

# OBLICZA INNOWACJI W GOSPODARCE I SPOŁECZEŃSTWIE





# **Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie**

pod redakcją naukową  
Zbigniewa Malary



Oficina Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej  
Wrocław 2016

Monografia powstała w związku z obchodami 70-lecia Politechniki Wrocławskiej  
i pod honorowym patronatem J.M. Rektora Politechniki Wrocławskiej  
Profesora Tadeusza Więckowskiego

#### Recenzent

Witold KWAŚNICKI

#### Autorzy publikacji

Zbigniew MALARA – *Wstęp*, rozdz. 7, 8; Alicja BALCERAK – rozdz. 1; Dagmara BIAŁY – rozdz. 12; Aldona Małgorzata DEREN – rozdz. 3; Daniel FIC – rozdz. 4; Maria FIC – rozdz. 4; Magdalena GADEK – rozdz. 5; Tomasz HOFFMANN – rozdz. 6; Janusz KROIK – rozdz. 7, 8; Izabela MENDEL – rozdz. 9; Jagoda MRZYGŁOCKA-CHOJNACKA – rozdz. 2, Sławomir OLKO – rozdz. 9; Jolanta PAKULSKA – rozdz. 10; Agnieszka PARKITNA – rozdz. 14; Alina PIĄTYSZEK-PYCH – rozdz. 4; Małgorzata RUTKOWSKA-PODOŁOWSKA – rozdz. 10; Radosław RYŃCA – rozdz. 11; Jan SKONIECZNY – rozdz. 3; Adam ŚWIDA – rozdz. 12; Piotr WALENTYNOWICZ – rozdz. 13; Michał WĘDZINA – rozdz. 14; Anna ZABŁOCKA-KLUCZKA – rozdz. 15; Krzysztof ZYMONIK – rozdz. 16

#### Opracowanie redakcyjne i korekta

Katarzyna SOSNOWSKA

#### Projekt okładki

Marcin ZAWADZKI

Wszelkie prawa zastrzeżone. Niniejsza książka, zarówno w całości,  
jak i w fragmentach, nie może być reprodukowana w sposób elektroniczny,  
fotograficzny i inny bez zgody wydawcy i właścicieli praw autorskich.

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016

OFICyna WYDAWNICZA POLITECHNIKI WROCLAWSKIEJ

Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław

<http://www.oficyna.pwr.edu.pl>; e-mail: [oficwyd@pwr.edu.pl](mailto:oficwyd@pwr.edu.pl)

[zamawianie.książek@pwr.edu.pl](mailto:zamawianie.książek@pwr.edu.pl)

ISBN 978-83-7493-958-4

Druk i oprawa: beta-druk, [www.betadruk.pl](http://www.betadruk.pl)

## Spis treści

Wstęp ( <i>Zbigniew Malara</i> ) .....	5
1. Gry i zabawy serio w innowacyjnym wspomaganiu myślenia strategicznego ( <i>Alicja Balcerak</i> ) .....	9
2. W poszukiwaniu definicji innowacji społecznych ( <i>Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka</i> ) .....	25
3. Strategia ochrony własności intelektualnej w małych i średnich przedsiębiorstwach ( <i>Aldona Małgorzata Dereń, Jan Skonieczny</i> ) .....	37
4. Klastry jako przykład sieci współpracy przedsiębiorstw ( <i>Maria Fic, Daniel Fic, Alina Piątyšek-Pych</i> ) .....	53
5. Misja a innowacyjność szpitali klinicznych w Polsce ( <i>Magdalena Gądek</i> ) .....	71
6. Transfer technologii i jego znaczenie na uczelni wyższej ( <i>Tomasz Hoffmann</i> ) .....	87
7. Pracownicy 50+ w organizacjach tradycyjnych i innowacyjnych w ocenie kadry menedżerskiej ( <i>Janusz Kroik, Zbigniew Malara</i> ) .....	101
8. Innowacyjne nośniki modeli biznesu oraz ich obecność w strategii przedsiębiorstwa ( <i>Zbigniew Malara, Janusz Kroik</i> ) .....	121
9. Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w klastrach ( <i>Izabela Mendel, Sławomir Olko</i> ) .....	137
10. Innowacje ekologiczne szansą rozwoju gospodarczego w Polsce ( <i>Małgorzata Rutkowska-Podołowska, Jolanta Pakulska</i> ) .....	151
11. Potrzeba innowacyjnego spojrzenia na proces zarządzania szkołą wyższą w Polsce ( <i>Radosław Ryńca</i> ) .....	167
12. Model tworzenia innowacji i wiedzy w gospodarce ( <i>Adam Świda, Dagmara Biały</i> ) .....	181
13. Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen ( <i>Piotr Walentynowicz</i> ) .....	195
14. Przegląd instrumentów finansowania innowacji w mikroprzedsiębiorstwach w Polsce ( <i>Michał Wędzina, Agnieszka Parkitna</i> ) .....	215
15. Społeczne uwarunkowania tworzenia i zapewniania trwałości sieci współpracy na rzecz kreowania bezpieczeństwa energetycznego ( <i>Anna Zabłocka-Kluczka</i> ) .....	229
16. Od konsumenta do prosumenta w procesie innowacji ( <i>Krzysztof Zymonik</i> ) .....	241
Summary .....	257



# Wstęp

Poziom rozwoju gospodarczego i dobrobytu państw i społeczeństw jest pochodną wielu determinant (źródeł), zarówno materialnych, jak i niematerialnych. Jednym z czynników uznawanych powszechnie za istotne są innowacje w szerokim ich znaczeniu. W gospodarkach i społeczeństwach utrwaliło się przekonanie o potrzebie tworzenia wszelkich innowacji oraz ich wdrażania z zamiarem osiągnięcia szeroko rozumianego rozwoju. Właściwie interpretowane innowacje kojarzone są więc z celowym i odpowiednio zorganizowanym postępowaniem (procesem) ukierunkowanym na kreowanie warunków sprzyjających powstawaniu innowacji oraz ich implementacji.

Innowacje, inwentyki, nowości oraz wszelkie pojęcia znaczeniowo im pokrewne towarzyszyły ludzkości od dawna a wiele śladów w postaci pisanych i niepisanych źródeł dowodzi ich obecności w dziejach świata. Ludzkość bowiem zawsze ulegała pokusie poszukiwania (tworzenia i implementowania) nowych rozwiązań (wyrobów i usług) bądź tworzenia warunków i możliwości nowych zastosowań dla tych już istniejących. Źródła najwcześniejsze ujawniają techniczny i technologiczny wymiar poszukiwań i wskazują jednoznacznie na ten dwuwymiarowy charakter kryteriów wykorzystywanych na potrzeby oceny rozwiązań i użytecznych przy ocenie stopnia nowości (innowacyjności) rodzących się propozycji rozwiązań (nowych wyrobów i usług). Przykładem tych najwcześniejszych źródeł są prace Kartezjusza (Kartezjusz, 2010), A. Einsteina (Einstein), G.W. Leibniza<sup>1</sup>, a tych nieco późniejszych prace A.F. Osborna<sup>2</sup> i H. Altszullera<sup>3</sup> oraz J. Gordona<sup>4</sup> i F. Zwicky'ego<sup>5</sup>. Taka sytuacja trwała przez lata...

---

<sup>1</sup> To o G.W. Leibnizu, wielkim uczonym z przełomu XVII i XVIII w., ponoć powiedziano, iż był człowiekiem, który wiedział wszystko. Posiadał bowiem nie tylko ogromną interdyscyplinarną wiedzę, ale i przypisywał jej kluczowe znaczenie w poszukiwaniu nowych, nieodkrytych jeszcze dróg i rozwiązań służących rozwojowi świata. Świadczą o tym jego dzieła z zakresu matematyki czy teologii.

<sup>2</sup> A.F. Osborn (wraz z S. J. Parnesem) opracował model twórczego myślenia, w którym uwzględnia pięć podstawowych kroków: (1) zebranie faktów, (2) określenie problemu, (3) zgłoszenie pomysłów, (4) znalezienie rozwiązań, (5) zdobycie aprobaty (Osborn, 1953, s. 54).

<sup>3</sup> H. Altszuller jako motto swojej książki *Algorytm wynalazku* zamieścił następujący cytat z dzieła D. Mendelejewa: *Jeden idzie przez ciemny labirynt po omacku – być może trafi mu się coś pożytecznego, ale być może rozbije sobie głowę. Inny bierze ze sobą mały kaganek i rozprasza nim ciemności. I w miarę, jak posuwa się on naprzód, kaganek rozżarza się, aż wreszcie, niby słońce, rozświecila i rozjaśnia wszystko dookoła. Więc pytam was: gdzie jest wasz kaganek?* (Altszuller, 1972, s. 11).

Od połowy XX w. zainteresowano się także innowacjami w obszarze organizacji, a prawdziwie dobre czasy dla inwentyki nastąpiły w ostatnich latach ubiegłego stulecia. Wiek XXI zasadniczo odmienił istniejący dotąd stan. Wyłoniły się bowiem nowe obszary – zaczęto zwracać uwagę na inne kategorie i typy innowacji wynikające z ich charakteru, źródeł i warunków powstawania. Tempa powstawania i wdrażania, stopnia zaawansowania (nowoczesności) i znaczenia dla rozwoju dziedziny, której dotyczą, stopnia złożoności i wreszcie obszaru zastosowania i celu (celów), któremu (którym) służą. Było to niewątpliwie wynikiem zmian w zachowaniach i postawach, relacjach i sposobach ich kształtowania i utrzymywania oraz zmian adresowanych do aktywności służących społeczeństwom, przez społeczeństwo generowanych i przez nie ocenianych. W ten sposób wyodrębniły się prócz innowacji w obszarze techniki, technologii i organizacji także innowacje w obszarze życia społecznego i gospodarczego związane z ochroną środowiska naturalnego, odpowiedzialnością społeczną oraz problematyką tzw. nowej ekonomii, a także z możliwościami (warunkami) ich skutecznego, efektywnego i sprawnego implementowania (wdrażania).

Także w Polsce od kilku dziesięcioleci widoczne jest zainteresowanie naukowców i praktyków zarówno rozwijaniem inwentyki jako dyscypliny, jak i najszerzej rozumianymi innowacjami. Badania w tym obszarze podejmuje wiele środowisk naukowych skupiających uwagę na interdyscyplinarnej perspektywie ujmowania zagadnień związanych z tą problematyką. Echa tych prac znajdujemy w dokonaniach Z. Cackowskiego<sup>6</sup>, T. Pszczołowskiego<sup>7</sup>, Z. Mikołajczyk<sup>8</sup>, B. Wawrzyniaka<sup>9</sup>,

---

<sup>4</sup> J. Gordon opisał źródła, mechanizmy i istotę innowacji w odniesieniu do postępu technicznego, technologicznego i innowacyjnego w przedsiębiorstwie (*Postęp techniczny w przedsiębiorstwie*, 1972).

<sup>5</sup> F. Zwicky, amerykański astrofizyk szwajcarskiego pochodzenia, jest twórcą tzw. analizy morfologicznej (jednej z technik kreatywnego myślenia), dzięki której możliwe jest generowanie wielu różnorodnych pomysłów. Znajdowanie pomysłów przy wykorzystaniu analizy morfologicznej opiera się na badaniu i analizowaniu obiektu, zjawiska lub procesu (za: Czerska, Gdańsk, 1999, s. 11).

<sup>6</sup> Z. Cackowski, filozof, autor wielu publikacji dotyczących teorii poznania, m.in. *Treść poznawcza wrażeń zmysłowych* (1962), *Problemy i pseudoproblemy* (1964), *Jedność i wielość. Działanie i poznawanie. Wykłady z materializmu dialektycznego* (1975), *Człowiek jako podmiot działania praktycznego i poznawczego* (1979), *Trud i sens ludzkiego życia* (1981), *Ból, lęk, cierpienie* (1997), *Rozum między chaosem a „Dniem Siódmym” porządku* (1997), *Człowiek i świat człowieka. Warstwy „ludzkiego ciała”* (2003).

<sup>7</sup> T. Pszczołowski definiuje innowacje jako rozwiązania nowe, który w następstwie naśladownictwa zostają upowszechnione w praktyce. Są one tak długo traktowane jako novum, dopóki w danej dziedzinie nie pojawi się nowe, nieznanе dotychczas rozwiązanie (Pszczołowski, 1978, s. 83).

<sup>8</sup> Z. Mikołajczyk omawia wdrażanie nowoczesnych rozwiązań i zmian: celowych, produktywnych i sprawnych, wpisujących się w zmiany innowacyjne (Mikołajczyk, 1990).

<sup>9</sup> Autor ujmuje innowacje jako pochodną przetworzonej procesowo wiedzy, upatrując w tym źródół wszelkich nowości (nowoczesnych rozwiązań) (por. Wawrzyniak, 1999, s. 135).



Z. Martyniaka<sup>10</sup>, B. Pilawskiego<sup>11</sup> i innych współczesnych autorów peregrynujących problematykę innowacji.

Podobnymi intencjami kierowali się współautorzy tej książki – nieprzypadkowo poproszeni do współpracy przez jej redaktora naukowego. Przygotowane opracowanie zdaje się bowiem wpisywać w szeroką platformę rozważań o innowacjach w gospodarce i społeczeństwie. Czytelnicy, a więc zarówno menedżerowie i specjaliści od zarządzania, jak i teoretycy i znawcy literatury przedmiotu oraz studenci poszukujący możliwości rozwinięcia wiedzy związanej z innowacjami mają możliwość zgłębienia jej. Szerokie ujęcie innowacji jest świadomym zabiegiem, ponieważ umożliwiło opis zagadnień dotychczas rzadko podejmowanych w literaturze przedmiotu przez innych badaczy.

Tak określonym zamiarom autorów odpowiada struktura książki i jej treść. Opracowanie ma charakter monografii złożonej z siedemnastu względnie komplementarnych części, uwzględniających teorię i praktykę innowacji społecznych i gospodarczych. To istotna uwaga – takie ujęcie pozwala bowiem równocześnie wyróżnić te problemy, które zwracały w ostatnich latach uwagę teoretyków i z którymi mierzyli się praktycy.

W książce przedstawiono więc definicje związane z pojęciem innowacji oraz ich interpretacje, problematykę gier i zabaw jako przykład innowacyjnego instrumentarium służącego potrzebie doskonalenia myślenia (podejścia) strategicznego, przykład (strategię) ochrony intelektualnej własności małych i średnich przedsiębiorstw w procesie innowacji, działalność klastrów jako przykład rozwiniętej (innowacyjnej) kooperacji przedsiębiorstw, kwestię zarządzania wielkim pracownikom w organizacjach tradycyjnych (klasycznych) i nowoczesnych (innowacyjnych), zasady odpowiedzialności społecznej jako przykład innowacyjnego podejścia do prowadzenia biznesu w strukturze klastra, przykłady innowacyjnego zarządzania szpitalami i klinikami, transfer technologii i jego znaczenie dla innowacyjnego funkcjonowania szkoły wyższej, innowacyjne modele biznesu oraz ich miejsce w strategii (strukturze zarządzania) przedsiębiorstwa, innowacje w organizacji non-profit, innowacje ekologiczne oraz ich znaczenie dla rozwoju gospodarczego i społecznego, kierunek innowacyjnych rozwiązań wykorzystywanych na potrzeby zarządzania uczelnią, model tworzenia innowacyjnej wiedzy (zasobów) w gospodarce, wykorzystanie potencjału pracowniczego do potrzeb innowacyjnych koncepcji zarządzania, transfer technologii w uczelni i wspieranie przedsięwzięć funkcjonujących w formule start-upów, tworzenie i zarządzanie sieciowe z wykorzystaniem innowacyjnego podejścia (koncepcji) w obszarze bezpie-

---

<sup>10</sup> Z. Martyniak obszernie omawia kwestie dotyczące doskonalenia organizacji, w tym rozwiązania innowacyjne przeznaczone dla obszaru techniki, technologii i organizacji przedsiębiorstw (Martyniak, 1997).

<sup>11</sup> B. Pilawski jest autorytetem naukowym i autorem prac traktujących o innowacjach i związanym z nimi szacowaniem efektów ekonomicznych wynikających z ich stosowania. Więcej w: (Pilawski, 1970, 1994a, 1994b).

czeństwa energetycznego i wreszcie konsumpcję i prosumpcję jako przykład innowacyjnej formuły funkcjonowania rynku.

Autorzy są w pełni świadomi, że identyfikacja i opis oraz formułowanie uogólnień i wniosków są w przypadku kwestii, z którymi postanowili się zmierzyć, ze względu na ich złożoność i interdyscyplinarność a równocześnie względną nowość dosyć trudne. Jak to się udało? Ufamy, że efekt usatysfakcjonuje wszystkich zainteresowanych, niemniej ostateczną ocenę zostawiamy Czytelnikom. Niezależnie zaś od wyrażonych wątpliwości autorzy mają nadzieję, że w warunkach niedoboru publikacji uwzględniających przyjętą perspektywę przygotowana monografia może stanowić cenne i niezbędne uzupełnienie wiedzy z obszaru innowacji i okaże się przydatna w wypełnieniu luki pomiędzy oczekiwaniami rynku czytelniczego a propozycjami wydawniczymi.

Zbigniew Malara

## Bibliografia

- Altszuller H., 1972, *Algorytm wynalazku*, PWE, Warszawa 1972.
- Czerska M., 1999, *Jak przeprowadzać zmiany organizacyjne w firmie? Poradnik Praktyczny*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk, s. 11.
- Gordon J., 1972, *Postęp techniczny w przedsiębiorstwie*, Instytut Wydawniczy CRZZ, Warszawa.
- Kartezjusz [właśc. Rene Descartes], 2010, *Prawidła kierowania umysłem*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Martyniak Z., 1997, *Organizatoryka*, PWE, Warszawa.
- Mikołajczyk Z., 1990, *Techniki organizatorskie w rozwiązaniu problemów zarządzania*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Osborn A.F., 1953, *Applied Imagination*, Scribners, Nowy Jork, s. 54.
- Pilawski B., 1970, *Obliczanie efektów ekonomicznych postępu technicznego w przedsiębiorstwie*, PWE, Warszawa.
- Pilawski B., 1994a, *Szacowanie efektów wynalazczości*, Materiały Sympozjum Naukowo-Technicznego w Katowicach, 29–30 września 1994 r., Katowice.
- Pilawski B., 1994b, *Zasady wynagradzania twórców projektów wynalazczych*, Wydawnictwo Wektory Sp. z o.o., Warszawa.
- Pszczółowski T., 1978, *Mała encyklopedia prakseologii i teorii organizacji*, Ossolineum, Wrocław, s. 83.
- Wawrzyniak B., 1999, *Odnawianie przedsiębiorstwa. Na spotkanie XXI wieku*, Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 135.

## Netografia

- Einstein A., *Wyobraźnia jest ważniejsza niż wiedza, ponieważ wiedza jest ograniczona*. Dostępny w: [www.programuj.com/fortunki/einstein/index.php](http://www.programuj.com/fortunki/einstein/index.php) [dostęp: 12.04.2016].

# 1. Gry i zabawy serio w innowacyjnym wspomaganie myślenia strategicznego

Alicja Balcerak\*

Gry symulacyjne oraz zabawy serio są stosowane jako narzędzia wspomagające w procesie formowania strategii. Nie są technikami popularnymi ze względu na wysokie wymagania dotyczące nadzoru, a także na ich czaso- i kosztochłonność. Reprezentują komplementarne, ale nieekwiwalentne walory: wspomaganie poszukiwania najlepszych dróg realizacji wyznaczonych celów oraz poszukiwanie nowych, lepszych celów.

**Słowa kluczowe:** strategia, myślenie strategiczne, gra symulacyjna, zabawa

## 1.1. Wprowadzenie

Choć gra i związane z nią metafory zdomowały się w narracjach i modelach dotyczących zarządzania, zabawa pozostaje zjawiskiem konceptualnie różnym, wręcz antynomicznym w stosunku do pracy i innej działalności zorganizowanej. Konsekwentnie, choć zastosowanie gier w kontekście organizacyjnym jako narzędzi badawczych, szkoleniowych i interwencyjnych ma już dość długą historię i tradycję, zabawy w tej roli wciąż stanowią pewną egzotykę.

Strategia jest pojęciem ściśle związanym z grami (z wyjątkiem tych całkowicie losowych, które są chyba najmniej interesujące w królestwie gier) i zupełnie nieprzystającym do zabawy. Mimo to nie tylko gry, ale również zabawy mogą być stosowane jako narzędzia wspomagające formowanie strategii. Nie są one w tych zastosowaniach popularne z następujących powodów: wymagają profesjonalnego nadzoru i często specjalnego projektu, nie można ich zastosować ad hoc, bez przygotowania i w izolacji,

---

\* dr inż., Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: [alicja.balcerak@pwr.edu.pl](mailto:alicja.balcerak@pwr.edu.pl)

są zazwyczaj elementami interwencji angażującej na długo duże grupy uczestników. Z tych powodów są czasowo- i kosztochłonne, a przy tym nie sprawdzają się w każdej kulturze organizacyjnej. Zrównoważeniu tak licznych wad mogą poddać tylko narzędzia o sprawdzonej skuteczności i/lub dużym potencjale.

