

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 366

## Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce

Redaktorzy naukowi  
Andrzej Kaleta  
Krystyna Moszkowicz  
Letycja Sołoducho-Pelc



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2014

Redaktor Wydawnictwa: Aleksandra Śliwka

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Barbara Cibis

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

[www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl), [www.ebscohost.com](http://www.ebscohost.com),

w Dolnośląskiej Bibliotece Cyfrowej [www.dbc.wroc.pl](http://www.dbc.wroc.pl),

The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com),

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa

[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2014

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-403-5**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk i oprawa:

EXPOL, P. Rybiński, J. Dąbek, sp.j.

ul. Brzeska 4, 87-800 Włocławek

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Anna Adamik:</b> Problemy rozwoju organizacji i ich potencjału zasobowego w praktyce branży usług badawczo-rozwojowych sektora wysokich technologii .....	15
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Kultura organizacyjna przedsiębiorstw produkcyjnych w Polsce – hipotezy badawcze .....	28
<b>Bogusław Bembenek:</b> Internacjonalizacja jako sposób wzmacniania konkurencyjności klastra .....	37
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategie bezpieczeństwa i higieny pracy w aspekcie działalności podmiotów gospodarczych .....	49
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Strategic entrepreneurship and firm performance – restoring the role of task environment .....	59
<b>Paweł Cabała:</b> Analiza czynników ryzyka w zarządzaniu rozwojem organizacji .....	68
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Strategie kooperacji w sektorze hi-tech: przywilej czy konieczność? .....	78
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Luka w kompetencjach społecznych głównego zarządzającego jako bariera w przezwyciężeniu kryzysu kontroli – studium przypadku .....	88
<b>Janusz Czekał, Marek Ćwiklicki:</b> Zrównoważona karta wyników w strukturze systemu zadaniowego .....	99
<b>Wojciech Dyduch:</b> Twórcza strategia jako podstawa dla pobudzania innowacyjności i przedsiębiorczości .....	108
<b>Sylwia Dziedzic:</b> Nowe podejście do tworzenia krajowych i regionalnych strategii innowacji – koncepcja inteligentnej specjalizacji (RIS3) .....	119
<b>Sylwia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Współczesne wyzwania i uwarunkowania zrównoważonego rozwoju branży lotniczej .....	129
<b>Sylwia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Przedsiębiorczość technologiczna pod znakiem ryzyka .....	142
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Znaczenie strategii proekologicznych w kontekście budowania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstw .....	152
<b>Jarosław Ignacy:</b> Wybrane problemy formułowania i realizacji celów strategicznych przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych .....	163
<b>Marek Jabłoński:</b> Wybrane aspekty niesprawności w motywowaniu pracowników w świetle badań empirycznych .....	174
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Strategie innowacyjne organizacji ..	184

<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> O koncepcji zarządzania kapitałem intelektualnym uczelni.....	194
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> Rola zaangażowania w podnoszenie efektywności zarządzania organizacjami sektora zdrowia przy wykorzystaniu MSC ( <i>Mission Oriented Scorecard</i> ).....	202
<b>Andrzej Kaleta:</b> Strategia ekspansji czy stabilizacji?.....	212
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Współpraca pomimo rywalizacji na przykładzie przedsiębiorstw projektujących gry szkoleniowe.....	225
<b>Jarosław Karpacz:</b> Oportunizm w relacjach międzyorganizacyjnych w teorii i praktyce .....	236
<b>Patrycja Klimas:</b> Znaczenie współdziałania międzyorganizacyjnego dla innowacyjności organizacyjnej – perspektywa empiryczna .....	248
<b>Izabela Konieczna:</b> Znaczenie ogólnych zasobów organizacji dla spółdzielni mleczarskich z województwa świętokrzyskiego .....	258
<b>Joanna Korpus:</b> Fuzje i przejęcia przedsiębiorstw w świetle koncepcji tworzenia wartości wspólnej.....	269
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Kwestie społeczno-kulturowe w ujęciu militarnych koncepcji strategii .....	278
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategie zapewniania bezpieczeństwa powodziowego realizowane w gminach doliny Sanu .....	288
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Archetypy politykowania organizacyjnego ...	299
<b>Paweł Łukasik:</b> Model zależności między celami organizacji, organizacyjnym uczeniem się i komunikacją w kontekście zarządzania strategicznego .....	308
<b>Natalia Mańkowska:</b> Organizacja publiczna w społeczeństwie informacyjnym – wybrane aspekty .....	317
<b>Zbigniew Matyjas:</b> Liczebność rad nadzorczych a strategie na poziomie korporacji polskich spółek publicznych.....	326
<b>Czesław Mesjasz:</b> Nieprzewidywalność środowiska współczesnych organizacji.....	336
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotyzm w przedsiębiorstwie rodzinnym na przykładzie firmy inwestycyjnej.....	347
<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problemy wdrażania strategii w przedsiębiorstwach.....	358
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza i wzrost przedsiębiorstwa.....	366
<b>Konrad Niziołek, Katarzyna Boczkowska:</b> Wybrane elementy strategii bezpieczeństwa pracy w przedsiębiorstwie – wyniki badań organizacji regionu dolnośląskiego .....	373
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Renta ekonomiczna jako warunek strategii implementacji wyrobu gotowego i determinanta elastycznego wytwórcy .....	381
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Ochrona środowiska jako strategiczny czynnik rozwoju organizacji.....	395

<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Zmiany w zarządzaniu strategicznym przez stosowanie koncepcji foresight .....	405
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Planowanie zasobów przedsiębiorstwa (ERP) w chmurze obliczeniowej – korzyści ekonomiczne dla małych i średnich przedsiębiorstw .....	413
<b>Joanna Radomska:</b> Zawartość strategii jako czynnik utrudniający jej implementację .....	429
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategie kreowania wizerunku organizacji sportowej .....	439
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategie i praktyki sukcesyjne polskich przedsiębiorstw rodzimnych .....	449
<b>Maja Sajdak:</b> Przywództwo strategiczne jako wyzwanie dla współczesnych przedsiębiorstw .....	460
<b>Letycja Soloduch-Pelc:</b> Koncepcja i wdrażanie strategii w małych, średnich i dużych przedsiębiorstwach .....	470
<b>Agnieszka Sopińska:</b> Profil kluczowych zasobów MŚP działających na rynku polskim i jego ocena w świetle badań .....	485
<b>Adam Stabryła:</b> Metodyka badania zdolności rozwojowej przedsiębiorstwa .....	495
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Selekcja rutyn – perspektywa wewnątrzorganizacyjna .....	505
<b>Jacek Strojny:</b> Nowe podejście do zarządzania strategicznego w samorządzie terytorialnym .....	514
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Otwarta kultura organizacyjna a innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw .....	526
<b>Ewelina Trubisz:</b> Strategie uniku na pierwotnym rynku mieszkaniowym .....	535
<b>Rafał Trzaska:</b> Identyfikacja modelu tworzenia wartości w sieci na przykładzie Forum Edukacji Biznesowej .....	544
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie ryzykiem wobec wyzwań z otoczenia .....	560
<b>Anna Walecka:</b> Przygotowanie pracowników na kryzys – wybrane wnioski z badań .....	572
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Trwałość rozwoju organizacji jako jeden z tzw. zawiłych problemów zarządzania .....	582
<b>Przemysław Wolczek:</b> Pięć kluczowych problemów wdrażania strategii w świetle wyników badań empirycznych .....	593
<b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość turystyczna kierunkiem rozwoju atrakcyjnych krajobrazowo gmin wiejskich .....	605
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Ekoinnowacje jako element nowego paradygmatu w europejskich i regionalnych dokumentach strategicznych .....	618
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Zaufanie w relacjach międzyorganizacyjnych: substitucja i komplementarność .....	630

