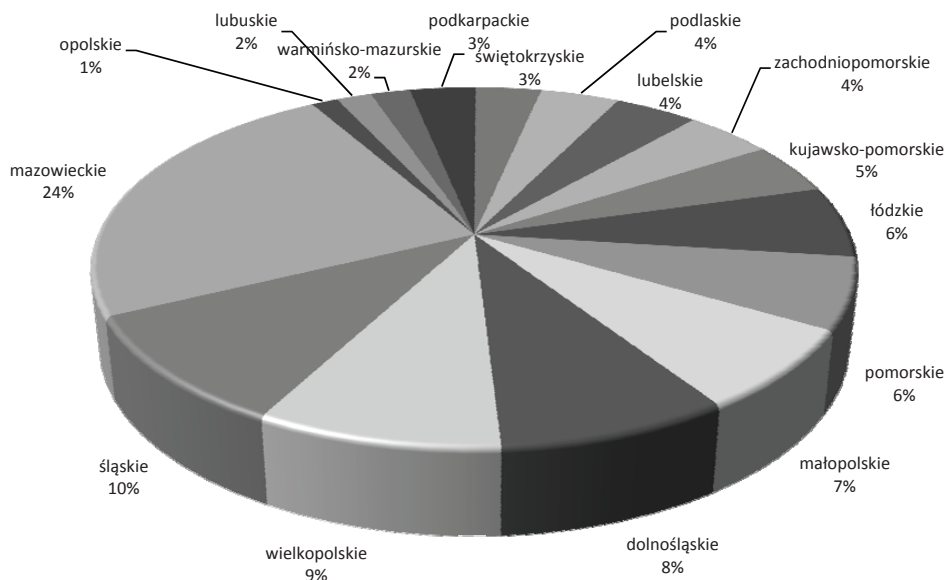
Źródło: opracowanie własne na podstawie US, 2013, s. 269.

Osoby zatrudnione w działalności badawczo-rozwojowej w Małopolsce w 2012 roku stanowiły 12,5% zatrudnionych w całej Polsce w B+R (11 346 EPC). Największy odsetek zatrudniony jest w sektorze szkolnictwa wyższego – 52,0% (w Polsce 47,3%). W sektorze przedsiębiorstw zatrudnionych jest 28,6% (w Polsce 28,4%), a w sektorze rządowym 19,3% (w Polsce 24,0%). Małopolska ma drugi co do wielkości udział w Polsce pod względem liczby zatrudnionych w B+R, osiągając 12,5%. Wyższy odsetek ma jedynie województwo mazowieckie, gdzie pracowało 30,3% zatrudnionych w działalności B+R w Polsce (Orłowski, 2013).

### 2.3. Szkolnictwo wyższe

Ważnym sektorem w działalności badawczo-rozwojowej jest szkolnictwo wyższe. W 2012 roku w Małopolsce funkcjonowały 33 szkoły wyższe, co stanowi 7,3% wszystkich szkół wyższych w Polsce (rysunek 6). W województwie studiuje 203 tys. studentów (w Polsce 1675,8 tys.). W szkolnictwie wyższym w Małopolsce zatrudnionych jest 12,6 tys. nauczycieli akademickich. W województwie małopolskim na jednego nauczyciela akademickiego przypada średnio 16 studentów.

Zdecydowana większość szkół wyższych ma swoją siedzibę w Krakowie. Jest on dominującym ośrodkiem akademickim. Małopolska jest piątym pod względem liczby szkół wyższych oraz drugim co liczby studentów województwem w Polsce.



Rysunek 6. Szkolnictwo wyższe według województw w 2012 r.  
(Figure 6. Higher education by voivodships in 2012)

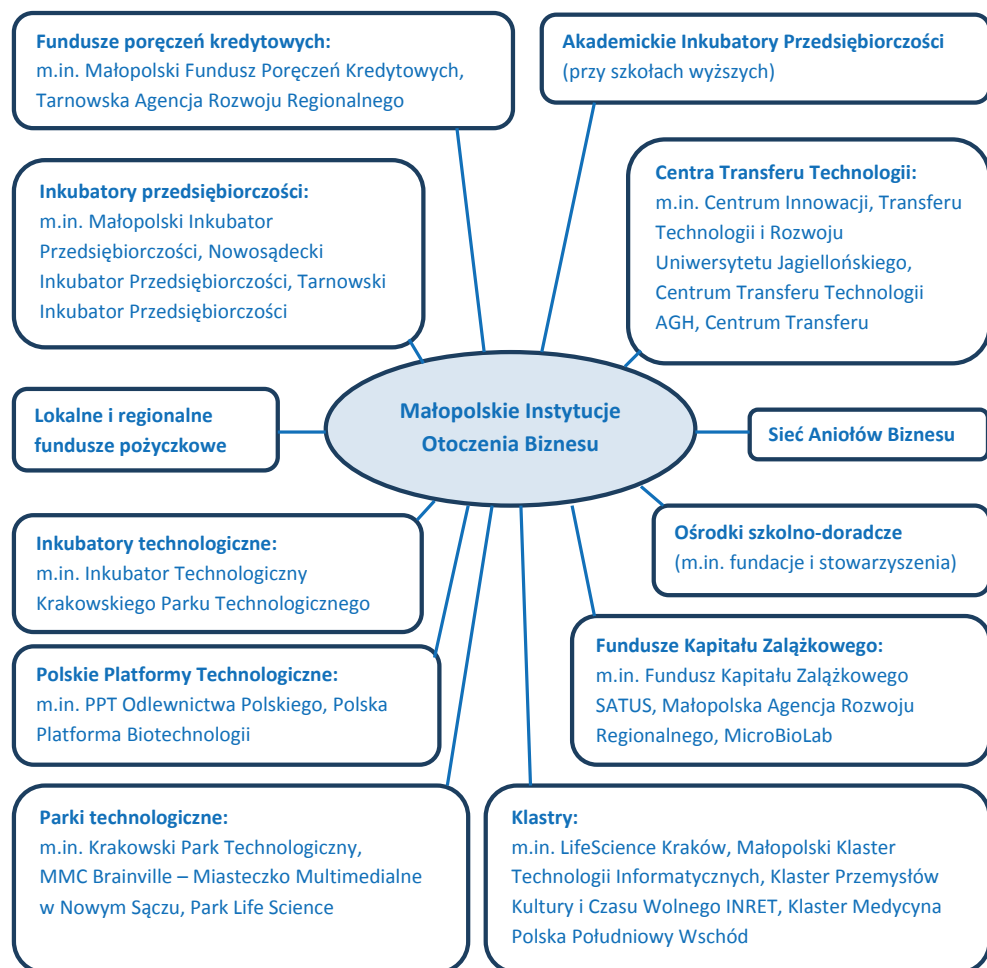
Źródło: opracowanie własne na podstawie Bank Danych Lokalnych, 2014.

#### 2.4. Ochrona własności przemysłowej

Z terenu województwa małopolskiego do Urzędu Patentowego RP w 2012 roku wpłynęły 532 zgłoszenia wynalazków oraz wzorów użytkowych dokonane przez podmioty krajowe. Dla porównania: w roku poprzednim liczba ta wynosiła 440, a w 2005 roku jedynie 259, tak więc widać utrzymujący się trend wzrostowy. Udzielone zostały 194 patenty i prawa ochronne, co plasuje Małopolskę na piątym miejscu po województwach: mazowieckim, dolnośląskim, śląskim i wielkopolskim. Spośród 20 podmiotów, które dokonały największej liczby zgłoszeń wynalazków i wzorów użytkowych do UPRP w 2012 roku, były dwa z Małopolski – Akademia Górniczo-Hutnicza na drugim miejscu ze 121 zgłoszeniami oraz Politechnika Krakowska na 19. miejscu z 27 zgłoszeniami. Obie uczelnie znalazły się również w grupie 20 podmiotów o największej liczbie uzyskanych patentów i praw ochronnych na wzory użytkowe (AGH – 46, miejsce 8.; PK – 16, miejsce 18.) (UMWM, 2013, s. 91). W Małopolsce na 1 mln mieszkańców w 2012 roku zgłoszono 125,4 wynalazków, co daje czwartą lokatę. Pierwszą zajmuje Mazowsze ze 184,2 wynalazkami. Liczba zgłoszeń z krajów Unii Europejskiej w Europejskim Urzędzie Patentowym przypadająca na 1 mln mieszkańców w 2010 roku wyniosła 109,6 zgłoszeń, a dla Polski – 8,7, co uplasowało ją na 20. miejscu w Unii Europejskiej. W Czechach i na Węgrzech wskaźnik ten był ponaddwukrotnie wyższy, a w Niemczech osiągnął 277,7 zgłoszeń na 1 mln mieszkańców. Najwięcej złożonych aplikacji przypadających na 1 mln mieszkańców w krajach europejskich odnotowano w Liechtensteinie – 812,1 (GUS, 2013, s. 149–158).

### 3. Instytucje otoczenia biznesu

Istotnym elementem wspierającym pojawianie się na rynku nowych, innowacyjnych podmiotów gospodarczych są instytucje otoczenia biznesu (IOB). Małopolskie IOB (rysunek 7) to bardzo ważny element systemu wspierania rozwoju gospodarczego, obejmującego zróżnicowane grupy niekomercyjnych instytucji, aktywnych w obszarze wspierania przedsiębiorczości, transferu i komercjalizacji technologii oraz poprawy konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP). Ponadto małopolskie IOB charakteryzują się wysokim potencjałem rozwoju, a ich rola w intensyfikacji procesów innowacyjnych stale rośnie (UMWM, 2013, s. 145).



Rysunek 7. Małopolskie instytucje otoczenia biznesu z przykładami  
(Figure 7. Business environment institutions in Malopolska with examples)

Do głównych działań podejmowanych przez instytucje otoczenia biznesu należy m.in.: wspieranie innowacyjnych start-upów, udzielanie profesjonalnego wsparcia infrastrukturalnego, finansowego i merytorycznego firmom, tworzenie funduszy pożyczkowych i poręczeńowych.

#### 4. Platformy internetowe, instytucje i programy unijne

Unia Europejska podejmuje inicjatywy wspierające wiedzę. W latach 2002–2006 był to 6. Program Ramowy (6PR). Kolejna perspektywa finansowa na lata 2007–2013 przyniosła 7. Program Ramowy (7PR). Natomiast na lata 2014–2020 przygotowany został program ramowy o nazwie Horizon 2020, który jest największym mechanizmem finansowania badań naukowych w Europie. W porównaniu z 7PR ma on mieć prostszą strukturę, ograniczone mają zostać wymogi względem sprawozdań finansowych, ujednoczone kryteria oceny wniosków. Oprócz 7PR przejmie on również dwa inne unijne mechanizmy finansowania innowacji i badań naukowych, tj. Program Ramowy na rzecz Konkurencyjności i Innowacji (CIP) oraz Europejski Instytut Innowacji i Technologii (EIR).

Ważną rolę w procesie kreowania wiedzy oraz zbliżeniu nauki i biznesu odgrywają instytucje narodowe realizujące różnorodne projekty i programy. Można tu wymienić: Narodowe Centrum Badań i Rozwoju, Narodowe Centrum Nauki, Fundację Nauki Polskiej. Istotne są też projekty, których celem jest dostarczenie wiedzy w zakresie przewidywanego rozwoju na przestrzeni najbliższych lat. Ma to służyć wsparciu przy tworzeniu długoterminowej i spójnej polityki badań i innowacji. Można tu wyróżnić m.in. projekty: „Foresight technologiczny przemysłu – InSight 2030” czy regionalny „Foresight technologiczny na rzecz zrównoważonego rozwoju Małopolski”.

Ważnym instrumentem ułatwiającym transfer wiedzy ze sfery badawczo-rozwojowej do biznesu są platformy internetowe. Mają one różne funkcje, ale jeden główny cel – wsparcie działań na styku nauki i biznesu. Poniżej zaprezentowano kilka przykładowych platform:

- Cordis – Wspólnotowy Serwis Informacyjny Badań i Rozwoju<sup>1</sup> zawierający wiele działań tematycznych, takich jak: polityka, bazy danych, działania europejskie, regionalne i krajowe, oraz bogate podstrony tematyczne dotyczące inkubatorów, opracowań statystycznych, programów ramowych i innych działań; serwis udostępnia także obszerne zasoby informacji na temat badań naukowych w UE.
- Gate2Growth<sup>2</sup> – skupia środowisko przedsiębiorców, inwestorów, badaczy i naukowców oraz kilka sieci wspieranych przez Komisję Europejską. Ułatwia pozyskanie kapitału typu *venture*.
- EEN – sieć Enterprise Europe Network<sup>3</sup> ruszyła w 2008 roku i obecnie łączy ponad 600 podmiotów z 45 krajów. Jest wydajnym instrumentem komunikowania się przedsiębiorców z naukowcami oferującym nieodpłatną wyszukiwarkę technologii lub ofert wśród podmiotów z całej Europy.

<sup>1</sup> Strona internetowa serwisu: [www.cordis.europa.eu](http://www.cordis.europa.eu).

<sup>2</sup> Strona internetowa platformy: [www.gate2growth.com](http://www.gate2growth.com).

<sup>3</sup> Strona internetowa sieci EEN – Polska Południowa: [www.een.net.pl](http://www.een.net.pl)

- STIM – Ogólnopolska Sieć Transferu Technologii i Wspierania Innowacyjności<sup>4</sup> zrzesza małych i średnich przedsiębiorców jako odbiorców technologii, a także jednostki naukowe i firmy dostarczające nowoczesne technologie.
- Sieć Wiedzy i Praktyki<sup>5</sup> – przygotowana przez Małopolską Agencję Rozwoju Regionalnego, ma zadanie ułatwić dostęp do informacji, nawiązywanie kontaktów oraz transfer wiedzy w celu osiągnięcia przez uczestników sieci wzajemnych korzyści.

## 5. Społeczeństwo informacyjne

Funkcjonowanie społeczeństwa informacyjnego jest związane z wykorzystaniem nowoczesnych technologii informacyjnych oraz sieci teleinformatycznych, a co za tym idzie – z szybką wymianą informacji. Następuje to we wszystkich obszarach życia społecznego oraz gospodarczego. Rozwój społeczeństwa informacyjnego ma niewątpliwie wpływ na rozwój gospodarczy, dlatego jest tak istotny. Wykorzystanie nowoczesnych technologii jest implikowane przez umiejętność gromadzenia, przetwarzania i przekazywania informacji.

W Małopolsce 92,8% przedsiębiorstw w 2012 roku wykorzystywało w swej pracy komputery, co nieznacznie odbiega od średniej krajowej, która jest na poziomie 94,7%. Odsetek ten utrzymuje się od kilku lat na zbliżonym poziomie. Przedsiębiorstwa posiadające dostęp do Internetu stanowią w Małopolsce 90,7%, a w Polsce 93,2%. Osoby korzystające regularnie z komputera, tj. co najmniej raz w tygodniu, w 2012 roku stanowiły ogółem 60,2%, natomiast odsetek ten w regionie południowym (obejmującym Małopolskę i Śląsk, bez podziału na województwa) wyniósł 62,7%. Odsetek osób regularnie korzystających z Internetu wynosił w skali całej Polski 58,7%, a w regionie południowym 61,2% (US, 2012, s. 94–112).

## 6. Podsumowanie

Podsumowując, należy stwierdzić, że Małopolska na tle kraju prezentuje się stosunkowo korzystnie. Choć najczęściej najwyższe wartości osiąga Mazowsze, to województwo małopolskie jest zazwyczaj w ścisłej czołówce.

Z przeprowadzonej w niniejszym artykule analizy czynników sprzyjających rozwojowi wiedzy oraz jego transferowi do biznesu w Małopolsce płyną następujące wnioski (m.in. Orłowski, 2013, s. 3; UMWM, 2013):

- 1) Jeśli chodzi o wiele obszarów B+R, województwo małopolskie znajduje się w ścisłej czołówce, jednak w porównaniach z innymi krajami te wyniki są słabe.
- 2) Wydatki na B+R, w relacji do PKB, są w dalszym ciągu zbyt niskie. W 2011 roku w Polsce wyniosły one 0,76% PKB, a w Małopolsce 1,06% PKB, podczas gdy w krajach OECD wynoszą 2,40%, a średnia UE to 2,04%.
- 3) Rynek badań naukowych praktycznie nie funkcjonuje, o czym świadczy znikomy przepływ środków na badania z przedsiębiorstw do instytucji badawczych i uczelni wyższych.

<sup>4</sup> Strona internetowa sieci: [www.stim.org.pl](http://www.stim.org.pl).

<sup>5</sup> Strona internetowa sieci: [www.s-wip.pl](http://www.s-wip.pl).

- 4) Niewielkie jest zaangażowanie w sferę B+R sektora prywatnego, czego efektem jest niski stopień komercjalizacji oraz wykorzystania w praktyce wynalazków naukowych. Relacja wydatków podmiotów z sektora przedsiębiorstw do PKB w 2012 roku wyniosła 0,33% i jest to 7 razy niższy poziom niż w krajach OECD i 6 razy niższy niż w UE.
- 5) Przy obecnym poziomie wydatków na B+R wzrost wydatków publicznych może mieć pewien „motywujący” efekt dla wydatków prywatnych. Skala takiego efektu może jednak nie być wielka, jeśli nie nastąpi wzrost skuteczności prowadzonej polityki, np. poprzez ściślejsze niż dotąd powiązanie dofinansowania publicznego z wydatkami na badania sektora prywatnego.
- 6) Zarówno skala personelu zatrudnianego przez sektor B+R, jak i skala aktywności patentowej w Polsce jest niska, ale spójna z aktywnością badawczą. Warunkiem poprawy w tym zakresie jest wzrost prywatnych wydatków na B+R (wydatków biznesu), czemu towarzyszyć powinny działania na rzecz poprawy stanu kultury wynalazczości.
- 7) W roku akademickim 2012/2013 w województwie małopolskim studiowało 203 tys. studentów, tj. o 5,1 tys. osób (2,5%) mniej w stosunku do roku poprzedniego. Tendencja spadkowa, zauważalna od 2010 roku, jest spowodowana obserwowanymi w całym kraju zmianami demograficznymi. Należy przy tym zaznaczyć, że zjawisko to jest odczuwalne w województwie małopolskim w stosunkowo niewielkim stopniu.
- 8) Stolica województwa – Kraków – jest rozpoznawaną marką. Jednak inwestorzy zagraniczni, w tym również przedsiębiorcy ściśle współpracujący ze sferą B+R, jako jedną z podstawowych wad Krakowa, poza problemami komunikacyjnymi, podają niski poziom współpracy na linii: biznes – administracja – sektor B+R (Domański, Jarczewski, 2013).
- 9) Ważne jest, aby wykorzystać dorobek międzynarodowy w zakresie nakładów na badania i rozwój zawarty w *Podręczniku Frascati* (OECD, 2012). Wyzwaniem jest sprawa ewidencji nakładów na B+R w spółkach Skarbu Państwa.

## Bibliografia

- Baczko, T., Puchała-Krzywina, E., Szył, M., Paczkowski, T. (2013). *Raport o największych inwestorach w badania i rozwój w Polsce w 2012 roku*. Warszawa: Instytut Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk. ISBN 978-83-61597-50-6.
- Bank Danych Lokalnych (2014) [online, dostęp: 2014-04-22]. Dostępny w Internecie: <http://www.stat.gov.pl>.
- Domański, B., Jarczewski, W. (red.) (2013). *Klimat inwestycyjny w województwie małopolskim*. Kraków: Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. Departament Polityki Regionalnej. ISBN 978-83-63091-2.
- GUS (2013). *Nauka i technika w 2012 r.* Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. ISSN 1507-1294.
- OECD (2012). *Frascati Manual. Proposed standards practice for surveys on research and experimental development*. OECD.
- Orłowski, W. (2013). *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce. Bariery i możliwości przełamania*. Warszawa: PWC Polska.
- UMWM (2013). *Województwo Małopolskie 2013. Małopolskie Studia Regionalne*. Kraków: Urząd Marszałkowski Województwa Małopolskiego. ISSN 1730-9301.
- US (2012). *Spółczesność informacyjna w Polsce. Wyniki badań statystycznych z lat 2008–2012*. Warszawa: Urząd Statystyczny w Szczecinie. ISSN 1898-7583.
- US (2013). *Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego*. Kraków: Urząd Statystyczny w Krakowie. ISSN 1640-002X.

---

## Factors contributing to knowledge and its transfer to business in Malopolska

**Abstract:** One of the factors contributing to the growth of innovation is research and development (R&D), a systematic creative work undertaken to increase knowledge of man, culture and society, and the use of this knowledge to devise new applications. It involves three types of research: basic research, applied research (including industrial) and experimental development. For effective implementation of the innovation, market research needs to function efficiently. Market research consists of four areas: supply side, demand side policy transmission mechanism and regulation of the market.

The purpose of this article is to evaluate the area for encouraging the emergence of innovation in the business environment with special reference to the position

of Malopolska. The article presents the results of the analysis of R&D in the Malopolska province in terms of number of units, investment, employment, higher education and the number of reported inventions and utility models. The paper presents a model pattern of market research and business institutions in relation to examples in Malopolska. The results of the performed analysis show that Malopolska has scored relatively better compared to the remainder of the country. Though, the Malopolska region has scored relatively high, the highest values were achieved by Mazowsze. Despite these high values, these results were weak in correlation to other European countries. The conclusion drawn show that there is room for improvement in state affairs.

**Key words:** research and development, information society, market research, business environment institutions

---



# Wpływ kooperacji w ramach aliansów wiedzy na zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa

**Anna Mikos**  
**Wojciech Koziół**  
**Paweł Bełzowski**

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** Przyszłością rozwoju gospodarki, jej nowoczesności i innowacyjności są kooperacje przedsiębiorstw. Stopień nasilenia tej współpracy jest uzależniony od otoczenia, działającej konkurencji i potrzeb danego kooperatora. Każde przedsiębiorstwo, które funkcjonuje w warunkach gospodarki opartej na wiedzy, aby się rozwijało i umacniało swoją pozycję na rynku, musi być innowacyjne (czyli musi posiadać i budować odpowiedni potencjał, wykorzystywany do tworzenia innowacji), a jest to możliwe między innymi dzięki pozyskiwaniu wiedzy z zewnętrznych źródeł, w ramach tzw. aliansów wiedzy. Praktyka wskazuje na coraz liczniejsze inicjatywy kooperacji przedsiębiorstw z podmiotami zewnętrznymi w zakresie wspólnego uczenia się. Alians pomaga w wymianie doświadczenia i wiedzy między współpracującymi organizacjami.

W pierwszej części artykułu przedstawiono zarys teoretycznego ujęcia takich aliansów, druga część natomiast zawiera wyniki badań, które ukazują wykorzystanie tej formy pozyskiwania wiedzy przez przedsiębiorstwa z regionu Tarnowa i Małopolski. Celem artykułu jest zaprezentowanie nowoczesnej formy pozyskiwania wiedzy z zewnątrz. Podjęto również próbę zdefiniowania determinant współpracy na płaszczyźnie kooperacji z zewnętrznymi instytucjami i oceny ich skuteczności jako przesłanki wzmocnienia zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa. Dodatkowej ocenie poddano poziom kooperacji przedsiębiorstw w aliansie wiedzy.

**Słowa kluczowe:** innowacje, zdolność innowacyjna przedsiębiorstwa, kooperacja przedsiębiorstw, aliansie wiedzy

---

## 1. Wprowadzenie

Przez wiele stuleci przedsiębiorstwa były zakładane i funkcjonowały po to, by kreować i pomnażać bogactwo swoich właścicieli. Powiększenie bogactwa było i nadal jest powodem podejmowania wszelkiej aktywności gospodarczej. Cel ten może być realizowany pod warunkiem, że przedsiębiorstwo będzie stabilnie funkcjonować i rozwijać się w swoim otoczeniu, co z kolei we współczesnej gospodarce, nazywanej gospodarką opartą na wiedzy, jest uzależnione od jego zdolności innowacyjnej. Zdolność innowacyjna, rozumiana jako zdolność do tworzenia innowacji, może być determino-

Korespondencja: Anna Mikos  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel. +48 509 701 003  
Email: anna.mikos@mwse.edu.pl

wana proaktywną postawą przedsiębiorstwa. Thomas S. Bateman i Michael J. Grant zdefiniowali pojęcie proaktywności w odniesieniu do osób, przyjmując, że osoba taka jest względnie słabo krępowana w swoich działaniach przez czynniki sytuacyjne i dąży do zmiany środowiska, w którym funkcjonuje (Sikorski, 1999, s. 287). Przyjęta postawa ludzi tworzących przedsiębiorstwo ma przełożenie na charakter i postawę samego podmiotu gospodarczego: jako jednostka organizacyjna będzie poszukiwać i stwarzać niejednokrotnie okazje do dokonywania pożądanych zmian.

Bardzo często wskazuje się na istnienie silnego związku między skutecznością osiągnięcia celów przedsiębiorstwa a stopniem nasilenia konkurencji na danym rynku. Współczesne przedsiębiorstwo potrafi radzić sobie ze zmiennością i złożonością otoczenia, wykorzystując jasno sformułowaną i właściwie realizowaną strategię działania, która staje się instrumentem zarządzania, poniekąd odzwierciedla także stopień innowacyjności jednostki. Koncepcja Chan W. Kima i Renée Mauborgne (Aluchna, 2006) łączy pojęcie strategii i konkurencji, zakładając, że jednostka nieustannie zmierza do zdobycia przewagi nad swoim konkurentem oraz utrzymania pozycji rynkowej, co wymaga od niej wysiłku i ciągłej obserwacji jego poczynąń – w konsekwencji przedsiębiorstwo staje się naśladowcą, a nie innowatorem. Według Kima i Mauborgne osiągnięcie trwałego wzrostu i zysków jest możliwe dzięki przyjętej strategii, która posiada tzw. wartość innowacji (ang. *value innovation*). Koncepcja ta odrzuca budowę przewagi konkurencyjnej oraz walkę z konkurencją, która sprowadzała się do „robienia czegoś lepiej, niż robią to firmy konkurencyjne”, a zwraca uwagę na to, by nabywcom oferować zupełnie nową wartość (Wawryszuk-Misztal, 2007, s. 23), kreować nowe, nierozpoznane dotąd rynki.

Podobnie Jerzy Altkorn w definicji pojęcia wartości innowacji przyjmuje podejście, które kładzie nacisk na potrzeby klientów, a nie na to, jak pokonać konkurencję. Reguły gry rynkowej nie są sztywne, można próbować kształtować je od nowa (Altkorn, 2002, s. 40). Uczynienie z konkurencji elementu nieistotnego nie jest wystarczające, by uzyskać wymierny efekt w postaci innowacji. Przedsiębiorstwo musi skłaniać się ku proaktywności, a jednocześnie poszukiwać i efektywnie korzystać z nowych źródeł wiedzy (tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych), realizując tym samym proces ciągłego uczenia się od innych (ang. *learn from others*). Proces uczenia się i adaptacji wiedzy na poziomie przedsiębiorstwa najpełniej jest realizowany wówczas, gdy dochodzi w nim do kwestionowania i przemodelowania strategii oraz określonych procesów, w tym procesu zarządzania innowacją.

W prowadzonych badaniach nad zdolnością innowacyjną przyjmuje się określoną grupę determinant potencjału innowacyjnego<sup>1</sup>, który w konsekwencji ma przełożenie na zdolność do tworzenia innowacji<sup>2</sup> przez przedsiębiorstwo. Jednym z czynników, silnie oddziałującym, jest kooperacja zewnętrzna.

<sup>1</sup> Pod pojęciem potencjału innowacyjnego należy rozumieć zdefiniowany przez Aleksandra Żołnierskiego (2005, s. 65) potencjał wewnętrzny przedsiębiorstwa (zasoby) i dostępność zewnętrznych źródeł innowacji.

<sup>2</sup> W metodologii badania przyjęto, że zdolność innowacyjna to ten fragment potencjału innowacyjnego, który jest wykorzystywany do tworzenia innowacji. Charakteryzowany jest przez pięć grup czynników: kompetencje kierownicze i pracownicze, nowoczesność infrastruktury IT, organizację pracy, kooperację w zarządzaniu wiedzą, zabezpieczenie wiedzy. Czynniki te przyjmują miano determinant zdolności innowacyjnej organizacji. Na podstawie wykorzystania determinant został ustalony poziom zdolności innowacyjnej,

Celem artykułu jest przedstawienie specyficznej formy pozyskiwania przez przedsiębiorstwo wiedzy z zewnątrz w procesie otwartych innowacji, poprzez tworzenie tzw. aliansów wiedzy. Przedsiębiorstwo, które w mniejszym stopniu skupia się na rywalizacji, nie postrzega siebie w kategoriach „wygrany–przegrany”, otwiera się na relacje z innymi podmiotami, poszukuje zewnętrznych źródeł wiedzy, wchodząc w układ (współpracę) z innymi przedsiębiorstwami, jednostkami naukowymi, a także czerpie wiedzę od swoich klientów.

W artykule zasygnalizowano, jakie determinanty kształtują współpracę na płaszczyźnie kooperacji z zewnętrznymi instytucjami (tzw. alianse wiedzy), podjęto też próbę oceny ich skuteczności jako przesłanki wzmocnienia zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa. Przyjęto hipotezę, że tak jak wiedza i umiejętności pracowników firm wpływają na zdolność innowacyjną, tak również współpraca między podmiotami danej branży decyduje o poziomie zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa. Ponadto innowacyjność organizacji stanowi podstawę jej zdolności rozwojowej.

## 2. Kooperacja zewnętrzna dotycząca innowacji – alianse wiedzy

Opierając się na literaturze krajowej i światowej, należy podkreślić związek między kooperacją zewnętrzną a zdolnością innowacyjną. Kooperacja może być postrzegana przez pryzmat różnych podmiotów, poczynając od partnera biznesowego, rozumianego jako drugie przedsiębiorstwo występujące w charakterze dostawcy, poprzez klientów *business to business* oraz indywidualnych konsumentów, uczelnie, jednostki naukowe i podmioty z zapleczem B+R, na jednostkach państwowych i samorządowych kończąc (Danik, Żukowska, 2011). Z praktyki gospodarczej można przywołać przykłady współpracy zakończonej sukcesem. Firma Procter & Gamble, działając w warunkach silnej konkurencji, dostrzegła niską efektywność tradycyjnego modelu B+R, dlatego zastąpiła go nowym. Pod nazwą „Connect and Develop” współistnieją dwie formy: sieci własne (wewnętrzne) i sieci otwarte (struktura sieciowa) (Danik, Żukowska, 2011). Grupa BMW stworzyła swoje centra innowacyjne w różnych częściach świata, w sąsiedztwie uniwersytetów, instytucji badawczych, przedsiębiorstw produkujących oprogramowania i sprzęt elektroniczny. Zapewniła sobie tym samym szybki dostęp do nowoczesnych rozwiązań i świeżych pomysłów (Danik, Żukowska, 2011).

Przedstawione przykłady obrazują sposób działania wielu współczesnych przedsiębiorstw. Coraz częściej trafniejsza wydaje się kooperacja aniżeli otwarta, destrukcyjna konkurencja (Markiewicz, 2007). Steve Radley twierdzi, że przyszłością rozwoju gospodarki, jej nowoczesności i innowacyjności są kooperacje przedsiębiorstw (między sobą, jak również z podmiotami o charakterze naukowo-badawczym). Podobne stanowisko zajmuje Malory Davies, który przypisuje nieocenioną rolę współpracy w kreowaniu różnych typów innowacji (Danik, Żukowska, 2011). Dlatego też przedsiębiorstwa powinny uczestniczyć w łańcuchu wzajemnych powiązań i w procesie dyfuzji wiedzy, przede wszystkim z uwagi na towarzyszący tym zjawiskom wzmożony efekt synergii oraz kreowaną wartość dodaną. Uzyskana z zewnątrz wiedza stanowi rdzeń (lub jego uzupełnienie) we własnym procesie innowacyj-

---

co pozwoliło dokonać kategoryzacji przedsiębiorstw. Koncepcja ewaluacji determinant zdolności innowacyjnej stanowi przedmiot rozpraw w innych opracowaniach powstałych w ramach prac zespołu badawczego przy Katedrze Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.

nym firmy. „Otworzenie” procesu innowacji umożliwia przedsiębiorstwom podejmowanie działań, które pozwolą na stałe osiąganie korzyści z tytułu możliwości wykorzystywania zewnętrznych zasobów wiedzy oraz technologii, bez konieczności ich posiadania (Wojtowicz, Koziół, 2012). Efektem uczenia się, zgodnie z koncepcją otwartego procesu innowacji, kojarzenia informacji oraz integracji z dotychczasowymi doświadczeniami, jest zrozumienie implementowanych rozwiązań, a nawet odkrywanie nowych prawidłowości umożliwiających ich twórcze doskonalenie (Pomykański, 2011; Firszt, 2012). W kontekście przywoływanej przez Andrzeja Pomykańskiego (2011) koncepcji otwartej innowacji<sup>3</sup> rozwiązaniem szczególnie użytecznym w procesie pozyskiwania nowej wiedzy okazuje się alians strategiczny.

Alianse strategiczne, których podstawowym celem jest pozyskanie nowej wiedzy, przydatnej w kolejnych etapach procesu innowacyjnego, nazywane są aliansami wiedzy (Wojtowicz, Koziół, 2012). Pojawia się w nich nowy, wyższy poziom organizacyjnego uczenia się – międzyorganizacyjny – co stanowi wartość dodaną tej formy współpracy. W aliansie wiedzy wykorzystywane są zasoby jego partnerów w trakcie kolektywnego uczenia się i transferu informacji oraz wiedzy w procesach innowacji zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz aliansu (Morrison, Mezentseff, 1997, za: Wojtowicz, Koziół, 2012).

Pojęcia kooperacji w ramach aliansów wiedzy i zdolności innowacyjnej to przedmiot rozpraw wielu autorów, natomiast badania nad ich współwystępowaniem i wzajemną zależnością należą do rzadkości. W badaniach podjęto próbę określenia poziomu kooperacji w zarządzaniu wiedzą, a następnie wykazania jego związku z poziomem zdolności innowacyjnej. Wyróżniono siedem grup czynników wpływających na poziom kooperacji, mianowicie: bazy danych z kooperantami, współpraca z innymi podmiotami, liczbę kooperantów, zakres współpracy, źródła wiedzy, poziom zaawansowania procesu zarządzania wiedzą i użyteczność sposobu pozyskiwania informacji. Ze względu na ograniczone ramy artykułu w pierwszej kolejności prezentowana jest ocena jakościowa. Dalsze badania pozwolą na zweryfikowanie i udoskonalenie oceny efektywności kooperacji, wzbogacając ją o formuły analityczne.

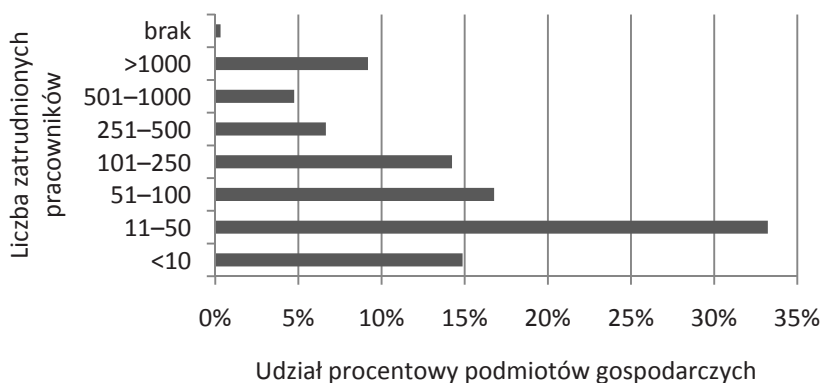
### 3. Wyniki badań empirycznych

W opracowaniu przedstawiono wybrane wyniki badań empirycznych przeprowadzonych na próbie składającej się z 316 podmiotów gospodarczych działających w różnych branżach na terenie województwa małopolskiego, a zwłaszcza regionu tarnowskiego<sup>4</sup>. Jako narzędzie badawcze wykorzystano kwestionariusz ankiety wielokrotnego wyboru. Na rysunku 1 pokazano zróżnicowanie podmiotów ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników.

Największą grupę (48%) stanowiły małe przedsiębiorstwa zatrudniające do 50 pracowników, w tym mikroprzedsiębiorstwa (do 10 pracowników) to 15%. Około 31% to średnie przedsiębiorstwa (50–250 pracowników). Duże przedsiębiorstwa (250–500 pracowników) to tylko 7%, a bardzo duże (powyżej 500 pracowników) – 14%.

<sup>3</sup> W warunkach otwartej innowacji najważniejsza jest zasada maksymalizacji wartości pochodzącej z różnych pomysłów, pojawiających się i w organizacji, i poza nią.

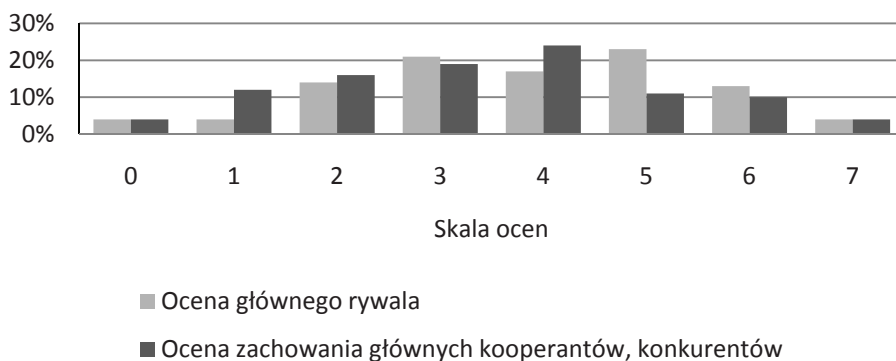
<sup>4</sup> Badania zostały przeprowadzone w latach 2010–2012 w ramach własnego projektu badawczego „Działalność innowacyjna przedsiębiorstw regionu tarnowskiego i Małopolski”, realizowanego przez zespół pracowników Katedry Zarządzania Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie.



Rysunek 1. Struktura badanych podmiotów gospodarczych ze względu na liczbę zatrudnianych pracowników  
(Figure 1. Structure of enterprises surveyed due to the number of employees)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

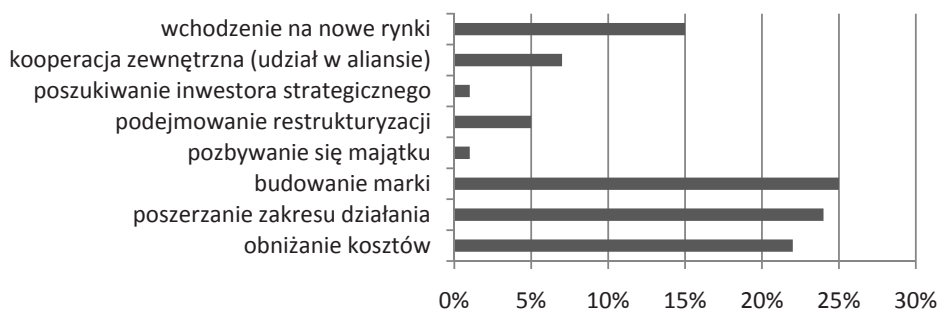
Obecność podmiotów współpracujących, w tym konkurencji, determinuje proces budowania potencjału innowacyjnego przedsiębiorstwa. To, na ile swobodnie może być prowadzona gra rynkowa, zależy od stopnia przewidywalności zachowań pozostałych jednostek i przyjętych założeń strategii konkurowania, a to z kolei przełoży się również na zasięg kooperacji z innymi podmiotami. Punktem wyjścia prowadzonej analizy jest ocena kooperanta oraz konkurenta. Rysunek 2 przedstawia rozkład ocen w skali od 1 do 7. Dokonana analiza pozwoliła zidentyfikować, czy konkurencja jest przewidywalna i ma neutralny (ocena 1) czy raczej agresywny charakter, gdzie dominują wysoce nieprzewidywalne zachowania (ocena 7).



Rysunek 2. Ocena konkurencji i kooperantów  
(Figure 2. Rate of competition and co-operators)

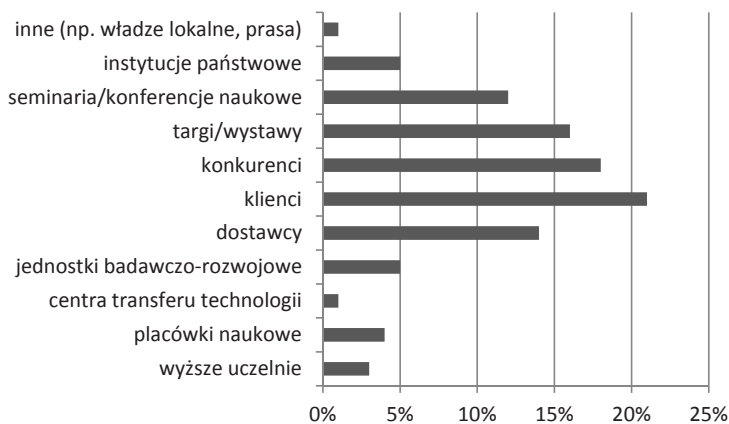
Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Analizując dane z rysunku 2, stwierdzono, iż co czwarte przedsiębiorstwo, oceniając zachowanie kooperantów, w tym również konkurencji, uznało, że ich zachowanie jest raczej nieprzewidywalne, dodatkowo znaczna konkurencja o dość radykalnym sposobie działania utrudnia swobodne funkcjonowanie na rynku. Ponad połowa badanych przedsiębiorstw uznała, że prowadzona konkurencja jest dość agresywna, przyznając ocenę większą lub równą 4 (w siedmiostopniowej skali). Tylko 4% przedsiębiorstw oceniło, że ich konkurent działa na rynku zgodnie z zasadą „żyj i daj żyć innym”. Zaostrzona konkurencja wymusza na podmiotach wykorzystywanie swojego potencjału w taki sposób, by mógł być on uznany za zdolność do tworzenia innowacji. Ponieważ poziom potencjału innowacyjnego, rozumiany jako kompetencje czy też zasoby jednostki, jest indywidualny dla każdego podmiotu, partycypowanie w tzw. aliansach wiedzy może korzystnie oddziaływać na jego wysokość. Badane przedsiębiorstwa wyraźnie nie skłaniają się ku uczestnictwu w sieci współpracy, co ma odzwierciedlenie w przyjętej strategii konkurowania (rysunek 3).



Rysunek 3. Rodzaje strategii konkurowania  
(Figure 3. Types of competitive strategies)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

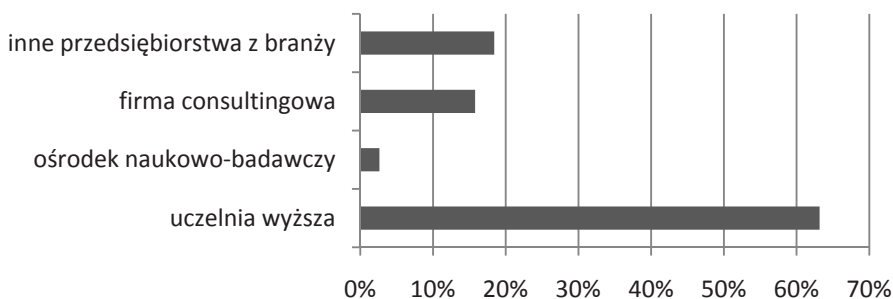


Rysunek 4. Źródła wiedzy przedsiębiorstw  
(Figure 4. Sources of enterprises knowledge)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

25% przedsiębiorstw konkuruje na rynku poprzez budowanie marki lub poszerza swój zakres działania. Tylko 7% organizacji wskazało w swojej strategii kooperację jako sposób na skuteczne konkurowanie. Mogłoby się wydawać, że przedsiębiorstwa będą chętniej skłaniać się ku podmiotom zewnętrznym, zwłaszcza z uwagi na to, że 74% objętych badaniem przedsiębiorstw nie posiada własnego działu lub komórki badawczo-rozwojowej, dlatego też przedsiębiorstwo powinno zmierzać do tworzenia strategicznego układu, jakim jest alians wiedzy, i częściej decydować się na taką formę dzielenia się wiedzą.

Jak wynika z rysunku 4, najistotniejszym źródłem wiedzy dla przedsiębiorstw są klienci (21%) i konkurenci (18%). Uczestnictwo w targach, wystawach oraz konferencjach jest dla tych przedsiębiorstw trzecim co do istotności źródłem wiedzy. Niewielki odsetek (nie więcej niż 5%) postrzega uczelnie wyższe i inne jednostki naukowo-badawcze jako cenne źródło wiedzy i podmioty, z którymi warto zawiązać alians. Napotykanne trudności w nawiązaniu współpracy z instytucjami naukowymi wynikają przede wszystkim z braku doświadczenia w takiej kooperacji (tak uważa 36% przedsiębiorstw) oraz niedostatecznej informacji o podmiocie (34%). Z uwagi na to, że w grupie badanych przedsiębiorstw większa jej część to małe i średnie przedsiębiorstwa, występujące problemy w podjęciu wspólnych przedsięwzięć mają również charakter finansowy (22%). Tworzenie i utrzymanie złożonych struktur współpracy w procesie innowacji generuje wysokie koszty transakcyjne. Najmniej wskazań jako źródło wiedzy miała władza lokalna (1%). Podmioty te odznaczają się niską skłonnością do współpracy z przedsiębiorstwami, ponieważ firmy wchodzące w taki układ liczą na wsparcie finansowe, a z kolei alokacja środków publicznych nie jest na tyle efektywna. Ewentualne kontakty i nawiązane relacje nie przyczyniają się do rozwoju regionu (zwiększenia zatrudnienia, poprawy jakości życia). Żadna ze stron nie dostrzega wyraźnych korzyści płynących ze wzajemnej współpracy, stworzone innowacje nie generują wartości dodanej w krótkim czasie. Dlatego też taka współpraca jest rzadko podejmowana. Niemniej jednak 25% przedsiębiorstw spośród wszystkich 316 objętych próbą nawiązało współpracę z podmiotem zewnętrznym w celu opracowania nowych rozwiązań – innowacji (rysunek 5).

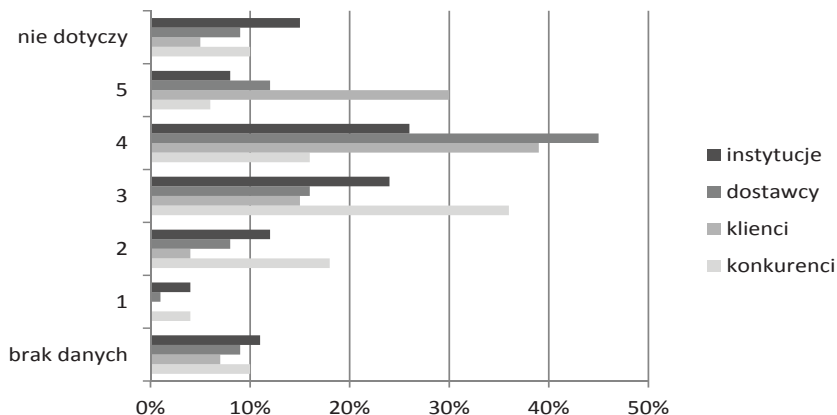


Rysunek 5. Zróżnicowanie podmiotów zewnętrznych w procesie dzielenia się wiedzą  
(Figure 5. Variation of external actors in the process of knowledge sharing)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Największą grupę przedsiębiorstw z 76, które nawiązały współpracę z podmiotem zewnętrznym w celu stworzenia innowacji, stanowią przedsiębiorstwa wchodzące w alians z uczelnią wyższą (aż 63%), natomiast kolejne współpracowały z firmami consultingowymi

i innymi przedsiębiorstwami z branży (odpowiednio 18% i 16%) w zakresie opracowania nowych strategii finansowania, pozyskania klienta, zaopatrzenia, produktów i rozwiązań marketingowych. To, na ile użyteczna jest wiedza pozyskana od podmiotów zewnętrznych zdaniem jednostek, przedstawia rysunek 6.