Z czego ten potencjał wynika? Czy zastosowania gier i zabaw w tym obszarze można uznać za ekwiwalentne? W niniejszej pracy zostaje podjęta próba sformułowania odpowiedzi na te pytania na bazie porównania dwóch metod: *Business Wargaming* (Oriesek i Schwarz, 2012) oraz *LEGO® Serious Play™* (Roos i Victor, 1999). Jest ona poprzedzona przeglądem podejść do budowania strategii i myślenia strategicznego i ogólnym omówieniem istoty gier serio i zabaw serio oraz fenomenów dla nich nadrzędnych: gier i zabaw.

## 1.2. Myślenie strategiczne i jego wspomaganie

W artykule z 1994 r. H. Mintzberg (1994), krytykując ówczesne podejście do planowania strategicznego, zestawiał planowanie strategiczne z myśleniem strategicznym. To pierwsze jest związane z analizą, czyli przekształcaniem celów w serie celów pośrednich (kroków, których implementacja ma doprowadzić do zrealizowania celów głównych), natomiast drugie z syntezą, której efektem ma być perspektywa przedsięwzięcia lub przedsiębiorstwa oraz – nie nazbyt sformalizowana – wizja przyszłości. Intencją H. Mintzberga nie było wyeliminowanie planowania (czy – co uznał za lepsze określenie dla tego typu działań – programowania strategicznego), ale niejako odzyskanie terenu dla myślenia dywergencyjnego i kreatywności oraz wskazanie ograniczeń planowania.

Termin *myślenie strategiczne* szybko zyskał popularność i niemal od razu zaczął być stosowany w zróżnicowanych znaczeniach: jako konkurencyjne podejście do planowania strategicznego, jako zjawisko towarzyszące planowaniu strategicznemu oraz nawet jako synonim planowania strategicznego (Casey i Goldman, 2010). H. Mintzberg (1994) jest zwolennikiem komplementarnego ujęcia, ponieważ uznaje planowanie za katalizator myślenia strategicznego. L. Heracleous (1998) zauważył, że myślenie i planowanie strategiczne są elementami dialektycznego procesu tworzenia strategii – oba są niezbędne i komplementarne. Zasugerował przy tym analogię do uczenia się w pojedynczej (planowanie strategiczne) i podwójnej pętli (myślenie strategiczne). J.M. Liedtka (1998, s. 124) uważa natomiast, że najbardziej wartościową rolę planowania strategicznego jest stwarzanie okazji do strategicznych konwersacji. Wyróżniła ona pięć kluczowych elementów myślenia strategicznego:

1. Perspektywę systemową, tj. systemowe rozumienie wewnętrznego i zewnętrznego kontekstu organizacji.
2. Zorientowanie na zamiary (intencje) strategiczne, tj. koncentrację energii i uwagi na celach strategicznych.
3. Inteligentny oportunizm, tj. konieczność otwarcia na nowe, wyłaniające się cele i okazje pomimo orientacji na zamiary.

4. Myślenie w kategoriach czasu, tj. uwzględnianie (łącznie) przeszłości, teraźniejszości i przyszłości.
5. Formułowanie i testowanie hipotez, tj. myślenie kreatywne (tworzenie hipotez) połączone z analitycznym (testowanie).

A.J. Casey i E.F. Goldman (2010) definiują myślenie strategiczne jako myślenie prowadzące do odkrycia nowych, pomysłowych strategii organizacyjnych, a charakteryzują je jako: (1) konceptualne (abstrakcyjne w treści), (2) zorientowane systemowo (dotyczące całej organizacji i jej relacji z otoczeniem), (3) ukierunkowane (zorientowane na przyszłość) i (4) oportunistyczne (ukierunkowane zależnie od otoczenia). Myślenie strategiczne, chociaż realizowane przez osoby, odbywa się w kontekście organizacyjnym – niejako w imieniu organizacji. Uczenie się myślenia strategicznego zależy więc zarówno od indywidualnych predyspozycji (umiejętności myślenia krytycznego, indukcyjnego, lateralnego, logicznego), jak i od stylu uczenia się, nawyków, wiedzy i doświadczenia, na co z kolei wpływają pośrednio i bezpośrednio czynniki grupowe i organizacyjne.

Badacze z nurtu *complexity science* nieczęsto używają określenia myślenie strategiczne. Chętnie cytowana „definicja” R. Stacey wskazuje tylko, że nie godzi się on na traktowanie myślenia strategicznego w kategoriach prognozowania i intelektualnego ćwiczenia. Jego zdaniem oznacza ono raczej „używanie analogii i jakościowych podobieństw do tworzenia nowych kreatywnych pomysłów tu i teraz” niż „bezcelowe przewidywanie nieznanego” (Stacey, 1992, s. 105). W kontekście systemów złożonych (ramka 1.1), za nadrzędną w stosunku do wszystkich innych wartość i umiejętność uznaje się jednak myślenie akceptujące złożoność organizacji (ang. *complexity thinking*). W zgodzie z perspektywą złożonościową wspomaganie myślenia strategicznego można więc utożsamiać ze wspomaganie myślenia złożonościowego, akceptacji złożoności oraz uczenia się, a zatem ze stwarzaniem warunków do interakcji, wspólnego ustalania znaczeń, krytycznej refleksji oraz kwestionowania status quo.

Reasumując powyższe oraz uwzględniając literaturę przedmiotu (Casey i Goldman, 2010; Yorks i Nicolaides, 2012; Oliver i in., 2014), można stwierdzić, że wśród atrybutów myślenia strategicznego pojawia się często myślenie systemowe, myślenie kreatywne, myślenie konceptualne, wizjonerstwo, myślenie w kategoriach czasu, myślenie krytyczne, myślenie lateralne, myślenie konceptualne, łączenie myślenia dywergencyjnego z konwergencyjnym, uczenie się głębokie, uczenie się refleksyjne, rozumowanie per analogiam.

Wymienione atrybuty można wprawdzie doskonalić w wymiarze indywidualnym, jednak w niniejszej pracy nacisk kładziony jest głównie na metody i techniki wspomagające myślenie strategiczne w akcji – w kontekście organizacyjnym, w trakcie pracy nad strategią. Wiele z nich orientuje się na doskonalenie myślenia systemowego oraz uczenia się głębokiego, związanego ze zmianą modelu myślowego. Należą do nich np. techniki opierające się na tworzeniu sieci zależności przyczynowo-skutkowych lub innych graficznych reprezentacji dynamiki przedmiotowego systemu (organizacja + ele-

menty otoczenia), bierne lub czynne korzystanie z modeli symulacyjnych (korzystanie z symulacyjnych modeli komputerowych, uczestnictwo w grach lub symulacjach behawioralnych, aktywne zbiorowe budowanie modeli). Inną ważną intencją zastosowania specyficznych narzędzi jest stwarzanie okazji do strategicznych konwersacji. W tej grupie mogą znaleźć się metody wymienione wyżej, a także kolektywne formułowanie planów strategicznych, mapowanie, pisanie/opowiadanie historii, rysowanie historii (ang. *storyboard*), praca nad scenariuszami, analizy przypadków, dyskusje.

Ramka 1.1. Kluczowe cechy systemów złożonych

Kluczowe cechy systemów złożonych
<ul style="list-style-type: none"> <li>• System złożony tworzą elementy, które mogą być rozpatrywane na różnych poziomach agregacji. Elementy te wchodzi w interakcje (materialne, energetyczne, informacyjne), co wpływa na ich zachowanie i decyduje o zachowaniu systemu jako całości.</li> <li>• System złożony charakteryzuje nieliniowość zachowania wynikająca ze skomplikowanych, sprzężonych zwrotnie zależności przyczynowo–skutkowych, w jakie wchodzi jego elementy. Natura tych sprzężeń może być wzmacniająca lub regulująca, w związku z czym „słabe” przyczyny mogą mieć „mocne” skutki i odwrotnie.</li> <li>• System złożony przejawia zdolność do ewolucji, przekształcania się, tj. zmiany wewnętrznych połączeń, zmiany zachowania. Zmiany te wynikają ze spontanicznych działań poszczególnych elementów systemu i interakcji pomiędzy nimi (samoorganizacja). Chociaż jest to proces wewnętrzny, może być odpowiedzią zarówno na zmiany wewnętrzne, jak i zmiany w otoczeniu.</li> <li>• W trakcie ewolucji system złożony może przejawiać jakościowo różne rodzaje zachowania: w przestrzeni stanów stabilnych dynamika systemu wykazuje małe lub żadne zmiany, w przestrzeni stanów niestabilnych dochodzi do zmian nieprzejawiających żadnego widocznego uporządkowania, w przestrzeni granicznej system przejawia jednocześnie stabilność i niestabilność (zachowuje się według pewnego wzorca, ale w sposób nieprzewidywalny co do szczegółów).</li> <li>• System złożony przejawia właściwości emergentne. Zjawisko emergentne obserwowane na poziomie makro (systemu jako całości) nie występuje i nie może być wydedukowane z poziomu mikro (elementów systemu). W konsekwencji system złożony nie może być poznany poprzez analizę jego elementów – stanowi zintegrowaną całość.</li> </ul>

Źródło: opr. własne na podstawie: (Ashmos i in., 2002; Goldspink i Kay, 2003; Richardson i Tait, 2010; Maguire, 2011).

### 1.3. Gry i zabawy

Zakresy semantyczne pojęć gry i zabawy mają nieostre granice. Autorzy klasycznych dla współczesnych ludologów<sup>1</sup> monografii, J. Huizinga i R. Cailloisa, używali języków, które nie wykształciły odrębnych nazw dla tych dwóch rodzajów aktywności. Sformułowane przez nich definicje dotyczą więc zarówno gier, jak i zabaw (tab. 1.1).

<sup>1</sup> Ludologia (ang. *ludology*) – interdyscyplinarna dziedzina zajmująca się badaniem gier oraz zabaw.

Uwzględniając je łącznie, można uznać, że gry i zabawy charakteryzują następujące cechy:

- wyodrębnienie w sensie granic czasowo-przestrzennych, a także wyodrębnienie z codzienności (swoisty świat gry/zabawy – „magiczny krąg”);
- autoteliczność, bezinteresowność, bezproduktywność;
- dobrowolność;
- obecność reguł i/lub konwencji;
- źródło satysfakcji i przyjemności;
- niepewność dotycząca przebiegu i wyniku.

Tabela 1.1. Gry i zabawy według J. Huizingi i R. Cailloisa

Autor, rok oryginalnej publikacji	Kluczowe cechy gry i zabawy
J. Huizinga, 1938	Gra/zabawa (nl. <i>spel</i> ): <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest wyodrębniona ze sfery pospolitego życia;</li> <li>• jest czynnością swobodną;</li> <li>• ma bezinteresowny charakter;</li> <li>• przebiega według określonych reguł.</li> </ul> Ponadto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• zabawa „[...] jest walką o coś lub przedstawieniem czegoś” (Huizinga, 1985, s. 28);</li> <li>• „nie ma żadnej funkcji moralnej, nie jest ani cnotą, ani grzechem” (Huizinga, 1985, s. 19)</li> </ul>
R. Caillois, 1958	Gra/zabawa (fr. <i>jeu</i> ): <ul style="list-style-type: none"> <li>• jest wyodrębniona („zamknięta w określonych z góry granicach czasowo-przestrzennych” (Caillois, 1997, s. 20);</li> <li>• jest dobrowolna;</li> <li>• zawiera element niepewności;</li> <li>• jest bezproduktywna, gra „[...] bowiem niczego nie wytwarza: ani dóbr, ani dzieł” (Caillois, 1997, s. 5);</li> <li>• jest ujęta w normy lub tworzy fikcję</li> </ul>

Źródło: opr. własne na podstawie: (Huizinga, 1985; Caillois, 1997).

Postulat fizycznego wyodrębnienia gry i zabawy zdezaktualizował się dzięki technologiom informacyjnym i komunikacyjnym. Jednak metafora magicznego kręgu nadal jest aktualna i może dotyczyć trzech aspektów: przestrzeni gry lub zabawy (areny) wyznaczonej przez reguły i/lub formę aktywności, psychologicznego skafandra ochronnego, tj. poczucia bezpieczeństwa wynikającego ze świadomości uczestniczenia w aktywności z innej rzeczywistości oraz społecznego kontraktu, który buduje się wśród uczestników zabawy lub gry wieloosobowej (Stenros, 2014).

Za kontrowersyjny obecnie postulat trzeba też uznać bezproduktywność czy bezinteresowność gier. Współczesne definicje liberalizują ten warunek. Na przykład J. Juul definiuje grę jako „system bazujący na regułach, generujący zmienne i wymierne wy-

niki, przy czym różnym wynikom przypisywane są różne wartości, gracz podejmuje wysiłek, by wpłynąć na wynik, identyfikuje się z wynikiem, zaś konsekwencje tej aktywności są opcjonalne i negocjowalne” (Juil, 2011, s. 6–7).

Powyższa definicja dotyczy już tylko gier. W wąskich definicjach gier i zabaw nacisk kładzie się w sumie na dwa aspekty, tj. obecność reguł w przypadku gier oraz wolność i spontaniczność w przypadku zabaw.

Również R. Caillois (1997) dostrzegł oraz nazwał (posiłkując się łaciną i greką) dwa bieguny w zbiorze *jeux*, czyli zbiorze gier i zabaw:

1. *paidia*<sup>1</sup>, gdzie dominuje rozrywka, bez troska, improwizacja i żywiołowość;
2. *ludus*<sup>2</sup>, gdzie uwidacznia się potrzeba wysiłku, zdobywania celów, przy jednoczesnym przestrzeganiu reguł.

Satysfakcja uczestnika wynika więc w przypadku gier przede wszystkim z osiągnięcia celów, czyli z wygranej, zaś w przypadku zabaw – z samego uczestnictwa.

Termin *gra serio/gra poważna* (ang. *serious game*) funkcjonuje od lat 70. XX w. (Abt, 1970) i jest używany na określenie gier, które w przeciwieństwie do gier rozrywkowych obarczone utylitarnym celem. Twórca tego terminu C. Abt opatrzył etykietą *serious* te gry, które „nie są przeznaczone przede wszystkim do rozgrywki” (Abt, 1970, s. 9). Z kolei A. Balcerak i A. Pełech za symulacyjną grę serio uznali taką grę, „która w intencji służy poznaniu modelowanego oryginału lub nabyciu umiejętności działania w nim” (Balcerak i Pełech, 1999, s. 29). Gry serio, jak np. gry menedżerskie, wojenne i polityczne, są zatem narzędziami m.in. dydaktycznymi, badawczymi czy wspierania komunikacji. Tak rozumiane gry serio są jednak znacznie starsze od samej nazwy. Uznając za pierwszą grę wojenną pruską *Kriegsspiel*, ich początki trzeba lokować na początku XIX w., choć są tropy wskazujące, że pojawiały się one incydentalnie wcześniej (Balcerak i Pełech, 1999).

Rozgrywka gry serio ma specyficzną strukturę: przed rozgrywką właściwą przewidziane jest wprowadzenie, zaś po niej – podsumowanie. Podsumowanie jest uważane dość powszechnie za kluczowy etap rozgrywki gry serio, a obejmuje następujące fazy:

- opis – inwentaryzacja faktów kluczowych dla przebiegu rozgrywki, ujawnienie krytycznych zdarzeń oraz zderzenie ich różnych oglądów;
- interpretowanie – formułowanie i badanie hipotez dotyczących zależności przyczynowo-skutkowych, rewidowanie przesłanek podjętych w grze decyzji, rozważanie hipotetyczne scenariuszy przebiegu gry;
- generalizowanie – przełożenie wniosków z rozgrywki na realia systemu, który był w grze odwzorowany.

W dziedzinie zarządzania głównymi obszarami zastosowań gier serio są dydaktyka akademicka i szkolenia, rzadziej gry stosowane są jako narzędzie wspomagające lub

<sup>1</sup> *Παιδιά* (gr.) – dziecięca zabawa, igraszki.

<sup>2</sup> *Ludus* (łac.) – gra, widowisko, rozrywka, szkoła, np. *ludus latruncolorum* (łac.) jest nazwą starożytnej gry planszowej.



główne medium interwencji przeprowadzanej w organizacji. W zastosowaniach organizacyjnych najpopularniejszym rodzajem gier serio są typowe gry menedżerskie, symulacyjne, konkurencyjne lub konkurencyjno-kooperacyjne, często „szyte na miarę”, czyli projektowane specjalnie dla organizacji i interwencji, którą mają wspierać.

W kontekście kluczowych cech gier i zabaw (tab. 1.1) określenie gra serio wydaje się sprzecznością samą w sobie. Tym bardziej dotyczy to zabawy z jej otwartą formą. Oksymoroniczny termin *zabawa serio* (ang. *serious play*) J. Roos, B. Victor i M. Statler definiują jako „tryb działania, który bazuje na wyobraźni, integruje poznawcze, społeczne i emocjonalne wymiary doświadczenia i powoduje intencjonalny wpływ emergentnych efektów zabawy na wyzwania organizacyjne” (Roos i in., 2004, s. 563). Zabawie serio towarzyszy paradoks intencjonalności: łączy się w niej zaangażowanie w swobodną (autoteliczną, bezcelową) aktywność z celowym, intencjonalnym działaniem, np. z pracą nad strategią. Inaczej mówiąc, z zabawą serio mamy do czynienia wtedy, kiedy „ludzie w organizacji angażują się w autoteliczne działania w intencji osiągnięcia pożądaných rezultatów” (Statler i in., 2011, s. 246). Otwarta forma zabawy, brak sztywnych reguł, możliwość zmiany scenariusza, tematu, liczby i ról uczestników w dowolnym momencie jej trwania ułatwia behawioralne innowacje (Pellegrini i in., 2007). Z tego samego powodu interwencje z zastosowaniem zabaw serio są otwarte również w tym sensie, że nie mają wyraźnie sformułowanych, mierzalnych efektów. W poważnych zastosowaniach zabaw docenia się zwłaszcza ich znaczenie dla rozwoju kreatywnego myślenia oraz umiejętności, które je wspomagają (Roos i Victor, 1999; Mainemelis i Ronson, 2006; Oliver i in., 2014; Schulz i in., 2015).

## 1.4. Gry serio – metoda *Business Wargaming*

Jak wskazuje nazwa, inspiracją dla twórców metody *Business Wargaming* (BW) były gry wojenne, a dokładniej tzw. swobodne gry wojenne, w których efekty działań graczy są przynajmniej w części zależne od werdyktu arbitrów<sup>3</sup>. W tego typu grach arbitrzy muszą być ekspertami w dziedzinie odwzorowanej w grze, co znacznie zwiększa koszt i dostępność tego typu narzędzi.

Główne obszary zastosowania metody to wspomaganie zarządzania kryzysowego, zarządzanie zmianami organizacyjnymi, foresight, tworzenie i modyfikacja strategii, w tym ewaluacja strategii *ex ante* (Oriesek i Schwarz, 2012). W tym ostatnim zastosowaniu horyzont symulacji obejmuje okres od kilku miesięcy do kilku dziesięcioleci (z początkiem w terażniejszości) podzielony na kilka etapów o długości od kilku miesięcy do kilku lat. Sytuacja początkowa odpowiada aktualnym realiom. Roz-

---

<sup>3</sup> Innym rodzajem są gry sztywne, w których efekty działań graczy są wyznaczane algorytmicznie.

grywka angażuje 20–50 uczestników. W standardowej konfiguracji tworzą oni następujące zespoły:

- Zespół domowy – reprezentuje organizację macierzystą i w trakcie gry wdraża testowaną strategię. W skład zespołu najczęściej wchodzi menedżerowie wyższego szczebla.
- Zespół/zespoły konkurentów – odgrywa/odgrywają rolę/role jednego lub kilku głównych konkurentów (ewentualnie kilku konkurentów skonsolidowanych). Tworzą go menedżerowie z organizacji, w której przeprowadzana jest interwencja. Zespoły domowy i konkurentów są izolowane w trakcie rozgrywki (osobne pomieszczenia)<sup>4</sup>.
- Zespół rynku – składa się z ekspertów z zewnątrz organizacji i/lub przedstawicieli jej interesariuszy. W trakcie gry oceniają oni relatywną atrakcyjność ofert rynkowych, bazując na ilościowych i jakościowych informacjach uzyskiwanych od zespołów, znajomości rynku i intuicji eksperckiej.
- Zespół kontroli – odpowiada za organizację rozgrywki i czuwa nad jej przebiegiem. Przetwarza też dane pochodzące od zespołów: domowego, konkurentów i rynku oraz przekazuje im wyniki, m.in. sprawozdania finansowe. W niektórych przypadkach zespół kontroli symuluje zdarzenia nadzwyczajne i niepożądane, tzw. szoki, oraz działania nieuwzględnionych w podziale ról interesariuszy, np. organizacji społecznych. Tworzą go eksperci oraz członkowie zarządu.