<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innowacje w konkurencyjnych strategiach przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	642
<b>Czesław Zając:</b> Problemy tworzenia i wdrażania strategii personalnej w grupach kapitałowych na przykładzie IMPEL SA.....	653
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Dlaczego firmy chcą koopetytować? Motywy współpracy konkurencyjnej przedsiębiorstw sektora <i>high-tech</i> ....	660
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing zarządzania należnościami.....	671
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Corporate social performance as a indicator of success in Positive Organizational Scholarship view .....	689
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Planowanie strategiczne z wykorzystaniem metody foresight – standaryzowana identyfikacja uwarunkowań innowacyjności w kontekście zrównoważonego rozwoju regionu.....	698

## Summaries

<b>Anna Adamik:</b> Problems of organizations development and their resource potential in practice of R&D services industries of High Technology sector.....	27
<b>Grażyna Aniszewska:</b> Organizational culture of manufacturing companies in Poland – research hypotheses .....	36
<b>Bogusław Bembek:</b> Internationalization as a way of strengthening the competitiveness of cluster.....	48
<b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziolek:</b> Strategy of health and safety at work – aspects of business companies.....	58
<b>Katarzyna Bratnicka:</b> Przedsiębiorczość strategiczna i efektywność przedsiębiorstwa – przywrócenie roli otoczenia zadaniowego .....	67
<b>Paweł Cabala:</b> Risk factors analysis in managing the development of an organization .....	77
<b>Wojciech Czakon, Wojciech Machel:</b> Coopetition strategies in Hi-Tech sector: privilege or necessity?.....	87
<b>Maciej Czarnecki, Magdalena Rajchelt:</b> Gap in social competences of the chairman as a barrier in overcoming the control crisis – case study .....	98
<b>Janusz Czekaj, Marek Ćwiklicki:</b> Balanced Scorecard within the tasks system's structure.....	107
<b>Wojciech Dyduch:</b> Creative strategy as a basis for stimulating innovativeness and entrepreneurship.....	118
<b>Sylvia Dziedzic:</b> Changes in the approach to the creation of national and regional innovation strategies – RIS3 conception .....	128
<b>Sylvia Dziedzic, Leszek Woźniak, Maciej Chrzanowski:</b> Modern challenges and conditions of sustainable development of aviation industry.....	141

<b>Sylvia Flaszewska, Iwona Staniec:</b> Technology entrepreneurship marked by risk .....	151
<b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> The importance of environmental strategies in the context of building the competitive advantage of enterprises .....	162
<b>Jarosław Ignacy:</b> Selected problems in the formulation and implementation of corporate strategic objectives in the light of empirical research .....	173
<b>Marek Jabłoński:</b> Selected aspects of inefficiencies in motivating employees in the light empirical research.....	183
<b>Krzysztof Janasz, Joanna Wiśniewska:</b> Innovative strategies of organizations.....	193
<b>Elżbieta Janczyk-Strzała:</b> About the concept of intellectual capital management in higher education institutions (HEIs).....	201
<b>Szymon Jopkiewicz:</b> The role of involvement in improving the efficiency of the management by health sector organizations using MSC (Mission Oriented Scorecard).....	211
<b>Andrzej Kaleta:</b> The strategy of expansion or stabilization?.....	224
<b>Marek Kalinowski, Emilia Dobrowolska:</b> Cooperation despite competition: the case of firms creating training games .....	235
<b>Jarosław Karpacz:</b> Opportunism in interorganizational relationships in theory and practice.....	247
<b>Patrycja Klimas:</b> Significance of interorganizational cooperation for organizational innovativeness – an empirical perspective.....	257
<b>Izabela Konieczna:</b> The importance of general resources for dairy cooperatives from the Świętokrzyskie Voivodeship.....	268
<b>Joanna Korpus:</b> Mergers and acquisitions as presented by means of the idea of Creating Shared Value .....	277
<b>Piotr Mateusz Kuczyński:</b> Social and cultural aspects from military strategies concepts perspective .....	287
<b>Krzysztof Kud:</b> Strategies for providing flood protection implemented in the municipalities of San valley.....	298
<b>Monika Kulikowska-Pawlak:</b> Organizational politicking archetypes .....	307
<b>Paweł Łukasik:</b> The model of relationships between organization's goals, organizational learning and communication in the context of strategic management.....	316
<b>Natalia Mańkowska:</b> Public organization in information society – chosen aspects.....	325
<b>Zbigniew Matyjas:</b> The supervisory board size and corporate-level strategies of Polish listed companies .....	335
<b>Czesław Mesjasz:</b> Unpredictability of the environment of modern organizations.....	346
<b>Lech Miklaszewski:</b> Nepotism in the family company. Case study of the investment company .....	357

<b>Krystyna Janina Moszkowicz:</b> Problems of strategy implementation in enterprises .....	365
<b>Mieczysław Moszkowicz:</b> Knowledge and development of the company .....	372
<b>Konrad Niziolek, Katarzyna Boczkowska:</b> Chosen elements of work security strategies in an organization – research results of organizations of Lower Silesia region .....	380
<b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Economic rent as a condition of implementation strategy of a finished product and a determinant of a flexible manufacturer .....	394
<b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Environmental protection as a strategic factor in the development of organization .....	404
<b>Żanna Popławska, Andrzej Limański, Ireneusz Drabik:</b> Changes in strategic management by using Foresight concept .....	412
<b>Krystyna Poznańska, Artur Marczak:</b> Enterprises Resource Planning (ERP) in cloud computing – advantages for small and medium-sized enterprises... ..	428
<b>Joanna Radomska:</b> Content of the strategy as a factor making its implementation more difficult .....	438
<b>Agnieszka Rak:</b> Strategies of sport organization image creation .....	448
<b>Krzysztof Safin:</b> Strategies and succession practices of Polish family enterprises .....	459
<b>Maja Sajdak:</b> Strategic leadership as a challenge for modern companies .....	469
<b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> The concept of strategy implementation in medium-sized and large enterprises .....	483
<b>Agnieszka Sopińska:</b> The profile of key resources of SME operating on the Polish market and its evaluation in the light of research .....	494
<b>Adam Stabryła:</b> Methods of analysing company's development potential ....	504
<b>Ewa Stańczyk-Hugiet, Katarzyna Piórkowska, Sylwia Stańczyk:</b> Routines' selection – intraorganizational perspective .....	513
<b>Jacek Strojny:</b> New approach to the strategic management in local government .....	525
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Open organizational culture vs. innovation of small and medium-sized enterprises .....	534
<b>Ewelina Trubisz:</b> Dodge strategies on the original housing market .....	543
<b>Rafał Trzaska:</b> Identification of value creation model in the network on the example of Business Competencies Forum .....	559
<b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Risk management in the face of environmental challenges .....	571
<b>Anna Walecka:</b> Preparing employees for a crisis – chosen conclusions from the research .....	581
<b>Anna Witek-Crabb:</b> Sustainability of organizational development as a wicked problem of business management .....	592