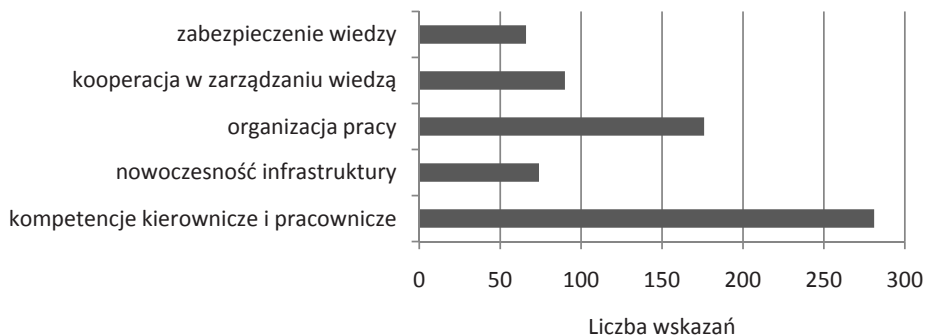


Rysunek 6. Ocena użyteczności pozyskiwanej wiedzy  
(Figure 6. Evaluation of abstracted knowledge utility)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Wiedza pozyskiwana od konkurentów, według opinii badanych przedsiębiorstw, jest pełna, ale pojawiają się problemy w jej zastosowaniu, co ogranicza jej przydatność (30%). Najlepiej postrzegana z punktu widzenia użyteczności jest wiedza uzyskiwana od dostawców (45%) i klientów (30%), gdyż zawiera informacje o podwyższonej zawartości merytorycznej, regularnie wykorzystywane w procesie decyzyjnym. 26% przedsiębiorstw za użyteczną wiedzę uznało tę, którą tworzą lub wymieniają się w ramach aliansów z instytucjami (w tym naukowymi).

Kooperacja w zarządzaniu wiedzą jest jedną z pięciu przyjętych determinant, które kształtują zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa.

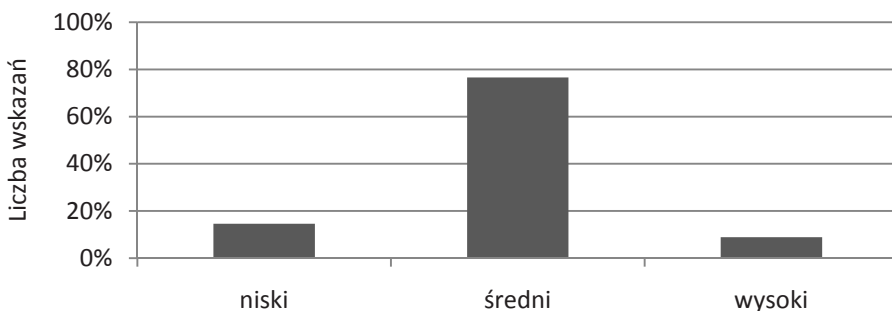


Rysunek 7. Determinanty zdolności innowacyjnej przedsiębiorstw  
(Figure 7. Determinants of the innovation capacity of enterprises)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.



Współpraca w ramach aliansów wiedzy nie determinuje zdolności innowacyjnej przedsiębiorstwa w takim stopniu jak kompetencje kierownicze i pracownicze (I miejsce) oraz sposób organizacji pracy (II miejsce), ale jest wskazywana jako trzecia zmienna silnie oddziałująca na zdolność do tworzenia innowacji. W badaniu określono siedem czynników, które wpływają na poziom kooperacji: bazy danych z kooperantami, współpraca z innymi podmiotami, liczba kooperantów, zakres współpracy, źródła wiedzy, poziom zaawansowania procesu zarządzania wiedzą i użyteczność sposobu pozyskiwania informacji. W ocenie poziomu kooperacji przypisano wagi (jeżeli przedsiębiorstwo nie wskazało żadnego lub tylko jeden czynnik, poziom kooperacji takiej jednostki uznano za niski; przy wskazaniach na dwa lub trzy czynniki kooperację uznano za średnią; liczba wskazań czterech czynników i więcej decydowała o wysokim poziomie kooperacji). Rodzi się pytanie, jak dalece należy posunąć się w procesie uszczegóławiania oceny.



Rysunek 8. Poziom kooperacji przedsiębiorstw w ramach aliansów wiedzy  
(Figure 8. The level of cooperation among enterprises within the framework of knowledge alliances)

Źródło: opracowanie własne na podstawie wyników badań empirycznych.

Poziom kooperacji w blisko 80% przedsiębiorstw w ramach zawiązanych aliansów wiedzy uznano za średni, co oznacza, że z przyjętych czynników maksymalnie trzy zostały spełnione. Cztery i więcej czynników wchodzących w skład determinanty zaistniało w 9% przedsiębiorstw i to ta grupa posiada wysoki poziom kooperacji w zarządzaniu wiedzą. Niski poziom kooperacji wykazuje 15% badanych przedsiębiorstw, co oznacza, że prawie co siódme przedsiębiorstwo nie wskazało żadnego lub tylko jeden czynnik kooperacji.

#### 4. Podsumowanie

Jak wynika z przeprowadzonych badań i zaprezentowanych wyników, przedsiębiorstwa regionu tarnowskiego i Małopolski jeszcze w ograniczonym stopniu kooperują z innymi podmiotami i korzystają z wiedzy zdobytej w ramach tej specyficznej formy, jaką jest alians. Coraz częściej jednak uznają wyższość kooperacji nad konkurencją i w rezultacie skłaniają się ku innowacjom. Obawy przed wejściem w kooperację na podstawie wiedzy wynikają głównie z braku doświadczenia w tego typu działaniach, luki informacyjnej na temat możliwości nawiązania współpracy i wysokich kosztów transakcyjnych. Badania

pokazują, że przedsiębiorstwa nie lekceważą klientów, dostawców, konkurencji i instytucji jako cennego źródła wiedzy, a wręcz odwrotnie: zdobyta od nich wiedza jest w pełni użyteczna. Zjawisko kooperacji nabiera znaczenia w kontekście oddziaływania na zdolność innowacyjną przedsiębiorstwa, gdzie wykazano, że jest to trzecia co do istotności wpływu determinanta.

Przedstawione wyniki badań oraz wnioski pozwoliły na sformułowanie kilku wskazań:

- przedsiębiorstwa powinny korzystać z nowych i szeroko rozumianych źródeł wiedzy (w tym z zewnętrznych źródeł), które przyczynią się do stworzenia nowych form konkurencji;
- należy pamiętać o dzieleniu się wiedzą i kolektywnym procesie uczenia się zarówno wewnątrz organizacji (uczenie się poprzez doświadczenie – *learn by experience*), jak i poprzez interakcje z innymi podmiotami (uczenie się od innych – *learn from others*);
- szansą dla przedsiębiorstw może być kooperacja w formie aliansów wiedzy, co przełoży się na wyższy poziom zaawansowania w procesie zarządzania wiedzą w organizacji i wyższy poziom zdolności innowacyjnej jako przesłanki dalszego rozwoju;
- upowszechnianie postaw innowacyjnych i proaktywnych stwarza szansę na lepszą współpracę różnych podmiotów;
- większa swoboda w pozyskaniu wiedzy (w tym innowacji) przez przedsiębiorstwo z wewnątrz zwiększa jego zdolność do uczenia się, co w efekcie będzie miało przełożenie na jego zdolność innowacyjną.

Zaprezentowane w artykule kwestie dotyczące tworzenia aliansów wiedzy i ich wpływu na zdolność innowacyjną jednostki wymagają dalszych badań. Należy podkreślić, że przedsiębiorstwa nie mają tradycji i doświadczenia w takiej współpracy, toteż nie są one ich mocną stroną. Dzieje się tak, ponieważ organizacje te nie są do końca świadome możliwości, jakie płyną z tego typu współpracy, i nie zdefiniowały jeszcze w pełni potrzeby wejścia w taki układ.

Analizowany temat nie został w pełni wyczerpany. Można się zastanawiać nad celowością zbudowania modelu mapy zmian (Wiśniewska, 2010), który odwzorowałby innowacyjne przedsięwzięcia w ramach kooperacji, co doprowadziłoby do zmiany położenia przedsiębiorstwa we właściwej dla niego przestrzeni. Interesujące byłoby opracowanie modelu, który pozwoliłby ustalić kierunek przepływu wiedzy, charakter zmian realizowanych przez przedsiębiorstwa oraz identyfikowałby przywódczą i naśladowczą rolę podmiotów.

## Bibliografia

- Altkorn, J. (2002). *Kształtowanie rynkowego wizerunku firmy*. Kraków: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie. ISBN 83-7252-119-0.
- Aluchna, M. (2006). *Formułowanie strategii „blue ocean”* [online, dostęp: 2014-02-24]. Dostępny w Internecie: [http://www.e-ureka.net/wp-content/uploads/2010/08/Formulowanie\\_strategii\\_blue\\_ocean.pdf](http://www.e-ureka.net/wp-content/uploads/2010/08/Formulowanie_strategii_blue_ocean.pdf).
- Danik, L., Żukowska, J. (2011). Czynniki wpływające na sukces kooperacji polskich przedsiębiorstw w innowacjach (w przekroju branżowym). *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Problemy regionalizmu i globalizacji*, 221, 123–136.

- Firszt, D. (2012). *Uwarunkowania dyfuzji innowacji w polskiej gospodarce*. Warszawa: CeDeWu. ISBN 978-83-7556-515-7.
- Markiewicz, J. (2007). Wpływ instytucji wsparcia na rozwój kooperencji i innowacyjności przedsiębiorstw w województwie zachodniopomorskim. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego*, 453 [online, dostęp: 2014-02-24]. Dostępny w Internecie: [http://www.wzieu.pl/zn/453/summ/14\\_markiewicz.pdf](http://www.wzieu.pl/zn/453/summ/14_markiewicz.pdf).
- Pomykański, A. (2011). Model otwartej innowacji a zarządzanie sieciowe organizacją. W: J. Rybicki, T. Drul (red.). *Strategie sukcesu organizacji* (s. 139–148). Sopot: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego. Fundacja Rozwoju Uniwersytetu.
- Sikorski, Cz. (1999). *Zachowania ludzi w organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12915-8.
- Wawryszuk-Miształ, A. (2007). *Strategie zarządzania kapitałem obrotowym netto w przedsiębiorstwach*. Lublin: Wydawnictwo UMCS. ISBN 978-83-227-2742-3.
- Wiśniewska, J. (2010). *Procesy transferu technologii w bankach komercyjnych w Polsce*. Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 978-83-7241-772-5.
- Wojtowicz, A., Kozioł, L. (2012). Koncepcja aliansów wiedzy w procesie innowacji. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 1, 211–223.
- Żołnierski, A. (2005). *Potencjał innowacyjny polskich małych i średniej wielkości przedsiębiorstw*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 83-60009-07-4.

## The impact of cooperation within the framework of alliances knowledge on the ability of innovative companies

**Abstract:** The future development of the economy, its modernity and innovation are cooperation businesses. The degree of cooperation is dependent on the environment, competitors, and the needs of the cooperator. Every company that operates in terms of the knowledge economy to be developed and strengthened their position in the market, must be innovative (i.e. must have and build the necessary capacity, used to create innovation), and that is possible due to acquisition of knowledge from external sources, called: knowledge alliances. The practice indicates growing number of cooperation initiatives of enterprises with external entities in the field of collaborative learning. Alliance helps in the exchange of experiences and knowledge between cooperating organizations.

The first part of the article outlines the theoretical recognition of such alliances, the second part contains the results of studies that demonstrate the use of this form of knowledge acquisition by the company of Tarnow and Malopolska region. The purpose of this article is to present modern forms of knowledge from outside. It was also an attempt to identify the determinants of cooperation at the level of cooperation with external institutions and evaluate their effectiveness, as a condition for strengthening the capacity development of the company. The level of cooperation of enterprises in the alliance knowledge has been additionally evaluated.

**Key words:** innovation, innovative capacity, cooperation of companies, knowledge alliances



# Innowacje wprowadzane przez samozatrudnione kobiety w Polsce – studium przypadków

**Sandra Misiak**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
i Zarządzania

---

**Abstrakt:** Samozatrudnienie prowadzone jest zwykle na niewielką skalę. Fakt ten stanowi jeden z powodów zaliczania osób posiadających małą działalność gospodarczą do grona właścicieli firm wdrażających znacznie mniej innowacji niż duże, międzynarodowe korporacje. Podobnie uznaje się, że kobiety prowadzące własną działalność są mniej innowacyjne niż mężczyźni. Z tego względu istotne wydaje się promowanie innowacji wprowadzanych przez samozatrudnione kobiety jako przykładu dobrych praktyk.

Studia przypadków są wynikiem badań realizowanych w ramach projektu badawczego „Proces samozatrudnienia kobiet jako forma przedsiębiorczości. Uwarunkowania i skutki”. Celem badań była identyfikacja i ocena determinant oraz efektów samozatrudnienia kobiet w Polsce. Badania jakościowe i ilościowe były realizowane od sierpnia 2012 do stycznia 2013 roku. W ramach badań jakościowych przeprowadzono 39 bezpośrednich wywiadów na terenie 10 województw w Polsce. Z kolei badania ilościowe zostały przeprowadzone poprzez rozsyłaną drogą elektroniczną anonimową ankietę kwestionariuszową.

Celem artykułu jest ukazanie przykładowych innowacji implementowanych przez kobiety biorące udział w badaniach. Jako uzupełnienie opisów przypadków warto uwzględnić deklarowaną przez ankietowane kobiety chęć powiększania i rozwijania prowadzonych firm. Około 75% planuje wprowadzać nowe produkty, zaś prawie 50% chciałoby zakupić nowy sprzęt lub technologie. Studia przypadków mogą stanowić pomoc dla osób chcących rozwijać swoją działalność poprzez przynależność do grona firm innowacyjnych.

**Słowa kluczowe:** innowacje, samozatrudnienie kobiet, małe i średnie przedsiębiorstwa, przedsiębiorczość

---

## 1. Wprowadzenie

Rozwój społeczno-gospodarczy w coraz większym stopniu jest uzależniony od wprowadzanych innowacji i innowacyjności organizacji. Znaczenie innowacji rośnie zaś w sektorze usług, w szczególności usług innowacyjnych, przy czym rodzaje wprowadzanych innowacji mogą być takie same niezależnie od tego, czy produkuje się dobra, czy też świadczy usługi (Izydorczyk, 2010, s. 6).

Korespondencja: Sandra Misiak  
Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
i Zarządzania  
ul. Mickiewicza 64  
71-101 Szczecin, Poland  
Tel. +48 91 444 21 61  
Email: sandra.misiak@op.pl

W części teoretycznej artykułu przedstawiono powiązania przedsiębiorczości indywidualnej, której przejawem jest samozatrudnienie, z pojęciem innowacji. Podkreślono znaczenie innowacji w branży usług, która należy do tych najbardziej sfeminizowanych. W części praktycznej artykułu zaprezentowano natomiast metodologię przeprowadzonych badań oraz wybrane wyniki<sup>1</sup>. Wyniki badań ilościowych ukazują zamiary badanych samozatrudnionych kobiet dotyczące przyszłego rozwoju poprzez wprowadzenie nowych produktów, zakup nowego sprzętu, maszyn, technologii, wejście na nowe rynki czy też wzrost zatrudnienia. Wyniki badań jakościowych koncentrują się z kolei na przykładach innowacji wprowadzonych przez kobiety posiadające własną działalność gospodarczą w Polsce. Celem artykułu jest ukazanie zamiarów dotyczących rozwoju działalności gospodarczych oraz implementowanych innowacji przez przedsiębiorcze kobiety, co może stanowić wsparcie oraz inspirację dla innych właścicieli firm. Innowacje, które planują one wdrażać, najczęściej należą do produktowych, związanych z wprowadzeniem nowych produktów czy usług, a także z ulepszeniem już istniejących.

## 2. Samozatrudnienie jako przejaw przedsiębiorczości a innowacyjność

Samozatrudnienie stanowi najprostszy przejaw przedsiębiorczości indywidualnej, co niejednokrotnie wiąże się z tym, że prowadzone jest na niewielką skalę (Nogalski, Rutka, Wójcik-Karpacz, 2007). Przedsiębiorczość zaś już od lat jest łączona z pojęciem innowacji, co zostało uwidocznione w neoklasykcyjnej teorii przedsiębiorczości – szkole innowacyjnej. Za prekursora szkoły innowacyjnej uznaje się Josepha Schumpetera, którego rozważania dotyczą roli przedsiębiorcy jako osoby kreującej innowacje (Schumpeter, 1991, s. 408). Zysk przedsiębiorcy pojawia się, gdy narusza on równowagę rynkową poprzez odmienne wykorzystywanie zasobów. Innowacja traktowana jest więc jako nowa kombinacja środków wytwórczych (Schumpeter, 1950). Wprowadzanie takich zmian przyczynia się do rozwoju gospodarczego, a proces ten przebiega w trzech etapach zwanych „trjadią Schumpetera”, na którą składa się: inwencja, innowacja oraz imitacja (Karkowski, 1999, s. 17). Należy tu podkreślić, że według Schumpetera osoba naśladowująca, imitująca nie jest uznawana za przedsiębiorcę (Zaleska, Owczarz, 2005, s. 138).

Powiązanie przedsiębiorczości i innowacji uwidacznia się w wielu innych definicjach. Przykładowo Neil C. Churchill i Virginia L. Lewis opisują przedsiębiorczość jako „proces odkrywania i kształtowania możliwości dla stworzenia nowych wartości poprzez innowacje, pozyskanie potrzebnych zasobów i zarządzanie procesem tworzenia wartości” (Churchill, Lewis, 1983, s. 31). Istotność innowacji przedstawiona jest także w dokumentach Komisji Unii Europejskiej – według tej definicji „przedsiębiorczość wykorzystuje kreatywność lub innowacje do wchodzenia i konkutowania na istniejącym rynku, zmieniania tego rynku lub kreowania nowego. Przekucie pomysłu biznesowego w sukces wymaga umiejętności połączenia kreatywności czy innowacji z umiejętnym zarządzaniem i dostosowania przedsięwzięcia biznesowego w taki sposób, aby optymalizować jego rozwój we wszystkich fazach jego cyklu życia” (CEC, 2003, s. 5–6).

Jedną z podstawowych funkcji przedsiębiorczości jest więc innowacyjność, którą opisują takie czynniki jak: orientacja na badania i rozwój, natężenie stopnia konkurencji, poziom

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki w ramach badań prowadzonych nad przedsiębiorczością indywidualną kobiet.

wykształcenia w społeczeństwie, elastyczne struktury organizacyjne i inne elementy pozwalające w jak najlepszy sposób zaspokoić potrzeby klienta (Nogalski, Wójcik-Karpacz, Karpacz, 2009, s. 9–13). Przejawem przedsiębiorczości jest zarówno kreatywność, jak i innowacyjność, gdy jednoczy się postawę, potencjał i działanie (Sułkowski, 2010).

Na potrzeby niniejszego artykułu przyjmuje się definicję innowacji za Głównym Urzędem Statystycznym, według której jest to wdrożony nowy lub ulepszony produkt, proces, metoda organizacyjna czy marketingowa, przy czym wdrożenie nie musi dotyczyć tylko praktyki gospodarczej, ale i organizacji miejsca pracy bądź stosunków z otoczeniem (GUS, 2012, s. 15). Innowacyjność zaś można opisać jako „przełożenie pomysłów na konkretne rezultaty ekonomiczne” (Pangsy-Kania, 2012, s. 30).

Firmy, które należą do sektora mikro, małych i średnich przedsiębiorstw, czyli te zazwyczaj związane z samozatrudnieniem, są zaliczane do grona działalności gospodarczych, które rzadziej wprowadzają innowacje w porównaniu z międzynarodowymi, dużymi korporacjami. Za mniej innowacyjne uznaje się również działalności gospodarcze funkcjonujące w branży usług niż w przemyśle, w szczególności jeśli chodzi o implementowanie innowacji produktowych i procesowych (Misiak, 2012, s. 83–93).

Wzrost znaczenia usług jest jedną z podstawowych tendencji we współczesnej gospodarce światowej, która uzupełnia inny trend – wzrost znaczenia innowacji i innowacyjności (Pangsy-Kania, 2012, s. 22). Usługi, jako branża mniej innowacyjna w porównaniu z przemysłem, należą do grona branż sfeminizowanych (Kalinowska-Nawrotek, 2005), zaś kobiety prowadzące własną działalność uznaje się niejednokrotnie za osoby implementujące mniej innowacji niż mężczyźni. To sprawia, że szczególnie istotne wydaje się przedstawianie dobrych praktyk w postaci przykładowych innowacji wprowadzanych przez samozatrudnione kobiety w Polsce.

Według badań przeprowadzonych przez M.J.K. Stanwortha i J. Currana (1986, s. 95–110) płeć ma znaczenie również w podejściu do rozwoju i związanego z tym ryzyka. Kobiety w mniejszym stopniu nastawione są na maksymalizację dochodów, bardziej zależy im na osiągnięciu satysfakcji, samodzielności. W świetle wyników tych badań rozwój według kobiet jest mocno związany z ryzykiem, strachem przed utratą zaufania i dobrych relacji oraz przed konsekwencjami zarówno finansowymi, jak i społecznymi. Z tych też względów kobiety częściej niż mężczyźni charakteryzuje ostrożność, a nawet konserwatywne podejście do podejmowanych działań. Wyniki badań wskazują ponadto, że kobietom, po osiągnięciu przez ich firmy pewnych rozmiarów, nie zależy już na dalszym wzroście, wolą rozwój charakteryzowany jako stabilny i powolny (Cliff, 1998, s. 532–542).

### **3. Wprowadzanie innowacji i zamiary dotyczące rozwoju badanych samozatrudnionych kobiet w Polsce**

Celem badań, których wyniki opisywane są w tym artykule, była identyfikacja oraz ocena uwarunkowań i skutków samozatrudnienia kobiet w Polsce. Kierując się złożonością i interdyscyplinarnością tematu, jako metody badawcze wybrano studium przypadków (podejście jakościowe) oraz anonimową ankietę kwestionariuszową, która była wysyłana drogą elektroniczną (podejście ilościowe). Grupą badawczą stanowiły Polki posiadające, w momencie prowadzenia badań lub w przeszłości, własną działalność gospodarczą w sektorze

mikro, małych i średnich przedsiębiorstw. Badania rozpoczęto w sierpniu 2012, a zakończono w styczniu 2013 roku.

W tym czasie rozesłano łącznie 1730 zaproszeń do wzięcia udziału w badaniach, z czego poprawnie wypełnionych ankiet wróciło 5,8%<sup>2</sup>. Realizacja badań jakościowych polegała na przeprowadzeniu 39 bezpośrednich wywiadów w takich województwach, jak: dolnośląskie, kujawsko-pomorskie, lubelskie, lubuskie, łódzkie, małopolskie, mazowieckie, śląskie, wielkopolskie, zachodniopomorskie. Przypadki opisane w tym artykule obejmują trzy przykłady implementowania innowacji w przedsiębiorstwie.

### 3.1. Plany rozwojowe – wyniki badań ilościowych

Wyniki badań ilościowych przedstawionych w tym artykule dotyczą zamiarów rozwoju badanych samozatrudnionych kobiet poprzez wprowadzenie nowych produktów i/lub usług, zakup nowego sprzętu, maszyn bądź technologii, czy poprzez wejście na nowe rynki i/lub wzrost zatrudnienia, co przedstawiono w tabeli 1. Respondentki, które deklarowały zamiar rozwoju lub implementowania nowości, z większym prawdopodobieństwem będą należały w przyszłości do grona osób prowadzących innowacyjne firmy, w porównaniu z respondentkami, które takich zamiarów nie mają.

Tabela 1. Plany rozwojowe badanych samozatrudnionych kobiet w Polsce  
(Table 1. Plans of development carried out by self-employed women surveyed in Poland)

Wyszczególnienie (Specification)		Zamiary rozwoju poprzez wprowadzenie nowych produktów i/lub usług (Intentions of development through the introductions of the new product and/or services)		
		Tak (Yes)	Nie (No)	Nie wiem (Undecided)
Motyw założenia własnej działalności	Chęć	34	50	50
	Konieczność	8	44	50
	Zarówno chęć, jak i konieczność	58	6	0
Wyróżnianie się postawą przedsiębiorczą	Tak	89	75	100
	Nie	3	6	0
	Nie wiem	8	19	0
Tradycje przedsiębiorcze	Tak	63	50	75
	Nie	37	50	25
Doświadczenie przed samozatrudnieniem	Praca najemna	85	94	100
	Brak doświadczenia	15	6	0
Posiadanie dzieci	Tak	61	69	100
	Nie	39	31	0
Ubieganie się o dofinansowanie na założenie lub rozwój działalności	Tak	63	50	75
	Nie	37	50	25
Ponowny wybór – samozatrudnienie czy inna ścieżka kariery	Samozatrudnienie	75	88	25
	Inna ścieżka kariery	6	6	0
	Nie wiem	19	6	75

<sup>2</sup> W związku z faktem, że są to badania pogładowe, uzupełniające w stosunku do badań jakościowych, grupa badawcza nie jest reprezentatywna.



Wyszczególnienie (Specification)		Zamiary rozwoju poprzez zakup nowych maszyn, urządzeń, technologii (Intentions of development through the purchase of new machines, equipment, technology)		
		Tak (Yes)	Nie (No)	Nie wiem (Undecided)
Motyw założenia własnej działalności	Chęć	34	40	67
	Konieczność	11	8	0
	Zarówno chęć, jak i ko- nieczność	55	52	33
Wyróżnianie się postawą przedsiębiorczą	Tak	89	80	100
	Nie	0	8	0
	Nie wiem	11	12	0
Tradycje przedsiębiorcze	Tak	63	52	67
	Nie	37	48	33
Doświadczenie przed samozatrudnieniem	Praca najemna	86	92	67
	Brak doświadczenia	14	8	33
Posiadanie dzieci	Tak	58	80	67
	Nie	42	20	33
Ubieganie się o dofinan- sowanie na założenie lub rozwój działalności	Tak	64	48	100
	Nie	36	52	0
Ponowny wybór – samo- zatrudnienie czy inna ścieżka kariery	Samozatrudnienie	72	88	33
	Inna ścieżka kariery	3	4	0
	Nie wiem	25	8	67
Wyszczególnienie (Specification)		Zamiary rozwoju poprzez wejście na nowe rynki i/lub wzrost zatrudnienia (Intentions of development through the access to new markets and/or an increase in employment)		
		Tak (Yes)	Nie (No)	Nie wiem (Undecided)
Motyw założenia własnej działalności	Chęć	34	36	46
	Konieczność	4	14	27
	Zarówno chęć, jak i ko- nieczność	62	50	27
Wyróżnianie się postawą przedsiębiorczą	Tak	89	82	86
	Nie	2	4	7
	Nie wiem	9	14	7
Tradycje przedsiębiorcze	Tak	67	41	60
	Nie	33	59	40
Doświadczenie przed samozatrudnieniem	Praca najemna	91	86	73
	Brak doświadczenia	9	14	27
Posiadanie dzieci	Tak	71	59	47
	Nie	29	41	53
Ubieganie się o dofinan- sowanie na założenie lub rozwój działalności	Tak	65	50	60
	Nie	35	50	40
Ponowny wybór – samo- zatrudnienie czy inna ścieżka kariery	Samozatrudnienie	82	78	47
	Inna ścieżka kariery	4	4	13
	Nie wiem	14	18	40

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Analiza tabeli 1 wskazuje, że te badane kobiety, które planują wprowadzać nowe produkty lub usługi, przy podejmowaniu decyzji o samozatrudnieniu częściej kierowały się chęcią niż koniecznością, wyróżniały się postawą przedsiębiorczą, pochodziły z rodzin o tradycjach przedsiębiorczych (ktoś z rodziny prowadził własną działalność), ubiegały się o dofinansowanie na założenie lub rozwój firmy, były zadowolone z podjętej decyzji o samozatrudnieniu i gdyby ponownie mogły podjąć taką decyzję, zdecydowałyby się na samozatrudnienie. Kobiety te częściej też posiadały doświadczenie zawodowe przed założeniem firmy (praca najemna), choć tu należy podkreślić, że ankietowane bez doświadczenia w zdecydowanej większości (92%) planowały rozwój poprzez wprowadzanie nowych produktów lub usług. Warto również zaznaczyć, że kobiety planujące rozwój rzadziej posiadały dzieci.

Podobne zależności można zaobserwować, jeżeli dokona się analizy danych dotyczących planów rozwojowych w postaci zakupu nowych maszyn, urządzeń, technologii, wejścia na nowe rynki czy wzrostu zatrudnienia. Fakt ten pozwala na wyciągnięcie wniosku, że niezależnie od tego, w jaki sposób badane kobiety planują rozwijać swoje firmy, zawsze posiadają te same charakterystyczne cechy. Przykładowo, badane samozatrudnione kobiety planujące rozwój, podejmując decyzję o założeniu własnej działalności gospodarczej, rzadziej kierowały się wyłącznie koniecznością (8%, 11%, 4%) niż te, które rozwijać się nie planują (44%, 8%, 14%). Następną cechą jest wyróżnianie się postawą przedsiębiorczą, którą przejawiało 89% badanych samozatrudnionych kobiet planujących rozwój. W przypadku braku planów rozwojowych cecha ta charakteryzowała kolejno 75%, 80% i 82%. Warto także podkreślić, że kobiety planujące rozwój, w odróżnieniu od tych, które rozwoju nie planują, częściej starały się o dofinansowanie własnej działalności gospodarczej (63%, 64%, 65%).

### 3.2. Przykłady innowacji – wyniki badań jakościowych

Według badań przeprowadzonych przez GUS w latach 2009–2011 innowacje organizacyjne wprowadziło niecałe 9% badanych firm, innowacje marketingowe – około 7,8%, innowacje produktowe – 11,2% przedsiębiorstw przemysłowych i 6,3% przedsiębiorstw z sektora usług, zaś innowacje procesowe – 12,4% przedsiębiorstw przemysłowych i 9,0% przedsiębiorstw z sektora usług (GUS, 2012, s. 9, 30). Na tle niewielkiego odsetka przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie (16,9% przedsiębiorstw przemysłowych i 12,3% przedsiębiorstw z sektora usług według GUS, 2012, s. 21) warto zapoznać się z przykładami innowacji implementowanych w praktyce gospodarczej. W tabeli 2 ukazano przykłady innowacji wprowadzanych przez samozatrudnione kobiety biorące udział w badaniach.

W opisach przedstawionych poniżej, a stanowiących rozszerzenie tabeli 2, zawarte są podstawowe informacje o właścicielkach i prowadzonych przez nie firmach oraz rodzaju wprowadzanych innowacji.

Tabela 2. Przykłady innowacji wprowadzanych przez samozatrudnione kobiety w Polsce  
(Table 2. Examples of innovations introduced by self-employed women in Poland)

Przedsiębiorca ( <i>Entrepreneur</i> )	Rodzaj innowacji ( <i>Type of innovation</i> )	Przykład innowacji ( <i>Example of innovation</i> )
Sylwia S. – produkcja zlewów	technologiczne i produktowe	Wprowadzanie nowych modeli zlewów, zwiększanie gamy kolorów oferowanego produktu, prace nad nowymi produktami (umywalki i brodziki), zakup nowych maszyn.
Malwina P.-N. – szkoła tańca	produktowe, organizacyjne, procesowe	Opracowanie i wdrożenie systemu raportowania, wprowadzenie i usprawnienie procesu oceniania pracowników, stworzenie programów autorskich do nauki tańca, wprowadzanie nowych usług.
Dorota Ch.-Sz. – gabinet masażu	produktowe	Rozszerzania wachlarza świadczonych usług, opracowanie i wprowadzenie masażu autorskiego.

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Pani Sylwia swoją działalność polegającą na produkcji zlewów granitowych zarejestrowała w maju 2010 roku w województwie mazowieckim. W momencie przeprowadzania badań miała 34 lata, nie posiadała dzieci, żyła w związku partnerskim. Od tego czasu firma była nieustannie rozwijana. W momencie zakładania firmy Pani Sylwia postanowiła zatrudnić jedną osobę do pomocy, która była zatrudniona od drugiego dnia istnienia firmy. Po roku liczba pracowników zwiększyła się (do czterech osób). Produkt był nieustannie ulepszany, stopniowo wprowadzano nowe kolory do produkcji, ostatecznie zdecydowano się na produkcję zlewów w kilkunastu modelach i w 20 kolorach – docelowo ma powstać 30 modeli. Trwają również prace projektowe nad nowymi produktami: oprócz zlewów planowana jest produkcja brodzików i umywalek; została zakupiona maszyna do produkcji, która w połowie została sfinansowana z unijnego projektu Rozwój Mikroprzedsiębiorstwa. W przyszłości badana chciałaby mieć także własne laboratorium, w którym mogłaby prowadzić prace badawcze jeszcze bardziej udoskonalające jej produkty, oraz posiadać własną halę. Pani Sylwia widzi swoją firmę jako zdecydowanie większe przedsiębiorstwo, z bardziej rozpoznawalną marką. Rodzaje innowacji, jakie wprowadzała, to przede wszystkim innowacje technologiczne i produktowe.

Pani Malwina ma 32 lata, jest mężatką, nie posiada dzieci. Swoją działalność, czyli założony w marcu 2004 roku klub tańca, prowadzi na terenie województwa dolnośląskiego. Usługi świadczone przez firmę badanej należą do branży rozrywkowej, sportowej, rekreacyjnej. Rozwój działalności odzwierciedla się poprzez poszerzanie wachlarza usług: jest to nie tylko szkoła tańca, ale i fitness club, centrum odnowy biologicznej, siłownia. Firma Pani Malwiny od około roku podzielona jest na dwie mniejsze placówki: jedna z nich to jednoosobowa działalność, w drugiej zatrudnia do 10 osób. Po około pięciu latach firma była na tyle dochodowa, że badana mogła pozwolić sobie na kupno lokalu na własność za dwa miliony złotych (pierwsza szkoła taneczna w miejscu prowadzenia działalności z własną salą). Pani Malwina stworzyła programy autorskie do nauki tańca (odmienne w zależności

od wieku uczestników i stylów tańca) dla swojej szkoły oraz na potrzeby założonych przez siebie klas tanecznych w lokalnym liceum oraz gimnazjum (ostatnie w trakcie opracowywania). W momencie przeprowadzania wywiadu była również jedyną kobietą na rynku wrocławskim, która samodzielnie prowadziła działalność w tej branży. Z osobami pracującymi na recepcji kontaktuje się mailowo dwa razy dziennie za pośrednictwem stworzonego przez siebie systemu raportowania (poranny raport dotyczący wyznaczonych zadań i wieczorny raport obejmujący efekty działań). Pani Malwina opracowała ponadto Kartę Oceny Pracownika, którą wypełnia cyklicznie, co drugi miesiąc. Pracownicy są zapoznawani z wynikami podczas rozmów oceniających (odbywających się także co drugi miesiąc lub częściej, jeśli zachodzi taka potrzeba). Taką kartę, którą pracownicy mają możliwość wypełniać, opracowała też dla siebie. Pani Malwina rozważa dalszy rozwój naukowy poprzez zrobienie habilitacji oraz pisanie książek na temat tańca. Rodzaje innowacji, jakie wprowadziła, to przede wszystkim innowacje produktowe i organizacyjne.

Pani Dorota założyła swą firmę, salon masażu, w grudniu 2009 roku na terenie województwa dolnośląskiego. W trakcie przeprowadzania badań miała 36 lat, była w separacji, nie posiadała dzieci. Jej działalność koncentruje się nie tylko na masażach, ale obejmuje również parapsychologię i ezoterykę. Pani Dorota, jako osoba o bardzo słabym wzroku, należy do Polskiego Związku Osób Niewidomych. Wraz z rozwojem firmy zaczęła oferować swoje usługi w dwóch punktach. Ofertę masażu rozszerza także o metody innowacyjne, mało znane (np. masaż dźwiękiem czy autorski masaż terapeutyczny). Rozwój firmy jest uzależniony od stanu zdrowia właścicielki, jak i od jej sytuacji osobistej. Pani Dorota wprowadzała innowacje produktowe.

#### 4. Podsumowanie

Samozatrudnione badane kobiety, które planują rozwój swoich firm poprzez wprowadzenie nowych produktów i/lub usług, zakup nowych maszyn, technologii, urządzeń, nieruchomości czy wejście na nowe rynki i/lub wzrost zatrudnienia, wyróżniają się tymi samymi cechami charakterystycznymi. Wśród owych cech można wyróżnić: przejawianie postawy przedsiębiorczej, zadowolenie z faktu bycia osobą samozatrudnioną, ubieganie się o dofinansowanie, chęć jako główny czynnik wpływający na decyzję o założeniu własnej działalności. Przedstawione przykłady wprowadzonych innowacji przez badane kobiety obejmują jedną firmę produkcyjną i dwie funkcjonujące w sfeminizowanej branży usług (szkoła tańca i salon masażu). Implementowane innowacje dotyczyły przede wszystkim rozszerzania wachlarza produktów bądź usług, a także organizacji pracy. Nawet drobne nowości wprowadzane regularnie nie tylko usprawniają funkcjonowanie firmy, ale i wspierają rozwój działalności gospodarczej. Wśród badanych kobiet 64% planuje rozwój poprzez wzrost zatrudnienia i/lub wejście na nowe rynki, 74% poprzez wprowadzenie nowych produktów, zaś 65% poprzez zakup nowych maszyn, urządzeń, technologii lub nieruchomości.

#### Bibliografia

CEC (2003). *Green Paper. Entrepreneurship in Europe* [online, dostęp: 2014-06-20]. Brussels: Commission of the European Communities. Dostępny w Internecie: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52003DC0027&rid=3>.

- Churchill, N.C., Lewis, V.L. (1983). The five stages of small business growth. *Harvard Business Review*, 61(3), 30–50.
- Cliff, J.E. (1998). Does one size fit all? Exploring the relationship between attitudes toward growth, gender and business size. *Journal of Business Venturing*, 13, 532–542.
- GUS (2012). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2009–2011*. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. ISSN 2083-2672.
- Izdorczyk, A. (oprac.) (2010). *Innowacje w sektorze usług*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 978-83-7585-108-3.
- Kalinowska-Nawrotek, B. (2005). *Dyskryminacja kobiet na polskim rynku pracy*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. ISBN 83-7417-090-5.
- Karkowski, T. (1999). Innowacje i przedsiębiorczość w firmie. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 9, 17–19.
- Misiak, S. (2012). Restrukturyzacja a innowacje w Polsce. W: P. Bartkowiak, T. Bernat (red.). *Wzrost zrównoważony a procesy restrukturyzacji* (s. 83–93). Poznań: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. ISBN 978-83-7417-739-9.
- Nogalski, B., Rutka, R., Wójcik-Karpacz, A. (2007). Czynniki dynamizujące rozwój małych przedsiębiorstw. W: B. Nogalski, J. Rybicki (red.). *Kształtowanie konkurencyjności małych i średnich przedsiębiorstw na rynkach Unii Europejskiej* (s. 131–138). Gdańsk: Fundacja Rozwoju Uniwersytetu Gdańskiego. ISBN 978-83-7531-041-2.
- Nogalski, B., Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J. (2009). Uwarunkowania aktywności innowacyjnej małych przedsiębiorstw. W: B. Filipiak (red.). *Instrumenty kreowania innowacyjności przedsiębiorstw i instytucji* (s. 9–13). Szczecin: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego.
- Pangsy-Kania, S. (2012). Rola innowacji w sektorze usług. W: K. Piech, M. Olszański (red.). *E-biznes – innowacje w usługach. Teoria, praktyka, przykłady* (s. 21–40). Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 978-83-7585-182-3.
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper.
- Schumpeter, J.A. (1991). Comments on a plan for study entrepreneurship. W: J.A. Schumpeter. *The Economics and Sociology of Capitalism*. Ed. R. Swedberg. Princeton: Princeton University Press. ISBN 0-691-04253-5.
- Stanworth, M.J.K., Curran, J. (1986). Growth and the smaller firm – an alternative view. *Journal of Management Studies*, May, 95–110.
- Sułkowski, Ł. (2010). *Ewolucjonizm w zarządzaniu. Menedżerowie Darwina*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1872-7.
- Zaleska, M., Owczarz, K. (2005). Bariery rozwoju przedsiębiorczości w Polsce. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, 61, 133–149.

## Innovations implemented by self-employed women in Poland – case studies

**Abstract:** Self-employment is usually conducted on a small scale. Due to this fact persons having that kind of economic activity belong to the group of companies considered as less innovative than large, international corporations. It's also believed that women entrepreneurs implement less innovations than men. Therefore, it is important to promote examples of innovation that are implemented by self-employed

women. The case studies presented in the article are the result of research project “The process of women’s self-employment as a form of entrepreneurship. Determinants and consequences”. The aim of research was to identify and evaluate the determinants and effects of self-employment of women in Poland. The quantitative and qualitative surveys were carried from August 2012 to January 2013. As a part of quali-

tative research 39 direct interviews were carried out in ten voivodships in Poland. The quantitative analysis were made as an anonymous questionnaire survey sent by email.

The aim of the article is to present examples of innovations implemented by women who took part in research. As an addition to the descriptions of the case studies,

the intentions to expand and develop the companies by surveyed women are worth mentioning. Approximately 75% of self-employed women plan to bring in new products and about 50% would like to invest in new equipment or technologies. Case studies can provide help for those who want to improve their companies through implementing innovations.

**Key words:** innovations, self-employed women, small and medium enterprises, entrepreneurship

---

# Strategie rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce w latach 1990–2020<sup>1</sup>

**Jan Siekierski**

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** W opracowaniu zaprezentowano w historycznym zarysie koncepcje strategiczne rozwoju obszarów wiejskich i rolnictwa (szerzej: sektora rolno-spożywczego) i ich wdrożenie w Polsce w latach 1990–2020. W rozważaniach tych uwzględniono kompatybilność owych dokumentów z normami ogólnokrajowymi oraz unijnymi. Dla ich przedstawienia przyjęto dwa okresy przemian, tj. początkowy transformacji systemowej i stowarzyszenia ze strukturami unijnymi oraz pełnego członkostwa Polski w UE. W artykule scharakteryzowano także przemiany polskiego sektora rolno-spożywczego w świetle wielkości średniounijnych (UE-24) przed i po akcesji Polski do UE. W ostatniej części opracowania omówiono główne treści diagnozy, założenia i wymogi realizacyjne aktualnie wdrażanej Strategii Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012–2020.

**Słowa kluczowe:** strategia rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich, transformacja systemowa, integracja europejska, zrównoważony rozwój, dokumenty strategiczne, Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012–2020

---

## 1. Wstęp

Pojęcie „strategia” pochodzi ze słownictwa wojskowego i zostało przeniesione także do nauki ekonomii oraz do gospodarki. Strategia w tym ostatnim znaczeniu zawiera treści odnoszące się do rozwoju społeczno-gospodarczego w perspektywnym podejściu do tego tematu. Może dotyczyć rozwoju kraju, regionu, gminy, bądź też szerzej – różnych aspektów przestrzennych, np. rozwoju obszarów wiejskich, miejskich, przemysłowych itp. W innym jeszcze ujęciu strategia może być skupiona na rozwoju sektorów (np. rolno-spożywczego, energetycznego) bądź działów gospodarki (np. rolnictwa, przemysłu wydobywczego i energetyki).

Strategia wytycza cele ogólne i szczegółowe, które mają być przedmiotem realizacji, dlatego znajdzie odzwierciedlenie w działaniach programowych i planistycznych, podle-

---

<sup>1</sup> Referat wygłoszony w Akademii Zarządzania i Pedagogiki w Rydze – Oddział w Cēsis w dniu 16 kwietnia 2013 r. w ramach unijnego programu Erasmus.

Korespondencja: Jan Siekierski  
Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki  
ul. Waryńskiego 14  
33-100 Tarnów, Poland  
Tel. +48 14 65 65 528  
Email: jan.siekierski@mwse.edu.pl

gając konkretyzacji w sformułowaniach założeń polityki gospodarczej i jej instrumentach. W społeczeństwie demokratycznym propozycje w nich zawarte wymagają akceptacji w organach przedstawicielskich, takich jak parlament i samorząd terytorialny.

Celem niniejszego opracowania jest prześledzenie w historycznym ujęciu okresu transformacji gospodarczej i integracji Polski ze Wspólnotami Europejskimi, realizowanych strategii i programów oraz zadań planistycznych rozwoju rolnictwa i wsi w latach 1990–2020. Uwzględniając konkretne uwarunkowania przemian, przyjmowano różne koncepcje strategiczne rozwoju w świetle działań organizacyjno-instytucjonalnych, w tym zarówno w okresie przedakcesyjnym, jak i po uzyskaniu pełnego członkostwa w Unii Europejskiej z dniem 1 maja 2004 roku. Od strony merytorycznej zwrócona także zostanie uwaga na kwestie o zasadniczym znaczeniu w tych strategiach – ochrony zasobów i środowiska, bezpieczeństwa żywnościowego, ekologizacji produkcji, równowagi i wielofunkcyjnego rozwoju, również w kontekście kompatybilności z wymogami unijnymi, w tym zwłaszcza Wspólnej Polityki Rolnej UE (*Wspólna...*, 2014). Ważnym elementem tych rozważań będzie omówienie stanu polskiego sektora rolno-spożywczego w świetle informacji o stanie tego sektora w UE zarówno przed, jak i po wstąpieniu Polski do Unii Europejskiej.

Materiały wykorzystane w prezentowanej pracy to głównie dokumenty planistyczne związane z przygotowaniem i opracowaniem strategii rozwojowych, a także opracowania naukowe, w tym o zbliżonej tematyce. Będą w tym zakresie zastosowane m.in. syntetyczne opracowania tabelaryczne pochodzące ze źródeł literaturowych zamieszczonych w bibliografii.

## 2. Sektor rolno-spożywczy i obszary wiejskie przed i po akcesji Polski do Unii Europejskiej

Wysoka pozycja polskiego rolnictwa w UE wynika ze znacznego udziału w powierzchni (7,2% areалу 27 krajów), dużej produkcji rolniczej (szóste miejsce w 2009 roku) oraz ilości użytków rolnych (zajmują około 10% areálu Wspólnoty, co stawia nas na trzecim miejscu w UE) (Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012).