Jak w przypadku wszystkich gier serio, rozgrywka biznesowej gry wojennej obejmuje trzy fazy:

1. Wprowadzenie – w przypadku BW angażuje intensywnie zarówno arbitrow rozgrywki, jak i jej uczestników i trwa kilka tygodni. Efektem przeprowadzanej szczegółowej analizy otoczenia są bazy danych ilościowych, a także informacje jakościowe (np. dotyczące mocnych i słabych stron konkurentów, kultury organizacyjnej). W ich pozyskiwaniu aktywnie uczestniczą przyszli gracze. Zweryfikowane i skonsolidowane informacje umieszcza się w specjalnym podręczniku ogólnie dostępnym podczas rozgrywki.
2. Symulacja – trwa od kilku do kilkunastu dni (czasu rzeczywistego). Jeden krok rozgrywany jest zazwyczaj przez jeden dzień. Typowa rozgrywka składa się z kilku rund, a każda z nich z trzech kroków:
  - Zespoły domowy i konkurentów podejmują decyzje. Repertuar decyzyjny nie jest ograniczony – decyzje mogą obejmować, poza ofertą sprzedaży, np. wprowadzenie nowego produktu na rynek, nawiązanie aliansu, lobbowanie. Decyzje wraz z informacjami na temat danych, na podstawie których je podjęto, są przekazywane do zespołu rynku i zespołu kontroli.

---

<sup>4</sup> Czasami stosuje się nawet identyfikatory, np. szarfy, plakietki, koszulki, które nosi się również pomiędzy etapami rozgrywki, aby zapewnić otoczenie o braku kontaktów pomiędzy konkurentami poza grą.

- Zespół rynku określa relatywną atrakcyjność ofert i prognozuje reakcje rynku. Efekty swoich działań przekazuje do zespołu kontroli.
  - Zespół kontroli konsoliduje informacje i decyzje pochodzące od pozostałych zespołów i generuje stan końcowy etapu. Tam, gdzie jest to możliwe, oblicza (szacuje) wymierne efekty, np. wielkość rynku, wielkość segmentów, przychody/straty, a informacje zwrotne przekazuje zespołom konkurującym, które w tym czasie analizują zakończony etap i przygotowują się do następnego. Stan po zakończeniu etapu jest jednocześnie stanem początkowym kolejnego etapu.
3. Podsumowanie – obejmuje wielostronną analizę oraz dyskusję przebiegu rozgrywki i jej wyników. Jest to okazja do wspólnej refleksji na temat doświadczenia oraz wyciągnięcia wniosków dotyczących ocenianej strategii, w tym jej modyfikacji.

Metoda BW ma wiele wersji i specyficznych zastosowań, np. I. Minis i D.A. Tsamboulas (2008) opisują jej wykorzystanie w planowaniu operacji transportowych na Olimpiadzie w 2004 r., natomiast S. Liu, J.P. Aurambout, O. Villalta, J. Edwards, P. De Barro, D.J. Kriticos, D.C. Cook (2015) o próbie zastosowania tego podejścia w zarządzaniu ryzykiem epidemii zarazy ogniowej grusz i jabłoni. Opisy konkretnych zastosowań w pracy nad strategiami organizacji gospodarczych podają m.in. Oriesek i Schwarz (2012) oraz J. Kurtz (2003, 2007), unikając jednak ujawniania nazw organizacji – beneficjentów tej metody. Analiza licznych przykładów zastosowań pozwoliła wyodrębnić następujące korzyści ze stosowania metody BW:

- ułatwianie odkrywania wad strategii wyjściowej;
- umożliwienie pełniejszego zrozumienia konkurentów i przewidywania ich działań;
- inspirowanie do kreatywnego myślenia o przyszłości organizacji;
- zwiększenie identyfikacji z przetestowaną i ewentualnie zmodyfikowaną strategią;
- wzrost świadomości otoczenia, jego dynamiki i wpływu na organizację;
- pozytywny wpływ na zaangażowanie pracowników uczestniczących w tworzeniu strategii;
- wspomaganie budowania zespołów (Schwarz, 2011, s. 131; Oriesek i Schwarz, 2012, s. 42).

## 1.5. Zabawy serio – metoda *LEGO*<sup>®</sup> *Serious Play*<sup>™</sup>

Podstawą metody *LEGO*<sup>®</sup> *Serious Play*<sup>™</sup> są następujące założenia (Frick i in., 2013; Grienitz i Schmidt, 2012):

- Organizacja jest system złożonym.
- Odpowiedzi na problemy dotyczące tego systemu są w nim samym.

- Nie ma wśród nich jednej jedynej poprawnej odpowiedzi.
- Szeroka partycypacja jest kluczowa dla skutecznego podejmowania decyzji.
- Wiedza powstaje w cyklicznym procesie doświadczania, refleksji, konceptualizacji i testowania hipotez.

Narodziny i pionierskie zastosowania metody miały miejsce w latach 1997–1998 w firmie LEGO w trakcie interwencji *action research*. Po kilku latach badań metoda dojrzała jako uniwersalne narzędzie konsultingowe, stosowane w organizacjach zarówno gospodarczych (m.in. w Daimler Chrysler, Roche Pharmaceutical, SABMiller, Tupperware, Nokia), jak i non-profit. Do kanonicznych aplikacji *LEGO® Serious Play™* zalicza się:

- *Real Time Identity for You* mającą ułatwić uczestnikom warsztatów lepsze poznanie siebie i swoich kolegów;
- *Real Time Strategy for the Team* zorientowaną na wydobycie potencjału członków zespołu;
- *Real Time Strategy for the Enterprise* organizującą proces formułowania strategii (Frick, Tardini i Cantoni, 2013).

W przypadku aplikacji *Real Time Strategy for the Enterprise* główną intencją jest zwiększenie wyobraźni strategicznej, którą twórcy metody określają jako emergentny efekt złożonych wzajemnych relacji pomiędzy:

- wyobraźnią opisową, która pozwala obrazowo odwzorować złożoność rzeczywistości;
- wyobraźnią kreatywną, która, poprzez kombinacje i transformacje obiektów i konceptów, pozwala odkrywać nowe możliwości, np. potrzeby, okazje;
- wyobraźnią prowokacyjną, dzięki której negujemy, podajemy w wątpliwość, dekonstruujemy i demistyfikujemy owoce wyobraźni opisowej i kreatywnej (Roos i Victor, 1999).

W trakcie sesji *LEGO® Serious Play™* uczestnicy, korzystając ze specjalnych zestawów klocków, odwzorowują swoje oglądy organizacji i jej tożsamości. Kluczowy dla sesji proces obejmuje następujące etapy:

1. Prezentacja problemu (pytania) – może nim być np. model organizacji dzisiaj czy jej stan za kilka lat. Ramy problemu powinny być na tyle szerokie, by umożliwiły zróżnicowanie interpretacji, ale nie w stopniu uniemożliwiającym porównania odpowiedzi.
2. Konstrukcja indywidualnych modeli (odpowiedzi na problemowe pytanie) – narzędziem konstrukcyjnym są w warstwie materialnej elementy zestawu klocków Lego, natomiast w warstwie werbalnej historia, która wyjaśnia znaczenie konstrukcji. Tak więc nośnikiem znaczeń jest bardziej opowieść niż fizyczny model.
3. Dzielenie się modelami i dyskusja – uczestnicy dzielą się swoimi modelami, prezentując konstrukcje i narracje z nimi związane, po czym podczas podsumowania dyskutują podobieństwa i różnice w indywidualnych reprezenta-

cjach. Połączenie konstrukcji z narracją jest tu bardzo ważne, gdyż sama konstrukcja, jako symbol, ma małą siłę eksplanacyjną i nawet jeżeli modele różnią się w sensie fizycznym, to niekoniecznie idzie to w parze z różnicami znaczeń.

4. Kolektywne konstruowanie modelu – dyskusja i refleksja nad modelami indywidualnymi jest punktem wyjścia do budowy wspólnego modelu. Jest on wypadkową eksploracji i uzgadniania modeli indywidualnych.
5. Refleksja – ostatnią fazą jest podsumowanie budowy wspólnego modelu. Dotyczy ono zarówno kluczowego problemu, jak i innych, wyłaniających się w trakcie sesji, np. związanych z dynamiką grupy (Frick i in., 2013; Oliver i in., 2014; Schulz i in., 2015).

Przed główną sesją zaleca się ćwiczenia rozgrzewające mające na celu zredukowanie oporu, jaki może się pojawić u uczestników wobec konieczności wyrażenia poglądów za pomocą niekonwencjonalnego medium, np. klocków. D. Oliver i współautorzy (2014) polecają na rozgrzewkę proste zadania, np. zbudowanie modelu swojej rodziny. Umożliwi to uczestnikom oswojenie się z materiałem konstrukcyjnym, zaś staranne omówienie ćwiczenia zilustruje strukturę sesji głównej.

Zastosowanie klocków (w innych odmianach zabaw serio może to być glina, plastelina, karton czy inne materiały konstrukcyjne) ma na celu wykorzystanie dobrodziejstw wynikających z „myślenia rękami” (Schulz i in., 2015), ale również zwiększanie motywacji i swobody poprzez obcowanie z akcesoriami kojarzącymi się bardziej z zabawą i twórczością niż z pracą nad strategią z wykorzystaniem standardowego instrumentarium, tj. komputera, tablicy, mazaka, prezentacji. Nie bez znaczenia jest też przestrzenny charakter modeli i ich wielomodalność. Budowane z klocków konstrukcje stanowią swoiste metafory, które – podobnie jak inne metafory, np. semantyczne – ułatwiają eksternalizację, dyskusję i rewizję poglądów. Ich przewaga nad typowo semantycznymi czy statycznymi metaforami graficznymi wynika z tego, że odwzorowują nie tylko oglądy, ale również ich konstrukcję i rekonstrukcję oraz dają możliwość symultanicznej konstrukcji i interpretacji (Heracleous i Jacobs, 2008). Uczestnicy w narracjach objaśniających budowie przypisują znaczenie kształtom, kolorom, rozmiarom klocków. Na etapie wspólnego konstruowania dochodzi jeszcze wymiar temporalny: niektóre elementy konstrukcji są przemieszczane, inne dodawane, jeszcze inne usuwane lub nawet niszczone, co też zyskuje swoje znaczenie i interpretację.

Istotą interwencji polegającej na nadaniu dyskusji strategicznej formy zabawy klockami jest możliwość doprowadzenia dzięki tej formie budowania strategii do takich poznawczych, społecznych i emocjonalnych skutków, które w efekcie wpłyną na treść strategii. Badania wykazują, że uczestnicy sesji *LEGO® Serious Play™* dostrzegają wzrost intensywności generacji nowych pomysłów oraz poszerzanie perspektywy, z jakiej podchodzą do problemów strategicznych (Roos i in., 2003).

## 1.6. Podsumowanie

Porównanie przedstawionych metod uwidacznia ich różnicowanie (tab. 2). Wynika ono w dużej części z różnic gatunkowych pomiędzy bazami tych metod, czyli grą i zabawą. W biznesowych grach wojennych cel stawiany uczestnikom jest ściśle określony i ma bezpośredni związek z procesem tworzenia strategii – zespół domowy zaczyna od wdrożenia rzeczywistej strategii organizacji i celem zarówno jego, jak i konkurentów jest wykazanie przewagi na rynku. Sesja *LEGO® Serious Play™* może wpłynąć na strategię tylko pośrednio – jej celem jest zwiększenie wyobraźni strategicznej. Jako zabawa nie stawia przed uczestnikami celu par excellence, ale temat (problem). Nie sposób ustalić zwycięzcę zabawy, zatem jej uczestnicy nie konkurują ze sobą. Ponadto reinterpretacja tematu, np. poszerzenie go, nie musi wpływać negatywnie ani na przebieg, ani na skuteczność interwencji. Dalsze konsekwencje przynależności BW do gatunku gier, to obecność i wymóg honorowania reguł proceduralnych i komunikacyjnych, predefiniowane role, decyzje o charakterze ilościowym. Zabawa, ponieważ nie jest rozgrywana, ale „dzieje się”, jest pod tym względem znacznie bardziej otwarta – role nie są predefiniowane, komunikacja jest swobodna. Aktorów ogranicza jedynie temat (szeroki), ustalenia organizacyjne, np. czas i miejsce, oraz media, tj. klocki + narracje.

W przypadku BW w opracowanie ważnej części scenariusza włączani są przyszli gracze. Pod tym względem nie jest to typowa gra menedżerska, czyli gotowy produkt, z którym gracze muszą się najpierw zapoznać. *LEGO® Serious Play™*, chociaż w warstwie materialnej też jest efektem projektu, pozostaje czynnością swobodną. Uczestnicy zabawy zostają w ramach wprowadzenia oswojeni z akcesoriami i istotą interwencji. Takiego oswojenia z akcesoriami nie potrzebują uczestnicy BW, ponieważ zarówno badając otoczenie (faza wstępna), jak i podejmując decyzje i zapoznając się z wynikami (rozgrywka), korzystają z tych samych pojęć, modeli, narzędzi, których używają poza grą, np. sprawozdań finansowych, narzędzi badania otoczenia konkurencyjnego. Otoczenie konkurencyjne i rynek są odwzorowane wiernie, choć nie bez uproszczeń. Od uczestników oczekuje się realistycznych decyzji.

Biznesowe gry wojenne, pomimo względnej elastyczności (brak narzuconych opcji decyzyjnych, dopuszczalność decyzji jakościowych), bazują na modelach zamkniętych, których naturalnymi granicami stają się predefiniowane granice rynku i otoczenia konkurencyjnego. Inaczej jest w wypadku *LEGO® Serious Play™* – granice modelu ustalają uczestnicy.

Biznesowe gry wojenne ułatwiają przyjmowanie perspektywy systemowej. Pozwalają zrozumieć dynamikę badanego systemu, doświadczyć różnic w krótko- i długookresowych skutkach decyzji, odkryć możliwość wyłaniania się okazji i zagrożeń, uświadomić znaczenie słabych sygnałów. Pozwalają zaobserwować rozciągnięte w czasie efekty zapętłonych związków przyczynowo-skutkowych i uzmysłowić ich indetermi-

nizm. Umożliwiają integrację i restrukturyzację informacji ilościowych i jakościowych. Stanowią doświadczenie, które może doprowadzić do zmiany modelu myślo-

Tabela 1.2. Porównanie gier symulacyjnych serio i zabaw serio stosowanych w pracy nad strategią

	Gry symulacyjne (na przykładzie metody <i>Business Wargaming</i> )	Zabawy (na przykładzie metody <i>LEGO® Serious Play™</i> )
Cel interwencji	ewaluacja strategii ex ante	zwiększenie wyobraźni strategicznej
Przygotowanie do rozgrywki/zabawy	czasochłonne, wymagające od uczestników merytorycznego przygotowania i zaangażowania. Uczestnicy mają udział w tworzeniu modelu konceptualnego	przygotowanie praktyczne (próba, oswojenie z akcesoriami)
Rozgrywka/zabawa właściwa		
Cele do osiągnięcia w grze/zabawie	narzucone – jednakowe dla wszystkich, określone jednoznacznie; stopień osiągnięcia celu umożliwia wytypowanie zwycięzcy	cel (temat) narzucony – jednakowy dla wszystkich, niedoprecyzowany; niemożliwe wytypowanie zwycięzcy
Uczestnicy	role jednoznacznie ustalone, stałe	podział ról niekonieczny, ustala się (lub nie) w trakcie zabawy; może być nietrwały
Interakcje pomiędzy uczestnikami	pomiędzy zespołami: konkurencja i ewentualnie kooperacja. W zespołach: kooperacja; komunikacja pomiędzy zespołami pośrednia, poprzez wyspecyfikowane kanały, zgodnie z regułami, w określonej formie. Zakaz komunikacji w przerwach w rozgrywce; komunikacja w zespołach swobodna	w zespołach i pomiędzy zespołami: kooperacja; komunikacja pomiędzy zespołami i w zespołach swobodna; narzucone media komunikacji: konstrukcje + narracje
Reguły	reguły sztywne, stałe, jednoznaczne	reguły szcztkowe (organizacyjne). Działania w trakcie zabawy ograniczają tylko konwencje i akcesoria (klocki)
Otwartość	narzucone granice modelu	model otwarty
Decyzje	ilościowe i jakościowe. Decyzje formułowane w określonych terminach. Repertuar decyzyjny ograniczony modelem. Niemożliwe zmiany decyzji	jakościowe. Decyzje podejmowane w sposób ciągły. Repertuar decyzyjny ograniczony materiałem konstrukcyjnym. Możliwe zmiany decyzji (dekonstrukcje i rekonstrukcje)
Nadzór	zespół arbitrów-ekspertów	facylitator
Podsumowanie	kluczowe dla powodzenia interwencji. Ukierunkowane na modyfikację strategii, ale otwarte. Możliwe praktyczne wdrażanie wniosków dotyczących strategii	kluczowe dla powodzenia interwencji. Ukierunkowane na ustalanie sensów. Otwarte. Wnioski mogą pośrednio wpłynąć na strategię organizacji

Źródło: opr. własne.

wego. Metoda *LEGO® Serious Play™* ułatwia natomiast doświadczanie emergencji – z interakcji różnych oglądów rzeczywistości organizacyjnej wyłania się nowa jakość: wspólny ogląd problemu uwzględniający różne perspektywy i różne aspekty. W tym sensie metoda ta wspomaga myślenie złożonościowe. Otwartość modelu nie ogranicza wyborów, jakich dokonują uczestnicy, np. stopnia szczegółowości konstrukcji, i nie tworzy zabezpieczeń przed zakwestionowaniem podstawowych celów (misji) organizacji.

D. Oliver, L. Heracleous i C. Jacobs (2014) zaliczają gry symulacyjne do metod „konwergencyjnych” – gracze muszą funkcjonować w zdefiniowanym świecie o określonych z góry granicach, z małą (najczęściej żadną) możliwością ich przekraczania. Efekt zastosowania takich metod jest już skanalizowany, nie można spodziewać się jakościowo zaskakujących wyników. Podawanym przez autorów przykładem metody, która łączy wspomaganie myślenia konwergencyjnego z dywergencyjnym, jest właśnie zabawa serio – dzięki większej otwartości i swobodzie oraz dużemu ładunkowi afektywnemu zabawy przynoszą efekty, których nie sposób z góry przewidzieć. Mogą otworzyć drogę do rewolucyjnych przewartościowań i innowacji. Inaczej mówiąc, gry nastawione są na zmniejszanie niepewności, natomiast zabawy na jej zwiększanie. Porównanie pod względem kryteriów dotyczących rozgrywki/zabawy właściwej (tab. 1.2) przemawiałoby za tą tezą. Jednak, o czym nie należy zapominać, najważniejszym etapem obu porównywanych metod jest podsumowanie i to jego jakość i forma, m.in. stopień otwarcia, decyduje ostatecznie o efektach użycia narzędzia. Rozgrywka, nawet ukierunkowana na konkretny cel, np. ewaluację strategii, może być źródłem analogii i aktywatorem strategicznych konwersacji, które wydobędą i wzmocnią zbiorową kreatywność ich uczestników, jeżeli jej podsumowanie zostanie przeprowadzone w formie sprzyjającej myśleniu krytycznemu, lateralnemu, refleksyjnemu. Przy odpowiedniej kalibracji zalety zastosowań zabaw we wspomaganie myślenia strategicznego mogą być częściowo przejęte przez gry. Nie tylko na etapie podsumowania, ale również poprzez włączenie zabawy w sposób wypracowywania decyzji w rozgrywce. Bez względu na to, czy elementy gier i zabaw zostaną pomieszczone w jednej interwencji, czy w różnych – w procesie konstruowania strategii i myślenia strategicznego potrzebne są walory przypisane obu aktywnościom, tj. wspomaganie poszukiwania najlepszych dróg realizacji wyznaczonych celów oraz poszukiwanie nowych, lepszych celów.

## Bibliografia

- Abt C., 1970. *Serious games*. Viking Press, New York.
- Ashmos D.P. i in., 2002. What a mess! Participation as a simple managerial rule to ‘complexify’ organizations. *Journal of Management Studies*, 39(2), s. 189–206.
- Balcerak A., Pelech A., 1999. *Praprzodkowie symulacyjnych gier kierowniczych*. W: *Symulacja Systemów Gospodarczych*. Wydawnictwo WSPiZ, Warszawa, s. 29–53.
- Caillouis R., 1997. *Gry i ludzie*. Oficyna Wydawnicza VOLUMEN, Warszawa.
- Casey A.J., Goldman E.F., 2010. Enhancing the ability to think strategically: A learning model, *Management Learning*, 41(2), s. 167–185.