---

<b>Przemysław Wolczek:</b> Five key problems of strategy implementation – empirical research results .....	604
<b>Marian Woźniak:</b> Tourist entrepreneurship as the direction of the development of landscape attractive rural communities .....	617
<b>Leszek Woźniak, Sylwia Dzedzic, Maciej Chrzanowski:</b> Eco-innovation as a new paradigm in European and regional strategic documents .....	629
<b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Trust in interorganizational relationships: substitutes and complementarity .....	641
<b>Dariusz Wyrwa:</b> Innovations in competitive strategies of enterprises from Subcarpathian Voivodeship.....	652
<b>Czesław Zajac:</b> Problems of creating and implementing of personnel strategy in capital groups on the example of Impel S.A. ....	659
<b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Why do companies want to cooperate with rivals? Motives of coepetition in high-tech enterprises.....	670
<b>Małgorzata Załęska:</b> Outsourcing of receivables management.....	688
<b>Przemysław Zbierowski, Mariusz Bratnicki:</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu jako wskaźnik sukcesu w perspektywie pozytywnej teorii organizacji.....	697
<b>Bożydar Ziółkowski:</b> Strategic planning by means of foresight – standardized identification of innovativeness determinants in the context of sustainable development of a region .....	704

**Anna Adamik**

Politechnika Łódzka

e-mail: anna.adamik@p.lodz.pl

---

## **PROBLEMY ROZWOJU ORGANIZACJI I ICH POTENCJAŁU ZASOBOWEGO W PRAKTYCE BRANŻY USŁUG BADAWCZO-ROZWOJOWYCH SEKTORA WYSOKICH TECHNOLOGII**

---

**Streszczenie:** W opracowaniu zasygnalizowano istotę rozwoju i strategii rozwoju współczesnych organizacji. Wskazano przy tym na wyjątkową rolę struktury potencjału zasobowego w tych procesach. Jego celem było wykazanie wyższej przydatności we współczesnych warunkach rynkowych strategii rozwoju zewnętrznego i zasobów relacyjnych niż bardziej klasycznego podejścia opartego na strategii rozwoju wewnętrznego. Analizy z zakresu teorii rozwoju organizacji oraz teorii potencjału konkurencyjnego wsparto wynikami badań osiemnastu organizacji branży usług B+R sektora HT. Na ich przykładzie wykazano, że struktura zasobowa nieuwzględniająca rozwoju zasobów relacyjnych oraz bazowanie jedynie na strategii rozwoju wewnętrznego nie jest dziś podejściem gwarantującym sukces rynkowy w sektorze HT. Takie podejście prowadzi do przeciętnej bądź słabej sytuacji finansowej, stąd należy dążyć do jak najszybszej jego zmiany.

**Słowa kluczowe:** rozwój organizacji, potencjał zasobowy, strategię rozwoju, rozwój organizacji sektora wysokich technologii.

DOI: 10.15611/pn.2014.366.01

### **1. Wstęp**

Żyjemy w świecie, w którym coraz częściej pozytywną naukę, jeśli jest się tylko odpowiednio spostrzegawczym, można wysnuć na bazie analizy nie tylko dobrych, ale i złych praktyk i doświadczeń. Można w ten sposób budować nowe, wartościowe rozwiązania, można uczyć się na błędach, najlepiej nieswoich. Tyczy to również organizacji, nawet tych teoretycznie najnowocześniejszych, np. sektora wysokich technologii (HT). Choć w ich przypadku mogłoby się wydawać, iż szeroko pojęta wiedza, zwłaszcza o procesach, strategiach, zasobach i umiejętnościach generujących rozwój, postęp, innowacje i tego typu kwestie, jest stosunkowo wysoko rozwinięta, nie zawsze jest to prawda. Nawet dojrzałe, doświadczone organizacje HT bawują wciąż na przebrzmiałych już, mało efektywnych w dzisiejszych warunkach

drogach i źródłach rozwoju. Dość dobitnym tego przykładem okazują się usługowe organizacje badawczo-rozwojowe HT. Badania wykazują, iż w erze gospodarki opartej na wiedzy, sieciach współpracy i szerzących się w coraz szybszym tempie postępie technicznym i technologii informatycznej wciąż zbyt często wybierają one jako podstawę swego sukcesu izolowany rozwój wewnętrzny i jedynie wypracowane samodzielnie zasoby organizacyjne. Ograniczając w swym cyklu życia wykorzystanie wsparcia zewnętrznych partnerów (zewnętrzny potencjał zasobowy i relacyjny), ograniczają swe możliwości rozwojowe, efektywność działań rynkowych oraz innowacyjnych.

Opracowanie poniższe przygotowano, by dać impuls do zmian zachowań rozwojowych organizacji HT funkcjonujących na terenie Polski, ostrzec je, by nie powielają dalej błędów branży usług B+R i z większą intensywnością otwierały się na współpracę międzyorganizacyjną, w tym kooperacyjną (czyli z konkurentami rynkowymi). Jego celem jest zasygnalizowanie wyjątkowej roli struktury potencjału zasobowego w procesach rozwoju nowoczesnych organizacji. Analizy z zakresu teorii rozwoju organizacji oraz teorii potencjału konkurencyjnego wsparło wynikami badań osiemnastu organizacji branży usług B+R sektora HT<sup>1</sup>.