Ludność Polski w 2009 roku wynosiła 7,7% jej ogółu w Unii, zaś ludność rolnicza aż 25,7% (pierwsze miejsce w Europie). Zmniejsza się udział rolnictwa w PKB, wynosząc około 3% w 2009 roku, podobnie jak w wielu innych krajach, zwłaszcza bardziej zaawansowanych w rozwoju gospodarczym aniżeli Polska.

Tabela 1 ilustruje znaczenie Polski w produkcji rolniczej UE w przyjętych dla celów porównawczych latach 2000 i 2009. Z przedstawionych danych wynika, że zajmujemy w UE pierwsze miejsce w produkcji jabłek, a drugie – ziemniaków i żyta. Również w produkcji jaj, trzody chlewnej i mleka lokujemy się w ścisłej czołówce.

Tabela 2 w sposób bardziej szczegółowy ilustruje zasoby pracy w rolnictwie polskim na tle całej UE. W 2009 roku w UE było 22,5 mln ludności rolniczej, tj. 4,5% ogółu ludności, zaś w Polsce 5,8 mln (15,2%) ogółu. Ludność rolnicza w Polsce stanowiła 25,7% tej ludności w UE. W ciągu 10 badanych lat spadek ludności rolniczej, jak i ludności aktywnej zawodowo w rolnictwie był zbliżony i wynosił około 20%. W polskim rolnictwie pracuje około 3 mln osób, a w całej Unii – 11 mln. Tempo zmian w tym okresie było większe w UE aniżeli w naszym kraju.



Tabela 1. Podstawowe wskaźniki w zakresie rolnictwa i ludności Polski w Unii Europejskiej w latach 2000 i 2009

(Table 1. Basic indicators in agriculture and the Polish population in the European Union between 2000 and 2009)

Wyszczególnienie (Specification)	2000		2009	
	Udział Polski (w %) (The participation of Poland [%])		Miejsce Polski (Place of Poland)	
	15 krajów (15 countries)	27 krajów (27 countries)	15 krajów (15 countries)	27 krajów (27 countries)
1. Powierzchnia (Area) – w tym: użytki rolne (including farmland)	9,7 13,1	7,2 10,1	6 3	6 3
2. Ludność (Population) – w tym: rolnicza (including agricultural)	10,1 •	7,7 25,7	6 1	6 1
3. Produkcja (Production of):				
– żyta (rye)	73,7	37,6	2	2
– ziemniaków (potatoes)	48,7	15,5	1	2
– jabłek (apples)	13,6	21,6	4	1
– mięsa (meat)	8,0	8,3	6	5
– mleka krowiego (cow's milk)	9,7	8,2	5	5
– jaj kurzych (hen eggs)	8,0	9,0	7	5
4. Pogłowie (The number of):				
– bydła (cattle)	7,4	6,4	7	7
– trzody chlewnej (pigs)	14,0	9,3	3	4

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 26.

Z ustaleń autorów opracowania (*Wspólna...*, 2014) wynika, że w latach 2007–2008 dynamika zmian środków trwałych brutto w rolnictwie w Polsce i krajach UE-27 była podobna, zaś w 2009 roku u nas była wyższa w stosunku do 2005 roku (tabela 3).

Tabela 2. Ludność rolnicza i ludność zawodowo aktywna w rolnictwie Polski i UE w latach 2000–2009  
(Table 2. Agricultural and economically active population in Polish and the EU agriculture in the years 2000–2009)

Wyszczególnienie (Specification)	Ludność rolnicza (Agricultural population)					Ludność aktywna zawodowo w rolnictwie (Economically active population in agriculture)				
	W tys. (thousands)		Dyna- mika (w %) (Dyna- mics [%])	% ogółu ludności (% of the total population)		W tys. (thousands)		Dyna- mika (w %) (Dyna- mics [%])	% ogółu ludności (% of the total population)	
	2000	2009		2000	2009	2000	2009		2000	2009
UE-27 (EU27)	30978,0	22527,0	–27,3	6,4	4,5	14955,0	11090,0	–25,8	3,1	2,2
Polska (Poland)	7270,0	5798,0	–20,2	19,0	15,2	3763,0	3036,0	–19,3	9,8	7,9

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 29.

Tabela 3. Dynamika zmian środków trwałych brutto w rolnictwie Polski i UE w latach 2007–2010  
(Table 3. Dynamics of changes in gross fixed capital formation in Polish and the EU agriculture in 2007–2010)

Wyszczególnienie (Specification)	Środki trwale brutto w rolnictwie 2005 r. = 100% (Gross fixed capital formation in agriculture in 2005 = 100%)		
	2007	2008	2009
UE-27 (EU27)	122,1	131,8	112,7
Polska (Poland)	121,1	135,1	144,0

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 32.

Relacje między zasobami ziemi UR a nakładami czynników produkcji w rolnictwie w 2010 roku wskazują na duże różnice między średnią unijną a Polską i są niekorzystnie dla polskiego rolnictwa (por. tabela 4).

Tabela 4. Relacje między zasobami ziemi UR i nakładami czynników produkcji w rolnictwie Polski i UE w 2010 r.  
(Table 4. Relationships between land resources and expenditures UR factors of production in agriculture Polish and the EU in 2010)

Wyszczególnienie (Specification)	Powierzchnia UR* na 1 AWV** (w ha) (Area UR* in 1 AWV** [in ha])	Wartość nakładów kapita- łowych (zużycie pośrednie i amortyzacja) na 1 AWU (w tys. euro) (The value of capital expendi- ture [intermediate consump- tion and amortization] on 1 AWU [in thousands Euros])	Wartość nakładów kapita- łowych (zużycie pośrednie i amortyzacja) na 1 ha UR* (The capital expenditure [in- direct consumption and depre- ciation] on 1 ha UR*)
UR	16,4	25,8	1572,0
Polska	7,7	7,3	941,0

\* Użytki rolne, na których prowadzona jest rolnicza produkcja roślinna.

\*\* Dane dla 11 krajów pochodzą z 2009 r.; 1 AWU – roczna jednostka pracy przyjęta przez GUS, wynosi 2120 godz. pracy w roku (265 x 8 godz.).

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 33.

Powierzchnia UR na roczną jednostkę pracy (AWU) w polskim rolnictwie wynosząca 7,7 ha stanowi mniej niż połowę odpowiedniej wielkości w UE-27 (16,4 ha). Wartość nakładów ustalonych na 1 ha UR w UE wynosiła 1572 euro, a w Polsce 941 euro.

Udział polskiego rolnictwa w produkcji UE-27 w 2010 roku wyniósł 5,6%, a w nakładach pracy w tys. euro na 1 AWU naszego rolnictwa do średniej unijnej około 31%, co w produktywności zasobów ziemi liczonej w euro na 1 ha UR stanowi blisko dwie trzecie średniej unijnej.

Interesująco przedstawiają się zmiany w strukturze agrarnej Polski w porównaniu z krajami UE-27, aktualizowane przez autorów (Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012) w dość krótkim okresie 2005–2009 (tabela 5).

Tabela 5. Liczba i struktura agrarna gospodarstw w Polsce i UE-27 w latach 2005–2009  
(Table 5. The number and agrarian structure of farms in Poland and the EU27 in 2005–2009)

Wyszczególnienie (Specification)	2005				
	Ogółem (Total)	w tym ha (amount of ha)			
		< 5	5–20	20–50	> 50
Liczba gospodarstw według grup obszarowych (w tys.) (Number of farms by area groups [in thousands])					
UE-27 (EU27)	14482,0	10349,0	2616,0	826,0	692,0
Polska (Poland)	2476,0	1751,0	608,0	96,8	20,7
Struktura gospodarstw rolnych według grup obszarowych (w %) (The structure of agriculture farms according to the area groups [%])					
UE-27 (EU27)	100,0	71,5	18,0	5,7	4,8
Polska (Poland)	100,0	70,7	24,6	3,9	0,8
Wyszczególnienie (Specification)	2009				
	Ogółem (Total)	w tym ha (amount of ha)			
		< 5	5–20	20–50	> 50
Liczba gospodarstw według grup obszarowych (w tys.) (Number of farms by area groups [in thousands])					
UE-27 (EU27)	13700,0	9645,0	2553,0	804,0	698,0
Polska (Poland)	2391,0	1637,0	629,0	101,0	23,6
Struktura gospodarstw rolnych według grup obszarowych (w %) (The structure of agriculture farms according to the area groups [%])					
UE-27 (EU27)	100,0	70,4	18,6	5,9	5,1
Polska (Poland)	100,0	68,5	26,3	4,2	1,0

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 33.

Z tabeli 5 wynika silne rozdrobnienie gospodarstw rolnych. W 2009 roku polskie gospodarstwa stanowiły 17,5% ogółu gospodarstw w Unii Europejskiej. Gospodarstwa rolne o wielkości 5 ha stanowią ponad 70%, z niewielką zmianą w 2009 roku w stosunku do roku 2005 (podobnie w całej UE). Gospodarstwa o wielkości 5–20 ha stanowiły w Unii w 2009 roku 18,6% (w Polsce 26,3%) wobec 18% w 2005 roku (w Polsce 24,6%). Gospodarstwa o wielkości 20–50 ha i powyżej 50 ha stanowią tylko kilka procent w ogólnej ich liczbie zarówno w Polsce, jak i UE.

Analizując sytuację w polskim przemyśle spożywczym na tle UE-27, należy zwrócić uwagę na wartość produkcji i jej zmiany w latach 2000–2008, strukturę podmiotową przemysłu spożywczego, zatrudnienie oraz wydajność w tej gałęzi gospodarki.

Tabela 6 przedstawia realną wartość produkcji w miliardach euro przemysłu spożywczego i jej zmiany w latach 2000–2008 wraz ze zmianami w liczebności przedsiębiorstw.

Tabela 6. Przemysł spożywczy w Polsce na tle UE w latach 2000–2008  
(Table 6. Food industry in Poland in the EU in 2000–2008)

Wyszczególnienie (Specification)	Realna wartość produkcji w mld euro (Real value of production in billions EUR)		Dynamika (w %) (Dynamics [%])	Liczba firm w tys. (Number of companies in thousands)		Dynamika (w %) (Dynamics [%])
	2000	2008		2000	2008	
UE-27 (EU27)	705,5	904,0	28,1	326,8	301,0	-7,9
Polska (Poland)	44,1	66,9	51,7	21,9	16,1	-26,5

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 54.

Przemysł spożywczy w Polsce w omawianych latach rozwijał się w tempie wyższym niż w całej UE. Polska stała się szóstym producentem żywności we Wspólnocie, ustępując tylko Niemcom, Francji, Włochom, Hiszpanii i Wielkiej Brytanii, a jej udział w produkcji ogólnej UE zwiększył się w latach 2000–2008 do 7,4%. Liczba przedsiębiorstw zmniejszyła się w tym okresie zarówno w UE, jak i w Polsce, jednakże w tej ostatniej ponad trzykrotnie bardziej.

Struktura podmiotowa przedsiębiorstw wskazuje na większy udział firm dużych w UE, bo 52,1% w 2003 roku i 51,5% w 2008 roku, podczas gdy w Polsce odpowiednio: 43,5% i 5,11%. Z kolei firmy średnie w powyższym ujęciu stanowiły: UE – 26% i 26,9%, Polska – 31% i 28%, zaś małe i mikro: UE – 21,9% i 21,6%, Polska – 25,5% i 20,8%.

W omawianych latach nastąpił wzrost koncentracji w przemyśle spożywczym UE i Polski ze znacznym udziałem korporacji transnarodowych, niestety przy rosnącym nadmiernym udziale praktyk monopolistycznych i transferze zysków za granicę, a także eliminacji z rynku wielu firm krajowych, a w konsekwencji wzroście bezrobocia.

Tabela 7 obrazuje zatrudnienie i wydajność pracy w przemyśle spożywczym Polski i UE w latach 2000 i 2008.

Tabela 7. Zatrudnienie i wydajność w Polsce i Unii Europejskiej  
(Table 7. Employment and work productivity in Poland and EU)

Wyszczególnienie (Specification)	Zatrudnienie (w tys. osób) (Employment [in thousands persons])			Wydajność pracy (w tys. euro/1 zatrudnionego) (Work productivity [in thousands of euro/1 employee])			
	2000	2008	Dynamika (w %) (Dynamics [%])	2000	2008	Realny wzrost (Real growth)	Dynamika (w %) (Dynamics [%])
UE-27 (EU27)	4815,2	4579,2	-4,9	146,5	197,5	51,0	34,8
Polska (Poland)	448,0	443,3	-1,0	98,4	150,9	52,5	53,4

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 57.

Jak wynika z tabeli 7, zatrudnienie w przemyśle spożywczym krajów UE zmniejszyło się w tych latach o blisko 5%, a w Polsce o 1%. Oceniając efektywność działalności gospodar-

czej przez pryzmat wydajności pracy, można zauważyć jej wyższą realną wartość i dynamikę w Polsce aniżeli w UE jako całości w wyżej wymienionych latach.

Analiza zmian zachodzących na obszarach wiejskich jest widoczna w demografii oraz poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego. Na podstawie raportu Eurostatu dla Komisji Europejskiej sytuacji w zakresie grup ludności ilustruje tabela 8.

Tabela 8. Ludność w Polsce i UE według nowej typologii unijnej (stan na 1.01.2011 r.)  
(Table 8. Population in Poland and the EU, according to a new EU typology [as of 2011-01-01])

Wyszczególnienie (Specification)	Ludność w tys. osób (Population in thousands)			Procent ogółu ludności (Percentage of total population)		
	Miejska (Urban)	Pośrednia (Indirect)	Wiejska (Rural)	Miejska (Urban)	Pośrednia (Indirect)	Wiejska (Rural)
UE-27 (EU27)	206 683,0	177 293,0	117 464,0	42,0	35,0	23,0
Polska (Poland)	10 814,0	12 965,0	14 421,0	28,0	34,0	38,0

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 49.

Ludność wiejska w UE stanowi 23% jej ogółu wobec 38% w Polsce. Zwraca uwagę grupa ludności pośredniej, często związanej z pracą poza rolnictwem, a zamieszkującej na wsi. Jej odsetek jest zbliżony w Polsce do średniej unijnej (35%).

Wzrost dochodu narodowego w Polsce dokonał się w istotny sposób pod wpływem zmian w dochodach ludności wiejskiej. Zmiany w PKB na osobę w Polsce i UE-27 w latach 2000–2011 ilustruje tabela 9.

Tabela 9. Dynamika zmian PKB w Polsce i UE w latach 2000–2011  
(Table 9. Dynamics of changes in GDP in Poland and the EU in the period 2000–2011)

Wyszczególnienie (Specification)	UE-27 (EU27)				
	2000	2004	2007	2009	2011
UE-27 (EU27)	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Polska (Poland)	48,0	51,0	54,0	61,0	65,0

Źródło: Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 50.

Jak wynika z tabeli 9, w latach 2000–2011 zmniejszył się o 17 punktów procentowych dystans Polski do średniego poziomu PKB w krajach UE-27. Dysproporcje dochodów, wyrażonych w PKB, między mieszkańcami miast i wsi zmniejszyły się w latach 2004–2010 z 51,4% do 40,1%, a dochody ludności wiejskiej wzrastały szybciej niż miejskiej pod wpływem dotacji, które tworzą ponad połowę dochodów rolników (Chechelski, Grochowska, Wigier, 2012, s. 51). Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (ARiMR) wypłaciła rolnikom od 2004 roku do końca maja 2012 roku ponad 139 mld zł, z tego 76,8 mld zł stanowiły dopłaty bezpośrednie, a około 62,5 mld zł środki z Programu Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) na lata 2007–2013 (*Zielonym do Unii...*, 2014).

Napływ tak dużych środków finansowych przyczynił się do znacznego postępu w rozwoju i przemianach polskiego rolnictwa i wsi w wyniku prowadzonej w UE Wspólnej Polityki Rolnej (WPR).

Reasumując, można stwierdzić, że rolnictwo polskie zajmuje istotne miejsce w rolnictwie UE, chociaż w ostatnich 10 latach nie zaszły w nim zasadnicze zmiany w zakresie wielkości zasobów, jak i w relacjach między kapitałem, pracą i ziemią. Rolnictwo polskie jest jeszcze mało konkurencyjne, gdyż występuje w nim niska produktywność ziemi i pracy. Struktura agrarna jest niekorzystna, co odpowiada za małą skalę produkcji, a w konsekwencji niską wydajność i dochody.

Zdecydowanie korzystniej przedstawia się sytuacja w polskim przemyśle spożywczym, o czym świadczy liczące się miejsce w produkcji żywności, wysoka dynamika rozwojowa i koncentracja produkcji, wzrastająca konkurencyjność oraz nowoczesność.

Do pozytywnych przemian zachodzących m.in. pod wpływem środków pomocowych z funduszy strukturalnych UE należy zaliczyć rozwój obszarów wiejskich oraz rolnictwa, chociaż tempo tych zmian jest uważane za zbyt wolne, zwłaszcza w zakresie struktury agrarnej.

### **3. Strategia rozwoju rolnictwa i wsi w początkowym okresie transformacji systemowej i stowarzyszenia z UE**

W okresie początkowym transformacji sytuacja w gospodarce, a zwłaszcza w rolnictwie przedstawiała się niekorzystnie, nie sprzyjając niezbędnym reformom. Tak więc lata 1990–1992 to okres recesji, a w rolnictwie głębokiej dekonjunktury (1993–1994). W następnych dwóch latach (1995–1996) sytuacja na wsi uległa pewnej poprawie dzięki sprzyjającym uwarunkowaniom zewnętrznym, odnotowano nawet dość znaczny wzrost produkcji rolnej. Jednakże w kolejnych latach koniunktura w rolnictwie ponownie się załamała w związku z zaistniałymi niekorzystnymi warunkami meteorologicznymi (powódź).

Na podstawie wdrażanej od 1 stycznia 1990 roku „strategii szokowej” Leszka Balcerowicza przystąpiono do urynkowania produkcji rolnej wraz z powołaniem Agencji Rynku Rolnego (ARR). Rozpoczęto także działania na rzecz przemian strukturalnych i funkcjonalnych. W pierwszym ujęciu oznaczało to przekształcenia własnościowe i utworzenie 1 stycznia 1993 roku instytucji służącej do tego celu: Agencji Własności Rolnej Skarbu Państwa (AWR SP), obecnie działającej pod nazwą Agencja Nieruchomości Rolnej. W drugim ujęciu – podobnie jak w całej gospodarce – przywrócono w gospodarce rolnej ekonomiczne mechanizmy samoregulacji rynkowej.

Koncepcja neoliberalna przemian gospodarczych zastosowana w rolnictwie w momencie szczególnie niekorzystnej sytuacji tego sektora musiała przynieść dalsze pogorszenie warunków gospodarowania i życia ludności rolniczej. Tym bardziej że znaczna część ludności dwuzawodowej, pochodząca z silnie rozdrobnionego rolnictwa, zaczęła szybko powiększać przeludnienie agrarne wsi wraz z lawinowo wzrastającym bezrobociem w kraju.

W świetle wyżej przedstawionych faktów Augustyn Woś opublikował w „Ekonomiście” *Strategię rozwoju sektora żywnościowego w Polsce* (Woś, 1994, s. 391). Nowa ekipa rządowa w 1993 roku dokonała reorientacji polityki gospodarczej, uwzględniającej większą rolę interwencjonizmu państwowego, szczególnie w rolnictwie (zgodnie z sugestią zawartą

we wspomnianej koncepcji A. Wosia). Znalazło to odzwierciedlenie w programie opracowanym przez Grzegorza Kołodkę pt. *Strategia dla Polski*, przyjętym do realizacji przez rząd w 1994 roku, oraz w dokumencie *Założenia polityki społeczno-gospodarczej dla wsi, rolnictwa i gospodarki żywnościowej do 2000 roku*, opracowanym przez Ministerstwo Rolnictwa i Gospodarki Żywnościowej.

W zmienionym podejściu programowym do rolnictwa i wsi, uwzględniającym cele długookresowe w polityce interwencyjnej państwa, główną uwagę skupiono na następujących zadaniach (Siekierski, 1996, s. 108):

- przyspieszenie przemian strukturalnych i modernizacyjnych w rolnictwie,
- uwzględnienie unijnych zaleceń i działań w kierunku głoszonej nowej koncepcji wielofunkcyjnego rozwoju wsi dla tworzenia miejsc pracy na wsi poza rolnictwem.

W większym stopniu niż dotychczas położono nacisk na ożywienie inwestycji, produkcji i dochodów rolniczych, unowocześnienie rolnictwa, rozwój infrastruktury, lepsze wykorzystanie potencjału produkcyjnego wsi i rolnictwa, aktywną promocję eksportu, bezpieczeństwo żywnościowe, większą pomoc finansową państwa, a także UE.

Równoległe z dokonującymi się przemianami rynkowymi postępująca integracja europejska wymagała podjęcia pilnych działań dostosowawczych do wymogów unijnych przyjętych w Maastricht i wykorzystania do tych celów środków finansowych UE. Dlatego z dniem 28 stycznia 1997 roku Sejm uchwalił Narodową Strategię Integracji ze wskazaniem najważniejszych zadań do wykonania w rolnictwie i gospodarce żywnościowej w świetle przygotowanej nowej strategii na dalsze lata.

#### **4. Średniookresowa strategia rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich na lata 1998–2003**

Została przyjęta przez Radę Ministrów w dniu 21 kwietnia 1998 roku. Wcześniej, bo 25 marca tegoż roku, Komisja Europejska przedstawiła dokument pt. *Partnerstwo dla członkostwa* wytyczający priorytety w działaniach dostosowawczych oraz formy dalszego wspierania finansowego przemian w rolnictwie w obrębie funduszy przedakcesyjnych. W tym samym czasie Komisja zaakceptowała projekty reform finansów i założenia WPR pod nazwą „Agenda 2000”. Wcześniej obowiązywały w UE określone w 1992 roku w tzw. reformie MacSharry’ego korygujące zapisy o rolnictwie zawarte w traktacie z Maastricht.

„Agenda 2000” zredukowała wsparcie cenowe (I filar) i wprowadziła zmiany w funduszach strukturalnych (II filar) oraz położyła nacisk na wielofunkcyjny rozwój obszarów wiejskich i ochronę środowiska.

W strategii zgodnej z wymogami WPR przyjęto w zapisie następujące cele i zadania (Siekierski, 2002, s. 295):

- restrukturyzacja i modernizacja rolnictwa;
- stworzenie warunków dla zrównoważonego rozwoju, zgodnego z wymogami ekorozwoju;
- kształtowanie lepszych warunków życia i pracy ludności na wsi;
- wielofunkcyjny rozwój wsi dla uzyskiwania alternatywnych źródeł dochodów z pracy pozarolniczej na wsi;
- rozwój technicznej i społecznej infrastruktury na wsi.

W połowie 2000 roku Sejm zaakceptował *Długookresową strategię trwałego i zrównoważonego rozwoju kraju* w perspektywie 2025 roku z odpowiednimi zapisami odnoszącymi się do rolnictwa i obszarów wiejskich.

## **5. Pełne członkostwo Polski w UE i program rozwoju wsi i rolnictwa w Narodowym Planie Rozwoju na lata 2004–2006**

Z dniem 1 maja 2004 roku Polska stała się pełnoprawnym członkiem Unii Europejskiej. Dla uzyskania środków z funduszy strukturalnych zobowiązana była (tak jak i inne kraje członkowskie) do opracowania Narodowego Planu Rozwoju (NPR). W NPR na lata 2004–2006 wskazano cel główny (strategiczny), tj. rozwijanie konkurencyjnej gospodarki opartej na wiedzy i przedsiębiorczości, oraz trzy cele szczegółowe: pomoc finansową dla regionów o niskim poziomie rozwoju, pomoc dla obszarów strukturalnie zaniedbanych, a także na modernizację i kształcenie.

Szczegółowe cele i zadania dotyczące rolnictwa i wsi zawarto w Zintegrowanych Programach Operacyjnych Rozwoju Regionalnego (ZPORR), Planie Rozwoju Obszarów Wiejskich (PROW) oraz SPO: „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” i SPO: „Rybackstwo i przetwórstwo ryb”.

ZPORR składał się z czterech osi rozwojowych, uwzględniających następujące priorytety w sektorze rolno-spożywczym:

- wspieranie zmian i dostosowań w rolnictwie,
- zrównoważony rozwój obszarów wiejskich i ochrona środowiska,
- rozwój i dostosowanie przetwórstwa artykułów rolnych do norm unijnych.

SPO: „Restrukturyzacja i modernizacja sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich” obejmował dwa zadania:

- restrukturyzację i modernizację sektora żywnościowego oraz rozwój obszarów wiejskich,
- ochronę środowiska i gospodarki wodnej oraz zasobów ludzkich.

PROW z kolei zawierał 10 działań, w tym: renty strukturalne, wspieranie rolnictwa na obszarach o niekorzystnych warunkach i gospodarstw niskotowarowych, przedsięwzięcia rolno-środowiskowe i poprawa dobrostanu zwierząt, wspieranie grup producenckich, a także rozwój rolnictwa ekologicznego, ochrona różnorodności biologicznej, środowiska i krajobrazu oraz zalesienia słabych gleb (Siekierski, 2010, s. 112–113).

## **6. Rozwój rolnictwa i wsi w założeniach Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007–2013**

Przed 2005 rokiem podjęto w Ministerstwie Rozwoju Regionalnego prace studialne nad kolejnym NPR-em. Wraz z wyborami do Sejmu oraz zmianą ekipy rządowej jesienią 2005 roku ustalono potrzebę dokonania istotnych zmian i korekt w tym projekcie. W konsekwencji nowy dokument pod nazwą Narodowe Strategiczne Ramy Odniesienia (NSRO) na lata 2007–2013 przyjęto do realizacji w 2006 roku. Równocześnie przygotowano spójną z nim Narodową Strategię Rozwoju Regionalnego oraz dwa opracowania kompatybilne z NSRO



opracowane przez Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi (MRiRW), a mianowicie: Strategię Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa oraz Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013.

Powyższe dokumenty stanowią kontynuację działań planistycznych w krajach UE zapoczątkowanych w latach 2004–2006, a więc z chwilą przystąpienia Polski do tej organizacji jako pełnoprawnego członka.

### 6.1. Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa na lata 2007–2013

Przygotowana została przez MRiRW w świetle wymogów i dokumentów strategicznych UE:

- wytyczne UE dla polityki rozwoju obszarów wiejskich w kontekście nowych założeń WPR,
- weryfikacja Strategii Lizbońskiej,
- wytyczne dla rozwoju sektora rybołówstwa.

Strategia zawiera osiem rozdziałów (*Program rozwoju...*, 2007, s. 92):

- I. Ewolucja polityki rolnej.
- II. Charakterystyka obszarów wiejskich i rolnictwa.
- III. Rozwój obszarów wiejskich i rolnictwa do 2020 roku – próba prognozy.
- IV. Cele i priorytety strategii – uzasadnienie wyboru.
- V. Działania służące realizacji celów i priorytetów.
- VI. Aspekty regionalne Strategii.
- VII. Monitorowanie i ocena realizacji Strategii.
- VIII. Ramy instytucjonalne i finanse.

Cel nadrzędny Strategii zakłada poprawę warunków życia i pracy mieszkańców wsi poprzez wzrost gospodarczy z uwzględnieniem wymogów ochrony środowiska. Cele szczegółowe sformułowano następująco:

- wspieranie zrównoważonego rozwoju obszarów wiejskich przez różnicowanie działalności w celu zapewnienia alternatywnych źródeł dochodów i dla zmniejszenia bezrobocia, w tym strukturalnego na wsi;
- poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego;
- wzmocnienie przetwórstwa rolno-spożywczego w kierunku poprawy jakości i bezpieczeństwa żywności.

Warto zauważyć, że z dziewięciu ustalonych priorytetów pięć dotyczy rozwoju obszarów wiejskich i ochrony środowiska. Charakter priorytetowy miały także działania służące poprawie efektywności i dochodowości gospodarki rolnej poprzez ich modernizację i zmiany strukturalne. Ważną rolę przypisano również poprawie infrastruktury społecznej i technicznej na obszarach wiejskich oraz rozwojowi instytucjonalnej obsługi wsi i rolnictwa.

### 6.2. Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013

Projekt PROW na wyżej wymienione lata został przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 1 sierpnia 2006 roku i przekazany Komisji Europejskiej w celu rozpoczęcia uzgodnień dotyczących finansowania działań z funduszy UE.

W programie przyjęto cztery cele główne wraz z przypisanymi im działaniami osi priorytetowych (*Program rozwoju...*, 2007, s. 6):

- 1) poprawa konkurencyjności sektora rolnego i leśnego,
- 2) poprawa środowiska naturalnego i obszarów wiejskich,
- 3) poprawa jakości życia na obszarach wiejskich i różnicowanie gospodarki wiejskiej,
- 4) Leader (współpraca międzyregionalna i lokalne strategie rozwoju).

PROW uwzględnił w jednym spójnym programie połączenie instrumentów finansowych rozwoju obszarów wiejskich z sektorowymi programami operacyjnymi rozwoju rolnictwa i gospodarki żywnościowej na obszarach wiejskich.

## **7. Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012–2020**

Strategia została przygotowana w Ministerstwie Rolnictwa i Rozwoju Wsi, a Rada Ministrów przyjęła ją 25 kwietnia 2012 roku. Z kolei 24 stycznia 2013 roku minister rozwoju regionalnego wydał opinię o jej zgodności ze Średniookresową Strategią Rozwoju Kraju 2020 (Siekierski, 2013, s. 133–150).

Z tymi dokumentami w bezpośredniej relacji pozostaje dziewięć zintegrowanych strategii służących realizacji celów głównych i szczegółowych w gospodarce w przyjętych latach. Powyższe opracowania nawiązują do dokumentu przyjętego przez Radę Ministrów wcześniej, bo 26 kwietnia 2011 roku, a zatytułowanego Krajowy Program Reform, kompatybilnego ze Strategią Unii Europejskiej „Europa 2000”.

Strategia Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012–2020 (SZRWRiR) składa się z trzech rozdziałów merytorycznych i dwóch załączników (MRiRW, 2012, s. 157):

- Rozdział I. Streszczenie diagnozy sytuacji i prognozy trendów rozwojowych;
- Rozdział II. Główne założenia Strategii;
- Rozdział III. System realizacji Strategii;
- Załącznik 1. Diagnoza sytuacji z uwzględnieniem stanu środowiska i zróżnicowań przestrzennych wraz z prognozą trendów rozwojowych;
- Załącznik 2. Streszczenie wyników niezależnych ocen Strategii.

### **7.1. Diagnoza sytuacji z uwzględnieniem stanu środowiska i zróżnicowań przestrzennych, prognoz rozwojowych oraz analizy SWOT**

Rolnictwo, leśnictwo i rybactwo są głównymi rodzajami działalności, które realizują cele związane z ochroną zasobów naturalnych. Obszary wiejskie to miejsce, gdzie żyje i wypoczywa polskie społeczeństwo; jednocześnie na obszarach tych prowadzone są różne rodzaje aktywności gospodarczej. Powszechnie uważa się, że w ramach wielofunkcyjności obszarów wiejskich główną ich funkcją jest produkcja żywności i ochrona środowiska.

W opracowaniu wnikliwie przedstawiono następujące dane dotyczące obszarów wiejskich: stan kapitału ludzkiego i społecznego, działalność rolniczą i pozarolniczą, rozwój terytorialny i powiązania przestrzenne, infrastrukturę oraz stan środowiska naturalnego.

Z kolei analiza SWOT pokazuje mocne i słabe strony obszarów wiejskich, rolnictwa i rybołówstwa, zbadane na płaszczyźnie społecznej, gospodarczej i środowiskowej, oraz związane z nimi szanse i zagrożenia.

Polska jest podzielona na 16 województw, 314 powiatów, 66 miast na prawach powiatów i 2479 gmin. Obszary wiejskie stanowią około 90% całkowitej powierzchni kraju i są zamieszkiwane przez blisko 40% ludności kraju. Gęstość zaludnienia na wsi wynosi 53 osoby na km<sup>2</sup>. Przyrost naturalny w 2009 roku na wsi był wyższy niż w miastach. W 2010 roku ludność w wieku przedprodukcyjnym stanowiła 21,2%, produkcyjnym – 63,2%, a poprodukcyjnym – 15,6%. Na obszarach wiejskich w 2011 roku w rolnictwie, leśnictwie, łowiectwie i rybołówstwie pracowało 12,3% ogółu pracujących w Polsce. Liczba pracujących w tym samym ujęciu w przeliczeniu na 100 ha wynosiła 13,9 (wobec 8,3 według średniej dla UE), zaś liczba UR na pełnozatrudnionych odpowiednio 10,6 wobec 6,4 w UE. W samym rolnictwie natomiast ludności rolniczej było 7,9%, a aktywnej zawodowo 15,2%, tj. odsetek ogółu ludności w 2009 roku (w UE poniżej 4%). Mały odsetek ludzi zamieszkałych na wsi pracuje w państwowych zakładach. W 2011 roku w swoich rolniczych gospodarstwach rolnych pracowało wyłącznie lub głównie 221,6 tys. osób, tj. 39,4% ogółu ludności w wieku 15 lat i więcej zamieszkałej z użytkownikami gospodarstw.

Według ustaleń prognostycznych na wsi do 2020 roku nastąpią pozytywne zmiany demograficzne związane ze wzrostem liczby ludności oraz dodatnim saldem migracji zagranicznych. Problemem pozostaje na wsi jakość kapitału ludzkiego (słaby dostęp do usług) oraz niekorzystna struktura wykształcenia ludności wiejskiej. Szacuje się także, że 0,5–1,4 mln osób nie znajduje zatrudnienia poza rolnictwem, a wskaźnik zagrożenia ubóstwem na wsi jest większy niż w miastach. Sprzyja temu procesowi bariera komunikacyjna i różnice rozwojowe międzyregionalne oraz między miastem a wsią.

Na sytuację społeczno-ekonomiczną mieszkańców wsi istotny wpływ wywiera sektor rolno-spożywczy. Warto jednak zauważyć, że zwłaszcza pozycja przemysłu spożywczego w Polsce jest silniejsza niż w innych krajach UE. Przemiany w przetwórstwie zachodzą wszak szybciej w powiązaniu ze zmianami dokonującymi się w rolnictwie. Dlatego wskazuje się w diagnozie na potrzebę zapewnienia zrównoważonego rozwoju całego sektora rolno-spożywczego. Zwraca się także większą uwagę na kwestie rozwoju infrastruktury transportowej, której niedorozwój na obszarach wiejskich jest poważną barierą rozwoju przedsiębiorczości, oraz mobilności pracujących (dojazdy do pracy). Podobnie rzecz wygląda ze stanem potencjału energetycznego i sprawności linii przesyłowych. Również poziom wdrożenia technologii informatyczno-telekomunikacyjnych na wsi jest bardzo niski.

W diagnozie przyjętej w strategii stwierdza się, że w perspektywie 20 lat znaczna część terenów rolniczych będzie musiała zostać przeznaczona na tereny zurbanizowane, co zwiększy skalę działań niezbędnych na rzecz ochrony gleb o wysokiej jakości rolniczej i ekologii, a szerzej na rzecz ochrony środowiska naturalnego oraz zasobów kulturowych w przestrzeni kraju. W diagnozie dużo uwagi zwrócono na rozwój zaplecza naukowo-badawczego i zwiększenie nakładów finansowych na ten cel.

## 7.2. Główne założenia strategii – cele, wizja, priorytety i kierunki interwencji

Cel główny – poprawa jakości życia na obszarach wiejskich oraz efektywne wykorzystanie ich zasobów i potencjałów, w tym w rolnictwie i rybactwie, dla zrównoważonego rozwoju kraju.

Wizja – obszary wiejskie w 2020 roku będą atrakcyjnym miejscem pracy, zamieszkania, wypoczynku i prowadzenia działalności rolniczej lub pozarolniczej, które w sposób komplementarny przyczynią się do wzrostu gospodarczego. Tereny te będą dostarczały dóbr rynkowych i publicznych dzięki zachowaniu unikatowych walorów przyrodniczych, krajo-  
brazowych i kulturowych dla przyszłych pokoleń.

Mieszkańcy wsi będą posiadać szeroki dostęp do edukacji, zatrudnienia, ochrony zdrowia, dóbr kultury i nauki, informatyki i infrastruktury technicznej. Obszary wiejskie zachowają swój unikatowy charakter dzięki zrównoważonemu rozwojowi konkurencyjnego rolnictwa i rybactwa.

Cele szczegółowe strategii:

- 1) Wzrost jakości kapitału ludzkiego, społecznego, zatrudnienia i przedsiębiorczości;
- 2) Poprawa warunków życia oraz ich dostępności przestrzennej;
- 3) Bezpieczeństwo żywnościowe;
- 4) Wzrost produktywności i konkurencyjności sektora rolno-spożywczego;
- 5) Ochrona środowiska i adaptacja do zmian klimatu.

Priorytety strategiczne:

- 1) Wzrost konkurencyjności i innowacyjności gospodarki;
- 2) Poprawa stanu infrastruktury technicznej i społecznej;
- 3) Wzrost zatrudnienia, podniesienie jego jakości;
- 4) Budowa zintegrowanej wspólnoty społecznej i jej bezpieczeństwa;
- 5) Rozwój obszarów wiejskich;
- 6) Rozwój regionalny i podniesienie spójności terytorialnej.

Z kolei zawarte w strategii kierunki interwencji stanowią zbiór działań, jakie należy podjąć w odniesieniu do potrzeb i szans rozwojowych danego regionu (obszaru).

## 7.3. System realizacji strategii – mechanizmy wdrażania, koordynacji i finansowania

System ten stanowi element szerszego systemu zarządzania rozwojem kraju. Oparty jest na wspólnych standardach uwzględniających zasady partnerstwa i współpracy, koordynacji oraz zrównoważonego i wielofunkcyjnego rozwoju. W MRiRW opracowany został system koordynacji wdrażania strategii.

Finanse przeznaczone w ramach budżetu SZRWRiR na realizację każdej z dziewięciu zintegrowanych strategii rozwoju zostały ujęte w Średniookresowej Strategii Rozwoju Kraju (ŚSRK). Realizacja celów w dużym stopniu będzie zależeć od wsparcia w ramach Polityki Spójności na lata 2014–2020. Blisko 31% całkowitego budżetu strategii będą stanowiły środki z budżetu państwa, pozostałe będą pochodzić ze środków unijnych (około 48%), w tym 11% z budżetu jednostek samorządu terytorialnego. Struktura podziału budżetu na cele ŚSRK zakłada przeznaczenie: około 28% na poprawę warunków życia lud-

ności wsi i dostępności komunikacyjnej, ponad 20% na wzrost jakości kapitału ludzkiego, społecznego, zatrudnienia i przedsiębiorczości na obszarach wiejskich, również około 21% na wzrost produktywności sektora rolno-spożywczego, 18,6% na ochronę środowiska, około 13% na bezpieczeństwo żywnościowe.

## 8. Podsumowanie

Reasumując, w okresie przedakcesyjnym polskie rolnictwo i wieś znajdowały się w trudnym położeniu związanym z zaszłościami historycznymi, a także długotrwałą dekonjunkturą w rolnictwie oraz recesją w okresie początkowym transformacji systemowej. Realizowane wówczas strategie pozostawały w bezpośredniej relacji z wdrażanymi strategiami rozwojowymi kraju – partykularną Leszka Balcerowicza, a następnie *Strategią dla Polski* Grzegorza Kołodki.

Po okresie stowarzyszeniowym i wraz z wejściem Polski do UE z dniem 1 maja 2004 roku polska gospodarka, w tym sektor rolno-spożywczy, a zwłaszcza jej ważne ogniwo: przemysł rolno-spożywczy, uzyskała nowe impulsy dynamicznego rozwoju. Przyczyniło się do tego niewątpliwie znaczące wsparcie finansowe przemian gospodarczych w sektorze rolno-spożywczym udzielone przez UE w ramach wymienionych wcześniej funduszy przedakcesyjnych, a później funduszy strukturalnych. Płatności bezpośrednie są obecnie głównym instrumentem wspierania sektora rolnego w UE. Szczególną uwagę należy zwrócić na dynamiczny rozwój przetwórstwa żywności i eksport artykułów rolno-spożywczych, zwłaszcza do krajów unijnych.

Dokonując w opracowaniu historycznego przeglądu działań strategicznych w polskim sektorze rolno-spożywczym, wskazano na miejsce i zmiany, jakie zaistniały w tym sektorze przed i po akcesji Polski do Unii Europejskiej w porównaniu do wielkości średniej unijnej (UE-24).

W prezentowanej pracy wskazano na znaczenie dla rozwoju kraju i rolnictwa wdrażania uzgadnianych z UE dokumentów – Narodowego Planu Rozwoju na lata 2004–2006 oraz Narodowych Strategicznych Ram Odniesienia na lata 2007–2013, a następnie przygotowanych oddzielnie dokumentów strategicznych dla rozwoju wsi, rolnictwa i całej gospodarki żywnościowej. Szczególną rolę wśród nich odgrywa Strategia Rozwoju Obszarów Wiejskich i Rolnictwa na lata 2007–2013 oraz Program Rozwoju Obszarów Wiejskich na lata 2007–2013.

W perspektywie planistycznej do 2020 roku UE i jej krajów członkowskich opracowano nowe dokumenty strategiczne w kontekście unijnej strategii „Europa 2020”, a mianowicie: Średniookresową Strategię Rozwoju Kraju 2020 oraz kompatybilną z nią Średniookresową Strategię Zrównoważonego Rozwoju Wsi, Rolnictwa i Rybactwa na lata 2012–2020.

Komisja Europejska, przyjmując nowe założenia dla Wspólnej Polityki Rolnej po 2013 roku, wytyczyła główne kierunki działań strategicznych w obszarze wsi i sektora rolno-spożywczego, które wpisują się w cele polskiej polityki rolnej i znajdują w pełni odzwierciedlenie w wymienionych dokumentach. Dotyczą zatem wzrostu produktywności i konkurencyjności sektora rolno-spożywczego, poprawy efektywności oraz ochrony środowiska naturalnego. Nowe instrumenty WPR i rozwoju obszarów wiejskich stwarzają większe możliwości niż dotychczasowe interwencje związane z rozwojem usług na wsi i miejsc pracy w zatrudnieniu pozarolniczym. Niewątpliwie będzie to zależeć od istotnego postępu w roz-

woju infrastruktury technicznej na obszarach wiejskich. Problemem nadal pozostaje większe wsparcie (zwłaszcza finansowe) przemian strukturalnych w rolnictwie, które nie mieszczą się obecnie w dopłatach bezpośrednich z Unii Europejskiej. Priorytetowym działaniem pomocowym w tych przemianach powinno być wsparcie o charakterze inwestycyjno-rozwojowym, gdy kluczowym wyzwaniem przyszłości dla całego sektora niezmiennie pozostaje bezpieczeństwo żywnościowe.

## Bibliografia

- Chechelski, P., Grochowska, R., Wigier, M. (2012). *Wyzwania i ograniczenia długookresowego rozwoju rolnictwa i obszarów wiejskich w Polsce*. Warszawa: Wyd. IERiGŻ PiB. ISBN 978-83-7658-221-4.
- MRiRW (2012). *Strategia zrównoważonego rozwoju wsi, rolnictwa i rybactwa na lata 2012–2020*. Warszawa: Ministerstwo Rolnictwa i Rozwoju Wsi.
- Program rozwoju obszarów wiejskich na lata 2007–2013* (2007). Brwinów: Centrum Doradztwa Rolniczego.
- Siekierski, J. (1996). *Procesy transformacji systemowej w rolnictwie i gospodarce żywnościowej w Polsce*. Kraków: ZP-H „Styrex” s.c. Barbara i Michał Kolbusz. ISBN 83-906380-0-2.
- 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 Unii Europejskiej*. Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Rolniczego. ISBN 978-83-60633-36-6.
- Siekierski, J. (2013). Strategie rozwoju Polski w latach 1990–2030. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 22(1), 133–150.
- Woś, A. (1994). Strategia rozwoju sektora żywnościowego w Polsce. *Ekonomista*, 3.
- Wspólna Polityka Rolna* (2014) [online, dostęp: 2014-02-20]. Dostępny w Internecie: [http://portalwiedzy.onet.pl/124553,,,wspolna\\_polityka\\_rolna,haslo.html](http://portalwiedzy.onet.pl/124553,,,wspolna_polityka_rolna,haslo.html).
- Zielonym do Unii. Perspektywy wsi polskiej w Unii Europejskiej: ważne pytania, ważne odpowiedzi* (2014) [online, dostęp: 2014-02-20]. Witryna współfinansowana przez Fundusz Współpracy ze środków Programu „Agro-Info”. Dostępny w Internecie: <http://www.agro.eko.org.pl>.

## Strategies for the development of agriculture and rural areas in Poland between 1990–2020

**Abstract:** The paper presents a historical overview of strategic concepts for rural and agriculture development (broadly: agriculture and food sector) and their implementation in Poland between 1990–2020. In this article the compatibility of these documents with the national and EU ones was considered. For their presentation, the two periods of changes were presented, that is the initial transformation and association with EU structures as well as complete Polish membership in the EU.

The article also describes the transformation of Polish agricultural and food sector in the light of the middle European size (EU24) before and after the Polish accession to the EU. In the last part of the paper the author discusses the main content of the diagnosis, assumptions and requirements currently implemented for realization of the Sustainable Rural Development, Agriculture and Fisheries 2012–2020.

**Key words:** strategy for the development of agriculture and rural transformation system, European integration, sustainable development, strategic documents, the Strategy for Sustainable Rural Development, Agriculture and Fisheries for the years 2012–2020

# Kreatywność a zarządzanie wiedzą

## Elżbieta Skrzypek

Uniwersytet Marii Curie-  
-Sklodowskiej w Lublinie  
Wydział Ekonomiczny

---

**Abstrakt:** Zarządzanie wiedzą w warunkach nowej gospodarki tworzy szanse na sukces organizacji. Organizacje powinny swoją działalność oprzeć na wiedzy oraz maksymalnie wykorzystać dostępne zasoby niematerialne. Umiejętne zarządzanie wiedzą umożliwia wzrost konkurencyjności każdej organizacji. Konieczne jest docenianie roli i znaczenia pracowników wiedzy. W warunkach społeczeństwa wiedzy sukces organizacji zależy od twórczości, kreatywności i innowacyjności. Potencjał kreatywny ma wpływ na rozwój społeczny i gospodarczy. Istnieje potrzeba wspierania kreatywności i innowacyjności przez państwo. Kreatywność wiąże się z twórczym myśleniem i jest cechą każdej jednostki ludzkiej. Postawę kreatywną cechuje otwartość, niezależność, oryginalność, wrażliwość i umiejętność godzenia przeciwstawnych wartości. Organizacje poszukują pracowników potrafiących zarządzać wiedzą, która staje się wyznacznikiem sukcesu w warunkach globalizacji, zmienności, ryzyka i nasilającej się konkurencji.