- Frick E. i in., 2013. *White Paper on LEGO® SERIOUS PLAY®. A state of the art of its application in Europe*. Università della Svizzera italiana, Lugano.
- Goldspink C., Kay R., 2003. Organizations as self-organizing and sustaining systems: A complex and autopoietic systems perspective. *International Journal of General Systems*, 32(5), s. 459–474.
- Grienitz V., Schmidt A.M., 2012. Scenario workshops for strategic management with Lego® Serious Play®. *Probl Manag 21st Century*, 3, s. 26–36.
- Heracleous L., 1998. Strategic thinking or strategic planning. *Long Range Planning*, 31(3), s. 481–487.
- Heracleous L., Jacobs C.D., 2008. Crafting strategy: The role of embodied metaphors. *Long Range Planning*, 41(3), s. 309–325.
- Huizinga J., 1985. *Homo ludens. Zabawa jako źródło kultury*. Czytelnik, Warszawa.
- Juul J., 2011. *Half-real: Video games between real rules and fictional worlds*. MIT Press, Cambridge.
- Kurtz J., 2003. “Business wargaming”: simulations guide crucial strategy decisions. *Strategy & Leadership*, 31(6), s. 12–21.
- Kurtz J., 2007. *Business wargaming. A Kappa white paper*. KappaWest, Tustin.
- Liedtka J. M., 1998. Strategic thinking: can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), s. 120–129.
- Liu S. i in., 2015. A structured war-gaming framework for managing extreme risks. *Ecological Economics*, 116, s. 369–377.
- Maguire S., 2011. Constructing and appreciating complexity. W: P. Allen, S. Maguire, B. McKelvey (red.), *The SAGE handbook of complexity and management*. Sage Publications, s. 79–92.
- Mainemelis C., Ronson S., 2006. Ideas are born in fields of play: Towards a theory of play and creativity in organizational settings. *Research in Organizational Behavior*, 27, s. 81–131.
- Minis I., Tsamboulas D. A., 2008. Contingency planning and war gaming for the transport operations of the Athens 2004 Olympic Games. *Transport Reviews*, 28(2), s. 259–280.
- Mintzberg H., 1994, The fall and rise of strategic planning, *Harvard Business Review*, 72(1), s. 107–114.
- Oliver D. i in., 2014. Balancing divergence and convergence: stimulating creativity through hybrid thinking. W: C. Bilton, S. Cummings (red.), *Handbook of Management and Creativity*. Edward Elgar, Cheltenham, s. 325–345.
- Oriesek M.D., Schwarz M. J., 2012. *Business wargaming: securing corporate value*. Gower Publishing, Aldershot.
- Pellegrini A.D. i in., 2007. Play in evolution and development. *Developmental Review*, 27(2), s. 261–276.
- Richardson K.A., Tait A., 2010. The death of the expert? *Emergence: Complexity and Organization*, 12(2), s. 87–97.
- Roos J., Victor B., 1999. Towards a new model of strategy-making as serious play. *European Management Journal*, 17(4), s. 348–355.
- Roos J. i in., 2004. Playing seriously with strategy. *Long Range Planning*, 37(6), s. 549–568.
- Schulz K.P. i in., 2015. Toolkit-based modelling and serious play as means to foster creativity in innovation processes. *Creativity and Innovation Management*, 24(2), s. 323–340.
- Schwarz J.O., 2011. Ex ante strategy evaluation: the case for business wargaming. *Business Strategy Series*, 12(3), s. 122–135.
- Stacey R.D., 1992. *Managing the unknowable: Strategic boundaries between order and chaos in organizations*. John Wiley & Sons, New York.
- Statler M. i in., 2011. Serious play as a practice of paradox. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(2), s. 236–256.
- Stenos J., 2014. In defence of a magic circle: the social, mental and cultural boundaries of play. *Transactions of the Digital Games Research Association*, 1(2), s. 147–185.
- Yorks L., Nicolaidis A., 2012. A conceptual model for developing mindsets for strategic insight under conditions of complexity and high uncertainty. *Human Resource Development Review*, 11(2), s. 182–202.



## 2. W poszukiwaniu definicji innowacji społecznych

Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka\*

W pracy dokonano analizy dotychczasowych koncepcji i definicji innowacji społecznych w celu znalezienia cech wspólnych różnych sposobów postrzegania innowacji społecznych oraz sformułowania granicznych czynników, które pozwalają uznać innowację za społeczną. Osiągnięcie tego celu umożliwiło skupienie się na takich kwestiach, jak: sposoby definiowania innowacji społecznych i ich zasadności oraz na sposoby wyróżniania innowacji społecznych spośród innych typów innowacji.

**Słowa kluczowe:** innowacja, innowacja społeczna, innowacja technologiczna

### 2.1. Wprowadzenie

Przemiany zachodzące w gospodarce światowej świadczą o ewolucji paradygmatu innowacji obejmującej zarówno sposób definiowania innowacji, jak również rozłożenie akcentów w zakresie czynników warunkujących generowanie, wdrażanie i rozpowszechnianie innowacji. Odejście od postrzegania innowacji głównie przez pryzmat technologiczny<sup>1</sup> zaowocowało zwróceniem uwagi na inne jej typy, a mianowicie na innowacje: marketingowe, organizacyjne (zarządcze) (*Podręcznik z Oslo...*, 2005, s. 49), zrównoważone (Steward, 2006, s. 3) czy eko-innowacje (Woźniak i in., 2004, s. 683–688). Nastąpiła też zmiana koncepcji procesu innowacyjnego polegająca na przejściu od prostego modelu liniowego poprzez model interakcyjny do modelu zintegrowanego, modelu symultanicznego, aż do modelu otwartej innowacji (Machnik-Słomka, 2014, s. 30–31). To dokonujące się przewartościowanie postrzegania innowacji sprawia, że przedmiotowy zakres pojęcia wykracza poza sferę technologii i biznesu. Efektem tego

---

\* Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, Wybrzeże Wyspiańskiego 27, 50-370 Wrocław; e-mail: jagoda.mrzyglocka-chojnacka@pwr.edu.pl

<sup>1</sup> Obejmujący głównie innowacje produktowe i procesowe.

jest dostrzeżenie społecznego wymiaru innowacji odnoszącego się do „sfery świadomości, postaw oraz poglądów jednostek i grup, więzi społecznych, kapitału intelektualnego, jak również sfery edukacji, wykształcenia i szeroko rozumianej aktywności społecznej” (Tuziak, 2013, s. 62).

Ten nowy sposób ujmowania innowacji wyraża się we wzroście zainteresowania koncepcją innowacji społecznych. Termin ten, używany w różnych konfiguracjach przez przedstawicieli świata nauki, polityki i mediów, stał się pojęciem modnym, a Y. Roberst (2008) stwierdziła nawet, że „innowacje społeczne stają się nową globalną obsesją”. Mimo wzrastającej popularności innowacje społeczne rzadko przedstawiane są jako konkretna i przejrzysta koncepcja. Częściej są rodzajem metafory opisowej w kontekście zmian technologicznych i społecznych. Co więcej, w literaturze przedmiotu (Wyrwa, 2014, s. 45–47) brak jest jednoznacznej definicji tego pojęcia, co pociąga za sobą potrzebę uzgodnienia tego, czym w istocie są innowacje społeczne oraz jakie są ich rodzaje, warunki powstawania i rozwoju.

Niniejsza praca stanowi próbę odpowiedzi na te pytania, a w szczególności koncentruje się na następujących zagadnieniach: czym są innowacje społeczne, jak można je definiować oraz jak odróżnić innowacje społeczne od innych typów innowacji.

## 2.2. Istota innowacji społecznych

Choć termin *innowacje społeczne* jest stosunkowo nowy, to sama koncepcja znana jest od lat. W uproszczeniu można powiedzieć, że innowacjami społecznymi są wszelkie działania innowacyjne o zdecydowanie społecznych celach (w przeciwieństwie do celów jedynie technologicznych, biznesowych czy ekonomicznych) (Caulier-Grice i in., 2010, s. 3).

Przedstawiciele świata nauki i praktycy w coraz większym stopniu koncentrują się na tym, jak pobudzić innowacje społeczne. Wynika to z przekonania, że zewnętrzny czynnik rozwoju, jaki stanowiły innowacje technologiczne, wyczerpuje się, a oparty na nich wzrost materialnego dobrobytu ujawnił negatywne konsekwencje dotychczasowej drogi rozwoju<sup>2</sup> (Olejniczuk-Merta, 2013a, s. 4). Jak zauważa W. Orłowski, „wobec stopnia skompilowania współczesnego świata skuteczne rozwiązywanie problemów społecznych wymaga stosowania innowacyjnych rozwiązań, wśród których na szczególną rolę zasługują innowacje społeczne” (Orłowski, 2014, s. 4). „Dzięki zakorzenieniu ich w nowej filozofii rozwoju, uznającej człowieka i jego wiedzę za siłę sprawczą współczesnego postępu, innowacje społeczne mają szansę stać się najlepszą odpowiedzią na wyzwania, przed którymi stoimy” (Olejniczuk-Merta, 2013b, s. 4).

---

<sup>2</sup> Takie jak m.in.: narastanie nierówności społecznych, wzrost bezrobocia, wykluczenie społeczne, rosnące zanieczyszczenie środowiska i jego wpływ na zdrowie człowieka (Olejniczuk-Merta, 2013b, s. 12).

Podstawowym założeniem tworzenia innowacji społecznych jest przyjęcie, że mają one na celu dążenie do podnoszenia jakości życia społeczeństwa jako całości, a nie tylko wąskich grup społecznych (Borzaga i Bodini 2012, s. 3). Ten procesowy charakter innowacji społecznych wskazuje na ich długookresowy przebieg, zapewniający trwałe zmiany systemowe obejmujące wszystkie obszary aktywności społeczeństwa: dom, pracę, sferę społeczną czy otoczenie przyrodnicze. Efekt innowacji społecznej tworzy się w określonym produkcie końcowym oraz elemencie dodanym ważnym dla tworzenia i rozwoju innowacji, tj. nowych relacjach społecznych służących zaangażowaniu i współpracy opartej na zaufaniu (Olejniczuk-Merta 2013a, s. 4). Takie ujmowanie innowacji społecznych, zakłada, że mają one stanowić podstawę dalszego rozwoju, którego wiodącym celem przestaje być głównie rozwój infrastrukturalny i technologiczny, a staje się nim kształtowanie postaw i zachowań prospołecznych, budujących i wzmacniających podstawy funkcjonowania społeczeństwa obywatelskiego.

Innowacje społeczne realizowane są zarówno w biznesie, jak i poza nim przez wiele podmiotów działających w formalnych lub nieformalnych grupach, a także przez instytucje o różnym charakterze aktywności i formie własności. W ten sposób w innowacjach społecznych uczestniczą liczne grupy społeczne włączające się w nie poprzez inspirowanie, motywowanie czy wreszcie realizację określonych działań. Olejniczuk-Merta (2013a, s. 13) uważa, że bez innowacji wyróżniających się szerokim stopniem zaangażowania, wejście na nową drogę rozwoju nie będzie możliwe. Jej zdaniem ważną cechą innowacji poza charakterem angażującym różne grupy społeczne jest wpisana w ich ideę akceptacja różnorodności: nowych form własności, zakresu, skali i efektów działania oraz dzielenie odpowiedzialności za powodzenie zmiany pomiędzy uczestników procesów innowacji społecznych: biznes, rząd, administrację publiczną, organizacje pozarządowe czy społeczność lokalną (Olejniczuk-Merta, 2013a, s. 13–14). Wydaje się, że w tym przekonaniu zwolenników i praktyków innowacji społecznych tkwi uzasadnienie ich wysokiej oceny jako czynnika współtworzącego warunki dla dalszego postępu i rozwoju.

### **2.3. Innowacje społeczne – kwestia definicji**

W kwestii rozumienia innowacji społecznych nie ma pełnej zgody co do definicji tego terminu. Istnieje wiele interpretacji, w których dużą rolę odgrywają zarówno niuanse językowe, jak i różne tradycje społeczne, gospodarcze i kulturowe.

Na duże zróżnicowanie koncepcji innowacji społecznych wskazuje analiza literatury przedmiotu (Ćwiklicki i Tarnawska, 2012; Sempruch, 2012; Jędrych, 2013; Knop i in., 2014; Skawińska i in., 2014; Kwaśnicki, 2015). Dodatkowo poszczególni autorzy koncentrują się na odmiennych cechach innowacji społecznych. Część z nich podkreśla, że innowacje mają na celu zaspakajanie potrzeb społecznych i rozwiązywanie

problemów społecznych (Christensen i in., 2006; Mulgan i in., 2007; Phills i in., 2008). Inni natomiast kładą nacisk głównie na to, że innowacje społeczne wykorzystują społeczne, ekologiczne i trwałe motywacje, by stworzyć nowe warunki pracy, a także nowe produkty, usługi, procesy i rynki (Little, 2006).

Niezależnie od trudności w ustaleniu zakresu definicyjnego innowacji społecznych można wskazać ich trzy podstawowe wymiary: (1) odnoszący się do zaspokojenia potrzeb, (2) obejmujący procesy i zmiany w dynamice relacji społecznych, ze szczególnym uwzględnieniem wzrostu poziomu uczestnictwa i (3) dotyczący wzmocnienia pozycji osób zaangażowanych poprzez zwiększenie ich zdolności do działań społeczno-politycznych i ułatwienie dostępu do zasobów.

W opublikowanym przez Komisję Europejską *Przewodniku po innowacjach społecznych* innowacje społeczne określa się jako działania, które charakteryzują się innowacyjnością społeczną zarówno „w ich celach, jak i w środkach” (European Commission, 2013, s. 5) i definiuje się je jako „rozwój i wdrażanie nowych pomysłów (produktów, usługi i modeli) w celu spełnienia potrzeb społecznych i tworzenia nowych relacji społecznych i współpracy” (European Commission, 2013, s. 6). Innowacje społeczne mają zatem stanowić odpowiedź na naglące potrzeby społeczne, a podstawowym celem ich wprowadzania jest poprawa dobrobytu. W przewodniku tym zakłada się szeroki udział społeczeństwa w kreowaniu innowacji społecznych wyrażający się w przekonaniu, iż opierają się one na „pomysłowości obywateli, organizacjach społeczeństwa obywatelskiego, społecznościach lokalnych, przedsiębiorcach i urzędnikach państwowych” (European Commission, 2013, s. 6). Innowacje społeczne mają więc tworzyć okazje zarówno dla sektora publicznego, jak i dla rynków, dzięki czemu „produkty i usługi będą lepiej spełniać indywidualne, ale również zbiorowe aspiracje” (European Commission, 2013, s. 6).

W definicjach przyjętych przez Bureau of European Policy Advisers (BEAP) (Hubert, 2010, s. 10) i The National Endowment of Science, Technology and Arts (Nesta) (Caulier-Grice i in., 2010, s. 16) zakłada się, że innowacje społeczne powinny odpowiadać na potrzeby, które nie są tradycyjnie zaspokajane przez rynek lub istniejące instytucje i są skierowane do słabszych grup w społeczeństwie. Podobne przekonanie wyrażają A. Kesselring i M. Leitner (2008, s. 21), podkreślając, że innowacje społeczne nie powinny być oceniane na podstawie kryteriów ekonomicznych, gdyż w przeciwieństwie do innowacji technicznych, odnoszą się do systemu wartości i nie są zorientowane na ekonomiczną użyteczność.

Również Organizacja Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. Organisation for Economic Co-operation – OECD) traktuje innowacje społeczne jako odmienne od pozostałych typów, zakładając, że „nie odnoszą się (one) do wprowadzenia nowych rodzajów produkcji lub wykorzystywania nowych rynków ze względu na ich wykorzystanie dla zysku, ale głównym ich celem jest zaspokojenie nowych potrzeb, nie dostarczanych przez rynek [...] lub tworzenie nowych, bardziej satysfakcjonujących sposobów aktywizacji, dając ludziom miejsca pracy i zmieniając ich

role w procesie produkcji” Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP), 2011, s. 21).

J.A. Phills Jr. i in. (2008, s. 13) definiuje innowację społeczną jako „nowe rozwiązanie problemu społecznego, które jest wydajniejsze, skuteczniejsze, trwalsze, czy sprawiedliwsze od istniejących rozwiązań, a korzyści z tej innowacji przypadają przede wszystkim społeczeństwu jako całości, a nie pojedynczym osobom”. Z kolei F. Westley (2008, s. 7) za innowację społeczną uważa „inicjatywę, produkt, proces lub program, które głęboko zmieniają podstawowe rutyny, zasoby, wpływ autorytetów czy powszechnych wierzeń funkcjonujących w każdym systemie społecznym”.

Bogaty przegląd definicji innowacji społecznych można znaleźć w raporcie z realizacji projektu badawczego finansowego w ramach 7. Programu Ramowego UE „The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE)” (Caulier-Grice i in., 2012). W ramach projektu wypracowana została autorska definicja innowacji społecznych rozumianych jako nowe rozwiązania (odnoszące się m.in. do produktów, usług, modeli, rynków, procesów), które jednocześnie spełniają społeczne potrzeby (skuteczniej niż istniejące rozwiązania) i doprowadzają do nowych lub ulepszonych funkcji i relacji oraz lepszego wykorzystania środków i zasobów (Caulier-Grice i in., 2012).

Niektóre z wyżej przedstawionych definicji innowacji są bardzo specyficzne i nie obejmują wielu przykładów innowacji społecznych (zwłaszcza tych, które pochodzą z rynku), inne natomiast są tak szerokie, że odnoszą się do projektów i organizacji, które nie są szczególnie innowacyjne, nawet jeśli mają wyraźny aspekt społeczny. Częściowo wynika to z tego, że innowacje społeczne są raczej praktycznymi aspektami codziennego życia, a definicje i rozumienie innowacji społecznych wynikają raczej z potrzeby ludzi zaangażowanych w działalność innowacyjną, a nie z dyskursu akademickiego.

Ta perspektywa pozwala lepiej zrozumieć przyczyny definicyjnego i znaczeniowego zróżnicowania pojmowania innowacji społecznych, odślanając jednocześnie niebezpieczeństwa, na jakie narażone jest to pojęcie. Pierwsze z nich dotyczy możliwości inflacji pojęcia oznaczającej przekonanie, że wszystko, co robimy, da się z jakiegoś punktu widzenia określić jako innowacje społeczne. Drugie z niebezpieczeństw wiąże się z ryzykiem elitarności polegającym na uznaniu, że innowacyjność to tak wąskie podium, że zmieści się na nim bardzo nieliczny zbiór działań. Należy jednak zwrócić uwagę na fakt, że paradoksalnie ten brak precyzji i jasności może mieć pewne pozytywne aspekty. Wydaje się, że to właśnie otwartość na różne interpretacje jest jedną z przyczyn rosnącego zainteresowania tematyką innowacji społecznych. Warto być jednak świadomym, że gdy dziedzina innowacji społecznych rozwinie się i osiągnie status aktywności dojrzałej, to wspólna i uzgodniona definicja może okazać się niezbędna.

Przywołane wyżej definicje nie wyczerpują zestawienia trudności, z jakimi mierzą się badacze i praktycy usiłujący określić zakres przedmiotowy pojęcia. Pokazują na-

tomiast, że koncepcja innowacji społecznych jest wielowymiarowa. Analizując różne definicje innowacji społecznej, trudno nie zauważyć, że w wielu z nich innowacja utożsamiana jest ze zmianą społeczną i rozwiązywaniem problemów społecznych. Często artykułowana jest w nich sprzeczność istniejąca między innowacjami społecznymi a rynkiem, czemu sprzyja ujmowanie innowacji społecznych jako niepodlegających ocenie na podstawie kryteriów ekonomicznych. Dodatkową, acz istotną, trudnością w ustaleniu wspólnej definicji, jest fakt, że wiele z istniejących koncepcji zawiera w sobie szereg elementów niemierzalnych, niejasnych, trudno interpretowalnych, np.: korzyści dla całego społeczeństwa, poprawa jakości życia, mierzenie wpływu innowacji. Wydaje się zatem, iż oprócz podejmowania prób definiowania nastawionych na efekt potwierdzenia tego, czym w istocie są innowacje społeczne, ważne jest również poszukiwanie innej drogi opartej na efekcie zaprzeczenia i pokazania, czym różnią się innowacje społeczne od popularniejszego i lepiej opisanego typu innowacji – innowacji technologicznej.

## **2.4. Innowacja społeczna a innowacja technologiczna**

Dostrzeżenie w innowacyjności technologicznej głównej drogi rozwoju wydaje się aktualnie technokratycznym złudzeniem, nieznajdującym potwierdzenia w badaniach nad nowymi formami innowacyjności (Liagouras, 2010, s. 331). Niewątpliwie jednak technologia może i powinna być zorientowana na rozwiązywanie problemów społecznych i wykorzystywana do celów społecznych. H. Brooks (1982, za: Edwards-Schachter i in., 2012, s. 678) zauważa, że innowacjom technologicznym często towarzyszą innowacje społeczne, natomiast J. Hochgerner (2012, s. 94) twierdzi, że innowacje społeczne, podobnie jak technologiczne, powinny być rozumiane jako element zmiany społecznej w całościowej interpretacji innowacji.

Niewątpliwie innowacje społeczne i technologiczne wzajemnie się warunkują i uzupełniają. Przykładem mogą być chociażby aplikacje na urządzenia mobilne wypełniające lukę w zakresie bankowości (np. usługa M-Pesa pozwalająca Kenijczykom w prosty sposób deponować, przesyłać i wypłacać pieniądze za pośrednictwem telefonów komórkowych), aplikacje związane z wykorzystaniem metod analitycznych i technologicznych do usprawnienia procesu nauczania przez dostosowywanie oferty edukacyjnej do potrzeb i możliwości każdego ucznia (np. program Knewton) czy chmury obliczeniowe umożliwiające wspólna masową pracę na ogromnych zbiorach danych, dzięki współpracy zespołów z całego świata i różnych dyscyplin (np. projekt formy 23andMe prowadzony w ramach programu opracowywania leku na chorobę Parkinsona, pozwalający wszystkim partnerskim instytucjom badawczym na prowadzenie analiz badawczych na zgromadzonych danych genetycznych) (Eggers i Macmillan, 2014,



s. 90–114). Sprzężenie to jest następstwem ścisłych powiązań między różnymi dziedzinami wiedzy, nauki i praktyki wykorzystywanych w procesach innowacyjnych. Efekty zmian technologicznych wpływają na styl życia i obyczaje, współtworzą nową kulturę, która sprzyja powstawaniu i upowszechnianiu nowych idei, pomysłów czy działań. Jak zauważa jednak G. Cajaiba-Santana (2014, s. 43), zamierzony cel innowacji społecznych i technologicznych jest fundamentalnie odmienny, a jedynie niektóre ich wyniki mogą się pokrywać.