## 2. Istota rozwoju organizacji

Rozwój to krytyczny wymóg przetrwania i sukcesu współczesnych organizacji. Jego pozytywnym wynikiem jest najczęściej elastyczność i taka zmienność systemów organizacyjnych, która pozwala umiejętnie dostosowywać się do potrzeb i wymagań zmieniającego się otoczenia oraz warunków działania, jakie ono stwarza [Adamik, Matejun 2013]. Dotyczy on komplementarnych zmian w różnorodnych sferach i obszarach przedsiębiorstwa. W jego ramach poszczególne części organizacji przekształcają się w układy bardziej skomplikowane, w całości „wyższego rzędu”, odznaczające się nowymi właściwościami i nowymi prawidłowościami, niespotykany dotychczas [Pszczółowski 1978]. W tym sensie rozwój to wprowadzanie zmian jakościowych, które pozytywnie wpływają na cel, którego dotyczą [Stabryła 1996]. Ze względu na fakt, iż dla organizacji celem tym jest coraz wyższa efektywność działań, przedsiębiorstwa muszą stale, permanentnie wręcz, rozwijać się, czyli realizować specyficzny proces zmian zachodzący w czasie [Machaczka 1998]. Poprawa efektywności staje się wtedy podstawowym kryterium zaliczania konkretnych działań do kategorii działań rozwojowych [Kaplan, Norton 2010]. Idąc dalej, pozytywne (korzystne) zmiany w zakresie osiągniętych przez przedsiębiorstwo, szeroko pojętych wyników/rezultatów (ilościowych i jakościowych) w poszczególnych obszarach działania wskazują na zjawisko rozwoju, natomiast negatywne na regres.

Szczegółowe analizy zagadnienia wskazują, iż rozwój przedsiębiorstwa to postępujące zmiany o charakterze jakościowo-strukturalnym, dokonujące się głównie

---

<sup>1</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy NCN nr N N115 006040.

w wyniku wzrostu potencjału konkurencyjnego przedsiębiorstwa. Dynamika, zakres, formy tego wzrostu decydują o możliwej skali (relatywnej, bezwzględnej) i charakterze (ekspansywny, intensywny, mieszany) rozwoju przedsiębiorstwa [Suszynski 2007]. Tworzą one warunki adaptacji i możliwości działań, których wynikiem jest przystosowanie się do zmian zachodzących w samym przedsiębiorstwie, jak i w jego otoczeniu [Masłyk-Musiał 2003]. Rozwój jest więc dla współczesnych organizacji naturalnym procesem [Adamik, Zakrzewska-Bielawska 2014]:

- ewoluowania (zmieniania się) w kierunku nie tylko przetrwania, ale i systematycznego umacniania przewagi oraz pozycji konkurencyjnej,
- doskonalenia miejsca zajmowanego w otoczeniu,
- rozszerzania wpływów w otoczeniu,
- aktywnej absorpcji i eksploatacji wyselekcjonowanych aktywów materialnych i niematerialnych, zarówno tych wewnętrznych, jak i zewnętrznych,
- wzrostu możliwości i fachowości,
- generowania elastyczności przewyższającej dotychczasowe osiągnięcia,
- świadomych i autentycznych zmian zapewniających przechodzenie do form i stanów coraz bardziej złożonych i doskonalszych, stanowiących postęp względem stanu istniejącego,

a więc specyficznym procesem świadomego uczenia się.

Szerzej na temat innych interesujących sposobów definiowania oraz parametrów istoty rozwoju współczesnych organizacji pisali w ostatnich latach m.in. R. Sullivan [2010], T.G. Cummings, Ch.G. Worley [2009], G.R. Bushe, R.J. Marshak [2009], J.C. Jackson [2006], J.V. Gallos [2006], G.N. Mc Lean [2005], D.L. Bradford, W.W. Burke [2005], G. Egan [2002].

### 3. Rozwój organizacji a rozwój potencjału

Współcześnie procesy rozwojowe rzadko zamykają się w ramach tylko jednej organizacji, częściej wprost wymagają współpracy wielu podmiotów i wielu działań międzyorganizacyjnych. Działalność rozwojowa klasyfikowana jest więc często ze względu na pochodzenie zasobów inicjujących rozwój. W ten sposób wyróżnia się rozwój [*Innovation Management*... 2002]:

- wewnętrzny, tj. endogeniczny, który polega na rozwijaniu i rozrastaniu się przedsiębiorstwa od wewnątrz, głównie w drodze generowanych samodzielnie, nowych zmian/inwestycji: 1) rzeczowych/zasobowych (nowe maszyny i narzędzia, nowe obiekty) oraz 2) inicjatyw organizacyjnych (nowe komórki organizacyjne, zakłady, filie, szkolenia, innowacje itp.);
- zewnętrzny, tj. egzogeniczny, a w związku z tym polegający na rozwijaniu przedsiębiorstwa w oparciu o zasoby dostępne w otoczeniu, np. dzięki powiązaniom z uczestnikami rynku, uczestnictwu w sieciach technologicznych czy też w sieciach społecznych; obejmuje on więc różnego typu współdziałanie z innymi podmiotami gospodarczymi – od bardzo luźnych związków kooperacyjnych

(np. umowy outsourcingowe) do ścisłych powiązań kapitałowych i własnościowych (fuzje, przejęcia).

By jednostka sprawnie przechodziła przez kolejne etapy swego cyklu życia, musi stawiać przed sobą kolejne, ambitne cele, adekwatne do dotychczas posiadanych, ale i wciąż zdobywanych zasobów, wiedzy i umiejętności oraz wynikające z logiki jej rozwoju, wymogów formalnoprawnych czy stosowanych praktyk biznesowych. Eksploatowane źródło rozwoju (a raczej miejsce pochodzenia zasobów wykorzystanych w rozwoju, czyli potencjał wewnętrzny czy zewnętrzny) staje się w ten sposób istotnym czynnikiem kształtującym każde przedsiębiorstwo, a zwłaszcza jego proces dojrzewania (cykl życia). Decyduje ono o samodzielności podczas wykonywania działań rynkowych, efektywności procesów uczenia się, zdolności do współdziałania z otoczeniem, a także skuteczności działań innowacyjnych oraz rynkowych [Zakrzewska-Bielawska 2013].

Występowanie kolejnych etapów cyklu życia uzależnione jest od specyficznych dla danego przedsiębiorstwa czynników wewnętrznych (ilości i jakości różnego typu posiadanych lub będących w dyspozycji zasobów i umiejętności organizacyjnych) i zewnętrznych (oddziałujących na przedsiębiorstwo, w sposób pobudzający lub hamujący, sił wywodzących się z otoczenia bliższego i dalszego). W różnych fazach cyklu życia organizacji różne są ich pokłady (potencjały), a zatem i luki rozwojowe (zasobowe i umiejętnościowe) oraz minimalizujące je umiejętności uczenia organizacyjnego. Literatura przedmiotu dostarcza wielu przykładów czynników wpływających na rozwój przedsiębiorstwa [Zook 2010; Żuber 2008; Budzisz, Urban, Wasiluk 2008; Janasz, Kozioł 2007]. Każde przedsiębiorstwo, aby móc się rozwijać, musi w swej strategii zmian umiejętnie poszukiwać złotego środka pomiędzy poszukiwaniem i specyficznym dla siebie kształtowaniem (zmienianiem) unikatowych zasobów i umiejętności wewnętrznych oraz tych wynikających z relacji międzyorganizacyjnych (czyli tzw. zasobów zewnętrznych).