Celem artykułu jest wskazanie na istotę i rosnące znaczenie kreatywności i zarządzania wiedzą w organizacjach funkcjonujących w społeczeństwie wiedzy. Przedstawiono w nim istotę, rodzaje, przejawy i skutki kreatywności. Pokazano związki między kreatywnością a zarządzaniem wiedzą oraz kierunki doskonalenia zarządzania organizacjami opartymi na wiedzy.

**Słowa kluczowe:** wiedza, zarządzanie wiedzą, kreatywność, twórczość

---

## 1. Wprowadzenie

W warunkach globalizacji i nowej ekonomii wzrasta znaczenie zasobów wiedzy. W XXI wieku, zwanym wiekiem wiedzy i społeczeństwa informacyjnego, rośnie rola zasobów niematerialnych w tworzeniu wartości przedsiębiorstwa. Przyszłość będzie należeć do inteligentnych przedsiębiorstw, silnych dzięki wiedzy swoich pracowników i wiedzy samego przedsiębiorstwa. Wiedza jest ogółem wiadomości i umiejętności wykorzystywanych przez jednostki do rozwiązywania problemów (Mikuła, 2003, s. 54). Jest także sumą aktywów organizacji nieuwzględnionych w jej sprawozdaniu finansowym, obejmującą zarówno to, co znajduje się w głowach pracowników, jak i to, co pozostaje po ich odejściu (Kunasz,

Korespondencja: Elżbieta Skrzypek  
Uniwersytet Marii Curie-Sklodowskiej  
Katedra Zarządzania Jakością  
i Wiedzą  
pl. Marii Curie-Sklodowskiej 5/401  
20-031 Lublin, Poland  
Tel. +48 81 537 52 61  
Email: elzbieta.skrzypek@umcs.  
lublin.pl

2006, s. 15). Wiedza interpretowana jest również jako informacja, która została zrozumiana, wzbogacona o osąd oraz wykorzystana w działaniu. Wiedza to zakumulowane i w odpowiedni sposób usystematyzowane informacje. Jest ona rezultatem procesu myślenia, w którym następuje połączenie informacji z rozumieniem, w jaki sposób je wykorzystać. W takim znaczeniu wiedza reprezentuje zdolności człowieka do interpretowania informacji poprzez nadawanie jej znaczenia (Dziuba, 2000).

Kōnosuke Matsushita słusznie twierdził, że „w dzisiejszym konkurencyjnym świecie konieczne jest maksymalne wykorzystanie każdej odrobiny inteligencji każdego pracownika”. Pojawia się wobec tego potrzeba uczenia się, a organizacje powinny stać się organizacjami opartymi na wiedzy, które posiadają strukturę podporządkowaną i nakierowaną na tworzenie wartości dodanej dzięki efektywnemu wykorzystaniu wiedzy. Potrafi ona rozwiązywać problemy, doskonali metody podnoszenia jakości, pozwala eksperymentować, uczyć się na podstawie doświadczenia, uczyć się od innych oraz efektywnie przekazywać wiedzę. We współczesnym świecie rośnie znaczenie zasobów niematerialnych, na które składają się między innymi informacja, wiedza oraz kapitał intelektualny. Przedsiębiorstwa funkcjonujące w XXI wieku muszą być organizacjami uczącymi się, opartymi na wiedzy, czyli takimi, których struktura jest podporządkowana i ukierunkowana na tworzenie wartości dodanej poprzez efektywne wykorzystanie wiedzy (Grudzewski, Hejduk, 2004, s. 135). Cechami charakterystycznymi wyróżniającymi organizację opartą na wiedzy są:

- przeważający udział wyrobów, które są bogate w wiedzę;
- zatrudnianie merytokracji, czyli pracowników, którym płaci się za myślenie; posiadają oni unikatowe kompetencje, są perfekcyjni w swych działaniach, a przez to przyczyniają się do wzrostu wartości organizacji;
- znaczący udział kapitału intelektualnego, który przesądza o wartości rynkowej organizacji.

Organizacje oparte na wiedzy starają się w sposób maksymalny wykorzystać zasoby niematerialne i dążą do systematycznego ich rozwoju, ponadto kapitał intelektualny traktują jako źródło przewagi konkurencyjnej.

Organizacja oparta na wiedzy to organizacja inteligentna, która potrafi zarządzać wiedzą w sposób świadomy i nakierowany na realizację konkretnych celów. Oznacza to, że zarządzanie wiedzą powinno obejmować strategię, procesy, kulturę, technologie i ludzi. Konieczne w związku z tym jest kompleksowe zarządzanie, które w konsekwencji potrafi dokonywać transformacji aktywów intelektualnych organizacji w wynik finansowy. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy (GOW) pojawiają się pracownicy, których cechuje (Morawski, 2002, s. 72–73): pragnienie wiedzy, głęboka znajomość własnego potencjału poprzez doskonalenie samoświadomości, posiadanie kompetencji umożliwiających mobilność, komunikatywność, umiejętność współpracy, świadczenie pracy często na własny rachunek, wysoki prestiż społeczny, samodzielne wykonywanie pracy, nastawienie innowacyjne, mobilność zawodowa i geograficzna, swobodne posługiwanie się technikami telekomunikacyjnymi i informatycznymi. Ponadto posiadają oni unikatowe kompetencje, są perfekcyjni w swych działaniach, a dzięki temu przyczyniają się do wzrostu wartości organizacji.



## 2. Kreatywność jako narzędzie sukcesu organizacji

*Nie możemy liczyć jedynie na wielkie wizje geniuszy, ponieważ te trafiają się rzadko... Niech każdy z nas stara się rozświecić mrok choćby najmniejszym światłem.*

Charles Handy

Sukces każdej organizacji zależy w znacznym stopniu od twórczości i kreatywności. Potencjał kreatywny oddziałuje na rozwój społeczny i gospodarczy. Kreatywność wpływa na powstanie nowych, akceptowanych społecznie rozwiązań i jest wzmacniana przez sprzyjające relacje społeczne. Zdaniem Michała Kleibera polskiemu społeczeństwu towarzyszy „nieodparte uczucie zbliżających się zagrożeń dla naszego dalszego stabilnego rozwoju i wysoce nieskutecznego wykorzystania danej nam przez historię niepowtarzalnej szansy na nadrobienie cywilizacyjnych opóźnień” (Kleiber, 2011, s. 64). Dekalog Kleibera (tamże) brzmi tak:

1. Sprawne i roztropne państwo, czyli skuteczne i nieprzeregulowane prawo, nowoczesna infrastruktura i surowa dyscyplina finansowa;
2. Zakres i sposób debaty publicznej, czyli konieczność krytycznej refleksji nad dominującym modelem kultury, sposobami zdobywania poparcia dla polityki modernizacyjnej i przekonania o sprawiedliwym podziale jej kosztów;
3. Ponadsektorowa, antycypacyjna strategia rozwoju, czyli o potrzebie światłego przywództwa;
4. Potrzeba uczenia się, samodzielność i kreatywność oraz umiejętność współpracy i wzajemne zaufanie, czyli budowa kapitału ludzkiego i społecznego jako kluczowa inwestycja rozwojowa;
5. Badania naukowe jako niezbywalny element rozwoju społecznego i innowacyjnej gospodarki, czyli o braku inwestycji w naukę jako inwestycji w ignorancję;
6. System wdrażania innowacji, czyli o niezbędnych działaniach i szkodliwych stereotypach;
7. Priorytety i nisze technologiczne, czyli o potrzebie polityki przemysłowej;
8. Otwarte modele innowacji jako przejaw przemyślanej polityki zagranicznej;
9. Kultura jako generator społecznej otwartości i kreatywności, rozwój społeczeństwa informacyjnego oraz wsparcie dla pozarządowych inicjatyw obywatelskich, czyli niezbędne „aktywa uzupełniające” innowacyjnej gospodarki;
10. Odwaga do marzeń i konsekwencja w ich realizacji, czyli mocna wiara czyni cuda.

W swym dekalogu Kleiber odnosi się do kreatywności jako narzędzia umożliwiającego szeroko rozumiany wzrost innowacyjności gospodarki.

Kreatywność to zdolność człowieka do generowania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń i powiązań z istniejącymi już ideami oraz koncepcjami. Bardzo często odnosząc się do kreatywności, mówimy, że jest to zdolność do tworzenia czegoś nowego. Doświadczenia przedsiębiorstw w wielu krajach dowodzą, że kreatywność opłaca się ze względów ekonomicznych. Jednocześnie badania prowadzone nad znajomością technik kreatywności wykazują, że tylko 14% menedżerów zna jakąś technikę wspomagającą kreatywność, a tylko 3% ją stosuje. Ponadto ocenia się, że z około 2000 pomysłów powstaje 11 doskonałych rozwiązań oraz około 17 względnie dobrych. Kreatywność jest zatem niezmiernie istotna dla

sukcesu firmy oraz jej przetrwania. Bardzo ważnym problemem współczesnego świata jest usilne poszukiwanie sposobów wzmocnienia kreatywności oraz generowanie nowych pomysłów i idei. Kreatywność, innowacje i wiedza to klucz do rozwoju przedsiębiorstw i gospodarek.

Należy pamiętać, że „Czy się to komu podoba czy nie, niektórzy ludzie są w pewnych rzeczach po prostu lepsi od innych. Bez względu na źródła tych zdolności pozyskiwanie i utrzymywanie naturalnie utalentowanych pracowników stanowi kluczowy element zarządzania wiedzą na wszystkich szczeblach organizacji” (Koch, 2008, s. 1–2). Nadzwyczajna kreatywność przejawia się poprzez zdolność dostrzegania niekonwencjonalnych sposobów rozwiązywania problemów organizacyjnych, wielkość twórczych pomysłów kojarzących szerokie spektrum faktów, zjawisk i tendencji z różnych dziedzin funkcjonowania organizacji i jej otoczenia, inspirowanie innych do weryfikacji i zmiany poglądów oraz wskazywanie nowych zastosowań znanych i wykorzystywanych metod i narzędzi.

Kreatywność wiąże się z twórczym myśleniem i jest cechą każdej jednostki ludzkiej. Studia literaturowe upoważniają do stwierdzenia, że często uważano, iż wśród ludzi należy wyróżnić dwie grupy: tych, którzy są kreatywni, i tych, którzy nie mogą być kreatywni. Dziś twierdzi się, że u każdego człowieka znajduje się podstawowa, duchowa struktura dla kreatywności, która jednak jest używana z różną intensywnością. Sądzi się także, że kreatywność każdego człowieka może być poprawiona lub też zahamowana. Bardzo duży wpływ na wzrost kreatywności ma wiedza, która nadaje realny i użyteczny kształt kreatywnym pomysłom. Połączenie kreatywności naturalnej z posiadaną wiedzą tworzy sprawność kreatywną (Koch, 2008). Jednak droga od pomysłu do jego realizacji jest często bardzo daleka. Istnieje bowiem konieczność posiadania umiejętności rozwiązywania problemów, a do tego potrzebna jest różnorodna wiedza, którą trzeba integrować. Shigeo Shingō w takich sytuacjach podpowiada, że potrzebna jest wiedza, ale także umiejętność i chęć oddziaływania na bieg spraw. Jeżeli tego nie potrafimy robić, to z pewnością problemy zawsze się rozwiążą, ale niekoniecznie po naszej myśli. Dwudziestowieczne źródła przewagi konkurencyjnej to: czas, jakość i innowacyjność. To dzięki nim przedsiębiorstwa były w stanie osiągnąć efekty skali, które z kolei pozwalają również konkurować cenowo. Według Michaela Portera organizacja XXI wieku do klasycznych czynników przewagi konkurencyjnej musi doliczyć zarządzanie wiedzą i kreatywność. Organizacja kreatywna (a zatem elastyczna, ucząca się, potrafiąca zarządzać wiedzą i innymi zasobami niematerialnymi) ma szansę przetrwać, a może nawet przynieść nadzwyczajne rezultaty, które dałyby jej dodatkową przewagę nad rywalami w postaci wyprzedzenia czasowego.

W erze zarządzania wiedzą podstawowym zasobem jest wiedza, a stylem zarządzania styl partycypacyjny, strategia zaś jest nastawiona na partycypację. Organizacje opierające swą działalność na wiedzy włączają kreatywność do zbioru cech opisujących modele organizacyjne. Powstaje pytanie, czy kreatywność jest przekładana na praktyczne działanie. Okazuje się, że często dokonuje się to w niewielkim zakresie.

Do podstawowych kreatywnych operacji myślowych zalicza się: metaforyzowanie, dokonywanie skojarzeń, abstrahowanie i transformowanie. Kreatywność nie jest nigdy algorytmem, a jedynie ryzykowną heurystyką (Nęcki, 1987, s. 128). Kreatywność była uważana za cechę ludzi wyjątkowych lub utalentowanych. Od lat pięćdziesiątych XX wieku uznaje się,

że kreatywności można się nauczyć. Wymaga to systematyczności i pracowitości. Kreatywność składa się w 95% z ciężkiej pracy, a tylko w 5% z twórczego błysku. Kreatywność i innowacje muszą stać się elementem pierwszoplanowym w rozwijającym się przedsiębiorstwie.

W opinii Petera Ferdinanda Druckera, od wielu lat obserwującego i analizującego funkcjonowanie organizacji, podstawowa szansa ich rozwoju tkwi w wykorzystywaniu pierwszoplanowych okazji przez pierwszorzędnych ludzi (Drucker, 1992). Podstawową wartością w działaniu organizacji stanie się szybkość, będąca jedną z miar przedsiębiorczości i zachęcająca do przyjmowania innowacji oraz kreatywności, mobilizująca wyobraźnię jednostek i promująca niekonwencjonalne myślenie, konieczne w świecie wzrastającej niepewności. Kreatywność polega na odpowiednim zintegrowaniu własnych umiejętności i zdolności w celu zdobycia nowych rozwiązań. Jest to zdolność twórczego myślenia, łączenia różnych pomysłów w oryginalny i unikatowy sposób, przyjmowania różnych założeń lub widzenia rzeczy z nowej perspektywy. Proces ten zmusza do ciągłego odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których te działania prowadzą (West, 2000, s. 12). O kreatywności ludzi decydują kompetencje, postawy oraz motywacja do pracy. Powstaje ona w organizacji dzięki oddziaływaniu pomiędzy zadaniami, zespołem i organizacją. Kreatywność według Edwarda de Bono i Krzysztofa Szmida to twórcze działanie lub wytwory tego działania bardziej niż wewnętrzne nastawienie lub dyspozycja. Kreatywność według Anny Murdoch to działanie, „robienie czegoś zwyczajnego w niezwykle sposób” (Murdoch, 2005, s. 82). Szmidt wskazuje na następujące kryteria, które wyróżniają akt twórczy (Murdoch, 2005):

- działanie, akt lub zachowanie twórcze jest rzadko spotykane w danej grupie;
- jest niecodzienne i nieoczekiwane, zaskakuje, zadziwia;
- musi ono wiązać z sobą odległe skojarzenia na zasadzie bisocjacji, czyli połączenia dwóch wartości, słów, działań, które nie mają z sobą żadnego związku (tak Fleming odkrył penicylinę: pleśń a antybakteryjne działanie);
- musi mieć związek z powszechnie cenionymi wartościami i normami społecznymi.

Postawę kreatywną cechuje otwartość, niezależność i oryginalność, a także wrażliwość i zdolność godzenia przeciwstawnych wartości. Przedsiębiorczość uwidacznia się w zarządzaniu poprzez wybór odpowiedniej strategii, tworzenie elastycznych struktur, promowanie innowacyjności i inicjatywy, samodzielność, unikanie przerostów administracyjnych, wybór właściwych form kontroli. Przedsiębiorczość w zarządzaniu to znajdowanie bardziej skutecznych niż dotychczas sposobów prowadzenia działalności gospodarczej w konkurencyjnym otoczeniu. Przedsiębiorczość posiada dwa aspekty: ekonomiczny (produkt, zysk, rynek) i behawioralny (satysfakcja z pracy, konflikty wewnętrzne, system wartości). Przedsiębiorczość można mierzyć poprzez ocenę efektywności (sprawności) organizacji, gdyż wynikiem przedsiębiorczości jest efekt w postaci korzyści, np. poprawa pozycji wyrobów lub usług na rynku, lepsza struktura kosztów produkcji, wdrożenie nowej techniki, zdobycie pozycji na rynku, poprawa wizerunku firmy, nauczanie pracowników nowych umiejętności.

Rozróżnia się między innymi przedsiębiorczość intelektualną i kaskadową. Przedsiębiorczość intelektualna polega na tworzeniu podstaw materialnego bogactwa z niematerialnej wiedzy i bogactwa jednostek, grup społecznych i narodów (Kwiatkowski, 2000, s. 8). Przed-

siębiorczość kaskadowa to model XXI wieku. Jak pisał Francis Bacon: „Dobra polityka to przede wszystkim ta, która sprawia, że wszelki majątek i pieniądze w państwie nie są gromadzone w rękach nielicznych osób. W innym wypadku państwo będzie posiadało wielki majątek, a będzie w nim panował głód. Pieniądze są jak nawóz, dobre są wtedy, gdy się je równomiernie rozrzuci” (za: Bloom, 1995).

Pojawia się często pytanie, czy obecny model wspierania przedsiębiorczości jest efektywny. Nie jest efektywny, ponieważ system przekazywania wiedzy o przedsiębiorczości jest systemem teoretycznym, a przedsiębiorczość jest związana przede wszystkim z praktyką i twórczością. Dlatego propozycja Jamesa Shermana może być przydatna w działalności organizacji: „Dowiedz się wszystkiego, co tylko możesz o celach, które potrzebujesz osiągnąć. Poznaj specyfikę wymagań i uwarunkowania charakterystyczne dla czekających cię zadań. Stosuj nowo zdobytą wiedzę, jeśli tylko może to przynieść korzyść. Musisz umieć przewidywać, kiedy będą ci potrzebne informacje, zaczniesz wtedy od razu wypełniać nimi puste miejsca. Zdobytą nową wiedzę i wyciskaj z nich, ile tylko się da. Wykorzystaj swój intelekt, wymyśl coś, by zapełnić nimi luki, stale poszerzaj zdobytą wiedzę” (Sherman, 1996, s. 40–41).

Organizacja ucząca się popiera rozwój indywidualnych umiejętności poprzez zdobywanie wiedzy w drodze praktycznych doświadczeń, które prowadzą do zmiany zachowań.

W literaturze odnoszącej się do zarządzania wiedzą znajdujemy odniesienie do łańcucha D–I–W–M (Dane–Informacja–Wiedza–Mądrość). Informacje w połączeniu z intuicją dają wiedzę, która wpływa na sposób myślenia i interpretację danych. Wiedza jest często odwrotnością mądrości eksperta, studium koncepcyjne umożliwia twórcze wykorzystanie wiedzy i jej nowe zastosowanie. O ile wiedzę można przekazać, o tyle mądrości eksperta nie można. W GOW w warunkach szybkiej turbulencji otoczenia i narastających współzależności wiedza jest postrzegana jako czynnik pozwalający w większym zakresie na uzyskanie przewagi konkurencyjnej, a także ograniczanie niepewności. Wiedza umożliwia zwiększenie zdolności do szybkiego reagowania na rozwijające się potrzeby klientów, daje szansę na tworzenie nowych programów, rozwój technologii i oferty rynkowej.

Peter F. Drucker, nazwany przez londyński „The Economist” największym myślicielem, jakiego stworzyła teoria zarządzania, autor 29 książek, które zostały przetłumaczone niemal na wszystkie języki świata, na pytanie: „Jaki był Pana największy wkład w biznes i społeczeństwo?” odpowiedział: „Po pierwsze, pokazałem wszystkim zarządzanie. Ludzie mówią, że odkryłem zarządzanie – ale to nonsens. Ja uczyniłem z niego dyscyplinę. Byłem także jednym z pierwszych, którzy powiedzieli, że ludzie to zasób, a nie wyłącznie koszt, i że trzeba umieścić ich w takim miejscu organizacji, gdzie będą mogli się wykazać. Przez długi czas jedynymi, którzy za tą radą poszli, byli Japończycy. Trzecia sprawa to wiedza – to, że praca wymagająca specjalistycznej wiedzy będzie najważniejsza. Po czwarte, byłem pierwszym człowiekiem, który powiedział, że celem działalności gospodarczej jest wykreowanie klienta oraz innowacyjność. Myślę, że to istotna nowość mojego autorstwa. Aby dotarło to do świadomości, trzeba było dużo czasu – że zarządzanie to nie do końca określony labirynt wewnętrznych zasad i przepisów, ale dyscyplina, której można się uczyć, której można uczyć innych i którą można praktykować. Myślę, że te cztery sprawy są najważniejsze, reszta ma znaczenie drugorzędne” (Seitel, 2003, s. 538).

Drucker zauważa, że organizacja powinna podnosić poziom produktywności pracowników związanych z usługami i domeną wiedzy, by sprostać wymaganiom stawianym przez zmieniające się otoczenie. Około 1960 roku wprowadza pojęcia „praca z wiedzą” i „pracownik wiedzy”. W książce *Post-Capitalist Society* stwierdza, że wchodzimy w etap „społeczeństwa wiedzy”, w którym podstawowym zasobem ekonomicznym nie jest już kapitał, bogactwa naturalne czy praca, lecz jest i pozostanie wiedza, i w którym pracownicy wiedzy będą odgrywać decydującą rolę. Według niego każda organizacja musi być przygotowana do porzucenia wiedzy, która się zdezaktualizowała, i wytworzenia nowej poprzez stałe polepszanie wszystkich dziedzin działania, rozwijanie nowych zastosowań własnych, udanych przedsięwzięć, nieustanne wdrażanie innowacji w regularny sposób. Ponadto stwierdza, że „Jedynym wielkim wyzwaniem, do podjęcia którego zmuszeni są kierownicy przedsiębiorstw w rozwiniętych krajach świata, jest podniesienie produktywności pracowników branży usług i wiedzy. Wyzwanie to, które zdominuje świat zarządzania w ciągu kilku najbliższych dekad, ostatecznie określi, jak wypadną firmy we współzawodnictwie” (Drucker, 1999). Bardzo ważnym problemem związanym z zachowaniem się na konkurencyjnym rynku jest pozostanie dla konkurencji stale ruchomym celem. Konieczne jest jednocześnie rozumienie i dostrzeganie roli i innowacyjności oraz jakości zasobów ludzkich, z czym wiąże się w sposób ścisły jakość wiedzy jawnej i ukrytej. Jakość ludzi jest tym czynnikiem, który przesądza o przewadze konkurencyjnej i nie jest łatwy do kopiowania.

W konkurencji uzależnionej od wiedzy chodzi o pozyskanie i utrzymanie najlepiej wykształconych ludzi. Im więcej produktów i usług danego przedsiębiorstwa opiera się na intensywnym wykorzystaniu wiedzy, tym większy udział w tworzeniu wartości mają wysoko wykwalifikowani pracownicy. Muszą oni jednak posiadać odpowiednią niezależność działań i swobodę decyzyjną. Oczekują oni od firmy możliwości samodzielnego działania i wykorzystania swych umiejętności na własną odpowiedzialność. Firma zatem winna stworzyć warunki do pełnego korzystania z infrastruktury zakładowej. Można tym samym stwierdzić, że warunkiem rozwoju wiedzy w przedsiębiorstwie jest odpowiednia infrastruktura, stosunki z klientami, a także procesy, które mogą pomnażać wartość wiedzy. Organizacje poszukują pracowników wiedzy potrafiących zarządzać wiedzą, która staje się wyznacznikiem sukcesu w warunkach globalizacji, zmienności, ryzyka oraz nasilającej się konkurencji.

## 2. Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie XXI wieku

Wiek XXI nazywany jest wiekiem wiedzy, kapitału intelektualnego, informacji lub nowej ekonomii. Przedsiębiorstwa prowadzące działalność w warunkach zmienności i walki konkurencyjnej musi cechować innowacyjność, szybkość działania, umiejętność podejmowania ryzyka, chęć ustawicznego uczenia się, umiejętność funkcjonowania w społeczeństwie informacyjnym. Społeczeństwo informacyjne cechuje to, iż towarem staje się informacja traktowana jako szczególne dobro materialne, równoważne lub cenniejsze niż inne dobra materialne. Społeczeństwo to jest podstawą społeczeństwa wiedzy (A. Skrzypek, 2007).

Zarządzanie wiedzą można określić jako kreowanie trwałej przewagi konkurencyjnej przez stałe uczenie organizacyjne. Uczenie się według definicji Ernesta Hilgarda to bardziej lub mniej trwała zmiana w zachowaniu, która występuje w wyniku ćwiczenia się (Hil-

gard, Marquis, 1968). Uczenie się nie jest tylko zmianą w zachowaniu, jest również zmianą w możliwościach zachowania (ang. *behavior potentiality*). Uczenie się określa modyfikację zachowania. Jeśli rezultatem uczenia się jest zmiana w działaniu, to można założyć, że żadna zmiana nie jest możliwa bez tego procesu. Każda zmiana wymaga posiadania określonej wiedzy, a ta pojawia się jako efekt uczenia się. W konsekwencji mamy do czynienia z triadą: uczenie się – zmiana – wiedza. Uczenie się zależy od warunków otoczenia, celu nauki, motywacji i występujących przeszkód, a wyniki uczenia się w pracy mają odniesienie do motywacji, nastawienia, gotowości oraz oceny szans na osiągnięcie sukcesu. Uczenie się to proces przyswajania wiedzy lub opanowanie danej umiejętności.

Wiedza w każdej organizacji obejmuje: dane, informacje, procedury dotyczące usług, rynku, technologii oraz procesów biznesowych, które firma posiada lub powinna posiadać, by tworzyć wartość dodaną. Wiedza w organizacji jest źródłem kompetencji, inteligentnego wigoru, siły, bogactwa, konkurencji, efektywności i skuteczności. Wiedza to zrozumienie działań. Ocenia się, że współczesne przedsiębiorstwa wykorzystują zaledwie 10–20% posiadanej wiedzy oraz 10–15% zasobów kapitału intelektualnego. O roli potencjału intelektualnego może świadczyć fakt, że ostateczna wartość produktów zależy od takich jego elementów jak kreatywność i powiązana z nią innowacyjność, które muszą być poparte odpowiednią wiedzą.

Zarządzanie wiedzą polega na tym, by:

- pozyskać odpowiednie zasoby,
- odpowiednio nimi dysponować,
- efektywnie wykorzystywać je w swojej działalności.

Zarządzanie wiedzą jest pojawiającym się modelem działań przedsiębiorstw ze wszystkimi aspektami wiedzy w danym kontekście, włącznie z tworzeniem wiedzy, kodyfikowaniem, dzieleniem się wiedzą i wykorzystywaniem tych działań do promowania uczenia się oraz wdrażania innowacji. Obejmuje ono zarówno narzędzia technologiczne, jak i rutynę organizacyjną składającą się z wielu komponentów. Polega na: generowaniu nowej wiedzy, pozyskiwaniu wartościowej wiedzy z zewnętrznych źródeł, wykorzystywaniu tej wiedzy w procesach produkcyjnych produktów i/lub usług, kodowaniu informacji w postaci dokumentów, baz danych, oprogramowania, sprzyjaniu rozwojowi wiedzy, transferowaniu wiedzy do innych części organizacji oraz pomiarze wartości zasobów wiedzy i wyników zarządzania wiedzą (Stankiewicz, 2006).

Wiedza jest podstawowym zasobem każdej organizacji, a zasób ten jest coraz droższy i dlatego trzeba nim umiejętnie zarządzać. Zarządzanie wiedzą to umiejętność budowania nowego rodzaju świadomości wśród osób, które są uprawnione do podejmowania decyzji i potrafią stworzyć organizację skoncentrowaną na wiedzy jawnej i ukrytej. Przykładowo firma IBM definiuje zarządzanie wiedzą jako „sposoby i środki, za pomocą których firma używa zasobów wiedzy do generowania wartości ekonomicznej”. Z kolei Gartner Group uważa, że zarządzanie wiedzą to „dyscyplina, która promuje zintegrowane podejście do identyfikacji zarządzania oraz dzielenia się informacją” (Lee Sr., 2000, s. 35).

Zainteresowanie zarządzaniem wiedzą ma swoje podłoże w rozwoju GOW, postępujących procesach globalizacji, wzroście znaczenia sektora usług oraz zmianach w sposobach organizacji współczesnych przedsiębiorstw. Zarządzanie wiedzą jest platformą skupiającą zarzą-

dzanie jakością, TQM, strategią, kapitałem ludzkim, informacją, controllingiem, kosztami, logistyką, ryzykiem czy innowacjami. Będzie ono tym sprawniejsze, im lepiej funkcjonować będą wszystkie systemy zarządzania. Zarządzanie wiedzą jest kojarzone z tworzeniem wzorców i analizą danych, kompilacją i przechowywaniem danych, klasyfikowaniem, dzieleniem, odzyskiwaniem, przechowywaniem, dzieleniem się oraz dostępem (inaczej: dyfuzją). Zarządzanie wiedzą to proces, w którym wiedza, umiejętności, doświadczenie oraz komunikacja zostają poddane systematycznemu administrowaniu. Celem zarządzania wiedzą jest mądre podejmowanie decyzji i ich realizacja – ważna jest etyka pracy i wspólnie wyznaczony zestaw wartości.

Podejmując decyzje dotyczące zarządzania wiedzą, należy zwrócić uwagę na następujące uwarunkowania (Silver, 2000):

- każdy pracownik winien wiedzieć, gdzie może znaleźć wiedzę w organizacji;
- wszyscy winni używać wiedzy we właściwym kontekście;
- cała wiedza winna być dostępna niezależnie od miejsca pracy;
- cała wiedza winna mieć odniesienie do rzeczywistości.

Rosnąca kompleksowość, dynamika, nieciągłość otoczenia wymusza konieczność zdobywania, przetwarzania i wykorzystywania coraz większej liczby informacji w coraz krótszym czasie. Zmiany, jakie zachodzą w bliższym i dalszym otoczeniu organizacji, powodują ogromny wzrost znaczenia wiedzy i są bardzo silnie związane z (Evans, 2005):

- gwałtownym powiększeniem zasobów informacji,
- wzrostem szczegółowości,
- postępującą globalizacją,
- poszerzeniem się wyboru dóbr i usług.

Marek Jacek Stankiewicz wyróżnia uwarunkowania związane z wiedzą i otoczeniem. Wśród tych, które są związane z wiedzą, wskazuje na (Stankiewicz, 2006):

- rosnące tempo powiększania się zasobów wiedzy,
- wielokierunkowość rozwoju wiedzy,
- rosnące tempo transferu wiedzy,
- rosnącą specjalizację i szczegółowość wiedzy,
- rosnące tempo dezaktualizacji wiedzy.

Wśród uwarunkowań związanych z otoczeniem wymienia:

- wymagania klientów,
- intensywność konkurencji,
- system prawny,
- politykę proinnowacyjną państwa,
- system edukacyjny w Polsce,
- stan i możliwości infrastruktury naukowo-badawczej, doradczej i szkoleniowej.

System zarządzania wiedzą w organizacji winien przenikać całą organizację, obejmować całość czynności i procesów. Cykl zarządzania wiedzą obejmuje (Dalkir, 2005):

- zdobywanie wiedzy i jej tworzenie w organizacji,
- kodyfikację,
- dzielenie się wiedzą,
- udostępnianie wiedzy,

- stosowanie wiedzy, czyli jej wykorzystywanie,
- używanie wiedzy w organizacji.

Zarządzanie wiedzą jest procesem, w ramach którego istnieje określona sekwencja działań i konkretne zależności między różnymi rodzajami działań.

Zarządzanie wiedzą może przynieść organizacji następujące korzyści (Seubert, Balaji, Makhija, 2001):

- redukcję kosztów, skrócenie czasu poszukiwania, przesyłania oraz pełnego wykorzystania informacji;
- poprawę obsługi klienta;
- identyfikację szans, tworzenie podstaw dla nowego biznesu;
- skrócenie cykli czasowych produkcji oraz wprowadzania wyrobów na rynek;
- redukcję strat kapitału intelektualnego, które wynikają z rotacji pracowników.

Zarządzanie wiedzą jest problemem aktualnym, ale także budzącym wiele kontrowersji. Bezdiskusyjny jest wzrost znaczenia wiedzy będącej źródłem przewag konkurencyjnych firmy, który idzie w parze z rosnącą rangą wiedzy dla rozwoju społeczno-gospodarczego (Skrzypek, 2014). Nowa gospodarka, gospodarka oparta na wiedzy stawia określone wymagania organizacjom. Postęp w tej gospodarce jest uzależniony od zdolności gospodarki do tworzenia nowej wiedzy i pełnego wykorzystania już posiadanej wiedzy (E. Skrzypek, 2007).

Sukces współczesnej organizacji zależy od sprawności zarządzania wiedzą, które musi być elementem strategii zarządzania, a nie działalnością uzupełniającą w stosunku do zarządzania tradycyjnymi, materialnymi zasobami. Przedsiębiorstwu przydatna jest wiedza, którą można wykorzystać w działaniu. Wiedza taka winna odnosić się do zależności przyczynowo-skutkowych występujących w organizacji oraz relacji organizacji z bliższym i dalszym otoczeniem. Tak rozumiana wiedza winna być przedmiotem zarządzania w organizacji.

### 3. Zarządzanie wiedzą – kierunki doskonalenia

Martin Grossman podkreśla, że „W rosnącej fali aktywności i zainteresowania zarządzaniem wiedzą bardzo łatwo przeoczyć fakt, iż jest to wciąż rozwijający się i kształtujący obszar, odczuwający brak solidnych podstaw teoretycznych. Potrzeba jeszcze wiele pracy i badań w zakresie ukształtowania i sformalizowania struktury, taksonomii i procedur niezbędnych praktykom zarządzania wiedzą” (Grossman, 2008, s. 242). Jednym z kluczowych zadań zarządzania wiedzą jest umożliwienie członkom organizacji dzielenia się wiedzą, a także jej upowszechnianie i jednocześnie motywowanie ich do takich działań. Wiedza sama z siebie nie generuje wartości. Każda organizacja funkcjonująca w społeczeństwie wiedzy powinna zmierzać do podnoszenia sprawności prac umożliwiających nasilanie się skłonności do dzielenia się wiedzą. Konieczne jest również określenie stanu skłonności do dzielenia się wiedzą oraz identyfikacja czynników, które wpływają na chęć dzielenia się wiedzą w organizacji. Potrzeba dzielenia się wiedzą w organizacji jest bezdiskusyjna. Istnieje zróżnicowanie, jeśli chodzi o dzielenie się wiedzą jawną i ukrytą. Widoczne są tendencje rozwoju systemów wspomagających zarządzanie wiedzą oraz rozwiązań integrujących technologie wspierające zarządzanie wiedzą w kierunku objęcia swoim zasięgiem wszystkich procesów związanych z wiedzą. Technologie te są rozpatrywane pod kątem procesów wiedzy, wspo-



maganych technologiami najnowszych osiągnięć w tej dziedzinie (Saito, Umemoto, 2005, s. 3–4); nie są one jeszcze powszechne (sieci semantyczne, technologie wspierające cykl życia) z perspektywy rynku i komercyjnie dostępnych rozwiązań oraz aplikacji wspomagających zarządzanie wiedzą. Aplikacje wspierające biznes można podzielić na:

- odnoszące się do SZW (należą tu rozwiązania kierowane do zarządzania wiedzą i procesów wiedzy w ogóle, niezależnie od celu biznesowego: systemy zarządzania dokumentacją, systemy zarządzania zawartością, systemy pracy grupowej oraz systemy zdalnego nauczania);
- aplikacje biznesowe dotyczące przeważnie konkretnych procesów i celów przedsiębiorstwa (np. wspomaganie decyzji, informowanie kierownictwa, zarządzanie łańcuchem dostaw, komputerowo zintegrowane wytwarzanie).

Zarządzanie wiedzą mogłoby przyjąć cechy koncepcji holistycznej, gdyby gwarantowało szybkie, znaczące efekty, które motywowałyby organizacje do kontynuacji wdrożeń i ich doskonalenia. Zarządzający mieliby pewność prawidłowego rozumienia idei zarządzania wiedzą oraz prawidłowej realizacji koncepcji, istniałyby proste, ilościowe mierniki efektów, nie byłoby utrudnień w weryfikacji koncepcji przy danych warunkach ograniczających.

Zbigniew Klonowski przedstawił model ewolucji systemów informatycznych zarządzania i stwierdził, że w wyniku rozwoju technologii informatycznych wszystkie zastosowania informatyki w zarządzaniu ewoluują w kierunku zarządzania wiedzą (Klonowski, 2004, s. 141). Opracowanie, wdrożenie, utrzymanie i doskonalenie systemu zarządzania wiedzą w organizacji wymaga określonych rozwiązań systemowych, co w praktyce napotyka na szereg utrudnień. Według opublikowanych badań do podstawowych barier, które utrudniają wdrożenie systemu zarządzania wiedzą, należą (Mårtensson, 2002, s. 209):

- brak podmiotu odpowiedzialnego za problem zarządzania wiedzą (60%),
- niewłaściwa struktura organizacyjna (54%),
- brak zaangażowania naczelnego kierownictwa (46%),
- nieefektywny system nagród i wyrażania uznania niematerialnego lub brak takiego systemu (46%),
- priorytetowe traktowanie pracy indywidualnej w porównaniu z pracą zespołową (45%).

Kreatywność i wiedza pozostają z sobą w silnym związku. Związki te znajdują odzwierciedlenie między innymi w tworzeniu partnerstw kreatywnych, które cechuje potencjał inspiracji, intelektualizm, potencjał kompetencyjny, komunikacyjny, poznawczy i edukacyjny. Partnerstwa te umożliwiają osiągnięcie takich korzyści, jak: otwartość na nowe możliwości, pobudzenie kreatywności, współpraca z przedstawicielami sektora kreatywności, który staje się platformą współpracy, wymiany wiedzy i umożliwia uczenie kreatywności (Knop, 2014). Kreatywność i wiedza powinny iść w parze. Wiedza ma wartość, gdy występuje w połączeniu z kreatywnością, polegającą na tworzeniu nowych, nieoczywistych rozwiązań. Kreatywność jest sztuką nietypowego i efektywnego rozwiązywania zadań i problemów, jest gotowością do tworzenia nowych pomysłów. Kreatywność to ważna umiejętność, która umożliwia kreowanie rzeczywistości. Źródłem kreatywności w przedsiębiorstwie są pracownicy, dlatego trzeba zarządzać kreatywnością. Kreatywne przedsiębiorstwo i jego pracownicy posiadają zdolności innowacyjnego myślenia i działania. Zdolności te są wyrażane poprzez otwartość, oryginalność, elastyczność. W warunkach nowej gospodarki konieczne jest wzmocnienie

kreatywności poprzez łączenie sposobów działania oraz dzielenia się wiedzą i pomysłami. Składowymi kreatywności są: wiedza, zdolności intelektualne, preferowany styl myślenia, cechy osobowości, motywacja i otoczenie.

Wiedza i kreatywność to największe potencjały zaistnienia innowacji w przedsiębiorstwie, wzrastać powinna zatem rola łańcucha kreatywnego i umiejętności współpracy ze wszystkimi jego ogniwami, konieczne jest ponadto tworzenie sieci współpracy w sektorach kreatywnych. Kreatywność umożliwia uzyskanie nowej, wyższej jakości na podstawie wiedzy. W warunkach gospodarki opartej na wiedzy kapitałem staje się wiedza, inteligencja, wyobraźnia, dociekliwość umysłowa, zdolność do samodzielnych inicjatyw oraz kreatywność, która wpływa na innowacje i rozwój. Współdziałanie kreatywności i wiedzy powinno przekładać się na sukces każdej organizacji, przyczyniając się do wzrostu jej efektywności i dojrzałości.

#### 4. Podsumowanie

Innowacyjność przedsiębiorstw daje szansę na sukces rynkowy organizacji. Pozostaje ona w silnym związku z kreatywnością ludzi. Kreatywność wiąże się z zarządzaniem wiedzą w organizacji, w tym z zarządzaniem wiedzą pracowników. Kreatywność, innowacyjność i przedsiębiorczość tworzą warunki do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw. U podstaw konkurencyjności znajduje się organizacyjne uczenie się. Inwestycje w kapitał ludzki sprzyjają pobudzaniu kreatywności. Umiejętne zarządzanie wiedzą stwarza warunki do rozwijania kreatywności wszystkich pracowników, w tym pracowników wiedzy. Zarządzanie wiedzą przynosi organizacjom określone korzyści w obszarze wzrostu skuteczności decyzji, lojalności, zaufania, kultury jakości i wiedzy. Doświadczenia wielu przedsiębiorstw potwierdzają istnienie związków pomiędzy uczeniem się, kompetencjami, kreatywnością, innowacyjnością i konkurencyjnością organizacji.

#### Bibliografia

- Are you up to speed on knowledge management (2000). *HR Focus*, 77(8), 5.
- Bloom, W. (1995). *Pieniądze, serce i umysł*. Warszawa: Jacek Santorski & Wydawnictwo. ISBN 83-88875-15-9.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0870-7.
- Drucker, P.F. (1999). *Spółczesność pokapitalistyczna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12799-6.
- Dziuba, T.D. (2000). *Gospodarki nasycone informacją i wiedzą. Podstawy ekonomiki sektora informacyjnego*. Warszawa: Katedra Informatyki Gospodarczej i Analiz Ekonomicznych. Wydział Nauk Ekonomicznych. Uniwersytet Warszawski. ISBN 83-87374-17-2.
- Evans, Ch. (2005). *Zarządzanie wiedzą*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-1575-4.
- Grossman, M. (2008). An overview of knowledge management assessment approaches. *The Journal of American Academy of Business*, 8(2), 242–247.
- Grudzewski, W., Hejduk, I. (2004). *Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwach*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-476-3.
- Hilgard, E., Marquis, D. (1968). *Procesy warunkowania i uczenia się*. Warszawa: PWN.
- Kleiber, M. (2011). Mądra Polska – dekalog dla społeczeństwa wiedzy, umiejętności i przedsiębiorczości. *Przedsiębiorstwo Przyszłości. Kwartalnik WSZiP im. H. Chodkowskiej*, 2(7), kwiecień, 64–85.
- Klonowski, J. (2004). *Systemy informatyczne zarządzania przedsiębiorstwem. Model rozwoju i właściwości funkcjonalne*. Wrocław: Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej. ISBN 83-7085-841-4.
- Knop, L. (2014). Partnerstwo kreatywne – wyzwania i zagrożenia. W: J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina (red.). *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu*

- (s. 157–174). Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”. ISBN 978-83-7285-757-6.
- Koch, J. (2008). O kreatywności. *Biuletyn Informacyjny High-Tech*, 32(1), 1–2.
- Kunasz, M. (2006). Analiza efektywności tworzenia wartości dodanej w oparciu o wykorzystanie materialnych i niematerialnych aktywów metodą VAIC – wyniki badań. *Problemy Jakości*, 3, 15–21.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13182-9.
- Lee Sr., J. (2000). Knowledge management: The intellectual revolution. *IIE Solutions*, October, 34–37.
- Mårtensson, M. (2000). A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*, 4(3), 209–216.
- Mikuła, B. (2003). Wprowadzenie do zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie. *Q Jakości*, 1, 54.
- Morawski, M. (2002). Identyfikacja metod zarządzania pracownikami wiedzy. W: W. Cieśliński (red.). *Przedsiębiorstwa jako świątynie wiedzy*. T. 2. Wałbrzych: Wydawnictwo Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości. ISBN 83-915717-2-6.
- Murdoch, A. (2005). *Kreatywność w reklamie*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-14392-4.
- Nęcki, E. (1987). *Proces twórczy i jego ograniczenia*. Kraków: Uniwersytet Jagielloński. ISBN 83-233-0199-9.
- Saito, A., Umemoto, K. (2005). Linking knowledge management technologies to strategy. *Annual Information Technology Congress*. São Paulo: CATI.
- Seitel, F.P. (2003). *Public relations w praktyce*. Warszawa: Wyd. Felberg SJA.
- Seubert, E., Balaji, Y., Makhija, M. (2001). The knowledge imperative special advertising supplement. *CIO*, 15<sup>th</sup> March.
- Sherman, J. (1996). *Jak unikać błędnych decyzji i drobnych pomyłek*. Warszawa: Wyd. ALGRA-Books. ISBN 83-901736-6-2.
- Silver, Ch. (2000). Where technology and knowledge meet. *The Journal of Business Strategy*, 11–12.
- Skrzypek, A. (2007). Jakość wiedzy a sukces przedsiębiorstwa w warunkach globalizacji oraz konkurencji. W: M. Salerno-Kochan (red.). *Wybrane aspekty zarządzania jakością* (s. 169–176). Kraków: Akademia Ekonomiczna.
- Skrzypek, E. (2007). Kapitał intelektualny jako podstawa sukcesu w społeczeństwie wiedzy. *Problemy Jakości*, 1, 4–7.
- Skrzypek, E. (2014). *Związki pomiędzy dojrzałością organizacji i dojrzałością biznesową*. W: J. Stachowicz, M. Nowicka-Skowron, L.A. Voronina (red.). *Rozwój organizacji i regionu wyzwaniem dla ekonomii i nauk o zarządzaniu* (s. 379–392). Toruń: TNOiK. ISBN 978-83-7285-757-6.
- Stankiewicz, M.J. (2006). *Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstw*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”. ISBN 978-83-7285-285-4.
- Wallas, G. (1926). *The Art of Thought*. New York: Harcourt, Brace and Co.
- West, M.A. (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13046-6.

## Creativity and knowledge management

**Abstract:** In the new economy managing knowledge assets enables organizations to be successful. Organizations' activities should be based on knowledge and their intangibles should be fully utilized. Skillful knowledge management leads to competitiveness of any organization. It is necessary to appreciate the role and importance of knowledge workers. In terms of the knowledge

society, organization's success depends on their creativity and innovation. Creative potential has an impact on social and economic development hence the need to promote creativity and innovation by the state. Creativity is associated with creative thinking and is a trait of every human being. Creative attitude is characterized by openness, independence, originality, sensitivity and

the ability to reconcile opposing values. Organizations are looking for employees who can manage the knowledge which becomes a determinant of success in terms of globalization, volatility, risk and increasing competition. The purpose of this article is to address the nature and the growing importance of creativity and knowl-

edge management in organizations operating in the knowledge society. It presents the essence, forms, manifestations and consequences of creativity, relationships that exist between creativity and knowledge management and the directions of improving management in knowledge-based organizations.

**Key words:** knowledge, knowledge management, creativity

---

# Znaczenie klastrów w innowacyjności przedsiębiorstw

## Jolanta Stanienda

Małopolska Wyższa Szkoła  
Ekonomiczna w Tarnowie  
Wydział Zarządzania i Turystyki

---

**Abstrakt:** Obserwowany niski poziom innowacyjności polskiej gospodarki był przesłanką dla podjęcia tematu zbadania znaczenia struktur klastrowych w innowacyjności przedsiębiorstw. Celem artykułu była ocena roli klastrów w zwiększaniu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wieloletnie doświadczenia pokazują, że klastry są siłą napędową wzrostu gospodarki oraz budowania konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Koncepcja klastrów wpisuje się w nowoczesne modele innowacji, akcentujące znaczenie interakcji i kooperacji między różnymi rodzajami podmiotów. Wpływają one na intensyfikację działalności B+R, komercjalizację badań, transfer technologii oraz rozprzestrzenianie się wiedzy. W klastrach jest możliwe budowanie wzajemnego zaufania, wprowadzanie ułatwień w zakresie komunikacji oraz stymulowanie współpracy pomiędzy podmiotami, a także biznesem i nauką.