Społeczny sens innowacji zawiera się w fakcie, że zarówno na etapie powstawania, wdrażania, jak i dyfuzji są one warunkowane różnymi procesami społecznymi. Innowacja jest bowiem „ze swojej natury zjawiskiem systemowym, ponieważ jest rezultatem ciągłych interakcji między różnymi podmiotami i organizacjami” (Fagerberg i Verspagen, 2006, s. 4). Co za tym idzie, nie może bez tej interakcji ani zaistnieć, ani funkcjonować. Mimo pewnego zamętu definicyjnego generalnie można powiedzieć, że innowacja społeczna wskazuje na intencję rozwiązania problemów społecznych, a zatem odsyła do procesów usprawniania relacyjnych (lub grupowych) aspektów funkcjonowania człowieka w wymiarze wspólnotowym. Stąd przy próbach definiowania pojęcia pojawiają się takie określenia, jak: zmiana instytucjonalna, cele społeczne czy dobro publiczne (Pol i Ville, 2009, s. 881). Dodatkowo połączenie określeń innowacja i społeczna wydaje się zwracać uwagę na to, że dotychczasowe sposoby rozwiązywania problemów społecznych przestały się sprawdzać, mechanizmy wolnorynkowe okazują się zawodne (Ledyard, 2008) a wynalazczość w innych dziedzinach nie tylko nie rozwiązuje problemów społecznych, lecz czasami nawet je pogłębia. Tymczasem w przypadku innowacji społecznych istotny jest ostateczny cel, któremu służą. Posługując się terminologią charakterystyczną dla innowacji technologicznych, można powiedzieć, że po wdrożeniu wynalazek społeczny ma wprowadzić zmianę polegającą na zwiększeniu ludzkiego dobrobytu (Pol i Ville, 2009, s. 881). Dlatego innowacja, aby mogła być uznana za społeczną, powinna wpływać dodatnio na jakość życia bądź na wzrost kluczowych wskaźników związanych z dobrobytem. W tym ujęciu innowacją społeczną może być zarówno Internet (który jest także innowacją technologiczną), nowy lek (który jest też innowacją biznesową), jak i program aktywizacji lokalnych społeczności (którego społeczny sens jest pierwszoplanowy). Nie mogą być nią natomiast te innowacje, które przynoszą negatywne skutki społeczne lub służą wyłącznie celom biznesowym, bez odniesienia do szerszego kontekstu. Oczywiście taka definicja pozostawia wiele wątpliwości, jako że kryteria oceny wpływu danej innowacji na jakość życia są nieostre i niejednokrotnie uzależnione od oceniającego. Zasadne pozostaje jednak pytanie o społeczną użyteczność innowacji. Oprócz samego „wynalazku” oraz społecznego rezultatu, który osiąga się dzięki jego wdrożeniu, istotny jest także społeczny kontekst procesu wdrażania, z czym wiąże się swoista wartość dodana innowacji społecznej. Stanowi ona bowiem wyraz zbiorowej podmiotowości w tym sensie, że jest rezultatem ciągłych interakcji między różnymi podmiotami i organizacjami, które są częścią rozmaitych, autonomicznych wobec

siebie środowisk. Uznanie, że innowacyjność jest rezultatem podmiotowości społecznej, oznacza także zaakceptowanie dobrowolności współpracy w tym zakresie i niepewności co do uzyskanych efektów.

Istotne rozróżnienie pomiędzy innowacjami społecznymi a technologicznymi dotyczy także ich niematerialnych, trudnych do opisanego struktur. „Innowacje społeczne nie materializują się bowiem jako artefakty społeczne” (Wyrwa, 2014, s. 56), ale pojawiają się na poziomie praktyki społecznej. Tak rozumiana innowacja społeczna jest konfiguracją praktyk społecznych w pewnych obszarach działania (lub społecznych kontekstach) w celu lepszego zaspokojenia potrzeb lub odpowiedzi na problemy. Innowacja jest więc społeczna w takim stopniu, w jakim jest wchłaniana przez rynek lub sektor non-profit, społecznie akceptowana i rozpowszechniana w społeczeństwie, przekształcana w zależności od okoliczności oraz instytucjonalizowana jako nowa praktyka. W tym sensie innowacje społeczne mogą być interpretowane jako proces wspólnej nauki i tworzenia.

Powstaje zatem pytanie, jak odróżnić „dobrą” innowację społeczną od technologicznego „gadżetu” mającego nawet charakter społeczny. Pytanie to, podobnie jak odpowiedź na nie, nie należą do najprostszych. Można jednak wytypować zbiór kryteriów, jaki powinna spełniać „dobra” innowacja i następnie badać, czy są one spełnione dla konkretnego przypadku. Sprawdzianem wartości innowacji technicznych czy technologicznych jest zazwyczaj ich użyteczność ekonomiczna. Jednak innowacje społeczne, mające zaspokajać potrzeby społeczne, zazwyczaj nie mogą być oceniane przez pryzmat użyteczności ekonomicznej, bowiem często nie podlegają ekonomizacji. Opracowano więc alternatywne metody oceny wartości innowacji społecznych, a ważne wskazówki w tym zakresie można odnaleźć w procedurach selekcyjnych, przygotowanych na potrzeby konkursów na najlepsze innowacje społeczne, jak chociażby w przypadku *European Social Innovation Competition (2016 European Social Innovation Competition, 2016, s. 8)*. Na ich podstawie można wyróżnić trzy podstawowe kryteria takiej oceny: (1) kryterium odnoszące się do stopnia innowacyjności (oryginalności) proponowanego rozwiązania, (2) kryterium umożliwiające ocenę wpływu i skuteczność danej propozycji w kontekście określonego problemu społecznego oraz ocenę wagi samego problemu oraz (3) kryterium odnoszące się do stopnia skalowalności proponowanego rozwiązania, czyli możliwości implementacji danego rozwiązania do nowych warunków, sytuacji lub otoczenia. Ocena oparta na tych kryteriach pozwala oszacować wartość danego rozwiązania.

Podstawową cechą innowacji społecznych, odróżniającą je od wielu innowacji technologicznych jest więc fakt, że po stronie podaży są one rezultatem zbiorowej podmiotowości, a po stronie konsekwencji doprowadzają do takich zmian w strukturze i jakości życia, które maksymalizują dobro wspólne i nie są okupione istotnymi kosztami społecznymi (np. rosnącymi dysproporcjami w poziomie życia albo bezrobociem), jak to bywa w przypadku innowacji technologicznych czy biznesowych. Słabością innowacji społecznych w stosunku do technologicznych jest jednak to, że

tylko w niewielkim stopniu da się je planować, przyspieszać bądź zdynamizować za pomocą określonych schematów czy procedur. Jediną skuteczną metodą ich stymulowania jest wytwarzanie ogólnego klimatu współpracy i zaufania.

## **2.5. Podsumowanie**

Choć w literaturze istnieje konsensus dotyczący tego, że innowacje społeczne wiążą się z nowym wykorzystaniem czy zastosowaniem idei bądź pomysłów, to warto podkreślić, że idee czy pomysły same w sobie nie muszą być nowe. Często bowiem innowacja społeczna związana jest z modyfikowaniem istniejących idei lub też wykorzystaniem ich w innych obszarach działań.

Równie powszechna wydaje się zgoda, że innowacje społeczne powinny być mechanizmem osiągania zmian istotnych dla społeczeństwa jako całości. Brak jest jej natomiast w takich kwestiach, jak: skala rozpowszechnienia innowacji dotycząca rozróżnienia pomiędzy zmianami obejmującymi całe systemy społeczne lub zmianami zachodzącymi tylko w ich fragmentach (np. lokalnie) oraz zakresem zmian powodowanych innowacją dotycząca rozróżnienia pomiędzy przełomowymi innowacjami systemowymi a przyrostowymi, adaptacyjnymi zmianami uzależnionymi w znacznej mierze od kontekstu, którego dotyczą. Wynika to z faktu, iż niektórzy badacze koncentrują się głównie na radykalnych zmianach w opiniach i promowaniu koncepcji innowacji społecznych, podczas gdy inni wskazują na często niewielkie zmiany zachodzące w lokalnych kontekstach.

Dodatkowo, oprócz wielości poglądów dotyczących skali i zakresu zmian konstatających innowację społeczną, istnieje wiele różnych poglądów dotyczących tego, co wyróżnia innowacje społeczne spośród innych typów innowacji, a w szczególności tego, jak i jakie podmioty społeczne mogą być zaangażowane w ich tworzenie, wdrażanie i upowszechnianie. Niektóre definicje, jak choćby przywoływana już definicja F. Westley'a (2008, s. 7), są tak szerokie, że z powodzeniem mogą obejmować inne działania, np. prowadzenie działalności gospodarczej czy innowacje technologiczne. Inne definicje zakładające, że innowacje społeczne opracowywane i rozpowszechniane są przez organizacje, których misją jest realizacja celów o charakterze społecznym (np. Mulgan i in., 2007, s. 146), ciążą w kierunku znacznie węższego ujmowania innowacji społecznych. Opiera się ono na rozróżnieniu między innowacjami społecznymi a innowacjami mogącymi przynosić wymierne korzyści ekonomiczne. W myśl jeszcze innych definicji, zgodnie z którymi innowacje społeczne pojawiają się na skrzyżowaniu działalności społeczeństwa, biznesu, administracji publicznej i organizacji pozarządowych (np. Bacon i in., 2008, s. 36), innowacje społeczne postrzega się jako produkt współpracy wielu różnych podmiotów w rozwijaniu nowych podejść do rozwiązywania problemów społecznych lub zaspakajania potrzeb społecznych.

Odmienny punkt widzenia przyjmowany jest przez badaczy zakładających, że innowacje tworzą wartość przede wszystkim dla społeczeństwa jako całości (np. Phills i in., 2008, s. 36). W ich ramach za oś podziału wyróżniającą innowacje społeczne od innych typów innowacji przyjmuje się linię rozróżnienia pomiędzy działaniami, które przynoszą korzyści prywatne, a tymi które przynoszą korzyści społeczne. Oznacza to, że nie jest istotne to, kto wprowadza innowacje społeczne, lecz jakie są rezultaty tych działań.

Wśród badaczy zajmujących się innowacjami społecznymi nierzadko artykułowany jest pogląd, że przydatna definicja innowacji społecznych wymaga rozróżnienia między innowacjami o charakterze biznesowym lub ekonomicznym, innowacjami technologicznymi a społecznymi. Ma to być pomocne w odróżnieniu tych inicjatyw, które nastawione są rynkowo i dla których główną motywacją ich prowadzenia jest chęć osiągnięcia zysku, od tych niekierowanych na realizację celów społecznych, gdzie motywacja finansowa nie pełni kluczowej roli. Mając to na uwadze, za innowacje społeczne należałoby uznać, takie innowacje:

- które są wynikiem działań wielu aktorów społecznych;
- których oddziaływanie będzie ujawniać się po stronie korzyści społecznych;
- których skutki są nieprzewidywalne i które mogą wahać się w zależności od kontekstu, w jakim zachodzą.

Takie ujmowanie innowacji społecznych otwiera wiele potencjalnych pytań badawczych dotyczących różnic między innowacjami społecznymi a innymi typami innowacji w odniesieniu do:

- genezy pomysłów, które stanowią załączek późniejszych innowacji;
- procesów przekształcania, takich pomysłów w konkretnych realiach społecznych;
- łatwości, z jaką innowacje mogą być upowszechniane;
- łatwości, z jaką mogą one być dostosowane do różnych kontekstów i/lub zaspokajania różnych potrzeb.

## Bibliografia

- Brooks H., 1982. *Social and technological innovation*. W: B. Sven, E.W. Colglazier Jr. (red.), *Managing innovation*. Elmsford, New York: Pergamon Press, 9–10.
- Bacon N. i in., 2008. *Transformers: How local areas innovate to address changing social needs*. NESTA, London.
- Cajaiba-Santana G., 2014. Social innovation: Moving the field forward, A conceptual framework. *Technological Forecasting & Social Change*, 82, s. 42–51.
- Caulier-Grice J. i in., 2010. *Study on Social Innovation. A paper prepared by the Social Innovation eXchange (SIX) and the Young Foundation for the Bureau of European Policy Advisors*. The Young Foundation, London.
- Christensen C.M. i in., 2006. Disruptive Innovation for Social Change. *Harvard Business Review*, 12(84), s. 94–101.

- Ćwiklicki M., Tarnawska K., 2012. Udział jednostek sektora publicznego w tworzeniu specyficznych innowacji. *Acta Universitatis Lodziensis, Folia Oeconomica*, 265, s. 25–33.
- Edwards-Schachter M.E. i in., 2012. Fostering Quality of Life through Social Innovation: A Living Lab Methodology Study Case. *Review of Policy Research*, 6(29), s. 672–692.
- Eggers W.D., Macmillan P., 2014. *Rewolucja rozwiązań*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa.
- Hochgerner J., 2012. New Combinations of Social Practices in the Knowledge Society. W: H.W. Franz, J. Hochgerner, J. Howald (red.), *Challenge Social Innovation, Potentials for Pusiness, Social Enterepreneurship, Welfare and Civity Society*, Springer-Verlag, Berlin–Heidelberg, s. 87–104.
- Hubert A. (red.), 2010. *Empowering people, driving change: Social innovation in the European Union*. Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Jędrych E., 2013. *Inwestowanie w innowacje społeczne w organizacjach gospodarczych*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Knop L. i in., 2014. Innowacje społeczne w kreatywnej Europie w perspektywie strategii Europa 2020, *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Seria Organizacja i Zarządzanie*, z. 73, s. 239–253.
- Kwaśnicki W., 2015. Innowacje społeczne – nowy paradygmat czy kolejny etap w rozwoju kreatywności człowieka? W: W. Misztal, G. Chimiak, A. Kościński (red.), *Obywatelskość wobec kryzysu: uśpieni czy innowatorzy?* Wydawnictwo IFiS PAN, Warszawa.
- Ledyard J.O., 2008. Market failure. W: S.N. Durlauf, L.E. Blume (red.), *The New Palgrave Dictionary of Economics*, wyd. 2, Palgrave Macmillan, London, s. 326–328.
- Liagouras G., 2010. What can we learn from the failures of technology and innovation policies in the European periphery? *European Urban and Regional Studies*, 3(17), s. 331–349.
- Little A.D., 2006. The innovation high ground: Winning tomorrow's customers using sustainability-driven innovation. *Strategic Direction*, 1(22), s. 35–37.
- Machnik-Słomka J., 2011. Koncepcje i metody zarządzania innowacjami w organizacji. W: W. Howaniec, A. Madyda, W. Waszkielewicz (red.), *Koncepcje, modele, metody i techniki zarządzania*. Akademia Techniczno-Humanistyczna w Bielsku-Białej, Bielsko-Biała, s. 181–201.
- Mulgan G. in., 2007. *Social Innovation: what it is, why it matters and how it can be accelerated*. Said Business School, Oxford.
- Olejniczuk-Merta A., 2013a. Innowacje społeczne. *Konsumpcja i Rozwój*, 1(4).
- Phills J.A. Jr i in., 2008. Rediscovering Social Innovation. *Stanford Social Innovation Review*, 4(6), s. 34–43.
- Podręcznik z Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*. 2005. OECD/European Communitie, Warszawa.
- Podręcznik z Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji. Pomiar działalności naukowej i technicznej*. 2008. OECD/European Communitie, Warszawa.
- Sempruch G., 2012. Innowacje społeczne – innowacyjne instrumenty polityki społecznej w projektach finansowanych ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego. *Zarządzanie Publiczne*, 2(18), s. 33–45.
- Skawińska E. i in., 2014. Znaczenie innowacji społecznych w kształtowaniu wizerunku regionu jako źródła przewagi konkurencyjnej. *Przegląd Organizacji*, 6, s. 6–13.
- Steward F., 2006. *Opponent note: ecoinnovation- enviromental benefits, economic growth and Job creation*.
- Tuziak A., 2013. *Innowacyjność w endogenicznym rozwoju regiony peryferyjnego. Studium socjologiczne*. Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
- Woźniak L. i in., 2004. Eko innowacje – nowy paradygmat, odmienna gospodarka, proekologiczna świadomość przedsiębiorców. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, 1030, s. 682–688.
- Woźniak L. (red.) 2006., *Przedsiębiorczość i innowacyjność małych i średnich przedsiębiorstw – wyzwania współczesności*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Wyrwa J., 2014. Innowacje społeczne w teorii nauk ekonomicznych. W: J. Wyrwa (red.), *Innowacje społeczne w teorii i praktyce*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 41–71.

## Netografia

- Borzaga C., Bodini R., 2012. *What to make of social innovation? Towards a framework for policy development*. Euricse Working Paper. Dostępny na: [http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1338304696\\_n2082.pdf](http://www.euricse.eu/wp-content/uploads/2015/03/1338304696_n2082.pdf) [dostęp: 22.09.2015].
- Caulier-Grice J. i in., 2012. *Defining Social Innovation. A deliverable of the project: The theoretical, empirical and policy foundations for building social innovation in Europe (TEPSIE)*, European Commission – 7th Framework Programme, European Commission, DG Research & Innovation, Brussels. Dostępny w: <http://www.tepsie.eu/images/documents/TEPSIE.D1.1.Report.DefiningSocialInnovation.Part%201%20-%20defining%20social%20innovation.pdf> [dostęp 22.09.2015].
- Committee for Scientific and Technological Policy (CSTP), 2011. *Fostering Innovation to Address Social Challenges*. Dostępny w: <http://www.oecd.org/sti/inno/47861327.pdf> [dostęp: 22.09.2015].
- European Comision, 2016. *2016 European Social Innovation Competition* [online]. DG for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Brussels. Dostępny w: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15545/attachments/1/translations/en/renditions/native> [dostęp: 20.02.2016].
- Fagerberg J., Verspagen B., 2009. Innovation studies – The emerging structure of a new scientific field, *Research Policy*, 38. Dostępny w: <ftp://ftp.ige.unicamp.br/pub/CT010/aula%201/Fagerberg.pdf> [dostęp: 22.09.2015].
- Kesselring A., Leitner M., 2008. *Soziale Innovationen in Unternehmen. Study compiled by order of the Unruhe Stiftung*. Dostępny w: [http://www.zsi.at/attach/Soziale\\_Innovation\\_in\\_Unternehmen\\_ENDBERICHT.pdf](http://www.zsi.at/attach/Soziale_Innovation_in_Unternehmen_ENDBERICHT.pdf) [dostęp: 22.09.2015].
- Olejniczuk-Merta A., 2013. Innowacje społeczne wobec społecznych i gospodarczych wyzwań Polski. W: *Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013*, s. 12–15. Dostępny w: [http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura\\_wizja\\_2050\\_pl\\_innowacje\\_spoeczne\\_podsumowanie.pdf](http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja-2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoeczne_podsumowanie.pdf) [dostęp: 22.09.2015].
- Orłowski W., 2013. Dlaczego Polsce niezbędne są innowacje społeczne? W: *Wizja 2050. Innowacje społeczne. Podsumowanie prac grupy roboczej w 2013*. Dostępny w: [http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja2050/assets/broszura\\_wizja\\_2050\\_pl\\_innowacje\\_spoeczne\\_podsumowanie.pdf](http://www.pwc.pl/pl/doradztwo-csr/wizja2050/assets/broszura_wizja_2050_pl_innowacje_spoeczne_podsumowanie.pdf) [dostęp: 22.09.2015].
- Pol E., Ville S., 2009. Social innovation: buzz word or enduring term? *The Journal of Socio-Economics*, 38(6), s. 878–885. Dostępny w: <http://ro.uow.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1699&context=commpapers> [dostęp: 22.09.2015].
- Roberts Y., 2008. New ways of doing. *The Guardian*, 11.08, Dostępny w: [www.theguardian.com/commentisfree/2008/aug/11/welfare.health](http://www.theguardian.com/commentisfree/2008/aug/11/welfare.health) [dostęp: 25.09.2015].
- Westley F., 2008. *The Social Innovation Dynamic*. University of Waterloo. Waterloo. Dostępny w: [http://sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/TheSocialInnovationDynamic\\_001\\_0.pdf](http://sig.uwaterloo.ca/sites/default/files/documents/TheSocialInnovationDynamic_001_0.pdf) [dostęp: 22.09.2015].

# 3. Strategia ochrony własności intelektualnej w małych i średnich przedsiębiorstwach

Aldona Małgorzata Dereń\*, Jan Skonieczny\*\*

Funkcjonowanie współczesnych przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy nie tylko od skutecznej strategii innowacji, ale również od towarzyszącej jej strategii ochrony własności intelektualnej. Problematyka ta jest rozważana w niniejszej pracy.