Współcześnie rozwój przedsiębiorstwa to coraz częściej szczególnego rodzaju rozwój zewnętrzny, oparty na nowych formach zasobów zewnętrznych wynikających z nawiązywania relacji z różnymi podmiotami otoczenia [Stańczyk-Hugiet 2011], wykorzystujący zdefiniowane przez D.J. Teece, G. Pisano i A. Shuen dynamiczne zdolności [Teece, Pisano, Shuen 1997]. To swoiste relacyjne podejście do rozwoju (*dialogic organization development*), w którym to pomysły na zmiany rozwojowe rodzą się w wyniku potrzeb i nacisku całego systemu interesariuszy (wewnętrznych i zewnętrznych) [Gergen 1978], a wynikające z nich procesy rozwojowe [McKelvie, Wiklund 2010] obejmują zarówno wnętrze organizacji, jak i jej otoczenie. W ten sposób przewaga konkurencyjna współczesnej organizacji wynika z faktu posiadania dynamicznych zdolności, czyli umiejętności dostosowania, integrowania i rekonfigurowania wewnętrznych i zewnętrznych zasobów i kompetencji, w reakcji na szybko zmieniające się otoczenie. Rośnie w związku z tym współcześnie w strukturze potencjału zasobowego organizacji [Bratnicki 2000] rola zasobów relacyjnych, maleje zaś tych o charakterze „twardym”, czyli np. finansowych, czy rzeczowych [Flaszewska, Zakrzewska-Bielawska 2013].

#### 4. Specyfika branży usług B+R sektora wysokich technologii

W niniejszym opracowaniu szczegółowym analizom roli struktury eksploatowanych zasobów w procesach rozwojowych poddane zostaną organizacje branży usług B+R sektora wysokich technologii (HT). Sektor wysokich technologii (HT) jest trudny do jednoznacznego zdefiniowania, gdyż większość nowych, zaawansowanych technologii przekracza granice branż według tradycyjnych klasyfikacji. W związku z powyższym najczęściej przyjmuje się, że sektor ten to branże powstające na styku nauki i przemysłu, które bazują na przetwarzaniu rezultatów wyników badań naukowych w przemyśle. Powszechne jest także rozumienie przez pojęcie sektora HT takich branż i produktów, które cechują się w porównaniu z pozostałymi branżami i produktami wyższym udziałem wydatków na badania i rozwój (B+R) w wartości finalnej [Zakrzewska-Bielawska 2011].

W statystykach krajowych i europejskich dla wyodrębnienia sektora HT stosuje się na ogół dwie metody: według dziedzin oraz według wyrobów, przy czym w praktyce częściej stosowana jest pierwsza, oparta na intensywności działalności B+R. Wyznacznikiem zaliczenia danej dziedziny bądź wyrobu do sektora *high-tech* jest wówczas intensywność działalności badawczo-rozwojowej mierzonej przez takie wskaźniki, jak relacja nakładów bezpośrednich na działalność B+R do wartości dodanej, relacja nakładów bezpośrednich na działalność B+R do wartości produkcji (sprzedaży) czy też relacja nakładów bezpośrednich na działalność B+R powiększonych o nakłady pośrednie „wcielone” w dobrach inwestycyjnych i półwyrobach do wartości produkcji (sprzedaży). Do sektora wysokich technologii zalicza się w ten sposób te dziedziny działalności, w których intensywność B+R jest większa niż 7% [Eurostat 2008]. Według PKD z 2007 roku należą do nich:

- w ramach przetwórstwa przemysłowego HT: produkcja podstawowych substancji farmaceutycznych oraz leków i pozostałych wyrobów farmaceutycznych, produkcja komputerów, wyrobów elektronicznych i optycznych, produkcja statków powietrznych, statków kosmicznych i podobnych maszyn;
- w ramach zaś usług HT: nadawanie programów ogólnodostępnych i abonamentowych, telekomunikacja, działalność związana z oprogramowaniem i doradztwem w zakresie informatyki oraz działalność powiązana, działalność usługowa w zakresie informacji oraz badania naukowe i prace rozwojowe.

Generalnie przedsiębiorstwa HT to podmioty wysoce innowacyjne, oparte na wiedzy i przedsiębiorcze, które rozwijają, produkują i sprzedają dobra i usługi uwzględniające dorobek współczesnej nauki i techniki. Oprócz wysokiej innowacyjności charakteryzuje je wysoka naukochłonność, wysokie kompetencje personelu (zwłaszcza naukowo-technicznego) oraz koncentracja na ciągłym procesie zdobywania, rozwijania i wykorzystania wiedzy, co czyni z nich organizacje inteligentne i uczące się. Wymaga to doskonalenia systemów przepływu informacji, począwszy od źródeł ich pozyskania poprzez wnikliwą analizę aż do udostępnienia decydom w postaci przetworzonej. Firmy HT powinny w związku z powyższym korzystać

z nowoczesnych technologii informacyjno-komunikacyjnych (ICT) wspomagających ich systemy informacyjne w pozyskiwaniu, kodyfikowaniu, tworzeniu i dzieleniu się wiedzą [Zakrzewska-Bielawska 2011].

W ciągu ostatnich pięciu lat (2009-2013) liczba podmiotów sektora HT w polskiej gospodarce, choć powoli, ale systematycznie rośnie. Szczególnie intensywnie rozwijają się usługi HT. Jedną z prężniejszych branż usługowych HT jest branża B+R, czyli badań naukowych i prac rozwojowych.

## 5. Metodyka badań i charakterystyka próby badawczej

W latach 2012-2013 prowadzono w Katedrze Zarządzania Politechniki Łódzkiej badania procesów rozwoju przedsiębiorstw *high-tech*<sup>2</sup>. W procesie gromadzenia danych wykorzystano metodę badań ankietowych oraz technikę PAPI (Pen and Paper-interview)<sup>3</sup>. Badania przeprowadzono na próbie 402 firm działających w sektorze wysokich technologii. Badaną populacją były przedsiębiorstwa zatrudniające przynajmniej jednego pracownika, a jednostką doboru do próby firmy spełniające kryterium branży HT określone metodą dziedzinową na podstawie Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD 2007). Strukturę sektora HT ustalono na podstawie danych GUS, a operatorem badania była baza firm „Polskie firmy” oraz „Panorama firm”. Schematem doboru do próby był dobór kwotowy. Struktura badanych podmiotów była zbliżona do całego sektora high-tech, uwzględniając branże i wielkość przedsiębiorstwa. Analizując dojrzałość<sup>4</sup> badanych organizacji ustalono, iż wśród nich najwięcej, bo 194 (48,3%), to organizacje w fazie dojrzałości, 142 (35,3%) to organizacje w fazie wzrostu, 70 (10%) w fazie narodzin i 26 (6,4%) w fazie schyłku. Podobną strukturę uzyskano podczas szczegółowych analiz wybranej do dalszych badań branży usług B+R sektora HT. W badanej próbie znalazło się 18 organizacji usług B+R. Spośród nich tylko jedna firma była w fazie narodzin, siedem w fazie wzrostu, dziesięć w fazie dojrzałości. W badanej próbie nie odnotowano firmy w fazie schyłku. Szczegółową ich charakterystykę przedstawiono w tab. 1.