W przeprowadzonych badaniach przyjęto tezę, że geograficzna i sektorowa koncentracja, specjalizacja, współpraca i partnerstwo jako charakterystyczne cechy klastra wpływają na innowacyjność przedsiębiorstw. Cechy te są istotne przy badaniu procesów innowacyjnych, które dzięki geograficznej bliskości podmiotów, a przez to szybkiemu tworzeniu i transferowi innowacji w struktury klastrowe zachodzą często. Przedstawione wyniki badań ankietowych weryfikują postawioną tezę o znaczeniu klastrów w aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wynika z nich, że wpływ klastra na innowacyjność przedsiębiorstw zależy od wielu determinant, które zidentyfikowano w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, innowacyjność przedsiębiorstw, klastry, struktury klastrowe w procesach innowacyjnych

---

## 1. Wprowadzenie

Problematyka innowacyjności ma bardzo różnorodną i bogatą literaturę. Podkreśla się w niej decydujący wpływ innowacji na kierunki i tempo wzrostu gospodarczego. Innowacje stanowią także siłą napędową rozwoju cywilizacyjnego. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą skuteczniej konkurować na światowych rynkach. Nowoczesne modele innowacji akcentują znaczenie interakcji i kooperacji między różnymi rodzajami podmiotów jako determinantę przyspieszającą proces tworzenia i transferu innowacji.

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

W modele te doskonale wpisuje się koncepcja klastrów opierająca się na budowaniu wzajemnego zaufania, właściwej komunikacji, współpracy, wymianie doświadczeń, technologii. Istotne są w tej koncepcji partnerstwo i współpraca polegające na wchodzeniu w sieci powiązań i interakcje z innymi podmiotami wywołujące efekty synergii. Wynika z tego, że klastry poprzez swoje charakterystyczne cechy mają znaczący wpływ na poziom innowacyjności przedsiębiorstw. Dlatego celem artykułu była ocena roli klastrów w zwiększaniu aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw.

## 2. Innowacje jako sposób budowania przewagi przedsiębiorstwa na rynku

Rozwój cywilizacyjno-technologiczny, globalizacja oraz wzrost świadomości i edukacji rynkowej nabywców stanowią podstawę nasilającej się konkurencji. Sprostanie jej wymaga od przedsiębiorstw wdrażania innowacji, które umożliwiają doskonalenie dotychczasowych, często nieefektywnych już procesów oraz wprowadzanie nowych, o większym potencjale i możliwościach rozwojowych, które stają się źródłem przewagi nad konkurentami (Nowacki, 2010). Innowacje należą zatem do priorytetowych czynników determinujących konkurencyjność przedsiębiorstw. Oznaczają wprowadzenie czegoś nowego: rzecz nowo wprowadzoną, nowość, nowatorstwo (*Słownik...*, 1991).

Literatura na temat innowacji jest bardzo obszerna i różnorodna. Zgodnie z interpretacją Josepha Aloisa Schumpetera, prekursora teorii innowacji w naukach ekonomicznych, innowacje to nowe kombinacje zachodzące w przypadku: wytworzenia nowego produktu lub wprowadzenia na rynek towaru o nowych właściwościach; wprowadzenia nowej lub udoskonalonej metody produkcji; otwarcia nowego rynku zbytu; zdobycia nowego źródła surowców lub półfabrykatów; przeprowadzenia nowej organizacji procesów gospodarczych w produkcji oraz w sferze cyrkulacji towarów (Wiśniewska, 2011).

Nowy system badań statystycznych działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce jest oparty na międzynarodowej metodyce standardowej badań statystycznych innowacji, zwanej systemem lub metodologią Oslo (od nazwy podręcznika OECD i Eurostatu – *Podręcznik Oslo*) (Macias, 2008). Jest on najczęściej cytowanym i powszechnie uznawanym źródłem informacji o innowacyjności (Chrobińska, Decyk, 2012). Według tej metodyki innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco ulepszanego produktu (wyrobu, usługi) bądź procesu, nowej metody marketingowej albo nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy czy stosunkach z otoczeniem (OECD, 2008). Innowacyjne jest przedsiębiorstwo, które wprowadza do praktyki rozwiązanie w odniesieniu do procesu, produktu, marketingu i organizacji – nowe na skalę światową, stosowane już przez konkurentów na świecie, ale niestosowane jeszcze w kraju, ale także stosowane już przez konkurentów na rynku krajowym, ale niestosowane do tej pory przez to przedsiębiorstwo. Innowacją nie jest natomiast samo odkrycie czegoś nowego czy prowadzenie badań nad nowym rozwiązaniem. Oznacza to, że wynalazek nie jest innowacją, nie ma bezpośredniego znaczenia dla gospodarki i przedsiębiorstw. Tworzy tylko potencjalną możliwość pojawienia się innowacji. Wynalazek przekształca się w innowację po wdrożeniu do produkcji.

Przedsiębiorstwo, które posiada własne lub zakupione technologie, ale ich nie wykorzystuje w praktyce, nie jest firmą innowacyjną. Przedsiębiorstwo, które już posiada i wykorzystuje nowoczesne rozwiązania, ale nie wprowadza do praktyki kolejnych nowych rozwiązań, także nie jest innowacyjne w rozumieniu powyższej definicji. Innowacyjne nie jest również przedsiębiorstwo, które powiela posiadane nowoczesne rozwiązania, lecz takie, które wprowadza nowe rozwiązania (Starczewska-Krzysztozek, 2008).

Główny Urząd Statystyczny stosuje definicję, według której innowacje to zdolność przedsiębiorstw do opracowywania i wdrażania nowych lub istotnie ulepszonych produktów (wyrobów, usług) i procesów, przy czym produkty te i procesy są nowe przynajmniej z punktu widzenia wprowadzającego je przedsiębiorstwa. Obejmuje szereg działań o charakterze badawczym (naukowym), technicznym, organizacyjnym, finansowym i handlowym, których celem jest opracowanie i wdrożenie innowacji (GUS, 2011). Z kolei innowacyjność gospodarki to zdolność podmiotów gospodarczych do ustawicznego poszukiwania i wykorzystania w praktyce nowych wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, nowych koncepcji, pomysłów i wynalazków. Można też ogólnie stwierdzić, że innowacyjność gospodarki jest wynikiem innowacyjności poszczególnych podmiotów gospodarczych, jakimi są przedsiębiorstwa (US, 2008).

Z przedstawionych definicji wynika, że przedsięwzięcia innowacyjne mogą być związane z wdrażaniem: innowacji w obrębie procesów (wprowadzaniem nowych technologii i zmian w procesach wytwarzania); innowacji w obrębie produktów (produkcji nowych lub zmodernizowanych wyrobów); innowacji organizacyjnych; innowacji marketingowych (Kłos, 2009).

Ważne jest także pojęcie innowacyjności, postrzegane jako proces, którego wynikiem jest innowacja. Nieznany wcześniej produkt danego przedsiębiorstwa jest wynikiem jego innowacyjności. Jeżeli zostanie wdrożony w praktyce, stanie się innowacją. Innowacyjność jest więc zdolnością zastosowania aktu kreatywności nowych idei, wynalazków, czego wynikiem jest innowacja (Kozioł, 2009).

Innowacyjność polskiej gospodarki, jak i polskich przedsiębiorstw jest niska (Macias, 2008). Związane jest to z niewielkimi nakładami na ten rodzaj działalności. Nakłady na działalność innowacyjną obejmują nakłady na: badania naukowe i prace rozwojowe (B+R), zakup wiedzy ze źródeł zewnętrznych (gotowej technologii w postaci dokumentacji i praw – patenty, wynalazki nieopatentowane, licencje, ujawnienia *know-how*, znaki towarowe itp.), zakup oprogramowania, nakłady inwestycyjne na środki trwałe niezbędne do wprowadzenia innowacji (maszyny, urządzenia techniczne, narzędzia, środki transportu, budynki, budowle oraz grunty), szkolenie personelu związane z działalnością innowacyjną, marketing dotyczący nowych lub istotnie ulepszonych produktów oraz pozostałe przygotowania do wprowadzenia innowacji produktowych i procesowych. W tabeli 1 przedstawiono wielkość nakładów na działalność badawczą i rozwojową w latach 2000–2010 w Polsce. Z zaprezentowanych danych wynika, że nakłady na działalność badawczą i rozwojową w omawianym okresie wzrastają, zaś dynamika jest największa przy porównaniu roku 2009 z 2005 i wynosi 162,7%.

Tabela 1. Nakłady na działalność badawczą i rozwojową w Polsce w latach 2000–2010 (ceny bieżące)  
(Table 1. Expenditure on research and development in the years 2000–2010 [current prices])

Wyszczególnienie (Specification)	Rok (Year)	2000	2005	Dynamika (Dynamics) 2005/2000 (%)	2009	Dynamika (Dynamics) 2009/2005 (%)	2010	Dynamika (Dynamics) 2010/2009 (%)
Nakłady na B+R ogółem (w mln zł)		4796,1	5574,6	116,2	9070,0	162,7	10416,2	114,8

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2011, s. 411.

Jednak kolejne dane zgromadzone w tabeli 2 pozwalają stwierdzić, że udział nakładów na działalność badawczą i rozwojową w relacji do PKB i na jednego mieszkańca w Polsce jest na niskim poziomie.

Tabela 2. Podstawowe wskaźniki w działalności badawczej i rozwojowej w Polsce  
w latach 2000–2010  
(Table 2. Key indicators in research and development activities in Poland in 2000–2010)

Wyszczególnienie (Specification)	Rok (Year)	2000	2005	2009	2010
Nakłady na B+R (ceny bieżące) w relacji do PKB (w %)		0,64	0,57	0,68	0,74
Nakłady na B+R (ceny bieżące) na 1 mieszkańca (w zł)		125	146	238	273
Zatrudnienie w B+R na 1000 aktywnych zawodowo		4,6	4,5	4,3	4,6

Źródło: opracowanie własne na podstawie GUS, 2011, s. 411.

Cechą charakterystyczną współczesnej gospodarki jest wzrost znaczenia innowacji, gdyż decydują one o kierunkach i tempie rozwoju gospodarczego, często przyczyniając się do powstawania nowych form walki konkurencyjnej. Przedsiębiorstwo niewprowadzające innowacji nieuchronnie starzeje się i podupada (Drucker, 1992). Innowacyjność jest jednym z najważniejszych źródeł konkurencyjności przedsiębiorstw (Lewandowska, 2012). Jednocześnie to zagmatwany proces – trudno go zmierzyć i zarządzać nim (Kotler, Trias de Bes, 2013). Tym bardziej że o innowacyjności przedsiębiorstwa decyduje kilka czynników, m.in.: otoczenie – dostęp do wyspecjalizowanych usług, instytucji (w tym badawczo-rozwojowych) i zasobów (głównie kapitału ludzkiego), konkurencja, czy też polityka publiczna, która staje się coraz bardziej rozbudowana dzięki wykorzystaniu funduszy strukturalnych UE.

Innowacyjność stanowi kluczowy czynnik wzrostu i rozwoju współczesnych przedsiębiorstw. Chodzi tutaj nie tyle o wdrażanie pojedynczych i często incydentalnych nowych rozwiązań, ile o zdolność i skłonność przedsiębiorstwa do systematycznego tworzenia, adaptacji i implementacji różnego rodzaju zmian, prowadzących do poprawy jakości wytwarzanych



produktów lub świadczonych usług, pozyskania nowych bądź rozszerzenia już istniejących rynków zbytu, powiększenia posiadanego potencjału wytwórczego czy budowania przewagi konkurencyjnej na podstawie specjalizacji technologicznej (Pichlak, 2011).

Innowacje to siła napędowa wzrostu gospodarczego i rozwoju cywilizacyjnego. Dzięki nim przedsiębiorstwa mogą skuteczniej konkurować na światowych rynkach, a ludzie lepiej sobie radzą z różnymi problemami ekonomicznymi i społecznymi.

### 3. Koncepcja struktur klastrowych w procesach innowacyjnych

Koncepcja klastrów w naukach ekonomicznych została sformułowana na przełomie lat osiemdziesiątych i dziewięćdziesiątych XX wieku przez Michaela E. Portera, ale struktury o charakterze klastrowym nie są zjawiskiem nowym. Koncentracja działalności gospodarczej w poszczególnych branżach (najważniejsza cecha klastrów) występowała już od tysięcy lat. Jako przykład najstarszej struktury klastrowej można podać strukturę miast sumeryjskich z okresu IV tysiąclecia p.n.e. zlokalizowaną wzdłuż rzek Tygrys i Eufrat w Mezopotamii. Posiadała ona wydzielone okręgi specjalizujące się w określonym rzemiośle, tworzące swoistą sieć wzajemnych współzależności (Skawińska, Zalewski, 2009). Wprowadzona przez Portera koncepcja klastra znacznie rozszerzyła zakres pojęciowy używany w teorii ekonomii i dostarczyła narzędzi badawczych, które są wykorzystywane w analizowaniu struktur klastrowych. Wśród najważniejszych teorii ekonomicznych, które można uznać za intelektualne źródła koncepcji klastrów, należy wymienić: koncepcję dystryktu przemysłowego Alfreda Marshalla i kozyści aglomeracji, teorię lokalizacji, teorię biegunów wzrostu François Perroux, teorię bazy ekonomicznej, a także nową teorię wzrostu, nową geografie ekonomiczną, nową ekonomię instytucjonalną oraz model diamentu przewag konkurencyjnych M.E. Portera (Kowalski, 2013). Na ich podstawie można wyznaczyć podstawowe cechy klastrów, do których należą:

- geograficzna i sektorowa koncentracja podmiotów wchodzących w skład grona;
- silne i trwałe powiązania pomiędzy tymi podmiotami (przybierające różne formy, prowadzące w konsekwencji do uzyskania efektu synergii);
- specjalizacja (podział pracy i kompetencji w obrębie grona, wymiana komplementarnych zasobów);
- konkurencja i współpraca; wspólna kultura; dostęp do usług handlowych i niehandlowych;
- wspólna trajektoria rozwoju.

Przedstawione cechy klastra są szczególnie istotne w kontekście badania procesów innowacyjnych. Dzięki geograficznej bliskości podmiotów znajdujących się w strukturach klastrowych jest możliwe szybkie tworzenie i transfer innowacji. Funkcjonowanie w klastrze polega na współpracy, wymianie doświadczeń, technologii, pozyskiwaniu kontaktów, podwykonawców i nowych rynków zbytu. Ważne jest tam partnerstwo i współpraca polegające na wchodzeniu w sieci powiązań i interakcje między sobą wywołujące efekty synergii. Im więcej współpracy między przedsiębiorcami i im współpraca ta jest bardziej efektywna oraz zróżnicowana, tym więcej innowacyjności i konkurencyjności. Koncepcja klastrów stara się znaleźć równowagę pomiędzy współdziałaniem i konkurencyjnością (ang. *co-opetition*) – czyli pomiędzy tym, co tworzy potencjał, elastyczność oraz efektywność, a tym, co wymusza zmiany i wzmacnia dynamikę.

Należy także zwrócić uwagę na charakterystyczną cechę procesów innowacyjnych współczesnych przedsiębiorstw, które coraz rzadziej zamykają się w ramach pojedynczej firmy, a częściej wymagają wspólnych działań wewnętrznych i zewnętrznych. Wynika to z faktu, że przedsiębiorstwa są innowacyjne dzięki własnej zdolności organizacyjnej, ale również dzięki kontaktom zewnętrznym ze swoimi dostawcami i partnerami w biznesie. Komunikacja, współpraca i koordynacja między poszczególnymi podmiotami jest niezbędnym warunkiem tworzenia i dyfuzji nowych produktów. Innowacje stanowią zatem produkt interakcji między ludźmi i organizacjami a ich otoczeniem. Najważniejszym zaś źródłem innowacji nie jest sama wiedza, ale powiązania między różnymi podmiotami posiadającymi poszczególne typy wiedzy, zaś za najistotniejszy element procesu innowacyjnego uważa się interaktywne uczenie się. Inną cechą charakterystyczną modeli interaktywnych jest nacisk na kooperację, a nie na konkurencję. Według współczesnego podejścia siłą napędową procesów innowacyjnych nie jest już działalność B+R, będąca źródłem tzw. pchania technologicznego (*technological push*), ale popyt rynkowy wyznaczający kierunki działalności B+R, co jest nazywane ssaniem innowacyjnym (*innovation pull*) (Kowalski, 2013). W nowoczesnym modelu procesów innowacyjnych duże znaczenie ma strategia określana jako otwarta innowacja (*open innovation*), zgodnie z którą podmioty gospodarcze powinny dążyć do wykorzystywania zewnętrznych źródeł innowacji, m.in. przez znajdowanie i łączenie pomysłów, które są komplementarne, do prowadzonych przez nie prac B+R oraz przez współpracę z innymi jednostkami. Skuteczną formą współpracy są właśnie klastry, umożliwiające efektywne interakcje i powiązania z podmiotami zewnętrznymi, takimi jak: inne przedsiębiorstwa, uczelnie, publiczne ośrodki badawcze, konkurenci, klienci, dostawcy, a nawet grupy użytkowników produktu jako źródło nowych pomysłów (Kowalski, 2013).

Członkowie klastrow mają świadomość potrzeby współpracy na etapie prac B+R, ponieważ wiąże się ona z różnymi korzyściami:

- rozprzestrzenianiem się wiedzy między poszczególnymi partnerami uczestniczącymi w procesie innowacyjnym;
- zmniejszeniem kosztów prac B+R dzięki połączeniu zasobów i działań wszystkich partnerów oraz uniknięciu duplikowania tych samych badań;
- szybszą komercjalizacją wyników prac B+R dzięki skróceniu okresu prowadzenia tych prac;
- zwiększeniem widoczności i rozpoznawalności wyników prac B+R dzięki włączeniu w nie wielu partnerów;
- większymi możliwościami wzajemnej wymiany pomysłów, wiedzy i technik.

#### **4. Wyniki badań ankietowych przedsiębiorstw funkcjonujących w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym SA**

Wyniki badań empirycznych zebrano na podstawie kwestionariusza ankietowego<sup>1</sup>. Ze względu na ograniczone ramy artykułu przedstawiono w nim najważniejsze wyniki dotyczące aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w Tarnowskim Klastrze

---

<sup>1</sup> Kwestionariusz ankietowy opracowano na podstawie wzoru ankiety z publikacji A.M. Kowalskiego (2013, s. 380).

Przemysłowym (tabela 3). Ponad 37% respondentów to przedsiębiorstwa zatrudniające do 10 pracowników, 43% stanowią przedsiębiorstwa, w których liczba zatrudnionych wynosi od 11 do 49 osób, pozostałe 19% zatrudnia od 50 do 250 osób.

Tabela 3. Inwestorzy działający w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym SA  
(Table 3. Investors operating in Tarnow Industrial Cluster SA)

Nazwa przedsiębiorstwa (Name of the company)	Rodzaj działalności (Type of business)
BECKER Farby Proszkowe Sp. z o.o.	produkcja farb i lakierów przemysłowych, w tym specjalistycznych farb z przeznaczeniem na tworzywa sztuczne
PUH ELMARK-Tarnów	przetwórstwo tworzyw sztucznych
KON INS BUD Montaż Sp. z o.o.	produkcja konstrukcji stalowych
P.P.H. MOSKITO Marek Jeleń	produkcja elementów do moskitier ramkowych okiennych i drzwiowych
DHL Express Poland Sp. z o.o.	centrum przeładunkowo-magazynowe dla obsługi kołowego transportu towarowego
SUMMIT Packaging Polska Sp. z o.o.	produkcja zaworów do opakowań na aerozole
UNIPRESS Poligrafia Mariusz Dobrzański, Marcin Węgrzynek s.c.	branża poligraficzna
Zakład Elementów Konstrukcyjnych Sp. z o.o.	produkcja kształtek wieńcowych
DORTECH II Magdalena Jargas, Agata Kostrzewska s.c.	produkcja uszczelnień z wełny mineralnej
HS Glass s.c. Jerzy Pawlak, Sebastian Jargas	produkcja włókien szklanych
GL Projekty Sp. z o.o.	produkcja mebli
Globus Sp. z o.o.	wykonywanie konstrukcji stalowych
GREEN HOUSE Sp. z o.o.	produkcja wyrobów stolarskich – altany ogrodowe
REVOLUTION 6 INCORPORATED	produkcja modułów fotowoltaicznych
Firma Usługowo-Remontowa ALEX Przemysław Bazia	produkcja mebli i elementów drewnianych dostosowana do indywidualnych potrzeb klientów, a także prace wykończeniowe
Firma Handlowo-Usługowo-Produkcyjna POINTS Grzegorz Mazur	poligrafia
Polski Asfalt	produkcja mieszanek mineralno-asfaltowych

Źródło: opracowanie własne na podstawie <http://www.tkp.com.pl>.

Jak wynika z tabeli 4, prawie połowa badanych przedsiębiorstw stwierdziła, że uczestnictwo w klastrze skutkowało wprowadzeniem innowacji. Respondenci wprowadzili 6,25% innowacji produktowych, 18,75% innowacji procesowych, 18,75% innowacji marketingowych. Okazuje się zatem, że najczęstszym rodzajem innowacji wprowadzanym w badanych przedsiębiorstwach były innowacje procesowe i marketingowe stanowiące prawie 40% wprowadzonych innowacji. Aż 56% respondentów stwierdziło, że w ich przedsiębiorstwach

nie wprowadzono innowacji, które byłyby wynikiem współpracy w ramach Tarnowskiego Klastra Przemysłowego.

Tabela 4. Rodzaje innowacji wprowadzonych dzięki współpracy przedsiębiorstwa z innymi podmiotami w ramach Tarnowskiego Klastra Przemysłowego  
(Table 4. Types of innovations introduced through the cooperation of the company with other entities within Tarnow Industrial Cluster)

Rodzaj innowacji (Type of innovation)	Przedsiębiorstwa (w %) (Companies [in %])
Innowacje produktowe: wyroby, usługi, które są nowe lub znacząco udoskonalone w zakresie swoich cech lub zastosowań	6,25
Innowacje procesowe: nowe lub znacząco udoskonalone metody produkcji lub dostawy	18,75
Innowacje marketingowe: nowe metody marketingowe	18,75
Innowacje organizacyjne: nowe metody organizacyjne	0
Nie wprowadzono innowacji, które byłyby wynikiem współpracy w ramach Tarnowskiego Klastra Przemysłowego	56,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Na podstawie badań ankietowych można stwierdzić, jaka jest skala innowacji wprowadzonych w wyniku współpracy w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym. Oczywiście ma na to wpływ specyfika działalności przedsiębiorstwa, jak również jego otoczenie. Najczęstszymi innowacjami wprowadzanymi dzięki współpracy w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym były innowacje w skali przedsiębiorstwa i w skali kraju (po 18,75%), w skali regionalnej natomiast kształtowały się one na poziomie 6,25%.

Przeprowadzone badania potwierdzają, że tylko 12,5% przedsiębiorstw korzystało z technologii dostarczonej przez partnerów należących do klastra, natomiast 87% nie korzystało z technologii dostarczonej przez partnerów, chociaż jednym z efektów funkcjonowania przedsiębiorstw w strukturze klastrowej są większe możliwości dostępu do technologii.

Funkcjonowanie w strukturze klastrowej daje możliwości współpracy z innymi podmiotami. Tak jest i w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym, gdzie ponad 60% respondentów współpracowało z innymi przedsiębiorstwami, aż 87,5% z Agencjami Rozwoju Regionalnego, 75% z urzędami samorządowymi, 43% ze stowarzyszeniami i fundacjami, prawie 19% z izbami przemysłowymi i handlowymi. Brak współpracy wykazało tylko 6,25% badanych przedsiębiorstw (tabela 5). Struktury klastrowe dzięki oddziaływaniu na zwiększanie poziomu współpracy między różnymi podmiotami uczestniczącymi w klastrze przynoszą różnorodne korzyści w zakresie innowacyjności przedsiębiorstw, co przedstawia tabela 6. Głównymi korzyściami dla uczestników Tarnowskiego Klastra Przemysłowego była wymiana i dostęp do specjalistycznej kadry, większe możliwości uczenia się w klastrze, dostęp do specjalistycznych usług oraz transfer i komercjalizacja technologii.

Tabela 5. Rodzaje podmiotów, z którymi współpracują przedsiębiorstwa w ramach Tarnowskiego Klastra Przemysłowego  
(Table 5. Types of entities that work with businesses within Tarnow Industrial Cluster)

Nazwa podmiotu (Name of entity)	Przedsiębiorstwa (w %) (Companies [in %])
Agencje Rozwoju Regionalnego	87,50
Urzędy samorządowe	75,00
Przedsiębiorstwa	62,50
Instytucje wsparcia (stowarzyszenia, fundacje)	43,75
Specjalne komórki urzędów samorządowych	37,50
Izby przemysłowe i handlowe	18,75
Cechy rzemieślnicze	6,25
Parki przemysłowe	6,25
Nowo utworzone specjalnie do tego celu instytucje	6,25
Brak współpracy	6,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Tabela 6. Działania i korzyści w zakresie innowacyjności przedsiębiorstw wynikające ze współpracy z innymi podmiotami w ramach Tarnowskiego Klastra Przemysłowego  
(Table 6. Actions and benefits in terms of innovation of enterprises under in cooperation with other entities within Tarnow Industrial Cluster)

Rodzaj działania i korzyści (Type of cooperation and benefits)	Przedsiębiorstwa (w %) (Companies [in %])
Wymiana wyspecjalizowanych pracowników, dostęp do specjalistycznej kadry	56,25
Większe możliwości uczenia się w ramach klastra (np. organizacja i uczestnictwo we wspólnych szkoleniach)	18,75
Dostęp do specjalistycznych usług	12,50
Transfer i komercjalizacja technologii	6,25

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań ankietowych.

Badane przedsiębiorstwa oceniały wpływ współpracy w klastrze na poziom zaawansowania technologicznego ich działalności. Prawie połowa ankietowanych przedsiębiorstw stwierdziła, że wpływ członkostwa w klastrze na poziom zaawansowania technologicznego jest średni, 37% uznało, że nie istnieje żaden wpływ, a prawie 20% oceniło, że trudno jest to stwierdzić. Ustalenia dokonane w wyniku badań empirycznych pozwoliły wskazać najważniejsze elementy świadczące o aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw funkcjonujących w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym:

1. Obecność (uczestnictwo) w klastrze jest czynnikiem pobudzającym wprowadzenie różnego rodzaju innowacji.
2. Większość innowacji to innowacje marketingowe i procesowe.
3. Innowacje mają charakter innowacji w skali przedsiębiorstwa i regionalnej.
4. Uczestnicy klastra korzystali z technologii dostarczonej przez partnerów należących do klastra, ale na niewielkim poziomie.
5. Wpływ członkostwa w klastrze na poziom zaawansowania technologicznego przedsiębiorstw jest średni.

## 5. Podsumowanie

Przedstawione wyniki badań ankietowych weryfikują postawioną tezę o znaczeniu klastrów w aktywności innowacyjnej przedsiębiorstw. Wynika z nich, że wpływ klastra na innowacyjność przedsiębiorstw zależy od wielu determinant. Jedną z nich jest sposób tworzenia klastra: czy jest to inicjatywa oddolna przedsiębiorstw – przyszłych członków klastra, czy też odgórna. W Polsce dominują inicjatywy oddolne i one są najbardziej efektywne. Grupa inicjatywna, w której dominującą rolę odgrywają przedsiębiorstwa, identyfikuje obszary, cele i zadania, których realizacja przy udziale i współpracy różnych podmiotów może przynieść wymierne efekty gospodarcze, w praktyce trudne do osiągnięcia przez jeden podmiot gospodarczy. Dodatkowym elementem wzmacniającym podejmowane inicjatywy jest efekt synergii, który może występować w różnych sferach współpracy oraz obszarach aktywności gospodarczej klastra. Tarnowski Klaster Przemysłowy został utworzony jako inicjatywa odgórna, której głównym udziałowcem jest Gmina Miasta Tarnowa (98,86%). Nadrzędnym zadaniem klastra było (i jest) tworzenie warunków oraz możliwości sprzyjających rozwojowi przedsiębiorstw w ramach jednej struktury klastrowej. Występująca duża różnorodność obszarów działalności (branż) tych przedsiębiorstw sprawia jednak, że mają one mało punktów wspólnych. Skutkuje to brakiem wytworzenia produktu, który byłby wspólnym, sztanदारowym produktem dla całego klastra.

W Tarnowskim Klastrze Przemysłowym dominują głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, które często nie mają możliwości samodzielnego finansowania i prowadzenia badań. Z istoty klastra wynika, że funkcjonowanie w nim stwarza możliwości prowadzenia wspólnych badań, jednak w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym nie ma jednego wspólnego celu (zadania), który wymuszałby współpracę przedsiębiorstw na tym poziomie. Cechą wielu przedsiębiorstw w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym jest ich charakter – najczęściej są to małe firmy rodzinne. Każda z nich ma swoją wizję funkcjonowania i rozwoju, co sprawia trudność w określeniu wspólnego kierunku dla przedsiębiorstw klastrowych. Ich głównym celem jest przede wszystkim utrzymanie się na trudnym rynku, a dopiero w dalszej kolejności rozwój. Taka strategia nie inicjuje potrzeby współpracy, łączenia się w klastrowe grona, budowania i tworzenia nowych wartości, które mogłyby przynosić zwiększone efekty dla wszystkich.

Reasumując, Tarnowski Klaster Przemysłowy w swojej koncepcji miał być platformą współpracy, obszarem, w którym stworzone były możliwości i szanse do budowy więzi specyficznych dla struktur klastrowych. Zapewnione było wsparcie ze strony administracji,

możliwość współpracy z uczelniami. Stworzenie warunków to wszak nie wszystko, ponieważ musi istnieć chęć przedsiębiorstw do korzystania z nich. Niemniej jednak w Tarnowskim Klastrze Przemysłowym funkcjonuje kilka przedsiębiorstw, które można uznać za innowacyjne (z racji opatentowania swoich wynalazków, dużego potencjału innowacyjnego, poszukiwania nowych rozwiązań) i które mogą tworzyć załóżek klastrowej współpracy.

## Bibliografia

- Chrobińska, K., Decyk, K. (2012). Innowacyjność mikroprzedsiębiorstw województwa warmińsko-mazurskiego. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 2, 85–92.
- Drucker, P.F. (1992). *Przedsiębiorczość i innowacja*. Warszawa: PWE. ISBN 83-2080-870-7.
- GUS (2011). *Rocznik Statystyczny Rzeczypospolitej Polskiej 2011*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny. ISSN 1506-0632.
- Kłós, Z. (2009). Uwarunkowania innowacyjności w przedsiębiorstwach. *Problemy Jakości*, 2, 10.
- Kotler, Ph., Trías de Bes, F. (2013). *Innowacyjność przepis na sukces. Model „od A do F”*. Poznań: Dom Wydawniczy Rebis. ISBN 978-83-7510-813-2.
- Kowalski, A.M. (2013). *Znaczenie klastrów dla innowacyjności gospodarki w Polsce*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoła Główna Handlowa w Warszawie. ISBN 978-83-7378-796-4.
- Kozioł, L. (2009). System innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie*, 12(1), 61–75.
- Lewandowska, M.S. (2012). Współpraca firm w innowacjach produktowych i marketingowych. *Marketing i Rynek*, 12, 28–34.
- Macias, J. (2008). Innowacje w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 1, 36.
- Nowacki, R. (2010). Znaczenie innowacyjności w rozwoju przedsiębiorstwa. W: R. Nowacki, M.W. Staniński (red.). *Podejście innowacyjne w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-257-3.
- OECD (2008). *Podręcznik Oslo. Pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wyd. polskie na podstawie wyd. 3. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Departament Strategii i Rozwoju Nauki. ISBN 978-83-61100-13-3.
- Pichlak, M. (2011). Przywództwo a innowacyjność organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, 4, 143–155.
- Skawińska, E., Zalewski, R.I. (2009). *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów. Świat – Europa – Polska*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1820-8.
- Słownik wyrazów obcych* (1991). Warszawa: PWN. ISBN 83-01-08730-7.
- Starczewska-Krzysztozek, M. (2008). *Ranking najbardziej innowacyjnych firm w Polsce. Kamerton Innowacyjności 2008*. Warszawa: Wyd. Lewiatan.
- Tarnowski Klaster Przemysłowy (cop. 2012) [online, dostęp: 2014-05-06]. Dostępny w Internecie: <http://www.tkp.com.pl>.
- US (2008). *Rocznik Statystyczny Województwa Małopolskiego 2008*. Kraków: Urząd Statystyczny. ISSN 1640-002X.
- Wiśniewska, S. (2011). Innowacje marketingowe w polskich przedsiębiorstwach. *Marketing i Rynek*, 1, 30–34.

## Meaning of clusters in innovation of enterprises

**Abstract:** The observed low level of innovativeness of the Polish economy was the premise of the given topic

examine the importance of cluster structures in enterprise innovation. The purpose of the article was to eval-

uate the role of clusters in increasing the innovation activity of enterprises. Many years of experience show that clusters are the driving force of economic growth and build competitive and innovative companies. The cluster concept is part of the modern models of innovation, stressing the importance of interaction and cooperation between different types of entities. They affect the intensification of R&D, commercialization of research, technology transfer and the dissemination of knowledge. In clusters it is possible to build mutual trust, fa-

ilitate communication and stimulating cooperation between entities as well as business and science. In this study was adopted the idea that clusters are important in the innovation activity of enterprises by building mutual trust and cooperation between the various organizations of the cluster. The survey results verify warged thesis about the importance of clusters of the enterprises innovative activity. They show that the impact of cluster innovation enterprises depends on many determinants that have been identified in Tarnow Industrial Cluster.

**Key words:** innovation, enterprise innovation, clusters, cluster structure in the innovation processes

---



# Kreatywność a innowacyjność w działalności podkarpackich przedsiębiorców

**Katarzyna Szara**

Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii

---

**Abstrakt:** Kreatywność to umiejętność ludzka pozwalająca na inne postrzeganie świata, tworzenie nowych idei, wyrażanie wiedzy, odmienności. Następstwem kreatywności są innowacje. Kreatywność w przedsiębiorstwie powinna być postrzegana przez pryzmat pracowników i ich możliwości. Za cel opracowania przyjęto przybliżenie zależności pomiędzy kreatywnością a innowacyjnością. Rozważania teoretyczne poparto wybranymi wynikami badań dotyczących działalności innowacyjnej i kreatywności wśród małych i średnich przedsiębiorstw na Podkarpaciu. Badania zrealizowano z wykorzystaniem techniki wywiadu i kwestionariusza ankiety. Z sondażu diagnostycznego dotyczącego kreatywności wynika, że kreatywność oznacza dla badanych respondentów najczęściej otwartość na nowe pomysły, dążenie do wprowadzenia zmian. Wiąże się z pomysłowością, otwartością i szukaniem rozwiązań. Wszyscy są zgodni, że efektem kreatywności są innowacje. Respondenci stwierdzili, że pracują w jednostkach, które są otwarte, nastawione na zmiany, w subiektywnej ocenie można je więc uznać za kreatywne. Potwierdza to występująca zarówno w kreatywności, jak i innowacyjności zmienność. Przeprowadzona analiza ujawnia rozdzźwięk między oczekiwaniami respondentów a działaniami dotyczącymi kreatywności. Wynika to ze zbyt niskiego poziomu działań wspierających kreatywność. Pewnym remedium może być przyjmowanie ról grupowych odnoszących się do pobudzania kreatywności własnej i pracowników.

**Słowa kluczowe:** kreatywność, innowacje, przedsiębiorstwo

---

## 1. Wprowadzenie

Kreatywność to umiejętność ludzka pozwalająca na inne postrzeganie świata, tworzenie nowych idei, wyrażanie wiedzy i odmienności. Następstwem kreatywności są innowacje. Kreatywność jest determinantą innowacji, wykorzystuje się ją w rozwiązywaniu problemów, które występują w procesie innowacyjnym. Kreatywność w przedsiębiorstwie powinna być postrzegana przez pryzmat ludzi: właścicieli, pracowników i ich możliwości. Należy jednak podkreślić, że obie cechy są właściwe i eksponowane w literaturze w przypadku przedsiębiorcy.

Przedsiębiorczość ujmowana jest w bibliografii jako postawa człowieka lub proces zachodzących zmian pod wpły-

Korespondencja: Katarzyna Szara  
Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii  
ul. M. Ćwiklińskiej 2  
35-601 Rzeszów, Poland  
Tel. +48 17 872 16 82  
Email: kszara@univ.rzeszow.pl

wem tej postawy. Z postawą tą wiąże się twórczy charakter zachowania człowieka. Jest też swoistą reakcją, odpowiedzią na warunki stwarzane przez otoczenie.

Połączenie zmiennych, jakimi są innowacje i kreatywność, z przedsiębiorczością odbywa się na etapie procesu działania. Często pojęcia te są traktowane jako synonimy, stąd za cel opracowania przyjęto przybliżenie zależności między kreatywnością a innowacyjnością. Analizę przeprowadzono, wychodząc od kreatywności jako najrzadziej rozpatrywanej zmiennej w przypadku działalności przedsiębiorców. Rozważania teoretyczne poparto wybranymi wynikami badań dotyczących działalności innowacyjnej i kreatywności wśród małych i średnich przedsiębiorstw na Podkarpaciu. Badania zrealizowano z wykorzystaniem techniki wywiadu i kwestionariusza ankiety.

## 2. Korzenie kreatywności, innowacyjne relacje i osoba przedsiębiorcy

Poszukując oznak kreatywności, postrzegamy ją jako cechę działania w codziennym życiu i pracy oraz coś, czego wręcz wymaga się od każdego ucznia czy pracownika. Oznacza to przesunięcie akcentu z procesu odkrywania i wspierania wybitnych talentów na tworzenie warunków kształtujących kreatywność „zwykłych” ludzi, rozumianą jako to, co pozwala adaptować się na co dzień do zmieniającego się środowiska i podejmować ryzyko stosowania nowych rozwiązań konkretnych problemów (Kozioł, Zaborek, 2012, s. 8).

Wychodząc w analizie kreatywności od podmiotu – osoby człowieka i hierarchii potrzeb, należy odwołać się do Abrahama Masłowa. Uważał on bowiem, że osobą kreatywną jest każdy, kto akceptuje samego siebie, ciągle się rozwija, żyje zdrowo i jest szczęśliwy. To ujęcie akcentuje Andrzej Bubrowiecki (2009, s. 9). Twierdzenie to jest niezwykle interesujące na gruncie nauk społecznych, ponieważ to sam człowiek określa te wartości. W procesie rozwoju człowieka są nimi nowość i użyteczność. Te dwie cechy spotykamy w definicjach kreatywności i twórczości stanowiącej wykładnię działania.

Kreatywność jest często postrzegana jako synonim twórczości. Nie jest to jednak rozumowanie poprawne. Twórczość w mowie potocznej przypisywana jest pisarzom, ludziom sztuki, studentom akademii plastycznych, muzycznych i teatralnych, z kolei mianem kreatywnych określa się najczęściej pracowników różnych przedsiębiorstw. Z tego rozróżnienia wynika, że każdy człowiek twórczy jest kreatywny, ale nie każdy człowiek kreatywny jest twórczy (Jerzyk, Leszczyński, Mruk, 2004, s. 17).

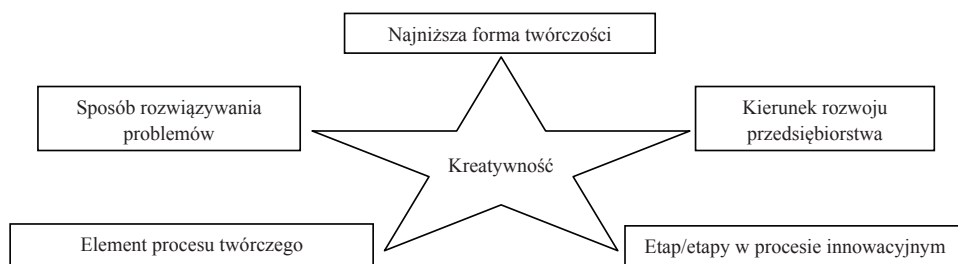
Przechodząc zaś na poziom przedsiębiorstwa z punktu widzenia przedsiębiorcy-właściciela, najbardziej pożądane jest tworzenie przez pracownika nowych rzeczy. To określenie, które można również przypisać kreatywności, jest właściwe dla ekonomii. Okazuje się ściśle powiązane z teorią Josepha Schumpetera, który nie odnosi się do sztuki, ale do oryginalności osiągniętej w procesie rozwoju. Rozwój ten wiąże się z edukacją i inwestowaniem w doskonalenie człowieka. Z punktu widzenia przedsiębiorstwa koresponduje to z uruchomieniem odpowiednich mechanizmów i zarządzaniem ludźmi. Efektem tych działań są wymierne korzyści, które przedsiębiorstwo uzyskuje w postaci innowacji.

Kreatywność polega na kojarzeniu – wykorzystywaniu wiedzy z różnych odrębnych dziedzin do tworzenia nowych, oryginalnych rzeczy. Jest niezwykłą cechą natury ludzkiej. Michael A. West uważa, że kreatywność zmusza nas do ciągłego odkrywania nowych dróg, stawiania wyzwań utartym sposobom myślenia i radzenia sobie z konfliktami, do których

te działania nieuchronnie prowadzą. Polega więc na odkrywaniu nowych znaczeń w różnych dziedzinach życia czy doświadczenia i niekonwencjonalnym łączeniu ich z sobą. Autor przywołuje definicję Camerona M. Forda, według której kreatywność jest subiektywną oceną wartości i oryginalności działania jednostki lub grupy umieszczoną w specyficznym kontekście. Oznacza to, że pojęcie kreatywności zależy od kontekstu, w którym oferuje się nową myśl, produkt czy sposób postępowania (West, 2000, s. 12).

Według Edwarda de Bono możliwości kreatywnego myślenia może wykorzystać w pełni tylko taki człowiek, który ma zaufanie do własnej umiejętności myślenia; potrafi świadomie zdefiniować cel swojego namysłu i określić, w jaki sposób zamierza go osiągnąć; zdaje sobie sprawę z tego, że jakiegokolwiek podejście do określonej sprawy czy sposób widzenia sytuacji jest tylko jednym z możliwych podejść czy sposobów, z których większość nie przyszła mu do głowy; potrafi docenić to, co osiągnął, nawet jeżeli jest to tylko świadomość, że problem wymaga dalszego namysłu; uważa, że myślenie jest sztuką, w której warto się doskonalić i której trzeba się przyglądać (Bubrowiecki, 2009, s. 12).

Z tego można wyciągnąć wniosek, że kreatywność jako cecha będzie przypisana człowiekowi pomysłowemu, działającemu z wyobraźnią, oryginalnie, nieschematycznie (rysunek 1). Takie rozważanie kreatywności doprowadzi nas w analizie literatury do spojrzenia na to zjawisko nie tylko z poziomu jednostki, ale i organizacji.



Rysunek 1. Wybrane pola kreatywności  
(Figure 1. Selected fields of creativity)

Źródło: opracowanie własne.

Upatrywanie w niej źródeł przewagi konkurencyjnej powoduje, że za cel przekształceń organizacji coraz częściej uznaje się stworzenie takiej struktury organizacyjnej oraz zasad jej funkcjonowania, które upoważniałyby do określenia tych organizacji mianem kreatywnych. Sędem takich organizacji jest „wykorzystanie twórczych procesów umysłu zarówno człowieka, zespołu, jak i na poziomie organizacji jako umysłu zbiorowego” (Brzeziński, 2004, s. 45).

W organizacji czy przedsiębiorstwie liczy się efekt. Najlepiej jeszcze, jeżeli jest to dobro, usługa lub pomysł, które są postrzegane przez kogoś jako nowe. W takim sformułowaniu mamy do czynienia z definicją innowacji. I w tym ujęciu innowacja nie jest postrzegana wyłącznie jako proces techniczny (zob. Kotler, 1994, s. 322).

Innowacjami nie są tylko rewolucyjne odkrycia, jak np. zastosowanie energii elektrycznej czy komputer, ale każda zmiana, która modyfikuje względną rzadkość czynników produkcji, zwiększa użyteczność towarów istniejących bądź tworzy nową użyteczność (Gruszecki,

2002, s. 196). Peter Ferdinand Drucker (1992, s. 41) uważa, że innowacją jest świadoma, korzystna zmiana wynikająca z potrzeb lub systematycznej obserwacji środowiska zewnętrznego.

Kreatywność pojawia się w pierwszej fazie innowacyjności. Wiąże się ona z pomysłem, zaczynem działania, który ma doprowadzić do zmiany. Kreatywność wkracza również w kolejną fazę – motywacji. Efektem wszystkich działań jest produkt. Jednocześnie jest on efektem kreatywnej pracy i może mieć znamiona innowacji.

Wszystkim tym steruje człowiek w swoim umyśle, na swoim stanowisku pracy, w swoim przedsiębiorstwie. Tworzy, przekształca, dostosowuje się do warunków rynku. Działania te mocno wiążą się z pojęciem twórczej destrukcji. Z reguły zaczątkiem tych działań jest kreatywność. Prowadzi to do zmiany, która ma charakter twórczy. Często polega na rozwiązaniu jakiegoś ważnego problemu, choćby nawet w trakcie poszukiwania innowacji.

Kreatywność jest przypisana i wpisana w działania przedsiębiorcy oraz proces przedsiębiorczości. Aby zrodził się pomysł, zazwyczaj trzeba w pierwszej kolejności zdobyć wiedzę. Pozyskanie jej w aspekcie teoretycznym czy w procesie doświadczenia życiowego wiąże się z refleksją i wnioskami. Dalszym krokiem jest wykorzystanie, mimo ryzyka, dostępnych środków w celu zrealizowania pomysłu.