Strategia ochrony własności intelektualnej traktowana jest jako trwały komponent strategii innowacji przedsiębiorstwa. W pracy wyróżniono i omówiono podstawowe strategie w zakresie ochrony zasobów intelektualnych oraz określono czynniki wpływające na wybór tej odpowiedniej. Podstawą rozważań były wyniki badań przeprowadzonych na grupie 137 małych i średnich przedsiębiorstw na Dolnym Śląsku.

**Słowa kluczowe:** strategia, zasoby, ochrona, własność intelektualna

## 3.1. Wprowadzenie

Sukces rynkowy współczesnych przedsiębiorstw w coraz większym stopniu zależy nie tylko od skutecznej strategii innowacji, ale również od związanej z nią strategii ochrony własności intelektualnej. Nowe pomysły i idee rozwinięte w odpowiedni sposób mogą stać się przedmiotem własności, a tym samym przedmiotem obrotu gospodarczego dzięki prawom własności intelektualnej. Z tego względu w działalności przedsiębiorstw, zwłaszcza sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), niezbędna jest odpowiednia strategia ochrony własności intelektualnej, która stanowi komponent szeroko rozumianej strategii innowacyjnej w przedsiębiorstwach. Wyznacznikiem tej strategii jest znajomość zasad i procedur ochrony własności intelektualnej oraz rozumienie istoty i potrzeby zarządzania jej zasobami w organizacji gospodarczej. Kwestia ta jest przedmiotem rozważań dotyczą-

---

\* dr, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-327 Wrocław, e-mail: [aldona.deren@pwr.edu.pl](mailto:aldona.deren@pwr.edu.pl)

\*\* dr inż., Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-327 Wrocław, e-mail: [jan.skonieczny@pwr.edu.pl](mailto:jan.skonieczny@pwr.edu.pl)

cych wymiarów przestrzeni wyboru strategii ochrony własności intelektualnej oraz refleksji badawczej, dla której odniesieniem były badania przeprowadzone wśród przedsiębiorców sektora MŚP w regionie Dolnego Śląska. Badania te pozwoliły na sformułowanie rekomendacji, które mogą w sposób znaczący zmienić niski poziom zainteresowania strategią ochrony własności intelektualnej wśród małych i średnich przedsiębiorstw.

## 3.2. Strategie ochrony własności intelektualnej

W ostatnich kilkudziesięciu latach dla wielu przedsiębiorstw ochrona i wykorzystanie ekonomicznej wartości posiadanej własności intelektualnej stała się jednym z ważniejszych zadań. W latach osiemdziesiątych XX w. – jak pisze M.R. Grant – amerykańska firma Texas Instruments zaczęła wykorzystywać swój portfel patentowy jako źródło dochodów, a wówczas cały sektor technologiczny uświadomił sobie wartość swoich aktywów wiedzy. W latach dziewięćdziesiątych XX w. dochody Texas Instruments z licencji patentowych były wyższe, niż zysk operacyjny z innych źródeł, czego konsekwencją był m.in. wzrost liczby patentów. W latach 2002–2008 Amerykańskie Biuro Patentowe przyznawało corocznie ok. 180 tys. patentów, czyli ponad dwa razy więcej niż w latach osiemdziesiątych XX w. (Grant, 2011).

Wprowadzenie nowych produktów i procesów na rynek wymaga nie tylko inwencji twórczej, potrzebne są również różnorodne zasoby i umiejętności, dzięki którym można tworzyć, finansować i wprowadzać nowe rozwiązania innowacyjne. W procesie tym niezbędne jest również określenie i przyjęcie odpowiednich mechanizmów ochrony powstających zasobów intelektualnych. Do mechanizmów (strategii) tej ochrony należą (Dereń, 2014):

- patentowanie;
- sprzedaż/obsługa klienta;
- licencjonowanie;
- alians strategiczny;
- tajemnica przedsiębiorstwa (tajemnica handlowa);
- tworzenie firm technologicznych (np. spin-off, spin-out);
- tworzenie firm joint venture.

Patentowanie wynalazków oznacza uzyskanie przez uprawniony podmiot prawa podmiotowego o charakterze wyłącznym na wynalazek. Prawo to jest ograniczone czasowo, przedmiotowo i terytorialnie. Zapewnia ono wyłączność (monopol) w zakresie wszystkich form korzystania z wynalazków zarówno w celach zarobkowych, jak i zawodowych.

Sprzedaż (obsługa klienta) polega na oferowaniu rozwiązań (produktów, technologii) innowacyjnych, stanowiących własność oferującego podmiotu. Korzystając z zasady swobody umów (*Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r.*..., art. 353) strony mogą ukształtować treść łączącego je stosunku prawnego w sposób odpowiadający ich woli, co w praktyce



oznacza możliwość określenia treści postanowień umownych tak, by możliwa była pełna i harmonijna współpraca zmierzająca do realizacji interesów stron umowy.

Licencjonowanie to najczęściej wykorzystywana strategia wdrażania technologii na rynku, zwłaszcza, gdy właściciel chronionego rozwiązania nie jest zainteresowany jego wdrożeniem lub produkcją. Często udzielenie licencji jest jedyną możliwością, by dane rozwiązanie zostało wprowadzone na rynek. Wynika to przede wszystkim z braku środków oraz infrastruktury, które uniemożliwiają wprowadzenie określonego rozwiązania. W Polsce największy odsetek wynalazków (ok. 44%) oraz wzorów użytkowych (ok. 56%) powstaje na uczelniach wyższych. Etap ich komercjalizacji z reguły jest ograniczony charakterem, jaki mają uczelnie w Polsce uczelnie. Dlatego często jedynym skutecznym działaniem jest licencjonowanie wynalazku, tak by mógł on przynosić jakiegokolwiek zyski (PARP, 2015).

Licencjonowanie ukierunkowane na rozwój rynku stanowi również element strategii internacjonalizacji. Można wyróżnić strategię udzielenia i zakupu licencji (ang. *license out & in*) (Megantz, 1996) oraz połączenia licencji (ang. *cross-licensing*). Połączenie licencji jest w rzeczywistości łączeniem własności intelektualnej między organizacjami. Najbardziej skuteczne jest w sytuacji, gdy istnieje duża liczba patentów związanych z jednym produktem, których właścicielami jest wiele organizacji. Połączenie własności intelektualnych zmniejsza ryzyko naruszenia praw do patentu (Motohashi, 2004), zmniejsza również koszty transakcyjne i skracza cykl uczenia się o zastosowaniu w nauce i przemyśle. W aspekcie prawnym połączenie licencji może mieć postać wspólnego zgłoszenia kilku wynalazków (*Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r...*, art. 34), współuprawnienia z patentu (*Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r...*, art. 72) albo wzajemnego udzielenia licencji. Podkreślić należy, że strategia udzielania, zakupu lub łączenia licencji może wynikać z:

- funkcji, jaką pełnią w otoczeniu rynkowym na przykład uniwersytety, instytuty badawcze oraz organizacje naukowe (ang. *license out*);
- braku kompetencji do wdrażania własności intelektualnej przez tworzenie lub rozwój przedsiębiorstwa (ang. *license out*), ryzyka rynkowego (ang. *license out*), braku zasobów do prowadzenia badań naukowych (ang. *license in*);
- braku kompetencji do rozwijania zasobów organizacji (ang. *license in*);
- braku zasobów do prowadzenia kompleksowych badań (ang. *cross-licensing*);
- skomplikowanych etapów tworzenia prototypu (ang. *cross-licensing*).

Organizacje udzielają licencji na własność intelektualną (np. patent) lub przekazują know-how na podstawie umowy (strategia przekazania know-how stanowi szczególny rodzaj strategii licencjonowania). Zatem umowa o przekazaniu know-how jest również podstawą do przeprowadzenia transferu. Przyjęcie strategii licencjonowania nie oznacza zajmowania się wyłącznie badaniami, raczej polega ona na formułowaniu i realizowaniu zadań, które wpisują się w posiadane przez organizacje kompetencje. Strategia licencjonowania może też zostać wybrana ze względu na nieakceptowanie większego ryzyka rynkowego związanego z wdrażaniem własności intelektualnej na rynek poprzez tworzenie lub rozwój przedsiębiorstwa.

Alians strategiczny to „szczególny rodzaj współpracy między przynajmniej dwoma przedsiębiorstwami – również konkurentami – funkcjonującymi w tych samych lub pokrewnych sektorach w celu osiągnięcia wspólnych, wcześniej założonych celów, poprzez angażowanie rdzennych zasobów przy jednoczesnym zachowaniu autonomii przez każde z nich w zakresie sfer nieobjętych umową partnerską” (Drewniak, 2004). Tym, co istotne w aliansie, to utrzymanie niezależności każdej z firm partnerskich mimo wiążącej je umowy. Innymi słowy: podmioty łączą się dla realizacji wspólnych celów, ale utrzymują swoją niezależność strategiczną i chronią własne interesy.

Tajemnicę przedsiębiorstwa lub tajemnicę handlową (inaczej: know-how) można określić jako posiadaną tylko przez wąskie grono osób wiedzę lub umiejętność pewnego postępowania, która jest atrakcyjna ze względu na możliwość zastosowania w działalności rynkowej przedsiębiorstwa. Do kategorii tej zaliczamy zarówno rozwiązania techniczne (np. nieopatentowany jeszcze wynalazek), jak i informacje handlowe lub organizacyjne (np. lista klientów, metoda zarządzania zasobami ludzkimi). Omawiane pojęcie oznacza poufną, odpowiednio ustaloną wiedzę lub doświadczenia o charakterze technicznym, handlowym, administracyjnym, finansowym lub innego rodzaju, które nadają się do stosowania w działalności gospodarczej danego przedsiębiorstwa.

Tworzenie firm technologicznych (np. spin-off, spin-out) jest przedsięwzięciem polegającym na wydzieleniu ze struktury dotychczasowego przedsiębiorstwa (przedsiębiorstwa macierzystego) nowego podmiotu gospodarczego o zróżnicowanym poziomie samodzielności. Przedsiębiorstwo takie może wyłonić się w wyniku decyzji kierownictwa lub pracowników. Walorem takiego rozwiązania w przypadku przedsiębiorstwa produkcyjnego jest „odchudzenie” jego struktury organizacyjnej, a tym samym wyeliminowanie zbędnych jednostek organizacyjnych. Nowe przedsiębiorstwo rozwija się w oparciu o strategię specjalistyczną, najczęściej skoncentrowaną na problemach technologicznych i bezpośrednich kontaktach z obiorcą lub użytkownikiem nowych produktów (Kubiński i Skonieczny, 2009).

Wspólne przedsięwzięcie (inaczej: joint venture) jest strukturą utworzoną wspólnie przez więcej niż jedno przedsiębiorstwo w celu realizacji określonego zadania lub prowadzenia konkretnej działalności. Współdziałowcy joint venture wnoszą kapitał zakładowy, jak również dzielą między siebie zyski i koszty z prowadzonej wspólnie działalności. W rzeczywistości jednak nie w każdym przypadku joint venture jest osobno powołaną spółką. Niekiedy może mieć jedynie formę bliskiej współpracy dwóch podmiotów, które przeznaczyły kapitał na wspólnie realizowaną działalność. Rozliczają się natomiast, dzieląc koszty i przychody zgodnie z umową zawartą w momencie powstania joint venture, ale nie tworząc oddzielnego podmiotu gospodarczego. Celem tworzenia przedsięwzięć typu joint venture jest m.in.:

- możliwość uzyskania dostępu do nowych rynków,
- poszerzenie posiadanych rynków zbytu;
- efekt synergii;
- dywersyfikacja ryzyka;

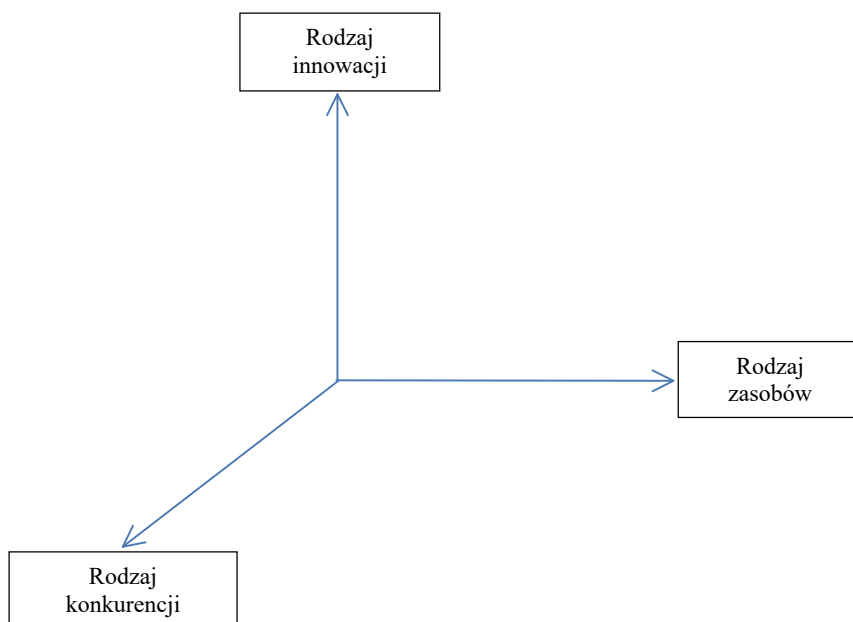
- uzyskanie efektów skali;
- zapewnienie dostępu do tańszych źródeł zaopatrzenia;
- wspólne opracowanie i wymiana technologii;
- pokonanie barier celnych i administracyjnych utworzonych przez kraj jednego z partnerów.

Przykładem przedsiębiorstw joint venture na rynku światowym mogą być Sony Ericsson i Fujitsu Siemens.

### 3.3. Czynniki wpływające na wybór strategii ochrony własności intelektualnej

Wybór strategii ochrony własności intelektualnej w przedsiębiorstwie zależy od wielu czynników wewnętrznych i zewnętrznych. Analiza literatury przedmiotu skłania do przyjęcia poglądu, że zależy on głównie od:

- rodzaju innowacji;
- rodzaju konkurencji;
- rodzaju posiadanych zasobów i umiejętności (por. rys. 3.1).



Rys. 3.1. Przestrzeń wyboru strategii ochrony własności intelektualnej.

Źródło: opr. własne

Jak ważny rodzaj innowacji, pokazuje badanie innowacji przełomowych przeprowadzone przez C.M. Christensena. Na podstawie analizy zachowań przedsiębiorstw związanych z opracowywaniem i wdrażaniem innowacji w przemyśle dysków komputerowych, koparek mechanicznych i komputerów badacz stwierdził, że przyczyn porażek (mimo dobrego zarządzania) należy szukać w braku umiejętności rozróżniania innowacji kontynuujących od przerywających tok rozwoju branży i innowacji przyrostowych od radykalnych. Te porażki i niepowodzenia są wypadkową tempa postępu technicznego wyższego niż potrzeby rynku, siły przetargowej klientów i menedżerów przedsiębiorstw odnoszących sukcesy, którzy niechętnie wdrażają nowe i ryzykowne przedsięwzięcia innowacyjne (Christensen, 2010). J. Diamond określa to zjawisko stwierdzeniem: „potrzeba jest córką wynalazku” (Diamond, 2010).

Zdaniem autorów działania zorientowane na rozwój innowacji powinny być uwzględnione przez przedsiębiorstwa przy opracowywaniu strategii rozwojowych. Model strategii opartych na innowacjach możliwy do wykorzystania przez przedsiębiorstwa w praktyce został zaproponowany w tab. 3.1. Podstawą wyboru są cztery rodzaje innowacji tworzonych w przedsiębiorstwach (ujęte w dwóch strategicznych wymiarach poznawczych):

- innowacje przyrostowe (ang. *continues innovations*);
- innowacje radykalne (ang. *radical innovations*);
- innowacje kontynuujące tok rozwoju sektora (ang. *sustaining innovations*);
- innowacje przerywające tok rozwoju sektora (ang. *disruptive innovations*).

Innowacje przyrostowe polegają na usprawnianiu procesów produkcyjnych lub komercyjnych. Zwykle są tworzone krok po kroku, co sprawia, że w porównaniu z innowacjami radykalnymi są mniej rewolucyjne. Istotą innowacji radykalnych jest bowiem tworzenie nowych produktów i procesów, które całkowicie zmieniają funkcjonowanie rynku. Wspólna dla obu rodzajów innowacji jest poprawa efektywności produktów mierzona wielkością parametrów, jakich żądają główni i rentowni klienci.

Tabela 3.1. Strategie ochrony własności intelektualnej oparte na innowacjach

Rodzaj innowacji	Innowacje	
	przyrostowe	radykalne
Innowacje kontynuujące tok rozwoju sektora	strategia eksploracji dotychczasowej działalności	strategia rozwoju nowej domeny opartej na potrzebach rynkowych
Innowacje przerywające tok rozwoju sektora	strategia rozwoju nowej domeny opartej na postępie technicznym	strategia rozwoju nowego biznesu (firmy)

Źródło: opr. własne.

Kolejną parę w modelu stanowią innowacje kontynuujące i przerywające dotychczasowy tok rozwoju sektora. O ile pierwsze z wymienionych poprawiają funkcjonalność produktu, o tyle drugie z reguły (na początku implementacji) pogarszają funkcjo-

nalność produktu. Są prostsze i tańsze, prognozują (na początku implementacji) mniejsze zyski. Co więcej, są poddawane grze rynkowej najpierw na rynkach wschodzących lub mało znaczących. Najbardziej rentowni klienci nie chcą albo nawet nie mogą ich użytkować ze względów technologicznych, Są natomiast poszukiwane przez najmniej rentownych klientów, którzy liczą, że dzięki nim staną się w przyszłości liderami na rynku.

Tak zdefiniowane innowacje przyrostowe, radykalne, kontynuujące i przerywające tok rozwoju sektora umożliwiają wyróżnienie czterech bazowych strategii:

- eksploracji dotychczasowej działalności;
- rozwoju nowej domeny opartej na potrzebach rynkowych;
- rozwoju nowej domeny opartej na postępie technicznym;
- rozwoju nowego biznesu (firmy).

Strategia eksploracji dotychczasowej działalności jest procesem rozwijania wiedzy z wykorzystaniem pogłębionych analiz i badań naukowych. Postęp techniczny implikuje natomiast tworzenie wiedzy, która umożliwi wykreowanie nowego pola aktywności (domeny). Działania takie nazywamy strategią domeny opartej na szeroko rozumianym postępie technicznym i technologicznym. Strategia rozwoju nowej domeny opartej na potrzebach rynkowych polega na tworzeniu nowego rynku, którego potrzebę będzie zaspakajać istniejąca i doskonała technologia.

W modelu strategii ochrony własności intelektualnej opartych na innowacjach jest strategia rozwoju nowego biznesu. Najczęściej polega ona na założeniu nowej firmy. Odbyna się to np. w formule tzw. przedsiębiorstw profesorskich, spin-off i spin-out. Strategia zorientowana na zakładanie przedsiębiorstw jest najbardziej złożona, obciążona dużym ryzykiem i wymagająca znacznych zasobów.

W przypadku innowacji radykalnych strategią najlepszą dla przedsiębiorstwa jest, zdaniem autorów, patentowanie opracowanych rozwiązań. W przypadku innowacji przyrostowych byłoby nią licencjonowanie. Innowacje kontynuujące powinny być natomiast podstawą tworzenia aliansu strategicznego z przedsiębiorstwami kooperującymi. Ostatnia grupa, tj. innowacje przerywające, powinny być chronione tajemnicą przedsiębiorstwa.

Ważnym czynnikiem decydującym o wyborze odpowiedniej strategii ochrony własności intelektualnej jest rodzaj konkurencji. Konkurencja jest różnie definiowana w literaturze przedmiotu. M.E. Porter wyróżnia konkurencję:

- branżową, tj. oferowanie przez przedsiębiorstwo konkurencyjne takich samych produktów;
- substytucyjną, tj. oferowanie przez przedsiębiorstwo konkurencyjne innych produktów, ale zaspokajających tę samą potrzebę;
- potencjalną, tj. oferowanie przez przedsiębiorstwo konkurencyjne nowych produktów umożliwiających wejście na rynek (Porter, 2006).

W odniesieniu do strategii ochrony własności intelektualnej lepszym kryterium rozróżnienia konkurentów jest ich podział na innowatorów i naśladowców. Innowato-

rami są przedsiębiorstwa, które na podstawie oryginalnych pomysłów oferują na rynku nowe rozwiązania (produkty, technologie). Naśladowcami są przedsiębiorstwa, które ze względu na kryterium kosztów, jakości i czasu starają się lepiej zaoferować klientom produkty stworzone przez innowatorów. W tabeli 3.2 przedstawiono przykładowe innowacje i zwycięzców rywalizacji pomiędzy innowatorami i naśladowcami. Prezentowane wyniki nie są optymistyczne dla innowatorów. Zwycięzcami na rynku są często naśladowcy, którzy lepiej od innowatorów zarządzają zasobami i umiejętnościami. W tej sytuacji być może należałoby sprzedać pomysł i gotowe rozwiązanie innowacyjne, nie ponosząc dodatkowych kosztów związanych z wdrożeniem innowacji i jej wprowadzeniem na rynek.