Analizując powyższe zestawienie, można próbować stworzyć swoisty profil organizacji usług B+R sektora HT. To w większości przypadków dojrzałe, jednozakładowe przedsiębiorstwa państwowe o wyłącznie polskim kapitale, najczęściej średniej wielkości. Zwykle posiadają one własny dział B+R, ale nie jest on zbyt rozwinięty, gdyż zatrudnionych jest w nim maksymalnie do 10 osób personelu B+R.

<sup>2</sup> Praca naukowa finansowana ze środków na naukę w latach 2011-2013 jako projekt badawczy NCN nr N N115 006040.

<sup>3</sup> Narzędziem badawczym był ustrukturyzowany i wystandaryzowany papierowy kwestionariusz skierowany do właścicieli bądź członków zarządu badanych firm. Dominowały pytania ze skalą porządkową. Do rangowania użyto 5-stopniowej skali Likerta.

<sup>4</sup> W toku przeprowadzonych badań ankietowych respondenci samodzielnie wskazywali, czy ich firma znajduje się w etapie narodzin, wzrostu, dojrzałości czy też schyłku. Swoją klasyfikację oparli na towarzyszący kwestionariuszowi badawczemu słowniczek pojęć.

Tabela 1. Charakterystyka badanych organizacji usług B+R sektora HT

Organizacje usług badawczo-rozwojowych sektora HT N=18				
	Etap 1. Narodzin	Etap 2. Wzrost	Etap 3. Dojrzałość	Etap 4. Schyłek
1	2	3	4	5
Liczba organizacji HT w danej fazie rozwoju (N=402)	70 (10%)	142 (35,3%)	194 (48,3%)	26 (6,4%)
Liczba organizacji B+R w danej fazie rozwoju (N=18)	1 (6%)	7 (39%)	10 (55%)	0
Forma prawna	Os fizyczna	3 × spółka akcyjna 3 × osoba fizyczna 1 × przedsiębiorstwo państwowe	7 × przedsiębiorstwo państwowe 1 × spółka z o.o. 1 × spółka akcyjna 1 × osoba fizyczna	-
Forma organizacyjna	Przedsiębiorstwo jednozakładowe	6 × przedsiębiorstwo jednozakładowe 1 × przedsiębiorstwo wielozakładowe	7 × przedsiębiorstwo jednozakładowe 3 × przedsiębiorstwo wielozakładowe	-
Struktura kapitałowa	Wyłącznie kapitał polski	6 × wyłącznie kapitał polski 1 × udział kapitału zagranicznego: poniżej 10%	9 × wyłącznie kapitał polski 1 × udział kapitału zagranicznego: poniżej 10%	-
Rok założenia	2012	1 × 1966 2 × 1990-1995 4 × 2000-2010	4 × 1945-1955 2 × 1970-1985 2 × 1990-2000 1 × 2010 1 × bd	-
Wielkość	mikro	3 × mikro 3 × małe 1 × średnie	1 × mikro 1 × małe 8 × średnie	-
Personel B+R	0	5 × poniżej 10 os. 1 × 150 os. 1 × bd	4 × do 10 os. 3 × 20-40 os. 2 × 70-100 os. 1 × 150 os.	-
Sytuacja finansowa	slaba	4 × przeciętna 3 × dobra	5 × przeciętna 3 × dobra 2 × slaba	-
Udział wydatków na B+R w przychodach	mniej niż 1%	3 × powyżej 8% 2 × 2% i mniej 2 × 5-6%	6 × powyżej 8% 1 × 8% 1 × 6% 1 × 4% 1 × 2%	-



Tabela 1, cd.

1	2	3	4	5
<b>Obszar działania</b>	Lokalny – jedno województwo	3 × krajowy 2 × kraje Europy 1 × lokalny (jedno województwo) 1 × regionalny (kilka sąsiadujących województw)	5 × kraje Europy 3 × krajowy 1 × globalny 1 × regionalny	-
<b>Dział B+R</b>	brak	5 × nie 2 × tak	9 × tak 1 × nie	-
<b>Cechy HT w organizacjach usług B+R</b>				
<b>Bardzo słabe</b>	– patenty i licencje (zarówno tworzenie innowacji, jak i zgłaszanie patentów) – współpraca z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii	– patenty i licencje (zarówno tworzenie innowacji, jak i zgłaszanie patentów)	brak	-
<b>Słabe</b>	– zdolność do tworzenia innowacji – zdolność do wdrażania innowacji – zdolność do komercjalizacji innowacji produktowych, – umiejętność pozyskiwania wiedzy, wykorzystywania jej i dzielenia się nią, – informacyjność (duża ilość różnorodnych informacji),	– zdolność do komercjalizacji innowacji produktowych, patenty i licencje (zarówno tworzenie innowacji, jak i zgłaszanie patentów)	brak	-
<b>Przeciętne</b>	– komunikacja wsparta nowoczesnymi technologiami informatycznymi, – wiedza pracowników, – proces starzenia się opracowywanych produktów i technologii w sferze B+R	– komunikacja wsparta nowoczesnymi technologiami informatycznymi	– proces starzenia się opracowywanych produktów i technologii	-
<b>Silne</b>	Brak	– umiejętność pozyskiwania wiedzy, wykorzystywania jej i dzielenia się nią, – informacyjność (duża ilość różnorodnych informacji), – proces starzenia się opracowywanych produktów i technologii	– informacyjność (duża ilość różnorodnych informacji), – komunikacja wsparta nowoczesnymi technologiami informatycznymi, – patenty i licencje (zarówno tworzenie innowacji, jak i zgłaszanie patentów), – współpraca z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii, – zdolność do tworzenia innowacji, – zdolność do wdrażania innowacji, – zdolność do komercjalizacji innowacji produktowych	-
<b>Bardzo silne</b>	Brak	– zdolność do tworzenia innowacji, – zdolność do wdrażania innowacji	– wiedza pracowników w sferze B+R, – umiejętność pozyskiwania, wykorzystywania i dzielenia się wiedzą	-

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Choć firmy te w strukturze swych wydatków na B+R wydają ponad 8% przychodów, to osiągają maksymalnie europejski zakres działania i przeciętną sytuację finansową. W znacznej części mają one korzenie postsocjalistyczne, gdyż ich „rdzenie” zostały stworzone w latach 1945-1955. Spora ich część powstała w latach 2000-2010. Ich kluczowymi czynnikami sukcesu jako firm HT są wiedza pracowników w sferze B+R oraz umiejętność pozyskiwania wiedzy, wykorzystywania jej i dzielenia się nią. Mają także zdolności do tworzenia, wdrażania i komercjalizacji innowacji, czego efektem są licencje i patenty. Pomaga im w tym współpraca z podmiotami zewnętrznymi w zakresie tworzenia nowych technologii oraz komunikacja wsparta nowoczesnymi technologiami informatycznymi.