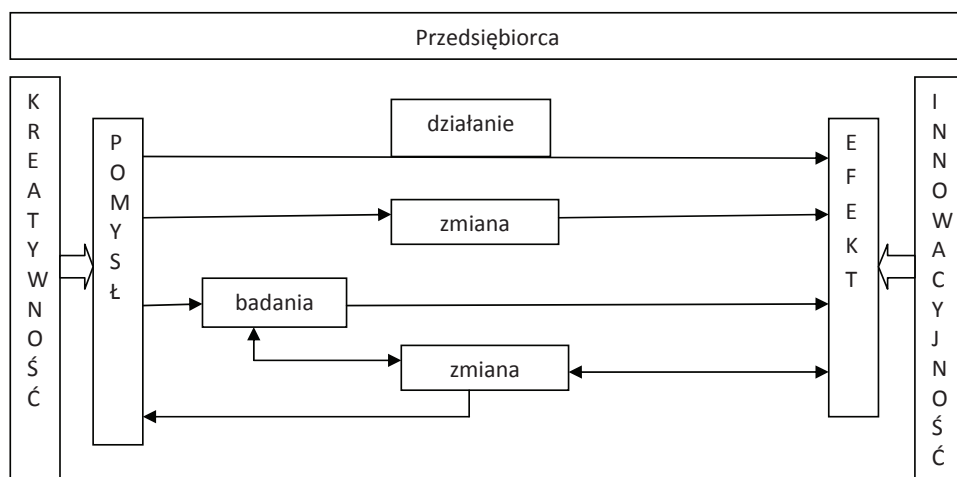
Między kreatywnością a innowacyjnością zachodzi relacja bezpośrednia, gdyż twórczość jest pierwszym etapem innowacji. Kreatywność ma jednak szersze zastosowanie w procesie innowacji. Oprócz generowania pomysłów wpływa na efektywność przebiegu wszystkich faz procesu (Niedzielski, Rychlik, 2006, s. 152).

Innowacyjność rozważana w odniesieniu do kreatywności polega na przyjęciu następującego rozróżnienia: kreatywność to zdolność do tworzenia nowych i wartościowych rozwiązań (wytworów, pomysłów), a innowacyjność to zdolność do wprowadzania i zastosowania ich w praktyce (Łukasik, Adamska-Staroń, Piasecka, 2009, s. 30–31).

W tym miejscu warto wskazać na definicję, która w sferze ekonomicznej określa kreatywność jako krzyżowanie sektorów, elementów artystycznej formy wyrazu, innowacji zarówno ekonomicznych, jak i technologicznych. W tym przypadku kreatywność jest rozpatrywana jako proces interakcji pomiędzy procesami innowacyjnymi (EC, 2006, s. 41).

Związek między kreatywnością a innowacjami najczęściej prezentowany jest w formie deterministycznej (rysunek 2). Zawsze kreatywność i innowacje wiążą się ze zmianą, która przebiega w działaniu. Nowe pomysły są siłą napędową biznesu i podstawą sukcesów każdego przedsiębiorstwa. Powstają dzięki procesom kreatywnego i innowacyjnego myślenia (Adair, 2009, s. 9).

Kreatywność ma bardziej charakter indywidualny i stanowi o potencjale danej osoby, innowacyjność wiąże się z pracą wielu osób. Innowacyjność opisuje, w jaki sposób jednostka działa, jak zorientowana jest na zmiany, jak implementuje nowości, które są efektem kreatywności. Kreatywność i innowacje to nakładające się na siebie struktury pomiędzy dwoma etapami procesu twórczego: fazą generowania idei i fazą ich wdrażania. Kreatywność łączy te dwa procesy: powstawania pomysłów oraz nadawania im konkretnych rozwiązań, przeznaczonych do wdrożenia w organizacji innowacji, którym zawsze towarzyszy zmiana w obszarze tej organizacji (Brzeziński, 2009, s. 36).



Rysunek 2. Wybrane pola kreatywności  
(Figure 2. Selected fields of creativity)

Źródło: opracowanie własne.

### 3. Kreatywność a innowacyjność w działalności podkarpackich przedsiębiorców

W 2012 roku (US, 2014, s. 410) działalność gospodarczą na terenie województwa podkarpackiego prowadziło 155 034 podmiotów. Z zestawień GUS wynika, że udział przedsiębiorstw przemysłowych Podkarpacia realizujących innowacje przemysłowe oraz z sektora usług był zbliżony lub wyższy od analogicznego wskaźnika dla Polski. Zarówno w kraju, jak i w województwie dominują innowacje procesowe (por. Woźniak et al., 2012).

Potwierdzeniem są badania ankietowe zrealizowane wśród 100 podmiotów gospodarczych w 2013 roku. Analiza wprowadzanych innowacji w okresie od 2000 do 2012 roku wskazywała, że jeżeli przedsiębiorstwo istniało przez taki okres, to odnosiło się do innowacji jako do zmian. Zmiany te miały bardzo różny charakter. Około 80% przedsiębiorstw wskazało na innowacje o charakterze produktowym i procesowym. W przypadku działalności handlowej swoistym dostosowaniem się do wymagań rynkowych było wprowadzanie nowych produktów (w ponad 30% przypadków). Zmiany o charakterze technologicznym były wskazane w przypadku 7% przedsiębiorstw. W większości były to bardzo kosztowne innowacje.

Wdrożone innowacje nie miały jakiegось nowatorskiego charakteru, a wynikały z rozszerzenia, modernizacji działalności. Respondenci, którzy wprowadzili zmiany o charakterze produktowym, jako główny motyw tych działań podawali lepsze zaspokojenie potrzeb potencjalnych klientów. Drugim najczęściej wskazywanym motywem była chęć zwiększenia dochodów oraz polepszenie jakości oferowanych produktów lub usług. W przypadku wdrożenia innowacji o charakterze organizacyjnym głównym motywem wdrażania tego typu

innowacji było polepszenie warunków pracy. Na drugim miejscu wskazywano lepsze zaspokojenie potrzeb potencjalnych klientów.

Każdej innowacji można przypisać określone źródło, czyli miejsce, w którym została zainicjowana. Najczęściej pomysłodawcą zmiany był przedsiębiorca. Pomysł stawał się inspiracją do działania – rozpoznania możliwości zakupu, wdrożenia, oceny korzyści i kosztów.

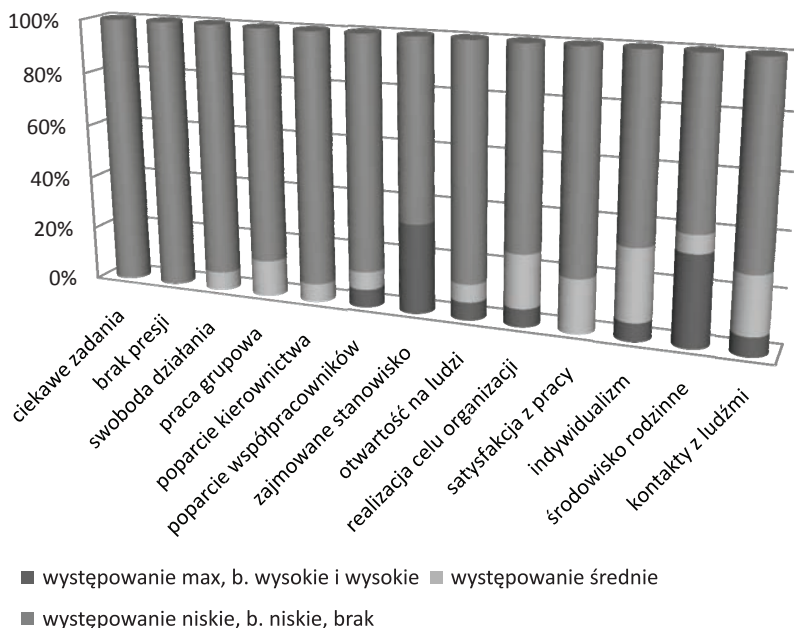
Analizę wyników ankietowych potwierdzają również informacje i dane uzyskane z kolejnego źródła badań. W tym wypadku były one realizowane z wykorzystaniem techniki wywiadu wśród 30 przedstawicieli przedsiębiorstw z terenu Podkarpacia uczestniczących w warsztatach na temat kreatywności prowadzonych przez autorkę. Na początku określono potrzeby dotyczące kreatywności w przedsiębiorstwach, a następnie oceniano jej znaczenie w organizacji. Potrzebę rozwoju kreatywności dostrzegają wszyscy badani. Na szczególną uwagę zasługuje fakt, iż potrzeba ta nie dotyczy tylko obszaru zawodowego, ale i sfery prywatnej.

Dla badanych respondentów kreatywność oznacza najczęściej otwartość na nowe pomysły, dążenie do wprowadzenia zmian. Wiąże się z pomysłowością, otwartością, szukaniem rozwiązań. To umiejętność innowacyjnego rozwiązywania problemów i tworzenia innowacyjnych projektów, która świadczy o wszechstronności i umiejętności wychodzenia poza schemat. Wszyscy są zgodni, że efektem kreatywności są innowacje. Większość (80%) uważa się za ludzi kreatywnych.

Aż 60% respondentów reprezentowało firmy mikro. Pozostali byli przedstawicielami przedsiębiorstw małych. Najwięcej podmiotów prowadziło swoją działalność w skali regionalnej, tj. na terenie województwa podkarpackiego. Pozostałe dwie strukturalne grupy zadeklarowały zasięg działania na obszarze lokalnym i krajowym.

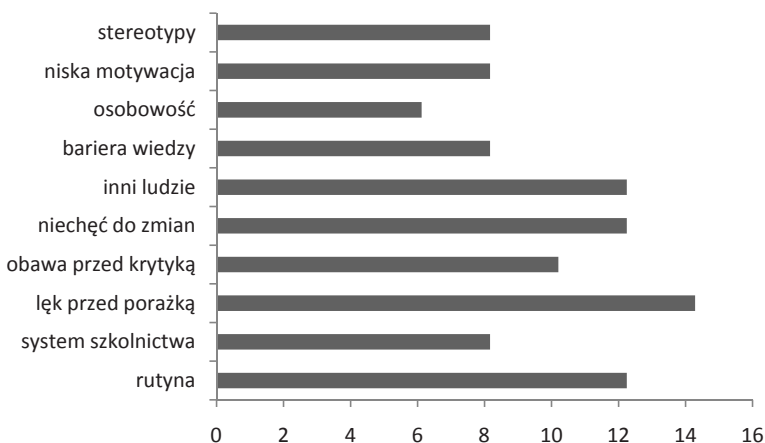
Oceniono, że w 80% przypadków klimat organizacji sprzyja kreatywności. Pracownicy mają możliwość realizacji racjonalizatorskich projektów, na co wskazano w ponad 73% przypadków. Oceniając swoją kreatywność w porównaniu z innymi pracownikami, wyższe noty respondenci przypisywali sobie. Różnica w ocenach kreatywności własnej i osób zarządzających oraz personelu nie jest duża.

Badani mogli określić, jakie czynniki sprzyjają kreatywności (rysunek 3), wartościując je w skali od 1 do 7 (gdzie 1 oznaczało, iż czynnik nie występuje i nie sprzyja kreatywności, a 7 świadczyło o występowaniu cechy i jej mocnym oddziaływaniu). Wszyscy badani uznali, że ciekawe, ambitne zadania w pracy sprzyjają kreatywności w stopniu wysokim i bardzo wysokim. Potwierdzone to zostało również przez wszystkich w stwierdzeniu, iż nie ma presji bądź strachu przed zgłaszaniem pomysłów. Według 93% badanych swoboda działania i poparcie kierownictwa sprzyjają kreatywności w stopniu wysokim i bardzo wysokim. Promowanie pracy grupowej i poparcie ze strony współpracowników ocenione zostały przez 86% ankietowanych na podobnym poziomie. Można zatem postawić tezę, iż sprzyjające warunki do rozwoju kreatywności przekładają się na innowacje, które zidentyfikowano w ramach badań ankietowych. Ich skala zaś może świadczyć o postawie kreatywnej przedsiębiorców i pracowników.



Rysunek 3. Czynniki sprzyjające kreatywności  
(Figure 3. Factors conducive to creativity)

Źródło: opracowanie własne.



\* Dane nie sumują się do 100 ze względu na możliwość wyboru więcej niż jednej odpowiedzi

Rysunek 4. Bariery kreatywności (w %)  
(Figure 3. Creativity barriers [%])

Źródło: opracowanie własne.

Wśród barier (rysunek 4) największy odsetek wskazań uzyskały odpowiedzi dotyczące lęku przed porażką. Dla 14% to najważniejsza przeszkoda, która ogranicza kreatywność. Bariery hamujące kreatywność wymienione przez respondentów dotyczą w ponad 12% rutyny. Wynika z tego, że w podejściu do pracy opartym na biernym wykonywaniu powierzonych obowiązków, bez względu na to, czy towarzyszy mu uczucie szczęścia czy frustracji, najważniejsze jest osiągnięcie danego stanu. Ludzie wypracowują sobie scenariusz zachowań i obejmują nad nim kontrolę. Im kontrola ta jest większa, tym bardziej zrutynizowane staje się postępowanie. Również po 12% wskazań uzyskały: niechęć do zmian i inni ludzie, którzy nie sprzyjają zmianom. Obawa przed krytyką stanowi barierę, która w opinii 10% badanych ogranicza kreatywność. System szkolnictwa, niski poziom motywacji, stereotypy to kolejne bariery, które uzyskały po 8% wskazań. Ważne wydaje się uwzględnienie bariery motywacyjnej, w przypadku której należy zadać dodatkowe pytanie: co motywuje ludzi to tego, by byli kreatywni?

Respondenci stwierdzili, że pracują w jednostkach, które są otwarte i nastawione na zmiany, w subiektywnej ocenie można je więc uznać za kreatywne. Potwierdza to zmienność występującą zarówno w kreatywności, jak i innowacyjności.

Badani postrzegają kreatywność jako „środek/czynnik” innowacyjności. Najczęściej kreatywność traktują jako cechę, która pozwala „tworzyć” innowacje. Z reguły nie są w stanie rozróżnić etapów procesu innowacyjnego, a w nim miejsca, jakie zajmuje kreatywność. Uznają natomiast, że kreatywność jest ważna, potrzebna. Chcieliby być w większym stopniu kreatywni, jednak nie wiedzą, jak to zrobić. Można zauważyć wyraźną potrzebę wyjścia „poza schemat”, a w przypadku osób na stanowiskach kierowniczych identyfikowana była potrzeba pobudzenia kreatywności wśród pracowników. Kreatywności można się nauczyć, ważne jest jednak, jaki wybierze się na to sposób. Wszyscy stwierdzili, że kreatywni pracownicy są szczególnie ważni dla każdej firmy. W organizacjach pracują różne osoby o odmiennych predyspozycjach do kreatywności, a właściwie do kreatywnego myślenia. Stąd różnie można wpływać na elementy składowe kreatywności, zwłaszcza w kontekście uzyskiwania innowacji (tabela 1).

Tabela 1. Determinanty kreatywności w odniesieniu do innowacyjności  
(Table 1. Determinants of creativity in innovation)

Wyszczególnienie (Specification)	Charakter (Nature)	Wpływ na innowacyjność (Impact on innovation)
Wiedza	Specjalistyczna i ogólna	Wiedza specjalistyczna daje podstawę do zmiany innowacyjnej, wiedza ogólna – do połączenia faktów z innych dziedzin.
Zdolności intelektualne	Synteza, analiza, prezentacja	Umożliwia spojrzenie na problem z wielu stron, a następnie określenie przydatności i zaangażowania oraz przekazanie pomysłu innym ludziom.
Motywacja	Wzmocnienie do działania	Ciężka, regularna praca przynosi efekty, którymi są innowacje.
Ryzyko	Operacyjne, technologiczne	Większe korzyści w przypadku sukcesu.



W kontekście zidentyfikowanych determinant poproszono badanych o określenie swojej roli w organizacji bądź zespole. Role te były analizowane pod kątem postawy kreatywnej, a zidentyfikowano je poprzez zestaw cech.

Najwięcej (27%) badanych stwierdziło, że wykorzystuje w pracy okazje do kreatywnego działania oraz rozwija kontakty. Ocenili oni swoje działania jako komunikatywne, entuzjastyczne. Po 20% odpowiedzi uzyskały role, w których badani opisali siebie jako: ludzi kreatywnych, oryginalnych w działaniu, rozwiązujących trudne problemy oraz kooperantów, miłych, uprzejmich, spostrzegawczych dyplomatów, słuchających grupy.

O 7 punktów procentowych mniej uzyskał opis roli, w ramach której osoba postępuje ostrożnie, starannie, z pełną świadomością. Szuka błędów, niedociągnięć, ale dotrzymuje terminów. Nie zostały wybrane przez badanych opisy charakteryzujące działania oparte na umiejętnościach technicznych, wiedzy, ukierunkowaniu na swoją osobę.

Z wywiadu wynika, że na kreatywność nie wpływa lokalizacja, miejsce prowadzenia działalności, nie ma znaczenia również płeć.

#### 4. Podsumowanie

Kreatywność jest nieodzownie łączona z innowacjami, co jest całkowicie uzasadnione, gdyż w procesie innowacyjnym stanowi ona punkt wyjścia działań wiodących poprzez pomysł do efektu. Chcąc połączyć kreatywność z innowacyjnością w działalności przedsiębiorczej, pierwszym ważnym wskazaniem jest wyznaczenie im właściwego miejsca. Wynika to z różnego postrzegania tych pojęć w teorii i praktyce przez osoby pragnące rozwinąć swoją kreatywność. Wiąże się to z potrzebą dokładnego sformułowania, co rozumie się przez kreatywność, oraz promowania jej roli w działaniach innowacyjnych. Oba pojęcia można zaprezentować jako etapy procesu twórczego i ująć jako interakcję obejmującą zawsze zmiany i działanie.

Przedsiębiorcy podkarpacki dostrzegają potrzebę kreatywności. Kreatywność oznacza dla badanych respondentów najczęściej otwartość na nowe pomysły, dążenie do wprowadzenia zmian. Łączy się to z poszukiwaniem nowych rozwiązań. Wszyscy badani byli zgodni, że efektem kreatywności są innowacje. Respondenci deklarują, że pracują w jednostkach, których klimat sprzyja kreatywności. Potwierdza to występującą zarówno w kreatywności, jak i innowacyjności zmienność, której przejawem są wprowadzane rozwiązania.

Sprzyjają im ciekawe, ambitne zadania w pracy, swoboda działania i poparcie kierownictwa. Przeprowadzona analiza ujawnia rozdzźwięk między oczekiwaniami respondentów a działaniami dotyczącymi kreatywności. Wynika to ze zbyt niskiego poziomu działań wspierających kreatywność, rutyny, lęku przed porażką czy innych barier. Pewnym remedium może być przyjmowanie ról grupowych odnoszących się do pobudzania kreatywności własnej i pracowników.

#### Bibliografia

- Adair, J.E. (2009). *Kreatywność i innowacje według Johna Adaira*. Red. N. Thomas. Kraków: Oficyna a Wolters Kluwer Business. ISBN 978-83-7526-689-4.
- Brzeziński, M. (2004). Inżynieria kreatywnej organizacji. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, 8, 45–52.
- Brzeziński, M. (2009). *Organizacja kreatywna*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 978-83-01-16011-1.

- Bubrowiecki, A. (2009). *Sekrety kreatywnego myślenia: jak rozbudzić swoją kreatywność i stworzyć genialne pomysły?* [pdf]. Gliwice: Internetowe Wydawnictwo „Złote Myśli”. ISBN 978-83-7582-283-0.
- Drucker, P.F. (1992). *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. Warszawa: PWE. ISBN 978-92-79-23174-2.
- EC (2006). *The Economy of Culture in Europe: Study prepared for the European Commission (Directorate-General for Education and Culture)* [online, dostęp: 2006-10-08]. Brussels: European Commission. KEA European Affairs. Dostępny w Internecie: <http://www.keanet.eu/ecoculture/studynew.pdf>.
- Gruszecki, T. (2002). *Współczesne teorie przedsiębiorstwa*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13612-X.
- Jerzyk, E., Leszczyński, G., Mruk, H. (2004). *Kreatywność w biznesie*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu. ISBN 8374170573.
- Kotler, Ph. (1994). *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Warszawa: Gebethner i S-ka. ISBN 83-85205-42-X.
- Kozioł, G., Zaborek, R. (2012). *Przedsiębiorczość drogą do nauki kreatywności i pracy zespołowej* [online, dostęp: 2014-04-08]. Poznań: Urząd Marszałkowski Województwa Wielkopolskiego; Poznański Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości. Dostępny w Internecie: [iw.org.pl/kreatywnyuczen/media/.../Podrecznik\\_uzytkownika\\_modelu.pdf](http://iw.org.pl/kreatywnyuczen/media/.../Podrecznik_uzytkownika_modelu.pdf).
- Lukasik, B., Adamska-Staroń, M., Piasecka, M. (2009). *Twórcze myślenie*. Częstochowa: Akademia im. J. Długosza. ISBN 978-83-7204-651-2.
- Niedzielski, P., Rychlik, K. (2006). *Innowacje i kreatywność*. Szczecin: Wydawnictwo Uniwersytetu Szczecińskiego. ISBN 83-7241-573-0.
- US (2014). *Rocznik Statystyczny Województwa Podkarpackiego 2013*. Rzeszów: Urząd Statystyczny [online, dostęp: 2014-04-15]. Dostępny w Internecie: <http://rzeszow.stat.gov.pl/publikacje-i-foldery/roczniki-statystyczne/rocznik-statystyczny-województwa-podkarpackiego-2013,5,10.html>.
- West, M.A. (2000). *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-13046-6.
- Woźniak, L. et al. (oprac.) (2012). *Aktualizacja Regionalnej Strategii Innowacji województwa podkarpackiego na lata 2005–2013* [online, dostęp: 2012-11-03]. Zatwierdzona 19 grudnia 2011 r. na XVI sesji Sejmiku Województwa Podkarpackiego IV kadencji. Rzeszów: Zarząd Województwa Podkarpackiego. Dostępny w Internecie: <http://www.rsi.podkarpackie.pl/Documents/RSI/AKTUALIZACJA%20RSI%202005-2013.pdf>.

## Creativity and innovation in business activity

**Abstract:** Creativity is a human skill that allows for a different view of the world, creating new ideas, to express knowledge, diversity. The consequence of creativity is innovation. Creativity in the enterprise should be viewed through the prism of employees and their capabilities. The objective is to develop approximation assumed relationship between creativity and innovation. Theoretical considerations supported by selected results of research on innovative activity and creativity among small and medium-sized enterprises in the Carpathian mountains. The study was carried out using interview techniques and questionnaire. A diagnostic survey on creativity suggests that creativity means for the respondents most frequently

openness to new ideas, striving to make changes. It is associated with creativity, openness and finding solutions. Everyone agrees that innovation is the result of creativity. Respondents said that they are working in units that are open, set to change so they can be considered, in subjective assessment, as creative. This confirms both, creativity and innovation volatility. The analysis appears to be a mismatch between the expectations of the respondents and the activities related to creativity. This is due to the low level of activities in support of creativity. A remedy may be accepting roles group relating to stimulating creativity and their own employees.

**Key words:** creativity, innovation, enterprise

# Działalność B+R a współpraca małopolskich przedsiębiorstw przemysłowych w aspekcie aktywności innowacyjnej

**Katarzyna Szopik-Depczyńska**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
i Zarządzania

---

**Abstrakt:** Artykuł podejmuje problematykę współpracy innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych województwa małopolskiego, które są aktywne w obszarze B+R. Stanowi on próbę określenia wpływu kooperacji międzyorganizacyjnej na poszczególne atrybuty innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych ponoszących nakłady na działalność B+R. Badanie zostało przeprowadzone w latach 2010–2012 na grupie 500 przedsiębiorstw przemysłowych w województwie małopolskim, spośród których wybrano 171 przedsiębiorstw deklarujących poniesienie nakładów na działalność B+R. Modelowanie statystyczne przeprowadzono z użyciem rachunku prawdopodobieństwa. Wyniki badania w ujęciu absolutnym ukazały dostawców, odbiorców oraz krajowe jednostki badawczo-rozwojowe jako podmioty, z którymi przedsiębiorstwa przemysłowe w województwie małopolskim najczęściej nawiązywały współpracę o charakterze innowacyjnym. Nieco odmienne oblicze owej współpracy wykazało modelowanie statystyczne. Przeprowadzone badania potwierdziły zróżnicowany wpływ współpracy o charakterze innowacyjnym na aktywność innowacyjną przedsiębiorstw przemysłowych w ramach wyróżnionego regionalnego systemu przemysłowego. Hipoteza badawcza została zweryfikowana pozytywnie. Okazało się bowiem, że współpraca o charakterze innowacyjnym z wyszczególnionymi jednostkami nie zawsze wpływa na realizację procesu innowacyjnego w sposób pozytywny, a kierunek tego wpływu jest zróżnicowany.

**Słowa kluczowe:** innowacje, kooperacja, B+R, przemysł, region

---

## 1. Wprowadzenie

Współcześnie innowacyjność postrzegana jest jako złożone zjawisko. Daje się przy tym zauważyć zmianę w sposobie jej ujęcia, nie jest bowiem traktowana jako odosobniony fenomen, ale ma charakter kompleksowy. Może się ona w związku z tym składać z szeregu zdarzeń, które w rezultacie wpływają na tworzenie nowych lub udoskonalonych wyrobów czy usług, procesów technologicznych, nowych form organizacji albo rozwiązań w obszarze marketingu. Ta złożoność procesu innowacyjnego prowadzi do zmiany sposobu jego realizacji oraz ścisłej współpracy między organizacjami. Utworzona dzięki temu sieć powiązań między

Korespondencja: Katarzyna Szopik-  
-Depczyńska  
Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Nauk Ekonomicznych  
i Zarządzania  
ul. Mickiewicza 64  
71-101 Szczecin, Poland  
Tel. +48 91 444 20 36  
Email: kasiaasz@wneiz.pl

podmiotami przetwarzającymi oraz tworzącymi nową wiedzę i technologię lub ją wdrażającymi niejednokrotnie jest wspomagana przez rządowe i pozarządowe organizacje wsparcia biznesu. Szczególnie widoczne jest to przy tworzeniu klastrów, których członkami, oprócz przedsiębiorstw, są instytucje samorządowe oraz jednostki naukowo-badawcze. Świadomość przedsiębiorców dotycząca korzyści, jakie wynikają ze współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi (JBR) czy uczelniami wyższymi, jest coraz większa. Uczestnicząc bowiem w projektach o charakterze innowacyjnym, mogą uzyskać w ten sposób dostęp do unikatowej wiedzy pracowników naukowych, jak i zaplecza technicznego (Dierickx, Cool, 1989). Współpraca taka może przebiegać na podstawie stałych umów, jak też pojedynczych zleceń, głównie na usługi doradcze lub badawczo-rozwojowe (Kurowska-Pysz, 2013).

Można zatem powiedzieć, że jednym z podstawowych zadań stojących przed podmiotami nowoczesnej, globalnej gospodarki w aspekcie ich aktywności innowacyjnej jest pozyskiwanie nowej wiedzy i technologii z zewnątrz, jak również aktywizacja sfery B+R wraz z powszechnym korzystaniem z jej wyników (Kerssens-van Drongelen, de Weerd-Nederhof, Fischer, 1996). Ponadto konieczne są działania, które mają na celu pobudzenie kreatywności wśród pracowników, co powala na zmniejszanie dywergencji w poziomie innowacyjności (Harrigan, Dalmia, 1991). Kluczowe jest także powiększanie zdolności przedsiębiorstw do tworzenia innowacyjnych rozwiązań poprzez konsekwentną realizację strategii opartej na kooperacji. Chodzi zatem o nawiązywanie przez przedsiębiorstwa powiązań rynkowych o charakterze wertykalnym (z dostawcami i odbiorcami) oraz horyzontalnym, a zatem z konkurentami, choć tego typu relacja zachodzi zdecydowanie rzadziej. Współpraca taka niejednokrotnie ma na celu realizację określonego projektu, co pozwala na łączenie konkretnych zasobów oraz kompetencji podmiotów, które decydują się na nawiązanie współpracy (Sudolska, 2008). Wachlarz podstawowych celów powiązań kooperacyjnych może mieć szeroki zasięg i dotyczyć różnorodnych obszarów, takich jak (Górzyński, Pander, Kuć, 2006): wspólne prowadzenie prac B+R; współpraca mająca na celu pozyskiwanie zasobów produkcyjnych oraz rozwiązań technologicznych; współpraca w zakresie działalności produkcyjnej/ usługowej; współpraca w zakresie dystrybucji oraz marketingu; współpraca w zakresie działalności promocyjnej, np. w aspekcie reprezentowania produktów i usług przedsiębiorstw na rynkach międzynarodowych (targi, wystawy).

Powyżej wymienione, przykładowe przedsięwzięcia w ramach związków o charakterze kooperacji są niewątpliwie podejmowane i realizowane dla osiągnięcia wspólnego celu podmiotów czy też dla wzajemnie korzystnej wymiany (Kay, 1996).

Niniejszy artykuł podejmuje problematykę współpracy przedsiębiorstw przemysłowych województwa małopolskiego z innymi jednostkami. Stanowi próbę określenia wpływu kooperacji międzyorganizacyjnej na innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych ponoszących nakłady na działalność B+R. Podstawową hipotezą badawczą jest twierdzenie, że aktywność innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych jest zdeterminowana kooperacją międzyorganizacyjną o charakterze innowacyjnym. Identyfikacja tych kierunków w regionalnym systemie przemysłowym może być podstawą budowania ścieżek rozwoju gospodarczego, które uwzględniłyby specyfikę regionu, oraz może umożliwić akcelerację procesu innowacyjnego w odniesieniu do tworzenia, wykorzystywania i dyfuzji nowych technologii.

Badania zostały przeprowadzone w województwie małopolskim w latach 2010–2012 na grupie 500 przedsiębiorstw przemysłowych, z czego wybrano 171 przedsiębiorstw deklarujących poniesienie nakładów na działalność badawczo-rozwojową w ostatnich trzech latach poprzedzających badanie.

## 2. Metodyka prowadzonych badań – modelowanie probitowe

Część metodologiczna prowadzonych analiz opiera się na rachunku prawdopodobieństwa, gdzie jeżeli zmienna zależna przybierze wartości dychotomiczne, tzn. wartości 0 (nie) lub 1 (tak), nie można stosować regresji wielorakiej. Z tego względu w pracy zastosowano regresję probitową, której największą zaletą jest możliwość przeanalizowania jak również zinterpretowania wyników za pomocą metod podobnych do klasycznej metody regresji, opierając się na zbieżnym schemacie doboru zmiennych i testowania hipotez (Stanisz, 2007). Wykorzystana metodyka pozwoliła na ocenę zarówno istotności statystycznej, jak i szans występowania rozpatrywanych zjawisk o charakterze innowacyjnym. Cechą charakterystyczną regresji probitowej jest możliwość precyzyjnego szacowania wartości parametrów oraz określenia ich istotności dla wyrażonych binarnie zmiennych zależnych. Taka metoda daje zadowalające i stabilne wyniki w momencie, kiedy próba jest duża i statyczna, natomiast zmienna zależna ma postać jakościową, czyli wówczas kiedy trudno jest zaprezentować dynamikę w ramach badanych zjawisk. Metoda ta była niejednokrotnie wykorzystywana w badaniu i analizie podobnych zjawisk (Świadek, 2011; Tomaszewski, 2012; Dzikowski, 2013).

W badaniu zmienną niezależną jest współpraca innowacyjna przedsiębiorstw przemysłowych z jednostkami takimi jak: dostawcy, konkurenci, jednostki PAN, szkoły wyższe, krajowe JBR, zagraniczne JBR oraz odbiorcy. Zmienne zależne w tym przypadku to:

- nakłady na działalność innowacyjną wraz z ich strukturą<sup>1</sup>,
- wdrażanie nowych wyrobów i procesów (nowe produkty oraz procesy technologiczne).

Przyjęte do badań zmienne niezależne określają zbiór płaszczyzn odniesienia, które charakteryzują aktywność innowacyjną podmiotów gospodarczych spójną z metodologią stosowaną dla krajów OECD (OECD, 2008).

Jeżeli przy parametrze (współczynniku kierunkowym) występuje znak dodatni, oznacza to, że wpływ zmiennej niezależnej na wyróżnioną zmienną zależną jest pozytywny. Modele wygenerowano przy wykorzystaniu programu Statistica. Wcześniej przygotowano je do obliczeń w arkuszu kalkulacyjnym Excel.

## 3. Współpraca innowacyjna przedsiębiorstw sfery B+R w województwie małopolskim – ujęcie absolutne

Badanie wpływu współpracy o charakterze innowacyjnym na aktywność innowacyjną opiera się na wynikach badań ankietowych przeprowadzonych wśród 171 przedsiębiorstw przemysłowych województwa małopolskiego, które poniosły nakłady na działalność B+R w ostatnich trzech latach poprzedzających badanie, czyli w latach 2010–2012. Jak już wspo-

---

<sup>1</sup> W badaniu uwzględniono inwestycje w nowe maszyny i urządzenia techniczne, inwestycje w budynki i budowlę oraz grunty, a także nowe lub udoskonalone oprogramowanie komputerowe.

mniano, do analiz zakwalifikowano jedynie 171 przedsiębiorstw przemysłowych spośród całej grupy 500 ankiet otrzymanych od respondentów.

Województwo małopolskie jest jednym z bardziej innowacyjnych regionów. W aspekcie nakładów ponoszonych na działalność innowacyjną przez przedsiębiorstwa przemysłowe region ten uplasował się w 2012 roku na szóstym miejscu wśród wszystkich województw (GUS, 2013, s. 72).

W tabeli 1 przedstawiono strukturę odpowiedzi na pytanie zadane w ankiecie, a dotyczące jednostek, z którymi przedsiębiorstwa ponoszące nakłady na B+R nawiązywały współpracę w zakresie projektów innowacyjnych. Respondenci mogli zaznaczyć więcej niż jedną odpowiedź.

Tabela 1. Struktura badanych przedsiębiorstw przemysłowych ponoszących nakłady na B+R w odniesieniu do współpracy w zakresie działalności innowacyjnej w województwie małopolskim w roku 2012

*(Table 1. Structure of the surveyed industrial enterprises incurring expenditure on in R&D relation to cooperation in the field of innovative activity in the Malopolska province in 2012)*

Współpraca innowacyjna z: ( <i>Innovative cooperation with:</i> )	Liczba przedsiębiorstw ( <i>Number of enterprises</i> )
Dostawcami ( <i>Suppliers</i> )	51
Konkurentami ( <i>Competitors</i> )	8
Jednostkami PAN ( <i>Divisions of Polish Academy of Sciences</i> )	1
Szkołami wyższymi ( <i>Universities</i> )	11
Krajowymi JBR ( <i>Domestic R&amp;D</i> )	26
Zagranicznymi JBR ( <i>Foreign R&amp;D</i> )	8
Odbiorcami ( <i>Recipients</i> )	49

Źródło: opracowanie własne.

Jak wynika z przeprowadzonego badania, przedsiębiorstwa przemysłowe w województwie małopolskim, które poniosły nakłady na B+R, przede wszystkim nawiązywały współpracę z dostawcami i odbiorcami (odpowiednio 51 i 49 wskazań w ankiecie). Tak więc przedsiębiorstwa, które poniosły nakłady na B+R i zadeklarowały nawiązywanie współpracy o charakterze innowacyjnym, koncentrowały się głównie na kooperacji w łańcuchu dostaw, co mogło sprzyjać sprawnemu przekazywaniu informacji płynących z rynku, a dotyczących z jednej strony potrzeb konsumentów w zakresie innowacyjnych produktów lub usług, z drugiej zaś nowoczesnych rozwiązań technologicznych, które mogłyby usprawnić działalność produkcyjną bądź usługową.

#### 4. Współpraca innowacyjna przedsiębiorstw sfery B+R w województwie małopolskim – modelowanie probitowe

W tabeli 2 zaprezentowano wyniki modelowania ekonometrycznego typu Probit, mające na celu określenie wpływu współpracy na innowacyjność małopolskich przedsiębiorstw przemysłowych ponoszących nakłady na działalność badawczo-rozwojową.

Tabela 2. Postać probitu przy zmiennej niezależnej „współpraca innowacyjna” w modelach opisujących innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych ponoszących nakłady na B+R w województwie małopolskim w 2012 roku

(Table 2. Probit form by the independent variable “innovative cooperation” variable, in models describing the innovation of industrial enterprises incurring expenditure on the R&D in Malopolska province in 2012)

Atrybut innowacyjności (Attributes of innovativeness)	Współpraca między-organizacyjna z: (Inter-organizational cooperation with:)	dostawcami (suppliers)	konkurentami (competitors)	szkołami wyższymi (universities)	krajowymi JBR (domestic R&D)	zagranicznymi JBR (foreign R&D)	odbiorcami (recipients)
Inwestycje w dotychczas niestosowane środki trwałe (w tym:)	—	—	0,67x-1,28	0,03x-1,22	0,07x-1,22	-0,23x-1,16	
a) budynki, lokale i grunty	0,35x-0,52	0,10x-0,41	0,32x-0,44	0,49x-0,49	—	—	
b) maszyny i urządzenia techniczne	0,24x-0,96	-5,17x-0,85	0,58x-0,93	-0,15x-0,87	-0,27x-0,87	-0,24x-0,82	
Oprogramowanie komputerowe	-0,04x-0,50	0,20x-0,52	-0,42x-0,49	-0,58x-0,43	0,20x-0,52	-0,33x-0,42	
Wprowadzenie nowych wyrobów	—	-6,30x-0,92	0,05x-0,96	-0,90x-0,87	0,29x-0,97	—	
Implementacja nowych procesów technologicznych (w tym:)	-0,44x-0,96	-0,07x-1,07	0,18x-1,09	-0,77x-1,00	—	-0,41x-0,97	
a) metody wytwarzania	—	-0,91x-0,24	-0,35x-0,25	—	-0,42x-0,25	—	
b) systemy okołoprodukcyjne	-0,04x+0,17	0,17x+0,15	0,21x+0,14	-0,29x+0,20	-0,16x+0,16	0,25x+0,08	
c) systemy wspierające	0,04x-0,17	0,26x-0,58	0,23x-0,57	0,07x-0,57	0,25x-0,58	—	

Źródło: opracowanie własne.

Wyniki modelowania probitowego wskazują, że pozytywne oddziaływanie na większość atrybutów innowacyjności ma współpraca ze szkołami wyższymi. Negatywny wpływ został odnotowany jedynie w odniesieniu do inwestycji w oprogramowanie komputerowe oraz implementację nowych lub ulepszonych metod wytwarzania.

Ponadto w przypadku współpracy o charakterze innowacyjnym z dostawcami, konkurentami oraz zagranicznymi jednostkami badawczo-rozwojowymi pozytywny wpływ na wyszczególnione atrybuty innowacyjności ma dokładnie połowa modeli istotnych statystycznie dla wszystkich trzech przypadków. W odniesieniu do kooperacji z dostawcami wpływ ten jest pozytywny na inwestycje w budynki, lokale i grunty oraz maszyny i urządzenia niezbędne do realizacji działalności innowacyjnej oraz implementację nowych procesów innowacyjnych, a konkretnie systemów wspierających, np. programów informatycznych. Z kolei w odniesieniu do współpracy z konkurentami zanotowano pozytywny wpływ na inwestycje w budynki, lokale i grunty oraz oprogramowanie komputerowe, a w odniesieniu do efektów działalności innowacyjnej – na implementację procesów technologicznych, w tym systemów okołoprodukcyjnych (np. w obszarze logistyki czy dystrybucji) oraz wspierających. Przy współpracy z zagranicznymi JBR wpływ ten jest pozytywny na inwestycje w środki trwałe i oprogramowanie komputerowe oraz implementację nowych wyrobów i systemów wspierających w zakresie innowacji procesowych.

Jeżeli natomiast chodzi o wpływ współpracy o charakterze innowacyjnym podejmowanej z krajowymi JBR oraz odbiorcami, ma ona w przeważającej mierze dezaktywizujący charakter. W większości bowiem skonstruowane, istotne statystycznie modele miały ujemny znak przy parametrze, co oznacza, że współpraca z tymi jednostkami wpływała w sposób negatywny na wyszczególnione atrybuty innowacyjności. Odnotowano jedynie pozytywny wpływ współpracy z krajowymi JBR na inwestycje w środki trwałe, w szczególności budynki, lokale i grunty, oraz na procesy wdrażania innowacyjnych systemów wspierających działalność produkcyjną. Współpraca z odbiorcami miała pozytywny wpływ tylko na implementację innowacyjnych systemów okołoprodukcyjnych. Taki negatywny wpływ współpracy z dostawcami na innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych może być rezultatem warunków koniunkturalnych panujących w badanym województwie. Nawiązywanie kontaktów i dobra współpraca z odbiorcami może bowiem wywoływać stagnację innowacyjną. W sytuacji, w której firmy nawiązały kooperację z niszą rynkową i jedynie tam kierują swoje produkty, mogą znajdować na nie odbiorców nawet pomimo braku innowacyjności w sferze oferowanych produktów bądź ulepszania procesów wytwórczych. Taka sytuacja może niejednokrotnie powodować brak aktywności innowacyjnej, która jest z założenia kosztowna oraz ryzykowna, a zamiast tego gromadzenie środków finansowych na przetrwanie ewentualnego kryzysu finansowego w przypadku słabej koniunktury gospodarczej.

W odniesieniu do wpływu współpracy z jednostkami PAN nie odnotowano modeli istotnych statystycznie.

Reasumując, dobra i ugruntowana współpraca z odbiorcami może z jednej strony zapewnić stałość zamówień i bezpieczeństwo w krótkim okresie, ale z drugiej strony grozi stagnacją w aspekcie nacisku na inwestycje w działalność innowacyjną bądź też wdrażanie nowych czy udoskonalonych wyrobów lub procesów innowacyjnych.

## 5. Podsumowanie

Wyniki badania w ujęciu absolutnym ukazały dostawców, odbiorców oraz krajowe jednostki badawczo-rozwojowe jako podmioty, z którymi przedsiębiorstwa przemysłowe w wo-



jewództwie małopolskim najczęściej nawiązywały współpracę o charakterze innowacyjnym. Świadczy to głównie o wchodzeniu w relacje na płaszczyźnie odbiorca–dostawca, co może sprzyjać chęci absorpcji informacji rynkowych, które płyną bezpośrednio od współpracujących stron.

Z kolei wyniki modelowania probitowego dowodzą nieco odmiennego charakteru współpracy typu innowacyjnego. O ile w ujęciu absolutnym została określona liczba powiązań i wskazana grupa najbardziej aktywnych w tym względzie, o tyle w modelowaniu ekonometrycznym nie zawsze liczba powiązań przekłada się na charakter i kierunek takiego powiązania. Doskonałym na to przykładem jest kooperacja z dostawcami, która została wskazana przez przedsiębiorstwa jako jedno z najczęściej występujących powiązań. W modelowaniu probitowym jednak, mimo liczby powiązań, współpraca z dostawcami ma negatywny wpływ na przeważającą liczbę obszarów świadczących o aktywności innowacyjnej.

Z powyższych rozważań wynika zatem (co jest pozytywną weryfikacją postawionej hipotezy badawczej), że współpraca o charakterze innowacyjnym z wyszczególnionymi jednostkami nie zawsze wpływa na realizację procesu innowacyjnego w sposób pozytywny, a kierunek tego wpływu jest zróżnicowany. Dlatego też analiza tego typu zależności może stanowić podstawę do formułowania dokumentów polityki gospodarczej i innowacyjnej na szczeblu regionalnym.

## Bibliografia

- Dierickx, I., Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12), 1504–1511.
- Dzikowski, P. (2013). Sieci dostaw a aktywność innowacyjna przemysłu spożywczego w zachodniej Polsce w latach 2009–2012. W: M. Matejuk, K. Szymańska (red.). *Perspektywy rozwoju przedsiębiorczości w warunkach niepewności i ryzyka*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. ISBN 978-83-7283-539-0.
- Górzyński, M., Pander, W., Kuć, P. (2006). *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP oraz MSP i instytucjami otoczenia biznesu*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. ISBN 83-60009-36-8.
- GUS (2013). *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012*. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny.
- Harrigan, K.R., Dalmia, G. (1991). Knowledge workers: The last bastion of competitive advantage. *Planning Review*, 19(6), 4–9.
- Kay, J. (1996). *Podstawy sukcesu firmy*. Warszawa: PWE. ISBN 83-208-0998-3.
- Kerssens-van Drongelen, I.C., de Weerd-Nederhof, P.C., Fischer, O.A.M. (1996). Describing the issues of knowledge management in R&D: Towards a communication and analysis tool. *R&D Management*, 26(3), 214.
- Kurowska-Pysz, J. (2013). Rola pracowników wiedzy w działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W: M. Moszkowicz, R. Kamiński, M. Wąsowicz (red. nauk.). *Budowa gospodarki opartej na wiedzy w Polsce – modele i doświadczenia* (s. 108–109). Wrocław: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego. ISBN 978-83-7695-338-0.
- OECD (2008). *Podręcznik Oslo. Pomiar działalności naukowej i technicznej: zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wspólna publikacja OECD i Eurostatu. Wyd. polskie na podstawie wyd. 3. Warszawa: Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego. Departament Strategii i Rozwoju Nauki. ISBN 978-83-61100-13-3.
- Sudolska, A. (2008). Stan i potrzeba współpracy przedsiębiorstw w Polsce. W: W. Popławski, A. Sudolska, M. Zastempowski. *Współpraca przedsiębiorstw w Polsce w procesie budowania ich potencjału innowacyjnego*. Toruń: Wydawnictwo „Dom Organizatora”. ISBN 978-83-7285-358-5.
- Stanisz, A. (2007). *Przystępny kurs statystyki*. T. 2. Kraków: Statsoft. ISBN 978-83-88724-18-3.
- Świadek, A. (2011). *Regionalne systemy innowacji*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-535-2.

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.

Welfe, A. (1988). *Ekonometria*. Warszawa: PWE. ISBN 978-83-208-1444-6.

## Innovation cooperation of R&D enterprises in Malopolska region

**Abstract:** The article takes on the issue of innovative cooperation between industrial enterprises and other units. It describes the impact of cooperation on innovative activity. The study is based on the research which was conducted within 500 industrial companies in Malopolskie Voivodeship in 2010–2012, which bare the expenditures on R&D activity. The methodological part of the research is based on the theory of probability. The research results in absolute values showed that suppliers, customers and the national R&D units are the entities with which industrial companies in the Malopolska

region cooperate predominately when it comes to innovation projects. On the other hand, the probit modeling results showed a slightly different aspect of that cooperation. The study showed the differentiated impact of this collaboration on innovative activity of industrial enterprises. The research hypothesis has been positively verified. It turned out that the innovation cooperation does not always affect the implementation of the innovation process in a positive way, and the direction of this influence is varied.

**Key words:** innovation, cooperation, R&D, industry, region

# Ocena skuteczności modeli analizy dyskryminacyjnej do prognozowania zagrożenia finansowego spółek giełdowych

**Jolanta Wojnar**

Uniwersytet Rzeszowski  
Wydział Ekonomii

---

**Abstrakt:** Jednym z podstawowych problemów stojących przed kadłą zarządzającą współczesnym przedsiębiorstwem jest identyfikacja skutecznych metod służących do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstwa i ostrzegających przed zagrożeniem kontynuacji działalności. Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie oraz elastyczne reagowanie na zmiany jest coraz bardziej skomplikowane. Niezbędne w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest wykorzystywanie narzędzi pozwalających na wczesne zidentyfikowanie zagrożenia upadłością. Pomocna w tym względzie jest analiza dyskryminacyjna, która staje się coraz bardziej popularnym narzędziem, jednak w warunkach współistnienia wielu modeli prognozowania zagrożenia finansowego pojawia się problem wyboru najlepszego z nich.