Tabela 3.2. Liderzy naśladowcy i ich sukces w sektorach wschodzących

Innowacja	Zwycięzca rywalizacji konkurencyjnej	Innowator/Lider	Naśladowca
Odrzutowiec pasażerski	naśladowca	De Havilland (Comet)	Boeing (707)
Szkło typu „float”	lider	Pilkington	Corning
Tomograf komputerowy	naśladowca	EMI	General Electric
Komputer biurowy	naśladowca	Xerox	IBM
Magnetowid	naśladowca	Ampex/ Sony	Matsushita (Panasonic)
Aparat o natychmiastowym wywołaniu zdjęć	lider	Polaroid	Kodak
Kalkulator kieszonkowy	naśladowca	Bowmar	Texas Instruments
Kuchenka mikrofalowa	naśladowca	Raytheon	Samsung
Przewód światłowodowy	lider	Corning	Wiele firm
Konsola do gier wideo	naśladowca	Atari	Nintendo/ Sony
Pieluszka jednorazowa	lider	Procter & Gamble	Kimberly-Clark
Drukarka atramentowa	naśladowca	IBM i Siemens	Hewlett Packard
Przeglądarka internetowa	naśladowca	Netscape	Microsoft
Odtwarzacze muzyki w formacie MP3	naśladowca	Diamond Multimedia	Apple (iPod)
Systemy operacyjne na telefony komórkowe	lider	Symbian	Microsoft
Drukarka laserowa	naśladowca	Xerox, IBM	Canon
Pamięć <i>flash</i>	naśladowca	Toshiba	Samsung, Intel
Czytnik książek elektronicznych	naśladowca	Sony (Digital Reader)	Amazon (Kindle)

Źródło: opr. własne na podstawie: (Grant, 2011, s. 382).

O wyborze odpowiedniej strategii ochrony własności intelektualnej decydują również zasoby i umiejętności. Zgodnie z zasobową teorią organizacji skuteczność strate-

gii przedsiębiorstwa jest powiązana z konkretnymi rodzajami zasobów. Z punktu widzenia tej teorii przedsiębiorstwo jest zestawem zasobów, które umożliwiają realizację strategii. Dlatego przedsiębiorstwo stara się rozwijać swoje zasoby i umiejętności wraz ze zmianami zachodzącymi w otoczeniu. Jak piszą A. Sigismund, S.W. Floyd, H.D. Sherman i S. Terjesen ponadprzeciętnie dobre efekty w danej branży uzyskują najczęściej te przedsiębiorstwa, które „lepiej radzą sobie z dostrzeganiem (i tworzeniem) zmian w swoim otoczeniu, a następnie odpowiednim dostosowaniem zasobów” (Sigismund i in., 2011). Ich zdaniem o konkurencyjności zasobów (trwałych, nietrwałych i umiejętności) decydują następujące cechy:

- rzadkość – zasoby powszechnie dostępne nie mogą być wyróżniające;
- niedostępność na rynku – zasoby nie mogą być dostępne na wolnym rynku, ponieważ z pływem czasu przestają być rzadkie;
- niezastępowalność – zasoby, które są zastępowane innymi, tracą swoją wyjątkowość;
- niepowtarzalność – im trudniejsze lub droższe naśladownictwo, tym większe prawdopodobieństwo, że zasoby zachowają swoją wyjątkowość;
- elastyczność – zasoby, które można dostosować do nowych sytuacji, z dużym wyższym prawdopodobieństwem zapewnią trwałą przewagę w zmieniających się realiach;
- niezawłaszczalność – zyski generowane przez zasoby nie mogą zostać przechwycone (zawłaszczone) przez przedsiębiorstwa konkurencyjne.

Zasoby rzadkie, niedostępne, niepowtarzalne, elastyczne przedsiębiorstwo powinno chronić w sposób szczególny, stosując strategię oparte na patentowaniu, tajemnicy przedsiębiorstwa i/lub tworzeniu firm technologicznych (np. spin-off, spin-out) bądź firm typu joint venture.

### **3.4. Strategie ochrony własności intelektualnej w sektorze MŚP na Dolnym Śląsku – badania własne**

Strategia ochrony własności intelektualnej zmierza do zbudowania, utrzymania i wykorzystania zasobów ludzkich, technologicznych i organizacyjnych w celu zwiększenia konkurencyjności przedsiębiorstw oraz otoczenia, w jakim działają. Osiągnięcie zysków z innowacji warunkuje zdolność do ustanowienia praw własności do nich. Prawa te obejmują różne formy własności intelektualnej, takie jak: patenty, prawa autorskie, znaki towarowe i tajemnice handlowe.

Patenty i prawa autorskie, choć ustanawiają prawo własności, to przekazują informacje firmowe do wiadomości publicznej, co z punktu widzenia twórcy jest ich wadą. Dlatego tajemnica przedsiębiorstwa, a nie opatentowanie wynalazku, jest preferowanym przez przedsiębiorstwa środkiem ochrony innowacji.

Skuteczność prawa własności intelektualnej zależy od rodzaju chronionej innowacji. Patenty zapewniają efektywną ochronę nowych produktów. Zakres współczesnego prawa patentowego rozszerzono na różne formy życia tworzone przez biotechnologie, oprogramowanie komputerowe i metody biznesowe.

W celu określenia rzeczywistego poziomu wiedzy na temat strategii ochrony potencjału intelektualnego firmy stanowiącego realny kapitał i pozwalającego na uzyskanie konkurencyjnej pozycji na rynku przeprowadzono badania w grupie 137 przedsiębiorstw sektora MŚP regionu Dolnego Śląska. Badania miały umożliwić zdiagnozowanie – na podstawie danych uzyskanych z ankiet – stanu wiedzy na temat własności intelektualnej, korzystania z prawa ochrony własności intelektualnej oraz strategii zachowań przedsiębiorstw w tym zakresie.

Jak wykazały badania, przedsiębiorstwa nie wykorzystują potencjału tkwiącego w zarządzaniu własnością intelektualną, a własność intelektualna w niewielkim stopniu zwiększa wartość i efektywność operacyjną. Własność intelektualna będąca w posiadaniu firm nie wpływa na wysokość sprzedaży ani marż. Ponadto przedsiębiorstwa nie wykorzystują monopolu patentowego, a patenty obniżające koszty nie są rozwijane.

Wyniki dotyczące stopnia znajomości procedur uzyskiwania ochrony własności intelektualnej na poziomie krajowym i międzynarodowym wskazują, że 12 spośród badanych przedsiębiorców ocenia swoją znajomość tychże procedur na poziomie krajowym jako bardzo niską, 27 jako niską, a 59 jako przeciętną. Dobrą znajomość krajowych procedur ochrony własności intelektualnej deklaruje 27 przedsiębiorców, a bardzo dobrą jedynie 12.

Znajomość procedur ochrony własności intelektualnej na poziomie międzynarodowym 27 spośród badanych przedsiębiorców ocenia jako bardzo niską, 39 jako niską i 39 jako przeciętną. Dobrą znajomość międzynarodowych tychże procedur deklaruje 24 przedsiębiorców, a bardzo dobrą 8. Ten wynik nie jest zaskakujący, jeśli zważyć na niski poziom znajomości krajowych procedur ochrony własności intelektualnej wśród badanych przedsiębiorców.

Ogólnie ochrona własności intelektualnej uznana została za ważną i istotną dla funkcjonowania firmy w otoczeniu rynkowym. Badani przedsiębiorcy nie wiązali jednak jej znaczenia z budowaniem na tej podstawie przewagi konkurencyjnej, która pozwoliłaby firmie sprawniej działać na rynku i podnieść jej wartość.

Znajomość procedur ochrony własności intelektualnej we własnym przedsiębiorstwie nie stanowi kluczowej przesłanki do prowadzenia działalności gospodarczej. Jest to symptomatyczne dla przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce, dla którego problemy płynności finansowej czy regulacji zobowiązań pieniężnych stanowią pierwszorzędne kwestie, jeśli chodzi o prowadzenie działalności gospodarczej.

Badani rzecznicy patentowi zwracali uwagę na zainteresowanie przedsiębiorców tymi procedurami dopiero wówczas, kiedy np. ktoś inny zarejestrował ich rozwiązanie jako własne.



Podkreślić należy, że w badaniu wzięły udział przedsiębiorstwa charakteryzujące się niewielką innowacyjnością, dopiero rozwijające się w tym kierunku, co nie mogło pozostać bez wpływu na uzyskany wynik. Generalnie widać, że polski sektor MŚP w zdecydowanej większości składa się z firm odtwórczych, dla których innowacyjność i działalność o charakterze B + R nie stanowi przedmiotu zasadniczego zainteresowania. W badanych przedsiębiorstwach dominuje strategia rozwoju firmy, która nakazuje im szukać szansy w prostych sposobach zwiększania mocy produkcyjnych. Przedsiębiorcy dysponują bardzo słabą wiedzą o zasadach, procedurach i korzyściach związanych z ochroną własności intelektualnej, która może prowadzić do uzyskania i utrzymania przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa niezależnie od jego wielkości.

Dla większości badanych przedsiębiorstw ochrona własności intelektualnej ma znaczenie marginalne. Nie dostrzega się wagi, jaką jest uzyskanie praw ochronnych dla posiadanych dóbr intelektualnych. Niepokojący jest również brak świadomości badanych przedsiębiorców, że tworzenie silnej marki i jej ochrona pozwala skutecznie promować produkty. Ochrony własności intelektualnej nie postrzegają jako dobrego i skutecznego sposobu pozyskiwania zaufania i lojalności klientów.

Przyczyn tak niskiego poziomu zainteresowania ochroną własności intelektualnej w polskich MŚP jest zapewne wiele. Można ich upatrywać w barierach, jakie napotykają przedsiębiorstwa w swojej działalności, głównie finansowych występujących praktycznie na każdym etapie rozwoju firmy. Początkowo przedsiębiorstwo boryka się z brakiem środków na rozpoczęcie działalności. Następnie pojawiają się problemy z płynnością finansową będące konsekwencją niewywiązywania się dłużników ze zobowiązań oraz z wygenerowaniem zasobów, które można by przeznaczyć na rozwój. Utrudniony dostęp do kapitału zewnętrznego sprawia, że z obawy przed niemożnością spłaty wysokich rat, a w konsekwencji ewentualnym upadkiem firmy, przedsiębiorcy wolą sporadycznie korzystać z kredytów.

W większości przypadków struktura finansowa MŚP w Polsce jest budowana na podstawie osobistego majątku właściciela firmy i jego rodziny. Wykorzystywanie przede wszystkim środków własnych znacznie utrudnia podejmowanie jakichkolwiek działań innowacyjnych, w tym działań nastawionych na kosztowną i długotrwałą ochronę własności intelektualnej.

Barierą dla rozwoju innowacyjności jest też brak dostępu do nowych technologii i odpowiednich informacji, brak odpowiednio wykształconej kadry technicznej oraz ograniczony zakres współpracy z instytucjami, a także brak bazy rozwojowej.

W ocenie rzeczników patentowych przedsiębiorstwa innowacyjne zainteresowane pozyskiwaniem różnymi sposobami nowych patentów i innych form ochrony własności przemysłowej i opierające swoją politykę na rozwoju wysokich technologii, wdrażaniu nowych – często unikatowych – rozwiązań stanowią zaledwie ok. 2% wszystkich przedsiębiorstw sektora MŚP w Polsce. Dla tej grupy przedsiębiorstw procedury ochrony własności intelektualnej mogą rzeczywiście spowodować istotne zwiększenie

ich konkurencyjności i dać przewagę nad innymi podmiotami działającymi w ich segmencie rynku. Dla pozostałych przedsiębiorstw badanego sektora kwestie ochrony własności intelektualnej nie stanowią istotnego narzędzia w procesie wzmacniania pozycji rynkowej i zdobywania przewagi konkurencyjnej.

Mało pozytywny obraz omawianego sektora rysuje się również w odniesieniu do postrzegania zarządzania własnością intelektualną w przedsiębiorstwie. Poglądy badanych na temat zarządzania własnością intelektualną można określić jako jednowymiarowe. Sposób definiowania tego pojęcia wskazuje, że w obszarze tym dominuje niewiedza. Badani mogli poszerzyć swoje odpowiedzi, jednak żaden ze 137 badanych przedsiębiorców nie wskazał, np. kto powinien zajmować się tymi sprawami w przedsiębiorstwie. Zjawisko to jest niepokojące, zwłaszcza w odniesieniu do sektora dóbr konsumpcyjnych, w którym ze względu na dużą liczbę konkurujących ze sobą przedsiębiorstw, tysiące dystrybutorów i sprzedawców oraz miliony potencjalnych klientów zarządzanie własnością intelektualną odgrywa szczególną rolę. Każdy produkt i każdą nową nazwę/logo opracowuje się tu z dużym nakładem czasu, pracy i środków finansowych – stąd potrzeba ochrony, wyceny oraz zapobiegania naruszeniom ze strony konkurentów jest większa, niż w wielu innych sektorach.

Zarządzanie własnością intelektualną oraz ochrona własności intelektualnej w przedsiębiorstwie mogą według 65 badanych przedsiębiorców zapobiegać kopiowaniu lub imitowaniu produktów lub usług przedsiębiorstwa. Dla 23 przedsiębiorców są warunkiem i podstawą komercjalizacji własnych osiągnięć i pomysłów. Istotną przesłanką wskazywaną przez respondentów (24 przedsiębiorców) jest kreowanie wizerunku firmy za pomocą znaku towarowego. Zarządzanie własnością intelektualną oraz reguły i zasady jej ochrony sprzyjają zdaniem 15 badanych przedsiębiorców przyciągnięciu inwestorów potrzebnych do dalszego rozwoju firmy i utrzymania jego obecnego poziomu. Jedynie 10 z grupy wszystkich przedsiębiorców objętych badaniem wskazało, że celem zarządzania własnością intelektualną jest sprzedaż w przyszłości praw z patentu jako towaru lub jako udziału w biznesie.

Przeprowadzone badania ukazują pewne stereotypy i błędne przekonanie, że ochrona i zarządzanie własnością intelektualną są kosztowne. Przekonanie to wynika z braku rzetelnej wiedzy na temat wysokości opłat pobieranych przez rzeczników oraz kosztów rejestracji w urzędzie patentowym. Rzadziej mówi się o negatywnych konsekwencjach, jakie może mieć zaniedbanie tej sprawy. Brak jest szerszego zainteresowania dziedziną licencjonowania, które jest powszechnie stosowaną formą komercyjnej eksploatacji praw własności intelektualnej, umożliwiającą uprawnionemu przedsiębiorstwu uzyskiwanie stałych przychodów z tytułu korzystania przez inne podmioty z chronionej na jego rzecz własności intelektualnej. Licencjonowanie wynalazków, znaków towarowych i wzorów przemysłowych sprawia, że przedsiębiorstwo uzyskuje dodatkowe źródło przychodu, które nie jest obciążone kosztami działalności.

Nieprzestrzeganie praw regulujących sferę własności intelektualnej naraża firmę na procesy sądowe związane z naruszeniem cudzej własności intelektualnej. Nie ma

znaczenia, czy zostało ono popełnione celowo, czy nie. W takiej sytuacji pieniądze oszczędzone na ochronie i zarządzaniu własnością intelektualną mogą okazać się mniejsze niż nakłady, jakie trzeba ponieść w związku z procesami sądowymi i odzyskiwaniem rynku. Konkurencja bezkarnie podrabia marki lub używa wypracowanych z trudem rozwiązań technicznych czy organizacyjnych, a przedsiębiorstwo, która je stworzyło, nie może czerpać zysków ze sprzedaży licencji.

Prawa własności intelektualnej dają ogromny potencjał gospodarczy, którego wykorzystanie w coraz większym stopniu zależy od zdolności różnych podmiotów tych praw do współpracy i licencjonowania technologii, produktów i treści kreatywnych oraz do udostępniania nowych produktów i usług konsumentom. Najbardziej skutecznym instrumentem pozwalającym na korzystanie z dóbr intelektualnych i rozwój działalności innowacyjnej przedsiębiorstw są umowy licencyjne (Dereń, 2014). Pozwalają one uzyskać szybki dostęp do technologii na ogół już sprawdzonej w warunkach rynkowych przy jednoczesnym oszczędzeniu kosztów samodzielnie prowadzonych prac badawczo-rozwojowych, a także lepiej wykorzystać własny potencjał badawczy i skoncentrować go na wybranych kierunkach (np. modernizacji i udoskonaleniu zakupionej technologii) czy zawierać transakcje handlowe i organizować produkcję.

Spśród badanych przedsiębiorstw 45 jest stroną umów licencyjnych i występuje w nich jako właściciel prawa wyłącznego, natomiast 92 nie jest stroną takich umów.

Uzyskane wyniki wskazują, że wykorzystanie licencji przez polskie przedsiębiorstwa jest bardzo niewielkie w relacji do innych kanałów transferu technologii, takich jak np. inwestycje zagraniczne czy import inwestycyjny. Sytuację tę może tłumaczyć fakt, że gospodarka w Polsce nadal znajduje się w fazie tzw. doganiania, a innowacje absorbowane są głównie przez inwestycje zagraniczne i międzynarodowy obrót towarowy.

### **3.5. Rekomendacje dla wyboru strategii ochrony własności intelektualnej w przedsiębiorstwach sektora MŚP**

Wybór strategii ochrony własności intelektualnej determinowany jest strategią innowacji przyjętą przez przedsiębiorstwo. Strategia ta powinna obejmować ochronę własności intelektualnej.

Sądzić można, że wskazane czynniki decydujące o wyborze strategii ochrony własności intelektualnej należy uzupełnić o ochronę i zarządzanie własnością intelektualną, które są niezbędne do ukształtowania kultury innowacyjnej organizacji. Wiedza i znajomość procedur ochrony własności intelektualnej oraz zarządzanie tymi zasobami w przedsiębiorstwie jest ochroną wartości firmy, konkretnej wartości rynkowej. Zmiana podejścia do ochrony własności intelektualnej, czyli kształtowanie kultury

ochrony własności intelektualnej, zwłaszcza w sektorze MŚP wymaga podjęcia intensywnych działań, które pozwolą zmienić istniejące w tym zakresie stereotypy.

Przede wszystkim należy prowadzić intensywniejsze szkolenia, które zmieniają orientację ekspansji przedsiębiorstwa w kierunku poszukiwania u siebie niematerialnych wartości (a także monitoringu tych zasobów u konkurentów), co równocześnie zmusi je do zapewnienia właściwych sposobów ochrony tych wartości zarówno wewnątrz przedsiębiorstwa, jak i w jego otoczeniu. Równie ważne jest doradztwo oraz szkolenia w zakresie zarządzania własnością intelektualną. Są one istotne w procesie motywowania różnych grup przedsiębiorstw do koncentrowania się na własności intelektualnej własnej i obcej, właściwego jej spożytkowania w działalności gospodarczej i odpowiedniej ochronie.

Konieczne są również działania intensyfikujące transfer innowacji technologicznych na rynku licencji w Polsce. Takie rozwiązanie byłoby korzystne dla MŚP stanowiących ilościowo większość podmiotów gospodarczych i niemających możliwości angażowania się w bardziej ryzykowne i długoterminowe prace badawczo-rozwojowe. Sądzić można, że intensyfikacja rynku licencji stanowiłaby impuls popytowy na współpracę z sektorem B + R w celu adaptacji zakupionej licencji i jej modernizacji. Ponadto wejście poprzez licencje w międzynarodowe relacje kooperacyjne uruchomiłoby proces uczenia się i modernizacji kapitału ludzkiego.

Szersze wykorzystanie rynku licencji nie jest łatwe choćby dlatego, że w Polsce sfera ta pozostaje w obszarze wyłącznych decyzji rynkowych podmiotów gospodarczych. Nie ma natomiast sformalizowanej polityki licencyjnej i zaangażowania czynnika publicznego, który m.in. rozpoznałby kanały użyteczności tego transferu własności intelektualnej oraz preferencji i zachowań polskich przedsiębiorstw. Wskazane byłoby zatem rozwijanie polityki skali mikro, która stanowiłaby wsparcie dla przedsiębiorców w tym zakresie, choćby w postaci kredytów technologicznych, o które mogłyby aplikować również przedsiębiorstwa młode i o małej kapitalizacji.

Dla efektywnego korzystania z rynku licencji konieczne jest posiadanie przez przedsiębiorców wiarygodnej i aktualnej wiedzy na temat tego rynku, tj. dostępnych na nim innowacji. Wprawdzie wiedzę taką dostarcza sieć baz danych patentów, jednak rozwiązanie to nie minimalizuje kosztów transakcyjnych dostępu do technologii (np. ocena, wybór, wycena). Brakuje również doradców i specjalistów ds. własności intelektualnej, którzy nie tylko oferowaliby kompleksową obsługę (technologiczną, ekonomiczną, prawną) w zakresie umów licencyjnych, tzn. ich komercyjnej opłacalności dla przedsiębiorcy, ale także pomoc w zakresie informacji patentowej, służącej m.in. do śledzenia rozwoju techniki w obszarze własnej działalności i działalności konkurencji.