## 6. Dojrzałość potencjału zasobowego w branży usług B+R sektora HT – wyniki badań

W toku przeprowadzonych badań empirycznych analizowano zasoby firm HT ze względu na: ich znaczenie dla rozwoju firmy, stan posiadania, oryginalność oraz dostępność<sup>5</sup>. Uwzględniono przy tym fazę cyklu życia<sup>6</sup>, w której się znajdują. Na bazie zestawienia ze sobą powyższych kwestii uzyskano dla organizacji branży usług B+R charakterystykę zasobową przedstawioną w tab. 2.

Firmy w fazie narodzin charakteryzują się najslabszym zapleczem zasobowym (trzy grupy zasobów o dużym i bardzo dużym znaczeniu dla rozwoju). Najistotniejsze dla ich rozwoju są kompetencje i talenty pracowników. Niestety ich stan posiadania, oryginalność i dostępność można ocenić jedynie jako umiarkowaną. **Relacje z otoczeniem** (klientami, dostawcami, jednostkami samorządowymi itp.) **nie są w ich przypadku zasobem o dużym lub bardzo dużym znaczeniu dla rozwoju**. Odzwierciedla to przyjęta przez nie strategia wewnętrznego rozwoju.

Organizacje usługowe B+R w fazie wzrostu wydają się już lepiej przygotowane zasobowo (pięć grup zasobowych o dużym i bardzo dużym znaczeniu dla rozwoju). Mają one wypracowaną silną markę i reputację, a przy tym zaplecze w postaci kompetencji kadry kierowniczej oraz wiedzy technologicznej i *know-how* (patenty, licencje). Niestety, są umiarkowanie aktywne w zakresie relacji z otoczeniem. Należy jednak docenić, iż trzy z nich (30%) deklarują realizowanie strategii rozwoju wewnętrznego.

---

<sup>5</sup> Ocena zasobów badanych firm została oparta na ich deklaracjach odnośnie do stanu posiadania (obecnie na własność), oryginalności i dostępności (możliwej dla badanych w obecnej sytuacji rynkowej np. poprzez partnerów biznesowych) wskazanych w kwestionariuszu badawczym podstawowych zasobów organizacyjnych. W każdym z obszarów badani mogli ocenić ich stan jako bardzo niski/a, niski/a, umiarkowany/a, wysoki/a, bardzo wysoki/a.

<sup>6</sup> Identyfikacja fazy cyklu życia oparta została na deklaracjach badanych w tym zakresie. Bazując na wyjaśnieniach ankietera oraz informacjach zawartych w dołączonym do kwestionariusza badawczego słowniczku pojęć, badani mogli przypisać swojej firmie etap narodzin, wzrostu, dojrzałości lub schyłku.

Tabela 2. Potencjał zasobowy w branży usług B+R sektora HT

Potencjał zasobowy organizacji branży usług B+R sektora HT					
Faza rozwoju org.	Zasoby o dużym i bardzo dużym znaczeniu dla rozwoju		Ich stan posiadania	Ich oryginalność	Ich dostępność
	Ilość zasobów	Rodzaj			
Etap 1. Narodzin	3	<b>kompetencje i talenty pracowników</b>	<b>umiarkowany</b>	<b>umiarkowana</b>	<b>umiarkowana</b>
		zasoby finansowe	niski	niska	niska
		marka i reputacja firmy	niski	bardzo niska	niska
Etap 2. Wzrostu	5	<b>marka i reputacja firmy</b>	<b>wysoki</b>	<b>wysoka</b>	<b>wysoka</b>
		<b>kompetencje kadry kierowniczej</b>	umiarkowany	wysoka	wysoka
		<b>wiedza technologiczna i know how (patenty, licencje)</b>	umiarkowany	wysoka	wysoka
		wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania	umiarkowany	umiarkowana	umiarkowana
		pozostałe relacje z otoczeniem	umiarkowany	wysoka	umiarkowana
Etap 3. Dojrzałości	8	<b>kompetencje i talenty pracowników</b>	<b>wysoki</b>	<b>wysoka</b>	<b>wysoka</b>
		<b>systemy informatyczne</b>	<b>wysoki</b>	<b>wysoka</b>	<b>wysoka</b>
		<b>wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania</b>	<b>wysoki</b>	<b>wysoka</b>	<b>wysoka</b>
		<b>marka i reputacja firmy</b>	<b>wysoki</b>	<b>wysoka</b>	<b>wysoka</b>
		<b>kompetencje kadry kierowniczej</b>	<b>wysoki</b>	<b>wysoka</b>	<b>wysoka</b>
		oferowane produkty (wyroby/usługi)	<b>wysoki</b>	umiarkowana	umiarkowana
		pozostałe relacje z otoczeniem	<b>wysoki</b>	umiarkowana	umiarkowana
		zasoby finansowe	umiarkowany	umiarkowana	umiarkowana

Źródło: opracowanie na podstawie badań własnych.

Organizacje usługowe B+R sektora HT będące w fazie dojrzałości to najlepiej wyposażona zasobowo grupa badanych. Na osiem grup zasobowych o dużym i bardzo dużym znaczeniu dla ich rozwoju aż siedem to zasoby o stanie posiadania „wysoki”. Są wśród nich relacje z otoczeniem (klientami, dostawcami, konkurentami itp.). Spośród powyższych pięć grup zasobowych to w ich przypadku zasoby o wy-

sokim stanie zarówno posiadania, oryginalności, jak i dostępności. Należą do nich: kompetencje kadry kierowniczej, kompetencje i talenty pracowników, systemy informatyczne, wiedza o nowoczesnych metodach i technikach zarządzania, marka i reputacja firmy. Niestety, pomimo takiego przygotowania, tylko jedna z badanych organizacji będących na tym etapie rozwoju deklarowała realizację zewnętrznej strategii rozwoju.

## 7. Podsumowanie

Przeprowadzone badania wskazują, iż organizacje usług B+R branży HT, choć z racji swej specyfiki branżowej oraz współczesnych warunków społeczno-gospodarczych teoretycznie „skazane” na rozwój zewnętrzny, w praktyce wciąż nie są jeszcze gotowe, by go sprawnie realizować. Niewłaściwa struktura eksploatowanych zasobów, a zwłaszcza zbyt mała aktywność, słabe przywiązywanie wagi oraz dbanie o rozwój zasobów relacyjnych skutkuje w ich przypadku powolniejszym rozwojem, przeciętną sytuacją finansową, maksymalnie europejską skalą działania (część jest jednak krajową). W dzisiejszych warunkach rynkowych opieranie rozwoju organizacji jedynie na zasobach własnych (choćby były najbardziej wyjątkowe, a za takie można uznać wskazywane przez badanych np. kompetencje kadry kierowniczej i pracowników), zwłaszcza w tak trudnym sektorze jak HT, to niestety znaczne ograniczanie możliwości rozwojowych. Nasilać należy w związku z tym nie tylko promocję współpracy, ale i instytucjonalne wsparcie polskich organizacji B+R (i nie tylko) w zakresie możliwości nawiązywania szeroko zakrojonych, a przy tym wielopłaszczyznowych relacji międzyorganizacyjnych. Warto również w toku procesów edukacji menedżerskiej położyć silniejszy nacisk na rozwijanie kompetencji relacyjnych, pracy w międzyorganizacyjnych zespołach projektowych, umiejętności projektowania strategii i form współpracy nie tylko wewnątrz organizacji, ale międzyorganizacyjnej, w tym kooperacyjnej. Wydaje się, iż luki wiedzy oraz możliwości rynkowe w tym zakresie w znacznym stopniu skutkują obecnym, wciąż mało satysfakcjonującym tempem rozwoju nie tylko branży B+R, ale i całego opisywanego sektora HT.