Celem opracowania jest weryfikacja skuteczności polskich modeli opierających się na analizie dyskryminacyjnej do przewidywania upadłości oraz oceny kondycji finansowej spółek giełdowych. Wybrano 9 najbardziej powszechnych i najczęściej stosowanych modeli, których wartości zostały policzone na podstawie sprawozdań finansowych wybranych 50 spółek pochodzących z baz danych Emerging Markets Information Service – Polska. Przeprowadzone badania wykazały, że analizowane modele prognostyczne mają wysoką wartość predykcyjną. Mogą być wykorzystane nie tylko do predykcji bankructwa, ale również umożliwiają w szybki i prosty sposób, bez ponoszenia wysokich kosztów, zbadanie ogólnej kondycji spółek w Polsce.

**Słowa kluczowe:** kondycja finansowa przedsiębiorstwa, analiza dyskryminacyjna, wartość predykcyjna, prognozowanie zagrożenia finansowego, upadłość, skuteczność prognostyczna

---

## 1. Wprowadzenie

Podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwie oraz elastyczne reagowanie na zmiany staje się coraz bardziej skomplikowane. W ocenie kondycji finansowej przedsiębiorstw pomocna bywa standardowa analiza wskaźnikowa, wykorzystująca badanie kształtowania się relacji określonych kategorii rachunkowo-finansowych w czasie. Niestety, klasyczne metody wnioskowania często zawodzą, w szczególności ze względu na istotne wątpliwości interpretacyjne, jakie stają się ich udziałem. Trudno bowiem jednoznacznie ocenić sytuację

Korespondencja: Jolanta Wojnar  
Uniwersytet Rzeszowski  
Zakład Metod Ilościowych  
ul. M. Cwiklińskiej 2  
35-601 Rzeszów, Poland  
Tel. +48 17 872 17 43  
Email: jwojnar@univ.rzeszow.pl

wysoko rentownego przedsiębiorstwa o wysokim stopniu zadłużenia czy niskiej płynności (Hamrol, Czajka, Piechocki, 2004a, s. 34; Godlewska, 2010, s. 702). Niezbędne w procesie zarządzania przedsiębiorstwem jest wykorzystywanie narzędzi pozwalających na wczesne zidentyfikowanie zagrożenia upadłością. Pomocna w tym względzie jest analiza dyskryminacyjna, która staje się coraz bardziej popularnym narzędziem syntetyzującym ocenę kondycji finansowej przedsiębiorstwa na podstawie dostępnych sprawozdań finansowych (Hamrol, Czajka, Piechocki, 2004b, s. 35). Zastosowanie tego narzędzia pozwala na spójne wykorzystanie informacji ekonomiczno-finansowych. Istotą metody jest zastosowanie liniowej funkcji dyskryminacyjnej, często nazywanej modelem dyskryminacyjnym, mającym na celu podział porównywanych obiektów na grupy obiektów jak najbardziej do siebie podobnych ze względu na opisujące je właściwości.

Rozwój dyskryminacyjnych modeli wczesnego ostrzegania przedsiębiorstw przed bankrutem zapoczątkowały prace Edwarda Altmana (1968), który jest uważany za prekursora wykorzystania metod dyskryminacyjnych do predykcji bankrutstwa. W 1968 roku na podstawie pięciu wskaźników finansowych dla 66 amerykańskich przedsiębiorstw wyznaczył on liniową funkcję dyskryminacyjną, która miała za zadanie odróżnić jednostki zagrożone bankrutem od tych, których kondycja nie budzi niepokoju. Przeniesienie modeli zbudowanych dla gospodarek zagranicznych na grunt polskich realiów gospodarczych nie dało satysfakcjonujących wyników z uwagi na specyfikę warunków funkcjonowania przedsiębiorstw oraz ich otoczenie. Prace wielu autorów – Elżbiety Mączyńskiej (Mączyńska, Zawadzki, 2006), Waldemara Rogowskiego (1999), Radosława Gaszy (1997), Tomasza Stasiewskiego (1996) – potwierdzają nieskuteczność zagranicznych modeli upadłościowych. W Polsce problematyka predykcji bankrutstwa stała się przedmiotem zainteresowania badaczy dopiero około połowy lat dziewięćdziesiątych. Badania nad wykorzystaniem analizy dyskryminacyjnej do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw zostały zapoczątkowane przez Elżbietę Mączyńską, Dorotę Hadasik, Sławomira Sojaka. W kolejnych latach, wychodząc naprzeciw oczekiwaniom, wciąż opracowywano nowe modele.

Celem niniejszego artykułu jest weryfikacja skuteczności oraz ocena przydatności wybranych modeli przewidywania upadłości przedsiębiorstw. Materiałem empirycznym, który stanowi podstawę prowadzonej analizy, są sprawozdania finansowe spółek pochodzące z baz danych Emerging Markets Information Service – Polska i GUS (EMIS, 2012).

## 2. Prezentacja wybranych modeli dyskryminacyjnych

W tej części opracowania przedstawiono wybrane polskie modele upadłościowe w postaci funkcji dyskryminacyjnej. Funkcje dyskryminacyjne są wyznaczone w taki sposób, aby maksymalizować stosunek różnicowania międzygrupowego zmiennych wejściowych do ich różnicowania wewnątrzgrupowego, czyli dążą do optymalnego podziału obiektów na grupy. Obliczona wartość funkcji umożliwia sumaryczną ocenę kondycji podmiotu przez zakwalifikowanie go do jednej z grup – przedsiębiorstw funkcjonujących bez widocznych problemów lub przedsiębiorstw zagrożonych upadłością (Klimczak, 2007, s. 13). Należy podkreślić, że zmiennymi niezależnymi omawianych modeli dyskryminacyjnych jest różna kombinacja wskaźników finansowych, co niejednokrotnie jest uznawane za wadę tej metody.

W modelach nie uwzględnia się wielkości niewymiernych finansowo, takich jak: szanse rozwojowe, stan koniunktury, nastroje wśród pracowników, pozycja przedsiębiorstwa na rynku, specyfika branży badanego przedsiębiorstwa czy jakość zarządzania (Hamrol, Chodakowski, 2008, s. 20). Ze względu na prostotę, łatwość estymacji parametrów oraz dużą wiarygodność modele dyskryminacyjne stały się dobrym narzędziem nie tylko do predykcji bankructwa, lecz również do uproszczonej oceny kondycji przedsiębiorstwa jako pewnej alternatywy dla tradycyjnej analizy finansowej. Poniżej podano przegląd najpopularniejszych polskich modeli dyskryminacyjnych.

### Model Marzanny Pogodzińskiej i Sławomira Sojaka

M. Pogodzińska i S. Sojak (1995, s. 57) jako jedni z pierwszych, w 1995 roku, podjęli badania nad zastosowaniem analizy dyskryminacyjnej do prognozowania upadłości przedsiębiorstw w Polsce. Próba badawcza, jaką analizowali, liczyła 10 przedsiębiorstw, które były zlokalizowane na Dolnym Śląsku, przy czym 4 z nich były przedsiębiorstwami przemysłowymi, 2 handlowymi, 2 rolniczymi, a 2 budowlanymi. Cztery jednostki przetrwały, a sześć upadło. Efektem przeprowadzonych badań był model o następującej postaci:

$$Z_{PS} = 0,644741x_1 + 0,912304x_2 \quad (1)$$

gdzie:

$x_1$  – (aktywa obrotowe – zapasy) / zobowiązania krótkoterminowe,

$x_2$  – wynik brutto / przychody ze sprzedaży.

Dla omawianego modelu punktem granicznym jest zero: jeżeli  $Z_{PS} > 0$ , przedsiębiorstwo ma dobrą kondycję finansową, zaś gdy  $Z_{PS} < 0$ , przedsiębiorstwo jest zagrożone upadłością; sfera pośrednia  $< -0,454, 0,090 >$ .

### Model Doroty Hadasik

Przykładem modelu analizy dyskryminacyjnej o większej liczbie parametrów niż zaprezentowane wcześniej jest model D. Hadasik (1998, s. 166). Autorka w swojej pracy habilitacyjnej opublikowała dziewięć różnych modeli dyskryminacyjnych. Do zbudowania tych modeli zostały wykorzystane przedsiębiorstwa znajdujące się w dobrej kondycji ekonomiczno-finansowej oraz przedsiębiorstwa zagrożone upadłością, które w latach 1991–1997 złożyły wniosek o ogłoszenie upadłości. Przedsiębiorstwa te nie były jednolite, miały różną formę własności, były także zróżnicowane pod względem wielkości. Największą zdolnością predykcyjną charakteryzował się model o następującej postaci:

$$Z_{HA} = 2,3626 + 0,3654x_1 - 0,7655x_2 - 2,4043x_3 + 1,5908x_4 + 0,0023x_5 - 0,0128x_6 \quad (2)$$

gdzie:

$x_1$  – aktywa bieżące / zobowiązania bieżące,

$x_2$  – (aktywa bieżące – zapasy) / zobowiązania bieżące,

$x_3$  – zobowiązania ogółem / aktywa ogółem,

$x_4$  – (aktywa bieżące – zobowiązania krótkoterminowe) / pasywa ogółem,

$x_5$  – należności / przychody ze sprzedaży,

$x_6$  – zapasy / przychody ze sprzedaży.

Wartość graniczna, na podstawie której dokonywana jest ocena zagrożenia upadłością, wynosi zero.

### Model Elżbiety Mączyńskiej

W Instytucie Nauk Ekonomicznych Polskiej Akademii Nauk, pod kierunkiem Elżbiety Mączyńskiej opracowano największą grupę modeli oceny ryzyka upadłości. Prowadząc badania na próbie 80 spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, opierając się na sprawozdaniach finansowych z lat 1997–2001, wyselekcjonowano wstępnie szereg wskaźników, charakteryzujących dynamikę wzrostu, rentowność, zadłużenie, płynność i sprawność operacyjną przedsiębiorstw. Efektem było opracowanie siedmiu modeli bazujących na zróżnicowanej liczbie użytych wskaźników. Koncepcja zaproponowana przez samą Mączyńską (1994, s. 42), oparta na adaptacji funkcji Jacobsa, okazała się bardzo dobrym przykładem modelu bankructwa, charakteryzującym się wysoką wartością prognozy. Model ten przyjął następującą postać:

$$Z_M = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6 \quad (3)$$

gdzie:

$x_1$  – (zysk brutto + amortyzacja) / zobowiązania ogółem,

$x_2$  – suma bilansowa / zobowiązania ogółem,

$x_3$  – wynik finansowy brutto / suma bilansowa,

$x_4$  – wynik finansowy brutto / przychody ze sprzedaży,

$x_5$  – zapasy / przychody ze sprzedaży,

$x_6$  – przychody ze sprzedaży / suma bilansowa.

Jeżeli wartość funkcji  $Z_M \leq 0$ , oznacza to, że przedsiębiorstwo jest zagrożone upadłością; w przypadku wartości funkcji  $0 < Z_M < 1$  przedsiębiorstwo posiada słabą kondycję finansową, ale nie jest zagrożone upadłością. Dla  $1 \leq Z_M \leq 2$  wnioskuje się, że przedsiębiorstwo ma dobrą kondycję finansową, zaś przy wartościach  $Z_M > 2$  przedsiębiorstwo ma bardzo dobrą kondycję finansową.

### Model Dariusza Wierzby

W badaniach prowadzonych w 2000 roku nad procesem upadłości przedsiębiorstw D. Wierzba (2000, s. 79) wykorzystał dane pochodzące z 24 przedsiębiorstw zagrożonych upadkiem oraz z 24 o dobrej kondycji finansowej. Grupę zagrożonych upadkiem stanowiły jednostki, względem których upadłość została ogłoszona wyrokiem Sądu Gospodarczego lub wobec których w latach 1995–1998 trwało postępowanie układowe. Autor ze zbioru wstępnie wziętych pod uwagę 12 wskaźników wybrał cztery, które posłużyły do konstrukcji liniowej funkcji dyskryminacyjnej o następującej postaci:

$$Z_W = 3,26x_1 + 2,16x_2 + 0,3x_3 + 0,69x_4 \quad (4)$$

gdzie:

$x_1$  – (zysk z działalności operacyjnej – amortyzacja) / aktywa ogółem,

$x_2$  – (zysk z działalności operacyjnej – amortyzacja) / sprzedaż produktów,

$x_3$  – aktywa obrotowe / zobowiązania ogółem,

$x_4$  – kapitał obrotowy / aktywa ogółem.

Im większa od zera wartość funkcji, tym lepsza kondycja finansowa przedsiębiorstwa. Spółki, dla których obliczone wartości funkcji są ujemne, są zagrożone upadłością.

### Model Artura Hołdy

W 2001 roku A. Hołda (2001, s. 306) poddał analizie próbę 40 przedsiębiorstw upadłych oraz 40 przedsiębiorstw, które charakteryzowała dobra sytuacja finansowa. Przedsiębiorstwa stanowiły homogeniczną grupę sklasyfikowaną w Europejskiej Klasyfikacji Działalności Gospodarczej. Dane pochodziły z lat 1993–1996. Analiza obejmowała trzy etapy. W pierwszym wybrano 28 wskaźników finansowych z grup płynności, rentowności, obrotowości oraz stopnia zadłużenia. Dla przedsiębiorstw upadłych wskaźniki te zostały wyznaczone na rok przed ogłoszeniem bankructwa. W drugim etapie wyodrębniono ze wstępnego zestawu 13, a w trzecim pięć zmiennych objaśniających (Kisielińska, Waszkowski, 2010, s. 19). Ostateczna postać modelu była następująca:

$$Z_H = 0,605 + (6,81 \times 10^{-1})x_1 - (1,96 \times 10^{-2})x_2 + (1,57 \times 10^{-1})x_3 + (9,69 \times 10^{-3})x_4 + (6,72 \times 10^{-4})x_5 \quad (5)$$

gdzie:

$x_1$  – majątek obrotowy / zobowiązania krótkoterminowe,

$x_2$  – (zobowiązania ogółem / majątek ogółem) x 100,

$x_3$  – przychody z ogółu działalności / majątek ogółem,

$x_4$  – [(zysk/strata netto) / majątek ogółem] x 100,

$x_5$  – (zobowiązania krótkoterminowe / koszt sprzedanych produktów, towarów i materiałów) x 360.

Dla wartości funkcji  $Z_H \leq -0,3$  zaobserwowano wysoki poziom zagrożenia upadłością, jeżeli wartość funkcji mieściła się w przedziale  $-0,3 \leq Z_H \leq 0,1$ , poziom zagrożenia upadłością był nieokreślony, zaś dla wartości  $Z_H > 0,1$  obserwowano niewielki poziom zagrożenia upadłością.

### Model Jerzego Gajdki i Daniela Stosa

Inną ciekawą propozycją wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej jest model J. Gajdki i D. Stosa, który powstał w 2003 roku (Gajdka, Stos, 2003). Przeznaczony jest głównie do oceny kondycji finansowej przedsiębiorstw notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie. System ten opracowano na podstawie zbilansowanej próby składającej się z 34 obiektów, w której połowę stanowiły przedsiębiorstwa upadłe, tym zaś przyporządkowano taką samą ilość jednostek dobrze prosperujących o podobnym profilu działalności. Oszacowany liniowy model dyskryminacyjny przyjął następującą postać:

$$Z_{GS} = 0,7732059 - 0,0856425x_1 + 0,0007747x_2 + 0,9220985x_3 + 0,6535995x_4 - 0,594687x_5 \quad (6)$$

gdzie:

$x_1$  – przychody netto ze sprzedaży / aktywa ogółem,

$x_2$  – zobowiązania krótkoterminowe / koszt wytworzenia produkcji sprzedanej x 360,

$x_3$  – zysk netto / aktywa ogółem,

$x_4$  – zysk brutto / przychody netto ze sprzedaży,

$x_5$  – zobowiązania ogółem / aktywa ogółem.

W modelu wartość graniczna funkcji wynosi 0,45, co oznacza, że przedsiębiorstwa, które uzyskały wartość funkcji poniżej 0,45, należy uznać za zagrożone upadłością, a te uzyskujące wartość powyżej 0,45 – za charakteryzujące się dobrą sytuacją finansową.

### Model „poznański”

Kolejny z modeli, autorstwa Mirosława Hamrola i współautorów (2004b, s. 36), często jest nazywany modelem „poznańskim” i jest uważany za bardzo skuteczny. Ten trzyosobowy zespół objął badaniem 100 polskich przedsiębiorstw z wyłączeniem sektora ubezpieczeń oraz bankowego, a także organizacji *non profit*. Przedmiotem analizy były opracowania finansowe z lat 1999–2002, z czego 50% stanowiły jednostki gospodarcze o dobrej kondycji finansowej, zaś drugie 50% spółki, dla których przeprowadzono postępowanie upadłościowe lub układowe. Dobierając spółki zdrowe, kierowano się porównywalną wielkością aktywów. Dla każdej analizowanej jednostki obliczono 31 wskaźników, choć ostatecznie w modelu uwzględniono jedynie cztery z nich, nadając im odpowiednie wagi i tworząc model o następującej postaci:

$$Z_{HCP} = 3,562x_1 + 1,588x_2 + 4,288x_3 + 6,719x_4 - 2,368 \quad (7)$$

gdzie:

$x_1$  – zysk netto / majątek całkowity,

$x_2$  – (majątek obrotowy – zapasy) / zobowiązania krótkoterminowe,

$x_3$  – kapitał stały / majątek całkowity,

$x_4$  – wynik finansowy ze sprzedaży / przychody ze sprzedaży.

Przedsiębiorstwa zagrożone upadłością osiągają ujemną wartość funkcji, zaś niezagrożone – dodatnią.

### Model Błażeja Prusaka

Autor kolejnego modelu B. Prusak (2005, s. 151) w 2005 roku oszacował dwie funkcje dyskryminacyjne, z których jedna pozwala na predykcję bankructwa z rocznym wyprzedzeniem, a druga prognozuje je na dwa lata przed pojawieniem się niepokojącej sytuacji. Zbiór danych, na których autor przeprowadzał doświadczenie, został podzielony na próbę uczącą i testową. Pierwsza uwzględniała 40 przedsiębiorstw znajdujących się w dobrej kondycji finansowej oraz 40 zagrożonych bankructwem. Jednostki dobrano parami według branży. Próba testowa obejmowała 39 obiektów upadłych oraz 39 niezagrożonych bankructwem. Oba modele biorą pod uwagę istnienie szarej strefy, w której klasyfikacja jest obciążona błędem. Do celów tego badania wykorzystano model, który prognozuje bankructwo rok przed upadłością, a jego postać jest następująca:

$$Z_{p1} = 6,5245x_1 + 0,1480x_2 + 0,4061x_3 + 2,1754x_4 - 1,5685 \quad (8)$$

gdzie:

$x_1$  – wynik z działalności operacyjnej / suma bilansowa,

$x_2$  – koszty operacyjne / zobowiązania krótkoterminowe,

$x_3$  – aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe,

$x_4$  – wynik z działalności operacyjnej / przychody netto ze sprzedaży.



Dla tego modelu punkt graniczny został ustalony na poziomie  $-0,13$ . Oszacowana wartość funkcji  $Z_{p1} \leq -0,13$  wskazuje na przedsiębiorstwo zagrożone upadłością w perspektywie roku. Jeżeli wartości funkcji  $-0,13 \leq Z_{p1} < 0,65$ , wówczas poziom zagrożenia upadłością jest nieokreślony (szara strefa).

## Model Doroty Appenzeller i Katarzyny Szarzec

Funkcja opracowana przez D. Appenzeller i K. Szarzec (2004, s. 125) opiera się na wybranych wskaźnikach z zakresu płynności, rentowności sprzedaży i aktywów oraz sprawności działania. Model ten nie uwzględnia relacji finansowych dotyczących obszaru zadłużenia przedsiębiorstwa. Został on opracowany na względnie dużej próbie uczącej się, która składała się z 68 przedsiębiorstw. Model przedstawia się następująco:

$$Z_{GS} = 0,7732059 - 0,0856425x_1 + 0,0007747x_2 + 0,9220985x_3 + 0,6535995x_4 - 0,594687x_5 \quad (9)$$

gdzie:

$x_1$  – przychody netto ze sprzedaży / aktywa ogółem,

$x_2$  – (zobowiązania krótkoterminowe / koszty wytworzenia produkcji sprzedanej)  $\times$  360,

$x_3$  – zysk netto / aktywa ogółem,

$x_4$  – zysk brutto / przychody netto ze sprzedaży,

$x_5$  – zobowiązania ogółem / aktywa ogółem.

Wartość graniczna dla modelu wynosi zero.

## 2. Skuteczność modeli na podstawie analizowanych spółek

Weryfikacji prezentowanych modeli dokonano na próbie wybranych 50 spółek akcyjnych notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych. Ze względu na dostępność materiałem empirycznym były dane dotyczące rocznych sprawozdań finansowych badanych spółek z lat 2011–2013. Spółki zostały zaklasyfikowane do trzech grup. Pierwsza z nich liczyła 20 jednostek i były to spółki, których funkcjonowanie nie budziło zastrzeżeń (znajdowały się w dobrej kondycji finansowej i nie miały żadnych trudności płatniczych); cały czas prężnie działają na GPW. Druga grupa to 10 spółek, które w badanym czasie były jeszcze notowane na GWP, ale ich sytuacja finansowa sygnalizowała, że chylą się ku upadkowi. Każda z tych spółek znajdowała się w stanie upadłości układowej. Trzecią grupę stanowiły spółki, które kiedyś były notowane na giełdzie, jednak ich obecna sytuacja gospodarcza na to nie pozwala. Były to w większości spółki w trakcie likwidacji majątku, w odniesieniu do których złożony został wniosek o ogłoszenie upadłości, bądź też spółki, które przestały istnieć, co jest potwierdzone informacją zawartą w Krajowym Rejestrze Sądowym.

W kolejnych tabelach przedstawiono zgodność klasyfikacji uzyskaną na podstawie prezentowanych modeli ze stanem faktycznym, w jakim znajduje się spółka. Opierając się na wskaźnikach właściwych dla poszczególnych modeli, dokonano oceny zdolności finansowej danej spółki, klasyfikując ją do określonej kategorii. Litera „T” w tabelach oznacza trafne (prawidłowe) sklasyfikowanie spółki – zgodne z rzeczywistością, zaś litera „N” informuje o nietrafnej (błędnej) klasyfikacji. Ocena skuteczności działania modeli dyskryminacyjnych została określona na podstawie sprawności I rodzaju, która oznacza odsetek poprawnie zaklasyfikowanych spółek.

Tabela 1. Klasyfikacja uzyskana na podstawie modeli – spółki o dobrej kondycji finansowej  
(Table 1. Classification obtained on the basis of models – companies with good financial standing)

Spółka (Company)	Model (Model)	A. Holdy	D. Hadasik	„poznański”	E. Mączyńskiej	M. Pogodzińskiej i S. Sojaka	D. Wierzby	D. Appenzeller i K. Szarzec	J. Gajdki i D. Stosa	B. Prusaka
Asseco Poland		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Grupa Azoty		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Boryszew		T	T	T	T	T	T	N	T	N
CCC		T	N	T	T	T	T	T	T	T
Cyfrowy Polsat		T	T	T	T	T	T	N	T	N
Enea		T	T	T	T	T	T	T	T	N
Eurocash		N	N	T	T	T	T	N	N	+
JSW		T	T	T	T	T	T	T	T	T
KGHM		T	T	T	T	T	T	T	T	T
LPP		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Grupa Lotos		T	T	T	T	T	T	T	T	N
Bogdanka		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Netia		T	T	T	T	T	T	T	T	T
PGE		T	T	T	T	T	T	T	T	T
PGNiG		T	T	T	T	T	T	T	T	N
PKN Orlen		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Synthos		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Tauron		T	T	T	T	T	T	N	T	N
TP		N	T	T	T	T	T	N	T	N
TVN		T	N	T	T	T	T	T	T	T
skuteczność modelu (%)		90	85	100	100	100	100	75	95	65

Źródło: opracowanie na podstawie danych ze sprawozdań finansowych spółek, dostępnych w bazie danych Emerging Markets Information Service – Polska.

Weryfikacja przedstawionych modeli pozwala stwierdzić, że badając spółki o dobrej kondycji finansowej, cztery modele („poznański”, E. Mączyńskiej, M. Pogodzińskiej i S. Sojaka oraz D. Wierzby) trafnie sklasyfikowały wszystkie spółki. Za pomocą tych funkcji każdej ze spółek przypisano rzeczywisty stan funkcjonowania. Modelem, z wykorzystaniem którego poprawnie oceniono kondycję finansową najmniejszej liczby badanych spółek, jest model B. Prusaka. Jego zastosowanie pozwoliło na prawidłowe zakwalifikowanie tylko 65% jednostek (z 20 badanych spółek 7 zostało błędnie sklasyfikowanych).

Tablica 2. Klasyfikacja uzyskana na podstawie modeli – spółki chylące się ku upadkowi  
(Table 2. Classification obtained on the basis of models – companies facing bankruptcy)

Spółka (Company) \ Model (Model)	A. Hołdy	D. Hadasik	„poznanski”	E. Mączyńskiej	M. Pogodzińskiej i S. Sojaka	D. Wierzyby	D. Appenzeller i K. Szarzec	J. Gajdki i D. Stosa	B. Prusaka
ABM Solid	T	T	T	T	T	T	T	T	T
Advadis	N	T	T	T	T	T	T	N	T
Budopol	N	N	N	T	N	T	T	N	T
DSS	T	T	T	T	T	N	T	N	T
Drewex	T	T	T	T	T	T	T	T	T
Energomontaż	T	T	T	T	T	T	T	T	T
Fota	N	T	N	T	N	N	N	T	T
Ideon	T	T	T	T	N	T	T	T	T
PBG	T	T	T	T	T	T	T	T	T
Wilbo	T	T	T	T	T	T	T	T	T
skuteczność modelu (%)	70	90	80	100	70	80	90	70	100

Źródło: opracowanie na podstawie danych ze sprawozdań finansowych spółek, dostępnych w bazie danych Emerging Markets Information Service – Polska.

W odniesieniu do spółek, których sytuacja finansowa sygnalizowała, że chylą się ku upadkowi, 100-procentową skuteczność klasyfikacji potwierdziły dwa modele – B. Prusaka i E. Mączyńskiej. W odniesieniu do trzech modeli (A. Hołdy, M. Pogodzińskiej i S. Sojaka oraz J. Gajdki i D. Stosa) trafność klasyfikacji wynosiła tylko 70%. Należy zaznaczyć, że wyniki te uzyskano na stosunkowo małej próbie liczącej zaledwie 10 spółek, ponadto dwie spółki – Budopol (usługi budowlano-montażowe) i Fota (handel hurtowy) – wykazały nie-trafność klasyfikacji aż dla pięciu modeli.

Tabela 3. Klasyfikacja uzyskana na podstawie modeli – spółki, które upadły  
(Table 3. Classification obtained on the basis of models – bankrupt companies)

Spółka (Company) \ Model (Model)	A. Hołdy	D. Hadasik	„poznanski”	E. Mączyńskiej	M. Pogodzińskiej i S. Sojaka	D. Wierzyby	D. Appenzeller i K. Szarzec	J. Gajdki i D. Stosa	B. Prusaka
Bomi	T	T	T	T	T	T	T	T	T
Budostal – 5	T	T	T	T	T	T	T	T	T
Call2Action	T	T	T	T	T	T	T	T	T
CoolMarketing	N	N	T	T	N	T	T	T	T

Spółka (Company)	Model (Model)	A. Hotdy	D. Hadasik	„poznański”	E. Mączyńskiej	M. Pogodzińskiej i S. Sojaka	D. Wierzby	D. Appenzeller i K. Szarzec	J. Gajdki i D. Stosa	B. Prusaka
Euromark		T	T	T	T	N	T	T	T	T
Ożarów		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Jago		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Irena		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Hydrobudowa		T	T	N	T	T	N	T	N	N
Krosno		T	T	T	T	T	T	T	T	T
PolRest		T	T	T	N	N	N	T	N	N
Polskie Jadło		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Swarzędz		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Synkret		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Techmex		N	T	T	T	T	T	T	N	T
Tonsil		T	T	T	T	T	T	N	N	T
Toora		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Waspól		N	T	T	N	N	N	T	T	T
Orzeł		T	T	T	T	T	T	T	T	T
Łapy		T	T	T	T	T	T	T	T	T
skuteczność modelu (%)		85	95	95	90	80	85	95	80	90

Źródło: opracowanie na podstawie danych ze sprawozdań finansowych spółek, dostępnych w bazie danych Emerging Markets Information Service – Polska.

Rozpatrując spółki o najgorszej sytuacji finansowej (III grupa), należy stwierdzić, że żaden z proponowanych modeli nie potwierdził 100% trafności. Najbardziej trafnymi modelami w tej grupie okazały się: model D. Hadasik, model „poznański” i model D. Appenzeller i K. Szarzec. Przy wykorzystaniu tych modeli 95% spółek zostało zdiagnozowanych jako potencjalni bankruci.

Oszacowanie omawianych modeli w odniesieniu do 50 spółek giełdowych pozwoliło na wyciągnięcie ogólnych wniosków co do oceny zagrożenia upadłością w warunkach polskich. Skuteczność klasyfikacji dla wszystkich modeli przedstawiono w tabeli 4.

Wyniki przeprowadzonych badań zamieszczone w tabeli 4 przedstawiają ogólną skuteczność modeli. Pozwalają na stwierdzenie, że spośród wszystkich modeli poddanych „testowi skuteczności” najlepszy okazał się model E. Mączyńskiej, który wykazał najwyższą trafność prognostyczną (96%). Drugim modelem o podobnie wysokiej statystycznej zdolności predykcyjnej, wynoszącej 94%, był model „poznański”. Relatywnie wysoką teoretyczną zdolnością prognostyczną charakteryzował się system wczesnego ostrzegania D. Hadasik i D. Wierzby.

Tabela 4. Skuteczność klasyfikacji w prognozowaniu zagrożenia upadłością dla wybranych modeli  
(Table 4. Effectiveness of classification in predicting the risk of bankruptcy for selected models)

Model (Model)	Skuteczność modelu (Effectiveness of a model)
A. Hołdy	84%
D. Hadasik	90%
„poznanski”	94%
E. Mączyńskiej	96%
M. Pogodzińskiej i S. Sojaka	86%
D. Wierzby	90%
D. Appenzeller i K. Szarzec	86%
J. Gajdki i D. Stosa	84%
B. Prusaka	82%

Źródło: opracowanie własne.

Ze względu na to, iż nie jest możliwe wskazanie modelu, który można z całą pewnością uznać za niezawodny i pozbawiony wszelkich wad, istnieje ciągła potrzeba tworzenia coraz to nowych modeli, czyli doskonalenia techniki wczesnego ostrzegania przedsiębiorstw przed zbliżającym się niebezpieczeństwem.

### 3. Podsumowanie

Weryfikacja trafności klasyfikacji za pomocą wybranych modeli wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej wykazała, że modele te mają wysoką jakość predykcji. W odniesieniu do spółek o dobrej kondycji ekonomicznej trafność klasyfikacji na podstawie wybranych modeli była wyższa. Niższą skuteczność przeanalizowanych modeli uzyskano przy zaliczaniu spółek do grupy potencjalnych „bankrutów”. Trzeba jednak podkreślić, że badania były przeprowadzane na określonej „próbce badawczej” i każda zmiana w ramach grupy badanych spółek może skutkować zmianą poziomu trafności predykcji. Ponadto w odniesieniu do spółek sklasyfikowanych jako „znajdujące się w stanie upadłości” aplikacja modelu została przeprowadzona tuż przed (lub po) wszczęciu postępowania upadłościowego, co bez wątpienia zwiększa jego skuteczność. Zasadne byłoby sprawdzenie skuteczności tych modeli w czasie, czyli na kilka lat przed „punktem upadłości”, biorąc pod uwagę wiele okresów i analizując występujące tendencje.

Warto wspomnieć, że omawiane modele mogą być wykorzystane nie tylko do predykcji bankructwa. Umożliwiają również w szybki i prosty sposób, bez ponoszenia wysokich kosztów, zbadanie ogólnej kondycji spółek publicznych w Polsce. Mogą posłużyć jako system wczesnego ostrzegania przed wystąpieniem stanu zagrożenia upadkiem.

### Bibliografia

- Altman, E. (1968). Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. *Journal of Finance*, 23 (4), 589–609.
- Appenzeller, D., Szarzec, K. (2004). Prognozowanie zagrożenia upadłością polskich spółek publicznych. *Rynek Terminowy*, 1, 120–128.
- EMIS (2012). *Sprawozdania finansowe spółek giełdowych* [online, dostęp: 2014-02-10]. Emerging Markets Information Service – Polska. Dostępny w Internecie: <http://site.securities.com/php/dashboard?pc=PL>.

- Gajdka, J., Stos, D. (2003). Ocena kondycji finansowej polskich spółek publicznych w okresie 1998–2001. W: D. Zarzecki (red.). *Zarządzanie finansami: mierzenie wyników i wycena przedsiębiorstwa*. T. 1. Szczecin: Uniwersytet Szczeciński. ISBN 83-89142-11-2.
- Gasza, R. (1997). Związek między wynikami analizy Altmana a kształtowaniem się kursów akcji wybranych spółek giełdowych w Polsce. Rezultaty badań najstarszych spółek giełdowych w latach 1991–1995. *Bank i Kredyt*, 3, 59–62.
- Godlewska, S. (2010). Skuteczność polskich modeli dyskryminacyjnych w ocenie zagrożenia upadłością spółek giełdowych. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska*, 44, 2.
- Hadasik, D. (1998). *Upadłość przedsiębiorstw w Polsce i metody jej prognozowania*. Zeszyty Naukowe, Seria 2: Prace Habilitacyjne, nr 158. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej.
- Hamrol, M., Chodakowski, J. (2008). Prognozowanie zagrożenia finansowego przedsiębiorstwa. Wartość predykcyjna polskich modeli analizy dyskryminacyjnej. *Badania Operacyjne i Decyzje*, 3, 17–32.
- Hamrol, M., Czajka, B., Piechocki, M. (2004a). Analiza dyskryminacyjna. Przegląd najważniejszych modeli. *Przegląd Organizacji*, 4, 34–38.
- Hamrol, M., Czajka, B., Piechocki, M. (2004b). Upadłość przedsiębiorstwa – model analizy dyskryminacyjnej. *Przegląd Organizacji*, 6, 35–39.
- Hołda, A. (2001). Prognozowanie jednostki w warunkach gospodarki polskiej z wykorzystaniem funkcji dyskryminacyjnej. *Rachunkowość*, 5, 306–310.
- Kisielińska, J., Waszkowski, A. (2010). Polskie modele do prognozowania bankructwa przedsiębiorstw i ich weryfikacja. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego: Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej*, 82, 17–31.
- Klimeczak, K. (2007). Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej do oceny sytuacji ekonomicznej przedsiębiorstwa w Polsce. *Forum Rachunkowości*, 4, 13.
- Mączyńska, E. (1994). Ocena kondycji przedsiębiorstwa (uproszczone metody). *Życie Gospodarcze*, 38, 44.
- Mączyńska, E., Zawadzki, M. (2006). Dyskryminacyjne modele predykcji upadłości przedsiębiorstw. *Ekonomista*, 2, 205–217.
- Pogodzińska, M., Sojak, S. (1995). Wykorzystanie analizy dyskryminacyjnej w przewidywaniu bankructwa przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Nicolai Copernici: Ekonomia*, 25(299), 53–61.
- Prusak, B. (2005). *Nowoczesne metody prognozowania zagrożenia finansowego przedsiębiorstw*. Warszawa: Difin. ISBN 83-7251-524-7.
- Rogowski, W. (1999). Możliwość wczesnego rozpoznawania symptomów zagrożenia zdolności płatniczej przedsiębiorstwa. *Bank i Kredyt*, 6, 60–65.
- Stasiewski, T. (1996). Z-score – indeks przewidywanego upadku przedsiębiorstwa. *Rachunkowość*, 12, 628–631.
- Wierzbą, D. (2000). Wczesne wykrywanie przedsiębiorstw zagrożonych upadłością na podstawie analizy wskaźników finansowych – teoria i badania empiryczne. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Ekonomiczno-Informatycznej w Warszawie*, 9, 79–105.

## Evaluation of the effectiveness of models for discrimination analysis to predict financial risk of listed companies

**Abstract:** One of the fundamental problems that the managers of a modern enterprise face is to identify effective methods of assessing the financial condition of a company and warning against the threat to the continuation of its operations. In an enterprise decision-making and flexible reaction to change is becoming more

and more complicated. The use of tools allowing early identification of risk of bankruptcy has become necessary in the process of managing an enterprise. Discrimination analysis is helpful in this regard and has become an increasingly popular tool; however, due to co-existence of several forecasting models of financial risk,

choosing the best of these models is problematic.

The aim of the paper is to verify the effectiveness of the Polish models, based on discrimination analysis, to predict bankruptcy and assess the financial condition of listed companies. Nine of the most common and most widely used models have been selected and their values have been calculated on the basis of the financial

statements of 50 companies selected from the database of Emerging Markets Information Service—Poland. The research has shown that the analyzed prognostic models have a high predictive value. Of all the models subjected to “the test of effectiveness,” the best model proved to be the one by Elżbieta Mączyńska which showed the highest predictive accuracy.

**Key words:** financial standing, discrimination analysis, predictional value, prediction of financial distress, bankruptcy, prediction level

---





# Innowacyjność i jej wpływ na konkurencyjność tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki

## Maciej Zastempowski

Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
w Toruniu

Wydział Nauk Ekonomicznych  
i Zarządzania

**Abstrakt:** Procesy zachodzące we współczesnej gospodarce pokazują, że oprócz silnej pozycji zajmowanej w niej przez wielkie korporacje transnarodowe istotne znaczenie ma również nieszukająca rozgłosu w mediach i pozostająca w cieniu grupa przedsiębiorstw określana, zgodnie z koncepcją Hermanna Simona, mianem tajemniczych mistrzów. Przyjmując jako punkt wyjścia definicję tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki H. Simona, sformułowano definicję tajemniczego mistrza polskiej gospodarki. Zaproponowano, aby była to firma spełniająca następujące kryteria: zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz będąca liderem na rynku polskim, osiągająca przychody poniżej 3 mld euro, słabo obecna w świadomości publicznej (anonimowość). Badania empiryczne, których fragment został tu zaprezentowany, przeprowadzono w 2010 roku w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr N N115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki” realizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaj Kopernika w Toruniu. W niniejszym artykule przedstawiono wyniki badań empirycznych przeprowadzonych wśród tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki w obszarze ich aktywności innowacyjnej i jej wpływu na ich konkurencyjność.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, konkurencyjność, tajemniczy mistrzowie polskiej gospodarki

## 1. Wprowadzenie

Zagadnienia, które stanowią główny nurt poruszanej w niniejszym opracowaniu tematyki, znajdują się na styku trzech obszarów. Pierwszym z nich jest koncepcja przedsiębiorstw określanych mianem tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki, drugim innowacyjność, trzecim zaś jej wpływ na konkurencyjność przedsiębiorstwa.

Tajemniczy mistrzowie współczesnej gospodarki – pierwszy z prezentowanych obszarów – to koncepcja teoretyczna stworzona w 1996 roku przez Hermanna Simona (Simon, 1996a). Kluczem do jej zrozumienia jest obserwacja światowej gospodarki, wskazująca, że oprócz silnej roli odgrywanej

Korespondencja: Maciej  
Zastempowski  
Uniwersytet Mikołaja Kopernika  
w Toruniu  
Katedra Zarządzania  
Przedsiębiorstwem  
ul. Gagarina 11  
87-100 Toruń, Poland  
Tel. +48 566 114 726  
Email: mz@umk.pl

w niej przez wielkie korporacje transnarodowe istotne znaczenie ma również nieszukająca rozgłosu w mediach i pozostająca w cieniu grupa przedsiębiorstw określana jako tajemniczy mistrzowie (Voyles, 2009, s. 10–12). Należą tu przedsiębiorstwa – zarówno małe, średnie, jak i duże – które w swoisty sposób wymykają się prowadzonym badaniom i różnego rodzaju analizom. Ich cechą charakterystyczną, oprócz pozostawania nieznanymi, co często stanowi ich własny wybór, jest zajmowanie dominującej bądź wiodącej pozycji na rynkach globalnych (Simon, 2012). Opierając się na koncepcji Simona, jako tajemniczego mistrza współczesnej gospodarki należy traktować firmę, która (Simon, 1999, s. 35):

- zajmuje pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na globalnym rynku, albo pierwsze miejsce na swoim kontynencie – pozycja na rynku zależy głównie od jej udziału w rynku (lub udziału względnego),
- osiąga przychody poniżej 3 miliardów euro,
- ma niski poziom obecności w świadomości publicznej (anonimowość).

Termin ten wszedł na trwałe do europejskiego słownika biznesu (Holtz, Sehat, 2011, s. 36) i obecnie znany jest już nie tylko w Europie, ale i poza nią (Ewing, 2004, s. 14). Simon wskazuje również, że tajemniczość tej kategorii przedsiębiorstw w sposób jaskrawy kontrastuje z ich dominującą pozycją zajmowaną na swoich rynkach. Należy jednak podkreślić, że są to zazwyczaj rynki bardzo wąskie, czy wręcz niszowe (Simon, 1992, s. 116–118). Ich udział w rynku globalnym rzadko wynosi poniżej 50%, a niektóre osiągają wręcz udziały sięgające 70–90% udziału w swoich rynkach (Simon, 1992, s. 115). Średnio ich udziały są zazwyczaj dwukrotnie większe niż ich najgroźniejszych rywali rynkowych (Simon, Dietl, 2009, s. 24). Globalna lista tworzona przez Simona w ciągu 20 ostatnich lat obejmuje około 2000 przedsiębiorstw i stale się rozrasta. Jako przykłady tajemniczych mistrzów wskazuje on następujące firmy: Baader, McIlhenny, 3B Scientific, International SOS, Tetra, Hoeganaes Corporation, Bobcat, Gallagher, Seas Getters, Hamamatsu Photonics, Arnold & Richter, Sachtlar, Petzl, Lantal, Tandberg, Polycom, W.E.T., Webasto, De La Rue, Balfor, Ulvac, Orica, CEAG, Gartner, Zimmer, DePuy, Biomet, Stryker, Technogym, Gerriets, Embraer, O.C. Tanner, Klais, Electro-Nite, Sappi, Essel Propack, Plansee, Dikson Constant, Molex, Nivarox (Simon, Dietl, 2009, s. 23–24) i wiele innych (Simon, 1996b, s. 1–13). Prawie dwie trzecie z nich pochodzi z krajów niemieckojęzycznych, sporo znajduje się w Skandynawii, północnych Włoszech, USA i Japonii (Simon, Dietl, 2009, s. 38–39). W tabeli 1 zaprezentowano kluczowe dane dotyczące tej kategorii podmiotów.

Tabela 1. Charakterystyka tajemniczych mistrzów H. Simona  
(Table 1. Characteristics of the hidden champions by H. Simon)

Przychody (Revenues)	
Średnie	326 mln euro
Roczne przychody < 50 mln euro	24,8%
Roczne przychody 50–150 mln euro	27,4%
Roczne przychody 150–500 mln euro	29,9%
Roczne przychody > 500 mln euro	17,9%

Liczba pracowników (Number of employes)	
Średnia	2037
< 200	21,6%
200–1000	32%
1000–3000	25,6%
> 3000	20,8%
Sektor (Sector)	
Towary zaopatrzeniowe	69,1%
Towary konsumpcyjne	20,1%
Usługi	10,8%

Źródło: Simon, Dietl, 2009, s. 41.

Charakteryzując tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki, Catherine Beard wskazuje, że są to przedsiębiorstwa posiadające kilka interesujących atrybutów. Wymienia tu (Beard, 2011/2012, s. 68):

- skupienie się na globalnej niszy, mające na celu jej zdominowanie (głównie poprzez koncentrację ograniczonych zasobów);
- tworzenie produktów opartych na technologicznym przywództwie, po to aby wyprzedzić konkurentów (ciągłe wprowadzanie innowacji);
- opieranie się na własności prywatnej, co pozwala na kulturę długoterminowych relacji wewnątrz firmy, jak i z partnerami zewnętrznymi;
- ciągłe dbanie o obsługę klienta i kontrolowanie łańcucha wartości poprzez własne kanały dystrybucji (pozostać blisko klienta i jego potrzeb);
- posiadanie zaangażowanych sprzedawców umiejących tworzyć nowe rynki;
- uzyskiwanie przychodów zarówno z usług, jak i sprzedaży towarów.

Drugim, wspomnianym we wstępie, obszarem poruszanej problematyki jest kwestia innowacyjności współczesnych przedsiębiorstw. Mimo że stanowi ona przedmiot dociekań wielu teoretyków i doczekała się bogatej literatury, w dalszym ciągu wzbudza sporo kontrowersji i stanowi przedmiot dyskusji. Wynika to przede wszystkim z faktu, iż pojęcie innowacji jest z jednej strony wszechobecne, a z drugiej niezwykle pojemne i dotyczy zarówno sfery technicznej, organizacyjnej, jak i finansowo-ekonomicznej. Warto także zauważyć, że pojęcie innowacji wprowadzają nie tylko ekonomiści, ale i przedstawiciele nauk ścisłych.

Współczesne przedsiębiorstwa, aby móc skutecznie funkcjonować w globalnej gospodarce oraz dążyć do własnego rozwoju, wyraźnie potrzebują katalizatora, którym są innowacje. Mogą one przybierać różnorodne formy, począwszy od nowych produktów i usług, nowych technologii, a skończywszy na wdrażanych nowoczesnych systemach wspomagających procesy zarządzania czy koncepcjach marketingowych. W statystyce stosuje się podział innowacji na cztery rodzaje: innowacje produktowe, procesowe, rynkowe oraz organizacyjne (Rozkrut, 2013, s. 11–60). Tak pojmowane innowacje stają się jednym z głównych czynników rozwoju przedsiębiorstw XXI wieku.

Patrząc zaś z innej perspektywy, wydaje się, że w dzisiejszych czasach burzliwego otoczenia – ery chaosu, jak twierdzi Philip Kotler (2009) – przedsiębiorstwa, które nie dążą do kreowania i wdrażania innowacji, zostaną wypchnięte przez konkurentów poza główny nurt rozwoju współczesnej gospodarki. W literaturze można wręcz spotkać się z opinią, czego przykładem jest zdanie Christophera Freemana, iż niewprowadzanie innowacji oznacza upadek dla przedsiębiorstwa w dłuższym okresie (Freeman, Soete, 1997, s. 169). Można więc mówić o bezpośrednim związku pomiędzy innowacyjnością przedsiębiorstwa a jego konkurencyjnością rozumianą jako możliwość uczestnictwa w procesie konkurencji na rynku (Leśniewski, 2011, s. 9).

Łącząc z sobą oba powyższe obszary, warto zadać pytanie o wpływ innowacyjności na konkurencyjność tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. Próba odpowiedzi na to pytanie stanowi główny cel niniejszego tekstu.

## 2. Metodyka badawcza

Badania empiryczne, których fragment został tu zaprezentowany, przeprowadzono w 2010 roku w ramach projektu badawczego Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego nr NN115 008237 pt. „Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki” realizowanego na Wydziale Nauk Ekonomicznych i Zarządzania Uniwersytetu Mikołaj Kopernika w Toruniu (Grego-Planer, Popławski, Zastempowski, 2011).

Przyjmując jako punkt wyjścia definicję tajemniczych mistrzów współczesnej gospodarki H. Simona, sformułowano definicję tajemniczego mistrza polskiej gospodarki. Zaproponowano, aby była to firma spełniająca następujące kryteria:

- zajmująca pierwsze, drugie lub trzecie miejsce na rynku europejskim oraz będąca liderem na rynku polskim,
- osiągająca przychody poniżej 3 miliardów euro,
- słabo obecna w świadomości publicznej (anonimowość).

Główne badanie empiryczne przeprowadzono przy współpracy z Instytutem Badania Opinii „Homo Homini” Sp. z o.o. z Warszawy. Wstępna lista potencjalnych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki objęła 71 podmiotów – była to próba celowa. Ostatecznie badanie zrealizowano na próbie 41 polskich tajemniczych mistrzów. Tak duży udział w badaniu przedsiębiorstw (blisko 58% próby celowej) uzyskano dzięki zapewnieniu badanym podmiotom pełnej anonimowości.

## 3. Wyniki badań

Jednym z celów szczegółowych omawianego projektu badawczego była ocena innowacyjności tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki. Analizowano ją zarówno w kontekście aktywności innowacyjnej, źródeł innowacji, jak i powiązania z konkurencyjnością badanych podmiotów. Ocenie poddano cztery rodzaje innowacji: produktowe, procesowe, rynkowe oraz organizacyjne. Aby dokonać analizy i oceny ich wpływu na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw, posłużono się pięciostopniową skalą zaprezentowaną w tabeli 2.

Tabela 2. Przyjęta skala wpływu innowacyjności na konkurencyjność badanych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki  
(Table 2. Adopted scale of the innovation impact on competitiveness of investigated hidden champions of Polish economy)

5	Zdecydowana poprawa konkurencyjności
4	Poprawa konkurencyjności
3	Brak zmiany
2	Pogorszenie konkurencyjności
1	Zdecydowane pogorszenie konkurencyjności

Źródło: opracowanie własne.

Opisując uzyskane wyniki, posłużono się dominantą. Wyniki zaprezentowano w tabeli 3.

Tabela 3. Innowacje i ich wpływ na konkurencyjność badanych przedsiębiorstw  
(Table 3. Innovations and their impact on competitiveness of the companies investigated)

Rodzaj innowacji (Type of innovation)	Udział % (Participation %)					D
	5	4	3	2	1	
Innowacje produktowe (Product innovations)						
Bezwzględnie (absolutnie) nowe produkty	80,0	20,0	0,0	0,0	0,0	5
Zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane	29,4	67,6	0,0	2,9	0,0	4
Zmodyfikowane technologicznie produkty wcześniej wytwarzane	30,8	57,7	7,7	3,8	0,0	4
Nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów	20,0	60,0	20,0	0,0	0,0	4
Opatentowane wynalazki	38,9	61,1	0,0	0,0	0,0	4
Innowacje procesowe (Process innovations)						
Bezwzględnie (absolutnie) nowe technologie	89,5	5,3	0,0	5,3	0,0	5
Zmodernizowane technologie wcześniej stosowane	30,8	65,4	0,0	3,8	0,0	4
Nowe technologie będące imitacją technologii stosowanych przez konkurentów	12,5	75,0	0,0	12,5	0,0	4
Opatentowane technologie	41,7	50,0	0,0	8,3	0,0	4
Innowacje rynkowe (Market innovations)						
Nowe marki produktowe	17,6	82,4	0,0	0,0	0,0	4
Nowe usługi posprzedażne (gwarancja, instalacja, serwis itp.)	23,1	76,9	0,0	0,0	0,0	4
Nowe instrumenty polityki cenowej (sprzedaż ratalna, upusty cenowe, przedpłaty itp.)	15,4	76,9	7,7	0,0	0,0	4
Nowe kanały dystrybucji	10,5	89,5	0,0	0,0	0,0	4
Wejście w nowe segmenty rynku	40,0	60,0	0,0	0,0	0,0	4
Wejście na geograficznie nowe rynki	41,2	55,9	2,9	0,0	0,0	4
Nowe formy promocji (reklama, promocja sprzedaży, <i>public relations</i> itp.)	10,0	70,0	10,0	0,0	10,0	4
Nowe opakowania	33,3	50,0	16,7	0,0	0,0	4
Kreowanie nowych potrzeb na rynku	11,1	66,7	11,1	11,1	0,0	4
Pozyskanie dostępu do nowych surowców, podzespołów, elementów kooperacyjnych itp.	6,3	81,3	12,5	0,0	0,0	4

Rodzaj innowacji (Type of innovation)	Udział % (Participation %)					D
	5	4	3	2	1	
Innowacje organizacyjne (Organizational innovations)						
Zmiana struktury organizacyjnej	0,0	92,3	7,7	0,0	0,0	4
Przeniesienie realizowanej funkcji na inne przedsiębiorstwa (np. transportu, dystrybucji, działalności B+R)	12,5	62,5	0,0	25,0	0,0	4
Wycofanie się z nierentownych dziedzin działalności	25,0	75,0	0,0	0,0	0,0	4
Wdrożenie systemu jakości (ISO, TQM, HACCP itp.)	5,9	94,1	0,0	0,0	0,0	4
Wdrożenie systemu informatycznego (np. CRM)	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	4
Wdrożenie systemu planowania zasobów (np. MRP, system rekrutacji i szkoleń)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	–
Wdrożenie systemu logistycznego	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	–
Wdrożenie nowoczesnego systemu rachunku kosztów	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	4
Wdrożenie systemu pomiaru wyników działalności (np. strategiczna karta wyników, EFQM, Excellence Model)	16,7	83,3	0,0	0,0	0,0	4
Zmiana lokalizacji firmy	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	–
Zawarcie aliansu strategicznego (realizacja przedsięwzięcia wspólnie z partnerem)	0,0	50,0	0,0	50,0	0,0	–
Dokonanie fuzji lub przejęcia konkurenta	45,5	54,5	0,0	0,0	0,0	4
Umiejdzynarodowienie działalności (eksport, filie itp.)	47,8	52,2	0,0	0,0	0,0	4
Pozyskanie krajowego inwestora strategicznego	0,0	100,0	0,0	0,0	0,0	–
Pozyskanie zagranicznego inwestora strategicznego	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0	4

Źródło: opracowanie własne.

Ocena otrzymanych wyników wskazuje, że większość badanych innowacji poprawiła konkurencyjność polskich tajemniczych mistrzów. W obszarze innowacji produktowych ocenie poddano pięć innowacji. Badani wskazali, że jedynie wprowadzenie na rynek bezwzględnie nowych produktów zdecydowanie poprawiło ich konkurencyjność. Pozostałe oceniane innowacje, a mianowicie zmodernizowane produkty wcześniej wytwarzane, zmodyfikowane technologicznie produkty wcześniej wytwarzane, nowe produkty będące imitacją produktów konkurentów oraz opatentowane wynalazki, również przyczyniły się do poprawy konkurencyjności, lecz nie w sposób zdecydowany.

Podobnie prezentowały się wyniki w zakresie innowacji procesowych. Także tu jedynie wprowadzenie bezwzględnie nowych technologii zostało ocenione jako zdecydowanie poprawiające konkurencyjność. Pozostałe poddane ocenie rodzaje innowacji, a więc zmodernizowane technologie wcześniej stosowane, nowe technologie będące imitacją technologii stosowanych przez konkurentów oraz opatentowane technologie, poprawiły konkurencyjność.

W obszarze innowacji rynkowych wszystkie poddane ocenie rodzaje innowacji doprowadziły, zdaniem badanych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki, do poprawy ich konkurencyjności. Analizie poddano tu nowe marki produktowe, nowe usługi posprzedażne, nowe instrumenty polityki cenowej, nowe kanały dystrybucji, wejścia na nowe segmenty rynku, wejścia na geograficznie nowe rynki, nowe formy promocji, nowe opakowania, kre-

owanie nowych potrzeb na rynku oraz pozyskanie dostępu do nowych surowców, podzespołów czy elementów kooperacyjnych.

W zakresie innowacji organizacyjnych zaobserwowano większe zróżnicowanie uzyskanych odpowiedzi. Najliczniejszą grupę tworzyły innowacje, które doprowadzały do poprawy innowacyjności, ale nie w sposób zdecydowany. Znalazło się tu 11 innowacji, a mianowicie: zmiana struktury organizacyjnej, przeniesienie realizowanej funkcji na inne przedsiębiorstwa, wycofanie się z nierentownych dziedzin działalności, wdrożenie systemu jakości, systemu informatycznego, systemu planowania zasobów, wdrożenie nowoczesnego systemu rachunku kosztów, systemu pomiaru wyników działalności, dokonanie fuzji lub przejęcia konkurenta, umiędzynarodowienie działalności oraz pozyskanie krajowego i zagranicznego inwestora strategicznego. Wśród innowacji organizacyjnych, których wprowadzenie nie wpłynęło na konkurencyjność badanych tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki, należy wymienić wdrożenie systemu logistycznego, zmianę lokalizacji firmy oraz zawarcie aliansu strategicznego.

#### 4. Podsumowanie

Zaprezentowane powyżej wyniki badań empirycznych polskich tajemniczych mistrzów w obszarze ich innowacyjności i jej wpływu na ich konkurencyjność pozwalają na sformułowanie kilku wniosków.

Po pierwsze, wskazują one dość jednoznacznie, że z punktu widzenia konkurencyjności kluczowe znaczenie mają wprowadzane bezwzględnie nowe produkty w zakresie innowacji produktowych oraz bezwzględnie nowe technologie w zakresie innowacji procesowych. Obie te innowacje sugerują, iż badani ponoszą znaczne wydatki na sferę B+R.

Po drugie, zdecydowana większość poddanych ocenie innowacji przyczynia się do poprawy konkurencyjności polskich tajemniczych mistrzów.

Po trzecie, jedynie trzy oceniane innowacje, wszystkie z obszaru innowacji organizacyjnych, nie wywierają żadnego wpływu na konkurencyjność badanych podmiotów. Są nimi: wdrożenie systemu logistycznego, zmiana lokalizacji firmy oraz zawarcie aliansu strategicznego.

#### Bibliografia

- Beard, C. (2011/2012). Raising our hidden champions. *NZ Business. The Owner Manager's Magazine*, 12/1, 68.
- Ewing, J. (2004). Ukryci mistrzowie. Mało znane europejskie spółki, które podbijają świat. *Business Week*, 2, 14.
- Freeman, Ch., Soete, L. (1997). *The Economics of Industrial Innovation*. 3<sup>rd</sup> ed. London: Pinter. ISBN 978-0262561136.
- Grego-Planer, D., Popławski, W., Zastempowski, M. (2011). *Niematerialne wartości źródłem ukrytej przewagi konkurencyjnej tajemniczych mistrzów polskiej gospodarki*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe UMK. ISBN 978-83-221-2714-7.
- Holtz, F., Sehat, N. (2011). A supplier's role in ensuring and improving excipient quality. *Pharmaceutical Technology*, 9, 36–38.
- Kotler, Ph. (2009). *Chaos – zarządzanie i marketing w dobie turbulencji*. Warszawa: MT Biznes. ISBN 978-88-7424-681-6.
- Leśniewski, M.A. (2011). *Konkurencyjność przedsiębiorstwa. Wybrane problemy*. Toruń: Towarzystwo Naukowe Organizacji i Kierownictwa „Dom Organizatora”. ISBN 978-83-7285-568-8.

- Rozkrut, D. (2013). Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2010–2012. Informacje i Opracowania Statystyczne. Warszawa: Główny Urząd Statystyczny; Urząd Statystyczny w Szczecinie.
- Simon, H. (1992). Lessons from Germany's midsize giants. *Harvard Business Review*, 3/4, 115–123.
- Simon, H. (1996a). *Hidden Champions Lessons from 500 of the World's Best Unknown Companies*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 978-0875846521.
- Simon, H. (1996b). You don't have to be German to be a "hidden champion". *Business Strategy Review*, 7(2), 1–13.
- Simon, H. (1999). *Tajemniczy mistrzowie. Studia przypadków*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN. ISBN 83-01-12817-8.
- Simon, H. (2012). The "hidden champions" are the pioneers in globalization: Chinese enterprises should seize opportunities in the wave of globalization. *PR Newswire*, 10<sup>th</sup> October.
- Simon, H., Dietl, M. (2009). *Tajemniczy mistrzowie XXI wieku. Strategie sukcesu nieznanych liderów na światowych rynkach*. Warszawa: Difin. ISBN 978-83-7641-080-7.
- Voyles, B. (2009). Germany's family firms are "hidden champions". *Family Business*, Spring, 10–12.

## Innovativeness and its impact on the competitiveness of the hidden champions of the Polish economy

**Abstract:** The processes which are taking place in the modern economy show that in addition to a strong position played in it by large multinational corporations, it is also important not to seek publicity in the media and overshadowed by a group of companies—determined in accordance with the concept of H. Simon, as "hidden champions". Taking as a starting point, the H. Simons definition of the hidden champions of modern economy, we formulated the definition of a Hidden Champions of the Polish economy: dealing with first, second or third place in the European market and the leader on the Polish market; reaching revenues of

less than 3 billion euro; and low current in the minds of the public (anonymous). Empirical research, which fragment is here presented were conducted in 2010 as part of a research project of the Ministry of Science and Higher Education "Intangible values as a hidden source of competitive advantage of hidden champions of the Polish economy", implemented in University of Nicolaus Copernicus. This paper presents the results of empirical research conducted among hidden champions of the Polish economy, under the innovative activity and its influence on their competitiveness.

**Key words:** innovativeness, competitiveness, hidden champions of Polish economy



# Innowacje – od determinizmu technologicznego do antropologii

## Magdalena Zdun

Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie

Wydział Finansów

---

**Abstrakt:** Celem artykułu jest przedstawienie teoretycznej dyskusji wokół pojęcia „innowacja”. Znaczenie innowacji zostanie zarazem omówione w odniesieniu do koncepcji mających swoje podwaliny w ekonomii, jak i filozofii czy antropologii społecznej. Punktem wyjścia do dyskusji na temat rozumienia innowacji we współczesnym świecie będzie teoria wzrostu wraz z koncepcjami zaproponowanymi przez Josepha Schumpetera i szkołę harwardzką. Następnie innowacja zostanie zaprezentowana na tle determinizmu technologicznego ze wskazaniem na czołowych przedstawicieli kierunku (William Ogburn, Daniel Bell, Thorstein Veblen). Z kolei ostatnie z zaproponowanych w dyskusji ujęć odniesie innowację do prakseologicznej teorii czynu oraz do rozumowania antropologicznego. Dzięki temu zabiegowi innowacja „zostanie przeniesiona w ręce użytkownika”, stając się tym samym przedmiotem doświadczenia człowieka. Ostatecznie zatem zaproponowana tu dyskusja stanowi próbę zbudowania pomostu między gospodarczym a społecznym ujęciem innowacji, tj. między światem techniki i zysku a rzeczywistością ludzkich potrzeb i doświadczeń. Przyjętą metodą analizy w podjętej tu pracy będą studia literaturowe zmierzające w kierunku rekonstrukcji socjologicznej teorii innowacji.

**Słowa kluczowe:** innowacje, technicyzm, przedsiębiorczość, doświadczenie kulturowe, prakseologia

---

## 1. Wprowadzenie

Słownik języka polskiego definiuje innowację jako rzecz nowo wprowadzoną, nowość, nowatorstwo, reformę. Na liście związków frazeologicznych tego słownika przy terminie „innowacja” znajdują się następujące zestawienia: „innowacja technologiczna”, „innowacje rynkowe”, „wprowadzić gdzieś innowacje”, „[mieć] niechęć do innowacji” (Szymczak, 1976, s. 792). Intuicyjna i krótka definicja autorów glosarium z 1976 roku zapewne nie zasługuje na miano wystarczającej do podjęcia dociekań naukowych. Jej zaletą jest jednak fakt, że ukierunkowuje ona myśl w stronę poszukiwania rozmaitych znaczeń terminu „innowacja” i w ten sposób mobilizuje do podjęcia pracy nad tym, co fundamentalne dla naukowej dyskusji nad nowatorstwem. Przytoczona tytułem

Korespondencja: Magdalena Zdun  
Uniwersytet Ekonomiczny  
w Krakowie  
Katedra Gospodarki Regionalnej  
ul. Rakowicka 27  
31-510 Kraków, Poland  
Tel. +48 12 293 59 72  
Email: zdunm@uek.krakow.pl

wprowadzenia definicja może się stać punktem wyjścia do socjologicznej analizy terminu. Po pierwsze dlatego, że odsyła do intuicyjnego i powszechnego rozumienia innowacji, wskazując tym samym na społeczne konotacje terminu. Po drugie, ponieważ wskazuje na wielość ujęć tego samego terminu, ujawniając zarazem technologiczne, rynkowe oraz użytkowe uwiaklanie *novum*.

Nie sposób jednak przystąpić do naukowej dyskusji nad treścią pojęcia bez zwrócenia się w kierunku glosariusza właściwej mu dyscypliny. *Encyklopedia socjologii* – bo o tę pozycję chodzi – definiuje innowację jako „coś nowego, (...) przeciwieństwo rutyny, naśladownictwa, schematyzmu i epigonizmu” (Zacher, 2000, s. 311). „Mówi się o innowacyjności jako cesze człowieka, przedsiębiorstwa, działania, instytucji, badań, techniki, sztuki” – czytamy dalej (Zacher, 2000, s. 311). W ten sposób innowacja w socjologii może być omawiana w obrębie wielu paradygmatów. Z jednej strony może być ona interpretowana jako siła wywołująca zmianę gospodarczą i społeczną, z drugiej natomiast daje się przedstawić jako sposób zaspokojenia potrzeb jednostki i forma doświadczenia kulturowego. Wielość ujęć ostatecznie pozwala przeprowadzić innowację drogą „od gospodarki do społeczeństwa”, „od przedsiębiorczości do użyteczności” i wreszcie od „świata techniki” do „świata kultury”. Takie też będzie zamierzenie przedstawionego tu wywodu.

## 2. Innowacje i przedsiębiorczość

Paradygmat przedsiębiorczy ukształtował się za sprawą analiz *novum* w kontekście jego wpływu na stymulowanie gospodarki. Szkoła przedsiębiorcza ma wielu przedstawicieli, a do jej ojców trzeba zaliczyć Josepha Schumpetera – autora książki o znamiennej dla zrozumienia dyskutowanej tu kwestii tytule. W *Teorii rozwoju gospodarczego* – bo o tej pozycji mowa – Schumpeter (1960) definiuje innowację jako siłę warunkującą rozwój gospodarczy. Zdaniem austriackiego ekonomisty gospodarka może być opisana w dwóch stadiach: statycznym i dynamicznym. W pierwszym z wymienionych popyt równowazy się podażą, a w działaniach gospodarczych dominuje rutyna. Oznacza to, że utarty i sprawdzony sposób postępowania jest powtarzany bez ustanku. Tkwienie w koleinach rutyny daje poczucie bezpieczeństwa, ale nie stwarza szans na rozwój. Nie dopinguje do pięcia się w górę. Rozwój gospodarczy w tym stadium nie jest zatem możliwy. Dopiero w chwili, gdy skończy się „czas gospodarzy”, a zacznie się „epoka przedsiębiorców”, otwiera się szansa na rozwój. Epoka przedsiębiorców to stadium dynamiczne gospodarki, do którego system przechodzi za sprawą pojawienia się innowacji. Innowacje w ujęciu przedstawionym przez Schumpetera odgrywają niebagatelną rolę w życiu gospodarczym. Wytracają one system z równowagi i powodują jego „awans” na kolejny szczebel rozwoju. Czym są owe innowacje? Według Schumpetera innowacja to nowatorska kombinacja realizująca się zarazem w formie produktu, sposobu produkcji, zarządzania, jak i nowego rynku. Innowacja jest siłą właściwą kapitalizmowi, a jej realizatorami są przedsiębiorcy.

O tym, że „po innowacjach” poznaje się kapitalizm, a przedsiębiorcę określa zaangażowanie w wytwarzanie *novum*, pisze Werner Sombart. Innowacje – jak przekonuje Sombart – są orężem przedsiębiorcy, a sama innowacyjność staje się „kryterium rozróżnienia między przedsiębiorcą a »zwykłym« kapitalistą” (Fiedor, 1979, s. 25). Sombart (1916), podobnie

jak Schumpeter (1960), łączy innowacje z przedsiębiorczością. Badacz ten rozszerza jednak funkcje przedsiębiorcy i czyni innowatora odpowiedzialnym nie tylko za kreację, ale i za implementację *novum*. Wytwarzanie innowacji i wprowadzanie ich na rynek to zdaniem Sombarta podstawowe zadanie przedsiębiorcy. W ujęciu zaproponowanym przez Sombarta rola przedsiębiorcy jest definiowana poprzez innowacje i za ich sprawą, a postęp cywilizacyjny widziany jest, podobnie jak u Schumpetera, jako rezultat przedsiębiorczych działań. W innowacyjności przedsiębiorców tkwi – jak przekonuje Sombart – zasada kapitalizmu. Kapitalizm jest ufundowany na innowacyjnych działaniach pojedynczych przedsiębiorców-innowatorów. Nie jest więc postrzegany jako rodzaj „kolektywności”, czyli forma gospodarowania, w której nie uwidaczniają się działania poszczególnych jednostek. „Kapitalizm – pisze Sombart – który narodził się w formie przedsiębiorstw, a więc bardziej racjonalnego, przemysłanego, dalekosiędnego tworu ludzkiego ducha, na początku był »twórczym działaniem« jednostki, dzielnego, »przedsiębiorczego« mężczyzny, który zdecydowanie postanowił zerwać z rolą tradycyjnego przywództwa gospodarczego i wkroczyć na nową drogę” (Sombart, 1916, s. 836). Innowacyjność zostaje w ten sposób upodmiotowiona i wpisana w role społeczne przedsiębiorczych jednostek. Jednocześnie jest ona postrzegana, podobnie jak w koncepcji Schumpetera, jako właściwa jednostkom o przedsiębiorczym typie osobowości. Innowator, jak przekonuje Werner Sombart, wyróżnia się zdecydowaniem, konsekwencją, wytrwałością, dążeniem do celu, odwagą i śmiałością. Z kolei przymiotem obcym innowatorowi jest „rozwój przyjemnej skłonności pielęgnującej silny nacisk na wartości uczuciowe” (Sombart, 1916, s. 836). By zasłużyć na miano przedsiębiorcy, nie wystarczy być kreatywnym i odważnym, o czym była mowa u Schumpetera. Należy również wykazać się talentem organizatora i handlowca. „Na czym polega dzieło, któremu przedsiębiorca chce poświęcić swoje życie?” – pyta Sombart i odpowiada: „Nie na wynalezieniu określonego procesu, lecz na jego rozpowszechnieniu. To jest właśnie to, o co stara się przedsiębiorca jako taki i co odróżnia go od czystego wynalazcy czy artysty” (Sombart, 1916, s. 703). W konsekwencji przedsiębiorca łączy w sobie przymioty kreatywnego twórcy łamiącego bariery i wychodzącego poza rutynę ze zdolnościami negocjacyjnymi typowymi dla handlowca. Jest zarazem „niszczycielem i twórcą w jednym”, jak i sprawnym organizatorem, zdolnym do pozyskania zaufania innych.

Ujęcie przedsiębiorcze innowacji znalazło wielu kontynuatorów. Wśród nich na szczególną uwagę zasługują przedstawiciele szkoły harwardzkiej: Jeffrey A. Timmons i Howard H. Stevenson. Badacze ci w sposób bardzo wyrazisty stawiają znak równości między innowacyjnością i przedsiębiorczością. Ich zdaniem innowacja jest metodą działań przedsiębiorcy, elementem tzw. *bussines behavior* (Targalski, 2006).

Inny przedstawiciel omawianego podejścia – William A. Sahlman napisze: „[przedsiębiorczość] to synonim podejmowania ryzyka, innowacyjności” (1992, s. 10).

### 3. Innowacje i determinizm technologiczny

Drugi paradygmat, w ramach którego może być dyskutowany termin „innowacja”, jest związany z determinizmem technologicznym. Jego początków należy upatrywać w obaleniu mitu wielkich przedsiębiorców. Thorstein Veblen podjął się niezwykle trudnego zadania:

zdemitologizował postać przedsiębiorcy. W opublikowanej w 1904 roku książce pod tytułem *Teoria przedsiębiorstwa* dokonuje on konfrontacji kapitalistów z „klasą” inżynierów. W zaprezentowanym przez niego ujęciu innowacje przestają być orężem przedsiębiorców, a stają się narzędziem pracy i siłą technokraty. O postępie nie decydują już poczynania wielkich kapitalistów – przedsiębiorców, a liczyć zaczyna się kompetencja i znajomość nowych technologii (Veblen, 1904). Stąd też nadzieja na rozwój tkwi w nowej klasie inżynierów, która stoi przed zadaniem wdrażania nowych rozwiązań.

Z kolei w dziele o znamienym tytule *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times* Veblen dowodzi, że skończył się czas wielkich właścicieli przedsiębiorstw. Aktualnie kapitanami przemysłu są specjaliści od zarządzania nowoczesnymi technologiami. „Kapitan przemysłu” to według Veblena jedna z najistotniejszych instytucji w XIX wieku. Był instytucją cywilizowanego świata, samowystarczalnym elementem w schemacie prawa i zwyczaju. *Merchant Adventurer* to kupiec poszukujący przygód, cechujący się przenikliwością, wykazujący się w swoich działaniach inicjatywą i energią. Aktywny i skłonny do podejmowania eksperymentów, niewyczekujący na cokolwiek i kogokolwiek. To zarazem kierownik śmiałych przedsięwzięć, jak i brygadzysta trzymający pieczę nad załogą. Dawniej kapitanem przemysłu był przemysłowiec, teraz jego funkcje przejmuje specjalista-inżynier. W nowych czasach pojawia się bowiem zapotrzebowanie już nie na kapitał, ale na specjalistyczną wiedzę. W ten sposób innowacja przestaje być córką kapitału i zaczyna występować w parze z wiedzą. Innowacja na skutek takiej paradygmatycznej rewolucji zaczyna być rozumiana jako nowatorstwo techniczne, wymagające określonych kompetencji (Veblen, 1924).

W paradygmacie technicyzycznym „nowa technika” i jej twórcy – inżynierowie stają się ostatecznie stymulatorem rozwoju gospodarczego (Budzyński, Mróz, 1998). Tezy tej dowodzą również inni socjologowie, m.in. Daniel Bell, charakteryzujący postindustrializm jako czas dominacji technokratów (Bell, 1973), i ekonomiści, m.in. James Meade, który w stworzonej przez siebie „teorii wzrostu” definiuje postęp techniczny jako „proces uczenia się przez darmową inspirację” (Fiedor, 1979, s. 38). Zgodnie z tą teorią producent uczy się nowej technologii, staje się ekspertem i dzięki temu w tańszy sposób wytwarza określone dobra.

Paradygmat technicyzmu nie tylko oddaje innowacje w ręce specjalistów od procesu produkcji i pojmuje je jako wytwór wiedzy (a nie kapitału), ale również widzi w nich podstawową i jedyną siłę zmiany społecznej. William Fielding Ogburn – czołowy przedstawiciel kierunku – uznaje rozwój techniczny za główny czynnik ewolucji, a innowacje definiuje jako mechaniczny element kultury materialnej. Rozwój społeczny, zdaniem Ogburna, zachodzi za sprawą technicyzacji, tj. upowszechnienia się innowacyjnych rozwiązań technicznych. Podstawowe dla swojej teorii tezy Ogburn formułuje w wydanym w 1922 roku dziele *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*. Kultura, jego zdaniem, wzrasta dzięki dwóm procesom: trwaniu starszych form i pojawianiu się nowych (Ogburn, 1950). Ostatecznie czynnikiem zmiany społecznej staje się więc ów dodatek – innowacja. „Aby zrozumieć rozwój społeczny – przekonuje Ogburn – trzeba wiedzieć, skąd biorą się wynalazki i jak później się rozprzestrzeniają” (Ogburn, 1933, s. 330–334). Wykorzystanie wynalazków, czy inaczej – kultury materialnej, jest ważną częścią każdej kultury.

„Wszystko, co robisz, jest zdeterminowane przez wynalazki”; „przemiany społeczne następują na skutek wynalazków” – przekonuje w kolejnych pismach William Ogburn, by do-

wieść rzetelności wystawionej mu oceny. Pozostaje zadać pytanie: skąd zatem u Ogburna tak silne przekonanie o zbawiennej dla rozwoju roli innowacji? Skąd pomysł przypisania innowacji wszystkich sił rozwojotwórczych? Ogburn tłumaczy to w następujący sposób: „wynałazek mechaniczny” pociąga za sobą „wynałazek społeczny”, czyli powoduje zmianę w sposobie funkcjonowania społeczeństw, np. wynalazek samochodu zaowocował rozmaitymi kodeksami umożliwiającymi bezpieczne poruszanie się pieszych i zmotoryzowanych. Inne wynalazki równie silnie mobilizowały do zmian i nierzadko łączyły się z przebudową systemu wartości, np. industrializm wymusił zmiany w funkcjonowaniu rodziny. „Efekt wynalazku”, zdaniem Ogburna, polega na szerokim i wieloaspektowym wpływie techniki na społeczeństwo (Ogburn, 1964, s. 64–65).

Rolę wynalazczości w postępie cytowany tu badacz dowodzi za pomocą specjalnie stworzonego w tym celu terminu – *cultural lag*. Jego bezpośrednie tłumaczenie to „opóźnienie kulturowe”. Ogburn proponuje następujące rozumienie tej domeny: opóźnienie kulturowe występuje wówczas, gdy jedna z dwóch powiązanych (skorelowanych) z sobą części systemu kulturowego rozwija się wcześniej lub w większym stopniu od drugiej, co powoduje mniejsze, wzajemne dostosowanie tych dwóch elementów. Siła innowacji i jej moc do powodowania zmiany polega na wymuszeniu wzajemnego dostosowania. W ten też sposób koncepcja determinizmu technologicznego autorstwa Ogburna stanowi paralelę do determinizmu ewolucjonistycznego i koncepcji Karola Darwina. „Po ciepłym upierzeniu pingwina – zauważa Ogburn – możemy odgadnąć, że pochodzi on z miejsca, gdzie jest bardzo zimny klimat” (Ogburn, 1964, s. 78–79). Tak jak po zwierzęciu widać dostosowanie do warunków, w których żyje, tak po społeczeństwach można osądzić poziom dostosowania do wynalazków.

#### 4. Innowacje i rynek

Innowacja to nie tylko efekt działań przedsiębiorców i specjalistów od produkcji. To nie tylko element świata gospodarki i wielkiej manufaktury. To również przedmiot nabywany i użytkowany przez człowieka. To element handlu i przedmiot zabiegów marketingowych. W sposób „rynkowy” jako pierwszy innowację zdefiniował Werner Sombart, obarczając przedsiębiorcę odpowiedzialnością zarówno za wytwarzanie, jak i rozpowszechnianie *novum*. Ujęcie rynkowe definiuje innowację jako „dostrzeganie nowych rynkowych możliwości i wykorzystywanie ich przez marketing” (Zacher, 2000, s. 315). Innowacje stanowią w dużej mierze odpowiedź na zapotrzebowanie rynku. Szanse innowacji w ujęciu rynkowym są określane za pomocą takich pojęć, jak: struktura konkurencji rynku, cykl życia produktu, model decyzyjny konsumenta (Pomykański, 1997). Każda innowacja powinna zatem mieć swoją strategię – plan, wedle którego jest wdrażana i rozpowszechniana, bez względu na to, czy rozprzestrzeniać ma się ona wśród producentów (na poziomie przemysłowym, produkcyjnym), czy na poziomie konsumentów. Do ujęcia strategicznego najlepiej pasuje model interakcyjny innowacji, który w sposób zdecydowanie wyrazisty zaznacza rolę rynku i działań marketingowych. O zaistnieniu innowacji decydują tu „dostrzeżenie okazji rynkowej” i sprawne działania marketingowe. W ujęciu tym technolodzy przestają być „dla ludzi marketingu (...) introwertykami całkowicie ignorującymi rzeczywistość ekonomiczną”. I odwrotnie: handlowcy dla technologów nie są już „ekspertami od mydlenia oczu” (Pomykański, 1997, s. 76).

## 5. Prakseologia – filozoficzne uzasadnienie innowacji

Ujęcie rynkowe, odkrywając, że innowacja jest elementem gier rynkowych, przedmiotem handlu i marketingu, pozwala stwierdzić, iż innowację trzeba również zdefiniować w kontekście potrzeb jej użytkownika. Takiej właśnie definicji dostarcza jedna z subdyscyplin filozofii – prakseologia, która „użyteczność” i „sprawność działania” zalicza do swoich podstawowych eksplanacyjnych kategorii. Przedmiotem swoich dociekań prakseologia czyni sprawne działanie. Sprawność definiowana jest tu w pierwszej kolejności jako „umiejętność działania celowego”, w następnej zaś jako „zręczność manipulacyjna”. „Postęp sprawności – zauważa Tadeusz Kotarbiński – polega na tym, że się pewne ruchy wykonuje w sposób bardziej wdrony (...). Wtedy nasze działanie charakteryzuje się tym, że przebiega szybciej, z mniejszym wysiłkiem, z mniejszym nakładem uwagi, a części składowe wykonywanych czynności łączą się lepiej w całość” (Kotarbiński, 1999, s. 317). „Dobra robota” – by użyć słów klasyka prakseologii – jest możliwa tylko za sprawą zastosowania nowatorskich rozwiązań, tj. innowacji. „(...) ilekroć osiągnięto się jakieś lepsze usprawnienie – twierdzi Kotarbiński – tylekroć nabrało się umiejętności zrobienia, czego się przedtem zrobić nie umiało. Zyskało się więc wyzwolenie od pewnego skrępowania, od jakiejś trudności, jakiejś przeszkody, jakiegoś ograniczenia” (Kotarbiński, 1965, s. 290). Koncepcja Kotarbińskiego w ten sposób tłumaczy zainteresowanie jednostki innowacjami. Innowacja jest tym, co czyni życie lżejszym, łatwiejszym. Tym, co pozwala sprawniej działać. „Najpospolitsze usprawnienie – czytamy w *Traktacie o dobrej robocie* – [polega na tym,] by spośród różnych następczących się jako celowych ruchów wybierać ruch najłatwiejszy. (...) Staramy się tedy zastąpić własny ruch ruchami innych ciał, martwych lub żywych, radzi, że owe inne ciała wykonują za nas zadanie” (Kotarbiński, 1999, s. 327).

Innowacja w ujęciu prakseologicznym jest odpowiedzią na rozmaite wyzwania, które stają przed człowiekiem. Mogą być to wyzwania „gospodarcze, militarne, rynkowe, wyrastające z konkurencji” (Zacher, 2000, s. 315). To sposób na radzenie sobie z rzeczywistością i stawianymi przed jednostką zadaniami. Tak prakseologia tłumaczy przyczynę zainteresowania *novum*.

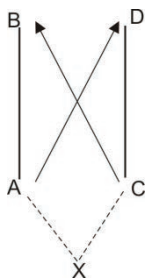
Pozostaje teraz odpowiedzieć na pytanie, jak innowacja jest „zauważana przez człowieka”, czy inaczej: na jakiej zasadzie element do tej pory nieznany i obcy zostaje uznany za substytut starego rozwiązania. Odpowiedź na tak postawione pytanie przynosi teoria antropologiczna.

## 6. Innowacja jako doświadczenie kulturowe

Zdefiniowania i stworzenia teorii innowacji w ujęciu antropologicznym podjął się Homer Barnett. Jego nietłumaczona na język polski i rzadko u nas cytowana praca *Innovation: The Basis of Cultural Change* jest zarazem ambitną próbą ujęcia fenomenu innowacji, jak i wnikliwym opisem jej społecznego uwikłania. Barnett – profesor antropologii kulturowej Uniwersytetu Kalifornijskiego, w wydanym po raz pierwszy w 1953 roku dziele dokonuje szczegółowej analizy nie tylko samej innowacji, ale również rozstrzyga kwestię wpływu *novum* na zmianę oraz dyskutuje zasadę jego rozpowszechniania. Czym jest innowacja według Barnetta? Na jakiej zasadzie pewne nowatorskie elementy są przyjmowane zamiast ich starszych poprzedników? Innowacja w sposób wstępny i najogólniejszy definiowana jest

przez Barnetta jako „wszelka myśl, zachowanie lub rzecz, która jest nowa pod względem swojej odmienności od rzeczy już istniejących” (Barnett, 1953, s. 7). Jednocześnie twórca tej definicji zaznacza, że innowacja jest nade wszystko „konstruktem myślowym”, czyli formą powstałą w umyśle człowieka na skutek kontaktu z nią. Poznanie, które kształtuje się poprzez doświadczenie kulturowe (potrafię odróżnić stół od krzesła dzięki temu, że nauczono mnie tego w drodze socjalizacji), jest ostatecznie kluczem do zdefiniowania istoty *novum*. Zdaniem Barnetta innowacja formułuje się w trakcie procesu składającego się z kilku etapów: konfiguracji, rekombinacji, identyfikacji i substytucji (Barnett, 1953, s. 181–224). Pierwszy z wymienionych etapów sprowadza się do zauważenia przez człowieka w swoim otoczeniu konfiguracji, czyli pewnych połączeń dwóch lub kilku elementów w całość. Przedmiotem naszego codziennego doświadczenia, jak przekonuje Barnett, są tego typu konfiguracje – zestawienia, których sensowności nie podważamy i które wydają się nam naturalne (nie odczepiamy nóg od blatu ani kół od wozu – widzimy po prostu stół i pojazd). Takie właśnie konfiguracje, według Barnetta, poprzedzają innowacje. Innowacja zaś zaczyna się wtedy, gdy dochodzi do wymieszania się różnych konfiguracji między sobą. Ten etap nazywany jest przez Barnetta rekombinacją. Jeśli zatem mamy element zbudowany z dwóch części A i B oraz drugi element skomponowany z C i D, to innowacja zachodzi wówczas, gdy np. w miejsce B zostanie wprowadzony nowy element C – część innej znanej kombinacji.

Pozostaje w tym momencie zadać pytanie o „asymilację”, czyli o to, na jakiej zasadzie B może zostać zastąpione przez C. W odpowiedzi na to pytanie Barnett wyjawia trzy drogi zastąpienia. Zastąpienie może nastąpić na drodze oczywistości, gdy podobieństwo między elementem A (z którym wcześniej połączone było B) i C jest wyraziste. W sytuacji gdy elementy mające się „wymienić” nie wydają się podobne, zastąpienie zachodzi na zasadzie analizy lub syntezy. Jeśli A nie jest podobne do C, a jednak jest jego zamiennikiem, to znaczy, że A i C mają jakąś część wspólną, na podstawie której pośrednio budowane jest podobieństwo. Ten wspólny element A i C został oznaczony na diagramie Barnetta przez symbol X. Owa część wspólna może być identyfikowana za sprawą „analizy”, czyli koncentracji na tzw. *common part* – elemencie wspólnym. Koncentracja na częściach wspólnych pozwala zapamiętać o różnicach. I tak bryczkę i samochód uznamy za zamienniki, jeśli skupimy się na kołach, a nie na silniku. Część wspólna, za pomocą której wyrokuje się na temat podobieństwa obiektów, zostaje wyodrębniona w toku „analizy”, czyli rozkładu na części składowe.



Rysunek 1. Model innowacji  
(Figure 1. Model of innovation)

Procedurą alternatywną wobec „analizy” jest „inkorporacja” czy inaczej „synteza”. W inkorporacji identyfikacja odbywa się nie poprzez rozbijanie na drobniejsze części całości i szukanie tego, co wspólne, ale poprzez szukanie wspólnego mianownika dla nierozbitych jednostek. Tego typu syntezy mogą być uwarunkowane psychologicznie lub kulturowo. Niektórzy przykładowo muszą mieć do dyspozycji papierosa przy filiżance kawy, dla innych nierozłączną parę stanowi pieczony kurczak z ziemniakami. Te syntezy to przykład zakodowanych ustawień w umyśle człowieka, które mają podłoże psychologiczne. Równie mocnym „syntezatorem” poszczególnych elementów jest zwyczaj. Tu Barnett podaje przykłady połączeń będących odbiciem przyjętej przez społeczność obyczajowości. I tak trwałe połączenie widelca z nożem to element kultury amerykańskiej i europejskiej, a zestawienie pałeczek z miskami to synteza będąca znakiem rozpoznawczym Chin; z kolei igła i nić to na trwałe wkomponowany w kulturę europejską wizerunek szwaczki.

Tak właśnie Homer Barnett w kilku krokach tłumaczy, w jaki sposób jednostka postrzega innowację i adaptuje coś, co jest jej obce. Bez wyjawienia, na czym polega mechanizm „substytucji starego przez nowe”, nie sposób zrozumieć sensu dyskusji o innowacjach w ogóle. Koncepcja antropologiczna dochodzi tym samym do istoty rzeczy, tj. odkrywa znaczenie innowacji w życiu jednostki i jej codziennym doświadczeniu.

## 7. Podsumowanie

Innowacje analizowano tutaj w obrębie różnych teorii i paradygmatów. Przeprowadzona dyskusja pojęcia pozwala stwierdzić, że innowacja jest obecna tak w procesach gospodarczych, jak i w codziennym życiu człowieka; odgrywa rolę siły systemowej, ale też znajduje zastosowanie w zwykłych jednostkowych praktykach. Przejście od teorii wzrostu gospodarczego poprzez trzy wymienione paradygmaty (przedsiębiorczy, techniczny i rynkowy) do prakseologii i rozumowania antropologicznego ostatecznie należy traktować jako rodzaj przejścia od „świata produkcji” do „świata społecznego doświadczenia”. Z jednej bowiem strony poznajemy innowację jako stymulator procesów gospodarczych i technologicznych, z drugiej zaś widzimy w niej wypadkową jednostkowych potrzeb i braków. Jest ona zarazem produktem przemysłu, jak i poznawczo identyfikowalnym zamiennikiem mało efektywnych dóbr. Innymi słowy: antropologia i prakseologia pozwalają znaleźć „oddolne” uwarunkowania innowacji, szukając wparcia dla identyfikacji *novum* w codziennych praktykach człowieka. Teoria wzrostu gospodarczego natomiast „odgórnie” identyfikuje innowację, dowodząc, że sens *novum* tkwi w możliwości zmiany nie życia jednostki, ale systemu. Ostatecznie spotkanie gospodarki ze społeczeństwem następuje na styku myślenia strategicznego (stawiającego sobie za cel rozpoznanie potrzeb i dopasowanie do nich możliwości technologicznych) i antropologicznego (powalającego zidentyfikować *novum* w codzienności na zasadzie postrzegania „ulepszonych” substytutów rzeczy aktualnie używanych).

## Bibliografia

- Barnett, H. (1953). *The Basis of Cultural Change*. New York: McGraw-Hill Book.  
Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: A Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.



- Budziński, F., Mróz, M. (1998). *Innowacje techniczne. Geneza i rozwój*. Rzeszów: Oficyna Wydawnicza Politechniki Rzeszowskiej. ISBN 83-71-99038-3.
- Fiedor, B. (1979). *Teoria innowacji*. Warszawa: PWN.
- Kotarbiński, T. (1965). *Traktat o dobrej robocie*. Wrocław: Ossolineum. ISBN 83-04-04525-7.
- Kotarbiński, T. (1999). *Dzieła wszystkie. Praxeologia. Cz. 1*. Wrocław: Ossolineum. ISBN 83-04-04435-8.
- Ogburn, W. (1933). *Social Change*. W: E.R.A. Seligman (ed.). *Encyclopaedia of the Social Sciences*. New York: Viking Press.
- Ogburn, W. (1950). *Social Change with Respect to Culture and Original Nature*. New York: Viking Press.
- Ogburn, W. (1964). *On Culture and Social Change*. Selected papers. Edited and with an introduction by O.D. Duncan. Chicago: University of Chicago Press.
- Pomykański, A. (1997). *Innowacje*. Łódź: Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej. ISBN 83-87-19811-0.
- Sahlman, W.A. (1992). Introduction to: *The Five Stages of Small Business Growth*. W: W.A. Sahlman, H.H. Stevenson (eds.). *The Entrepreneurial Venture*. Boston: Harvard Business School Publishing. ISBN 08-75-84892-3.
- Schumpeter, J. (1960). *Teoria rozwoju gospodarczego*. Warszawa: PWN.
- Sombart, W. (1916). *Der moderne Kapitalismus. Historisch-systematische Darstellung des gesamteuropäischen Wirtschaftslebens von seinen Anfängen bis zur Gegenwart*. München: Duncker & Humblot.
- Szymczak, M. (1976). *Słownik języka polskiego*. Warszawa: PWN.
- Targalski, J. (2006). Innowacyjność – przyczyna i skutek przedsiębiorczości. *Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie*, 730, 5–10.
- Veblen, T. (1904). *Theory of Business Enterprise* [online, dostęp: 2014-04-05]. Dostępny w Internecie: <http://www.cfeps.org/ss2008/ss08r/parada/The%20Theory%20of%20Business%20Enterprise.pdf>.
- Veblen, T. (1924). *Absentee Ownership and Business Enterprise in Recent Times: The Case of America*. London: Allen & Unwin.
- Zacher, L. (2000). Innowacje. W: W. Kwaśniewicz (red.). *Encyklopedia socjologii*. Warszawa: Oficyna Naukowa. ISBN 83-85505-71-7.

## Technological innovations in the context of sociological theory

**Abstract:** The main purpose of the article is to present theoretical discussion about the notions “innovation”. The meaning of innovation will be discussed in reference to economic concepts as well as philosophy and social anthropology. The starting point in discussion about understanding the innovation in contemporary world will be the theory of economic growth and the concepts proposed by Joseph Schumpeter and Harvard’s school. Next the innovation will be presented in relation to the technical determinism. In this part of article, theory created by William Ogburn, Daniel Bell and

Thorstein Veblen will be presented. The last, proposed in the discussion, approach refers the domain “innovation” to philosophical theory of phraseology and anthropology. Finally, thanks to this, the innovation “will be given in the hands of the user,” being at the same time the subject of human experience. Therefore, the discussion will become an attempt to build a bridge between the economic and the social recognition of innovation. Method of analysis is literature studies confiding towards the reconstruction of sociological theory of innovation.

**Key words:** innovation, technicism, entrepreneurship, cultural experience, praxeology



### **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 key words 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.