## Literatura

- Adamik A., Matejun M. (2012), *Organizacja i jej miejsce w otoczeniu*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Podstawy zarządzania. Teoria i ćwiczenia*, Wolters Kluwer, Warszawa.
- Adamik A., Zakrzewska-Bielawska A. (2014), *Rozwój przedsiębiorstw high-tech*, [w:] A. Zakrzewska-Bielawska (red.), *Kooperacja w rozwoju przedsiębiorstw high-tech. Determinanty i dynamika*, Wyd. Placet.
- Białek J., Depta A. (2010), *Statystyka dla studentów z programem STAT-STUD1.0*, Wydawnictwo C.H. Beck, Warszawa.
- Bradford D.L., Burke W.W. (eds.) (2000), *Reinventing OD*, Jossey-Bass, San Francisco 2005.

- Bratnicki M. (2000), *Kompetencje przedsiębiorstwa. Od określenia kompetencji do zbudowania strategii*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.
- Budzisz B., Urban W., Wasiluk A. (red.) (2008), *Stymulowanie rozwoju przedsiębiorstwa*, Difin, Warszawa.
- Bushe G.R., Marshak R.J. (2009), *Revisioning organization development. Diagnostic and dialogic premises and patterns of practice*, The Journal of Applied Behavioral Science, Vol. 45, No. 3, s. 348-368.
- Cummings T.G., Worley Ch.G. (2009), *Organization Development and Change*, Cengage Learning.
- Egan G. (2002), *The Skilled Helper: A Problem-Management and Opportunity-Development Approach to Helping*, 7th Edition. Pacific Grove, California.
- Eurostat (2008), *Working Group Meeting on Statistics on Science, Technology and Innovation*, Luxembourg 27-28 November 2008. doc. Eurostat/F4/STI/2008/12.
- Flaszewska S., Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Organizacja z perspektywy zasobów – ewolucja w podejściu zasobowym*, [w:] A. Adamik (red.), *Nauka o organizacji. Ujęcie dynamiczne*, Oficyna a Wolters Kluwer, Warszawa.
- Gallo J.V. (ed.) (2006), *Organization Development*, Jossey-Bass Reader, San Francisco.
- Gergen K. (1978), *Toward generative theory*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol. 36, s. 1344-1360.
- Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy*, European Commission Directorate – General for Enterprise, Office for Official Publications of the European Communities, Brussels-Luxembourg (2004).
- Jackson J.C. (2006), *Organization Development*, University Press of America, Lanham, MD.
- Janasz W., Kozioł K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
- Kaplan R., Norton D.N. (2010), *Wdrażanie strategii dla osiągnięcia przewagi konkurencyjnej*, Wydawnictwo Profesjonalne, PWN, Warszawa.
- Machaczka J. (1998), *Zarządzanie rozwojem organizacji*, PWN, Warszawa-Kraków.
- Masłyk-Musiał E. (2003), *Organizacje w ruchu. Strategie zarządzania zmianami*, Oficyna Wydawnicza, Kraków.
- Mc Lean G.N. (2005), *Organization Development, Principles, Processes, Performance*, Published by Berrett-Koehler Publishers.
- McKelvie A., Wiklund J. (2010), *Advancing Firm Growth Research: a Focus on Growth Mode Instead of Growth Rate*, Entrepreneurship Theory and Practice, Baylor University.
- Pszczółowski T. (1978), *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Wydawnictwo Ossolineum, Wrocław.
- Stabryła (1996), *Zarządzanie rozwojem firmy*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Stańczyk-Hugiet E. (2011), *Relacyjne modele wzrostu przedsiębiorstwa*, [w:] Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu nr 219, J. Skalik (red.), *Zmiana warunkiem sukcesu. Przelamywanie barier rozwoju i wzrostu przedsiębiorstwa*.
- Sullivan R. (2010), *Practicing Organization Development: A Guide for Leading Change*, Jossey Bass.
- Suszyński C. (2007), *Restrukturyzacja a wzrost i rozwój przedsiębiorstw*, [w:] S. Lachiewicz (red.) *Zarządzanie rozwojem organizacji*, t. I, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Teece D.J., Pisano G., Shuen A. (1997), *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic Management Journal, Vol. 18, No. 3.
- Zakrzewska-Bielawska A. (2011), *Relacje między strategią a strukturą organizacyjną w przedsiębiorstwach wysokich technologii*, Zeszyt Naukowy Nr 1095, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.

- Zakrzewska-Bielawska A. (2013), *Strategia nowoczesnego przedsiębiorstwa: zasoby i okazje*, [w:] R. Krupski (red.), *Zarządzanie strategiczne Quo vadis?*, Prace Naukowe Wałbrzyskiej Wyższej Szkoły Zarządzania i Przedsiębiorczości, t. 22, Wałbrzych, s. 159-175.
- Zook Ch. (2010), *Niepowstrzymany rozwój. Jak zmienić firmę, gdy zmienia się rynek*, MT Biznes, Warszawa.
- Żuber R. (2008), *Zarządzanie rozwojem przedsiębiorstwa. Teoria i praktyka*, Difin, Warszawa.

## **PROBLEMS OF ORGANIZATIONS DEVELOPMENT AND THEIR RESOURCE POTENTIAL IN PRACTICE OF R&D SERVICES INDUSTRIES OF HIGH TECHNOLOGY SECTOR**

**Summary:** The study signaled the essence of growth and development strategies of modern organizations. The structure of the unique role of the resource potential in these processes was pointed. The goal of this study was to demonstrate higher importance in today's market conditions, external development and relational resources than more traditional approach based on the internal growth strategy. The analysis of organization development theory and the competitive potential theory were supported by the analysis of eighteen organizations from R&D services sector of HT. It is visible for them that the structure of resources is not taking into account the relational resource development and basing only on the internal development strategy today is not the approach that guarantees market success in HT sector. Such an approach leads to an average or poor financial situation, so it should be changed as soon as possible.

**Keywords:** organization development, resource potential, development strategies, High-Technology organization development.