Gospodarka XXI w. wytwarza produkty, które wymagają coraz większych nakładów o charakterze intelektualnym. Dla przedsiębiorstw oznacza to konieczność zarządzania procesem poszukiwania nowych pomysłów, a także rozwijania skutecznego ich transferu w nową jakość i wartość rynkową, którą zaakceptują konsumenci. Działania

niom tym musi towarzyszyć skuteczna ochrona własności intelektualnej. Właściwe zabezpieczenie dóbr własności intelektualnej i wybór określonego sposobu ochrony nie tylko umożliwia uzyskanie przewagi konkurencyjnej, ale także kreuje odrębne od produkcji lub usług źródło przychodów z obrotu prawami do tych dóbr.

## Bibliografia

- Christensen C.M., 2010. *Przełomowe innowacje*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 21.
- Dereń A.M., 2014. *Zarządzanie własnością intelektualną w transferze technologii*. Difin, Warszawa, s. 70–119.
- Diamond J., 2010. *Strzelby, zarazki, maszyny. Losy ludzkich społeczeństw*. Wydawnictwo Prószyński i Spółka, Warszawa, s. 27.
- Drewniak R., 2004. *Rozwój przedsiębiorstwa poprzez alians strategiczny. Cele i uwarunkowania w praktyce polskiej*. TNOiK, Toruń, s. 11–18.
- Grant R.M., 2011. *Współczesna analiza strategii*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 373.
- Kubiński P., Skonieczny J., 2009. Spin-off jako forma przedsiębiorczości akademickiej sprzyjająca podnoszeniu kompetencji kierowniczych. W: J. Skonieczny (red.), *Kształtowanie zachowań innowacyjnych, przedsiębiorczych i twórczych w edukacji inżyniera*. Wydawnictwo Indygo Zahir Media, Wrocław, s. 63.
- Megantz R.C., 1996. *How to license technology*. Wiley, s. 2–4.
- Motohashi K., 2004. Licensing or not licensing? An empirical analysis of the strategic use of patents by Japanese firms. *Research Policy*, 37, s. 1548–1555.
- Porter M.E., 2006. *Przewaga konkurencyjna. Osiąganie i utrzymywanie lepszych wyników*. Wydawnictwo HELION, Gliwice, s. 30–35.
- Sigismund A. i in., 2011. *Zarządzanie strategiczne. Podejście zasobowe*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 45.

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 23 kwietnia 1964 r. – Kodeks cywilny*. Dz.U. z 1964 r., nr 16, poz. 93 z późn. zm.
- Ustawa z dnia 30 czerwca 2000 r. Prawo własności przemysłowej*. Dz.U. z 2001 r., nr 49, poz. 508.



## 4. Klastry jako przykład sieci współpracy przedsiębiorstw

Maria Fic\*, Daniel Fic\*\*, Alina Piątyszek-Pych\*\*\*

W pracy omówiono znaczenie klastrów w procesie budowania konkurencyjności i innowacyjności gospodarki. Na tle ich wieloaspektowej klasyfikacji przedstawiono główne założenia polityki klastrowej Unii Europejskiej (UE). Zaprezentowano modele tej polityki realizowane w krajach UE. Ostatnia część pracy dotyczy polityki klastrowej realizowanej w Polsce. Przedstawiono w niej doświadczenia i perspektywy rozwoju tej polityki do 2020 r.

**Słowa kluczowe:** klaster, polityka wspierania klastrów, konkurencyjność klastrów, klastry w Polsce

### 4.1. Wprowadzenie

Sieć jest najogólniej rozumiana jako system połączeń pomiędzy ludźmi lub jednostkami organizacyjnymi utworzony w celu wymiany informacji, pomysłów (idei) oraz zasobów. Zgodnie z definicją OECD sieci są specyficzną formą powiązań pomiędzy podmiotami, opartą na współzależnościach, kooperacji i zaufaniu (Brodzicki i Szultka, 2002). Szczególną formą sieci współpracy jest sieć gospodarcza, czyli „forma organizacyjna angażująca wiele organizacji powodowanych instrumentalnymi celami indywidualnymi lub zbiorowymi. Członkowie sieci przejawiają ko-specjalizację, wnosząc w sieć unikatową zdolność tworzenia wartości, taką jak zasoby wiedzy lub dostęp do rynku” (Borcuch i Czakon, 2005, s. 18–21). Sieć biznesowa jest zbiorem długo-

---

\* dr hab. inż. prof. nadzw., Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury i Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: maria.fic@pwr.edu.pl

\*\* prof. dr hab., WSOWL im. T. Kościuszki, Wydział Zarządzania, ul. P. Czajkowskiego 109, 51-150 Wrocław; Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Wydział Studiów Społecznych, ul. E. Orzeszkowej 1, 60-778 Poznań; e-mail: d.fic@wp.pl

\*\*\* mgr, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski, Wydział Nauk Ekonomicznych, ul. M. Oczapowskiego 4, 10-719 Olsztyn; e-mail: alinapiatyszek@gmail.com

terminowych powiązań formalnych i nieformalnych, bezpośrednich i pośrednich, jakie występują między dwoma lub więcej podmiotami (Ratajczak-Mrozek, 2009). Istotę współpracy stanowi rozwój rozumiany jako efektywne dostosowywanie się do zmiennego otoczenia. Więzy tworzą się na bazie zróżnicowanych zasobów poszczególnych partnerów. Partnerzy deklarują chęć rozwoju wielokierunkowej współpracy, która wykracza zwykle poza zadeklarowaną formalnie integrację. Wejście do sieci jest uwarunkowane kompetencyjnie.

Powiązania sieciowe charakteryzują trzy podstawowe cechy: (1) ciągła interakcja, która łączy się ze współistnieniem powiązań formalnych i nieformalnych, (2) współzależność w zakresie zasobów, która oznacza występowanie podmiotów całkowicie samowystarczalnych, (3) nieskończoność, która informuje o braku wyraźnych granic i struktury sieci biznesowej.

Sieci mogą bazować zarówno na powiązaniach biznesowych, jak i na związkach niehandlowych (m.in. sieci społeczne, innowacji, sieci oparte na technologii), a struktura i dynamika tych powiązań jest najistotniejszym elementem w ocenie klastra. Klastry charakteryzują się jednak otwartym członkostwem, powstają na bazie norm społecznych, generują popyt dla większej liczby firm o podobnych kompetencjach, są oparte na jednoczesnej współpracy i konkurencji, wpływają na powstanie specjalistycznych usług w regionie. Grono jest swoistego rodzaju „siecią sieci”, tj. zbiorem interakcji, które zachodzą jednocześnie w wielu płaszczyznach, w tym także w ramach jednego przedsiębiorstwa.

Celem autorów pracy jest przedstawienie istoty polityki klastrowej w oparciu o dotychczasowy rozwój koncepcji teoretycznych i politykę Unii Europejskiej skierowaną na wspieranie klastrów.

## 4.2. Pojęcie i istota klastra

Pojęcie grona (ang. *cluster*) jako grupy podobnych rzeczy znajdujących się blisko siebie zostało po raz pierwszy użyte w 1990 r. przez Michaela E. Portera w książce *Competitive Advantage of Nations*, skąd przetłumaczone jako klastery trafiło do polskiej terminologii ekonomii i zarządzania. W literaturze polskojęzycznej używa się obu określeń, tj. grono i klastery.

W świetle definicji M. E. Portera grona (ang. *clusters*) to „geograficzne skupiska wzajemnie powiązanych firm, wyspecjalizowanych dostawców, jednostek świadczących usługi, firm działających w pokrewnych sektorach i związanych z nimi instytucji (np. uniwersytetów, jednostek normalizacyjnych i stowarzyszeń branżowych) w poszczególnych dziedzinach, konkurujących między sobą, ale także współpracujących” (Porter, 2000, s. 16).

W literaturze istnieje wiele różnych definicji klastra, które można pogrupować według następujących kryteriów:



- Geograficzna koncentracja podmiotów ze szczególnym uwzględnieniem wydajności, specjalizacji lub organizacji systemu produkcyjnego. Klaster definiowany jest jako „geograficzna koncentracja przedsiębiorstw, które dzięki wspólnej lokalizacji uzyskują większą wydajność” (Doeringer i Terkla, 1995, s. 225). Podkreśla się, że klaster to aglomeracja przedsiębiorstw powiązanych silną specjalizacją i wymianą handlową, skoncentrowanych na określonym obszarze geograficznym, charakteryzujących się określonym profilem gospodarczym (Altenburg i Meyer-Stamer, 1999, s. 1694). Według Komisji Europejskiej klaster to sposób organizacji systemu produkcyjnego, dla którego charakterystyczna jest geograficzna koncentracja podmiotów gospodarczych i innych organizacji wyspecjalizowanych we wspólnej dziedzinie działalności, rozwijających wzajemne relacje o charakterze rynkowym i pozarynkowym, przyczyniających się do innowacyjności i konkurencyjności zarówno uczestników klastra, jak i całego terytorium (*European Trend Chart...*, 2003, s. 3).
- Komunikacja i dialog w ramach grona. Najbardziej charakterystyczna jest definicja S.A. Rosenfelda, według którego klaster jest geograficznie ograniczoną koncentracją podobnych, powiązanych lub uzupełniających się przedsiębiorstw wykorzystujących aktywne kanały dla przeprowadzania transakcji biznesowych, komunikacji i dialogu, dzielących specjalistyczną infrastrukturę, rynek pracy i usługi oraz stojących w obliczu wspólnych szans i zagrożeń (Rosenfeld, 1997, s. 4–10). W opinii autora aktywne kanały są równie ważne jak koncentracja, gdyż bez ich występowania nawet krytyczna masa powiązanych firm nie stanowi lokalnego systemu produkcji ani nie jest systemem społecznym, a zatem nie działa jak klaster. To właśnie dynamika klastra, a nie wielkość czy indywidualny potencjał firm, są kluczem do efektu synergii i tym samym jego konkurencyjności.
- Wymiar współpracy podmiotów tworzących klaster – wertykalny, horyzontalny i ponadsektorowy. Klaster jest skoncentrowanym przestrzennie skupiskiem przedsiębiorstw powiązanych w formie pionowych i poziomych relacji, które w ramach określonego segmentu rynku kooperują i konkurują ze sobą, korzystając przy tym ze wspólnej lokalnej infrastruktury wspierającej przedsiębiorczość, i posiadają wspólną wizję rozwoju (Cooke i Huggins, 2003, s. 52). Według P. den Hertoga klaster obejmuje podmioty, takie jak: dostawcy, klienci, ośrodki badawcze (uniwersytety, instytuty badawcze, usługi biznesowe oparte na wiedzy i instytucje pośredniczące), które dysponują uzupełniającymi się kompetencjami, są ze sobą połączone za pomocą łańcuchów produkcyjnych lub łańcucha wartości, udoskonalają wspólne procesy przemysłowe i produkty finalne i uczestniczą w sieciach skupiających się na innowacji i rozwoju technologii (den Hertog i in., 2001, s. 151). Natomiast Knop twierdzi, że klaster to skoncentrowana na danym terytorium lub problemie grupa instytucji wywodzących się z różnych środowisk, skupiona wokół różnych celów dających podsta-

wy do długotrwałej współpracy opartej na kapitale społecznym i generującej nową wartość dodaną (Knop, 2011, s. 44).

- Korzyści wynikające z funkcjonowania w ramach klastra. Przedsiębiorstwa klastra produkują i sprzedają podobne lub komplementarne produkty, stając w ten sposób w obliczu wspólnych wyzwań i możliwości. Koncentracja ta:
  - skutkuje korzyściami zewnętrznymi, takimi jak powstanie wyspecjalizowanych dostawców surowców i komponentów oraz rozwój specyficznych sektorowych umiejętności;
  - sprzyja powstaniu specjalistycznych usług technicznych, administracyjnych i finansowych. Klastry tworzą sprzyjające warunki dla rozwoju sieci prywatnych i publicznych instytucji lokalnych wspierających lokalny rozwój gospodarczy poprzez promowanie kolektywnego uczenia się i dyfuzję innowacji przez formalną i nieformalną koordynację (Ceglie i in., 1999, s. 2).

W rozporządzeniu Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. klastry określono jako przestrzenną i sektorową koncentrację podmiotów, które działają na rzecz rozwoju gospodarczego lub innowacyjności, a co najmniej połowę podmiotów funkcjonujących w ramach klastra stanowią przedsiębiorcy. Na skupisko to składa się co najmniej 10 przedsiębiorców, którzy wykonują działalność gospodarczą na terenie jednego lub kilku województw, jednocześnie ze sobą konkurując i współpracując w ramach tych samych lub pokrewnych branż. Podmioty te powiązane są rozbudowaną siecią relacji o charakterze formalnym i nieformalnym (*Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r...*).

Można więc przyjąć, że klastry są wertykalnie i/lub horyzontalnie powiązane grupą partnerów połączonych w sieć relacji, którzy funkcjonują w określonej przestrzeni (najczęściej regionie), wykorzystują efekt synergii, jednocześnie współpracując ze sobą i konkurując.

Na podstawie przedstawionych definicji można stwierdzić, że klastry posiadają następujące cechy wspólne:

- bliskość geograficzna (ang. *proximity*) – bliska odległość jest warunkiem pozytywnych skutków przenikania i korzystania z tych samych zasobów;
- powiązania (ang. *linkages*) – warunkiem koniecznym czerpania korzyści z geograficznej bliskości jest ukierunkowanie na osiągnięcie wspólnego celu;
- interakcje (ang. *interactions*) – konieczne jest istnienie pewnego poziomu aktywnych interakcji pomiędzy jego podmiotami;
- masa krytyczna (ang. *critical mass*) – efekty pozytywne pojawiają się wtedy, gdy interakcje zachodzą pomiędzy odpowiednio dużą liczbą firm (Ketels, 2004, s. 1).

W strukturze klastra wyróżnia się następujące elementy składowe: kluczowi uczestnicy klastra, czyli tzw. jądro klastra, firmy z branż wspierających o wysokim stopniu specjalizacji (dostawcy maszyn, materiałów, surowców i półproduktów, instytucje otoczenia biznesu, firmy oferujące usługi finansowe i marketingowe), nowoczesne

publiczne i prywatne instytucje badawczo-rozwojowe, infrastruktura komunikacyjna i techniczna (infrastruktura drogowa, transportowa, telekomunikacja) i organizacje działające poza gronem, ale wspierające firmy działające w klastrze, np. agencje rządowe.

### 4.3. Typologia klastrów

Mnogość definicji gron przekłada się na różnorodność ich typologii. Klasyfikowane są więc według zasięgu, szerokości i głębokości, charakteru powiązań, rodzaju działalności, pochodzenia kapitału, sposobu powstania oraz poziomu innowacyjności i przepływu wiedzy.

Ze względu na zasięg, szerokość i głębokość wyróżnia się klastry lokalne, regionalne, krajowe oraz klastry wąskie, szerokie i głębokie (*Business Clusters*, 2001, s. 6). O zaliczeniu klastra do grupy klastrów lokalnych, regionalnych lub krajowych decyduje rozpiętość powiązań podmiotów tworzących klastry. Do klastrów wąskich należą natomiast te składające się z jednego lub kilku sektorów, do szerokich te tworzone przez dużą liczbę branż pokrewnych i wspierających, a do głębokich te obejmujące wszystkie etapy łańcucha produkcyjnego.

Ze względu na charakter wewnętrznych powiązań pomiędzy przedsiębiorstwami klastry mogą być określane jako:

- horyzontalne – przedsiębiorstwa wchodzące w skład klastra dostarczają na rynek podobne lub identyczne produkty, korzystają ze wspólnych technologii i umiejętności siły roboczej oraz wykorzystują do produkcji podobne surowce;
- wertykalne – przedsiębiorstwa powiązane są w ramach relacji kupujący–sprzedawca.

Ze względu na rodzaj prowadzonej działalności klastry mogą mieć charakter:

- przemysłowy – powstają w wyniku inicjatywy oddolnej, będącej wynikiem historycznej specjalizacji regionu lub charakteru innowacji technologicznej;
- usługowy – mogą powstać w wyniku pojawienia się wysokiego popytu wewnętrznego lub w wyniku stymulacji władz lokalnych czy regionalnych bądź ośrodków naukowo-badawczych;
- rolniczy i wysokich technologii (technologiczny) – głównym czynnikiem powstania i rozwoju klastra jest bliska lokalizacja ośrodków naukowych (Skawińska i Zalewski, 2009, s. 179).

Ze względu na stopień uzależnienia dominującej branży od lokalizacji wyróżnić można klastry:

- uzależnione od lokalizacji – są to takie grona, które swoje produkty i usługi kierują wyłącznie na rynek lokalny, oraz takie, które działają na rynkach globalnych, ale są całkowicie zależne od lokalnych zasobów naturalnych;

- niezależne od lokalizacji – są to grona działające w branży, która nie obliguje do koncentracji przedsiębiorstw w określonej lokalizacji (*Business Clusters*, 2001, s. 5).

Ze względu na pochodzenie kapitału przedsiębiorstw funkcjonujących w ramach klastrów wyróżniane są klastry:

- organiczne – zdominowane przez przedsiębiorstwa mające lokalnych właścicieli;
- przeszczepione – zdominowane przez przedsiębiorstwa z udziałem kapitału zagranicznego (Enright, 2000, s. 11).

Ze względu na sposób powstania L. Mytelka i F. Farinelli dzielą klastry na:

- spontaniczne (potencjalne) – powstają w następstwie zaistnienia na określonym obszarze geograficznym warunków sprzyjających prowadzeniu działalności gospodarczej. W ramach tej grupy wyróżniają ponadto klastry:
  - niesformalizowane – zbudowane są najczęściej z lokalnych mikro i małych przedsiębiorstw, charakteryzują się niskim poziomem technologicznym przedsiębiorstw, niskim poziomem specjalizacji, niskim poziomem innowacyjności, współpracy i wzajemnego zaufania;
  - zorganizowane – obejmują przedsiębiorstwa małe i średnie, charakteryzują się niskim poziomem technologicznym i innowacyjności, średnim poziomem specjalizacji i wysokim poziomem współpracy i wzajemnego zaufania;
  - innowacyjne – są tworzone przez przedsiębiorstwa małe i duże, w których wszystkie warunki prowadzenia działalności kształtują się na wysokim poziomie.
- zaprojektowane – powstają w oparciu o wdrożenie modelu stworzonego w ramach polityki rozwoju regionalnego. Klastrami takimi są parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra przedsiębiorczości (Mytelka i Farinelli, 1998, s. 4–8).

Istotnym czynnikiem decydującym o dojrzałości, w tym innowacyjności klastra, jest stadium jego rozwoju. W literaturze wyróżnia się (*A Practical Guide to Cluster Development*, 2004; Mikołajczyk i in., 2009, s. 19):

- Klastry embrionalne (inaczej: załączkowe, rodzące się), tj. klastry znajdujące się we wczesnych fazach rozwoju. W fazie tej przedsiębiorstwa, które dostrzegły korzyści swojej lokalizacji, tworzą masę krytyczną, co wyzwala samonapędzający się mechanizm ich wzrostu. Klastry powstają dzięki dyfuzji wiedzy i innowacji albo dzięki przyciąganiu silnych liderów w branży. Na tym etapie funkcjonowania grona istotną rolę pełni rząd i inne instytucje wspierające. Faza ta jest zwykle spontaniczna, niezaplana i niezamierzona.
- Klastry rosnące (inaczej: wzrostowe/ustabilizowane), tj. klastry postrzegane jako mające możliwość dalszego rozwoju. Na tym etapie tworzą się wyspecjalizowani dostawcy, firmy usługowe oraz rynki wykwalifikowanej siły roboczej. Pomiędzy przedsiębiorstwami następuje podział pracy. Powiększający się rynek

przyciąga naśladowców i konkurentów. Do grona dołączają inne podmioty produkcyjne, usługowe, handlowe czy instytucjonalne. Tworzą się pozarynkowe nieformalne relacje pomiędzy uczestnikami klastra. Lokalna miękka i twarda infrastruktura dostosowuje się do potrzeb przedsiębiorstw. Tworzy się lokalna przewaga konkurencyjna.

- Klastry dojrzałe, tj. klastry stabilne lub stojące przed trudnościami do dalszego rozwoju. Na tym etapie podmioty klastra opracowują strategię globalną, wprowadzają swoje produkty na rynki zewnętrzne, a czasami zaopatrują się poza klastrem.
- Klastry schyłkowe (inaczej upadające), tj. klastry, które osiągnęły już swój szczyt rozwoju, a ich siła obecnie słabnie. Przyczyną upadku klastra może być jego skostnienie i niezdolność do zmian, a także nadmierna konsolidacja struktury, która staje się barierą rozwoju przedsiębiorstw i ich innowacyjności. Mogą nią być również czynniki zewnętrzne, np. niespodziewane zmiany technologiczne. Klastry znajdujące się w tym stadium mają niekiedy szansę odrodzić się i wejść ponownie w cykl rozwoju.

W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele klasyfikacji, w których uwzględniony jest poziom innowacyjności i przepływy wiedzy w klastrze. Ze względu na poziom skomplikowania prowadzonych działań Gorynia i Jankowska (2007, s. 325) wyróżniają klastry:

- wysokie, w których prowadzone są działania charakteryzujące się wysokim poziomem zaawansowania technologicznego;
- niskie, w których prowadzone są działania charakteryzujące się niskim poziomem skomplikowania technologicznego.

Ze względu na intensywność przepływu wiedzy (w ramach łańcucha wartości) między przedsiębiorstwami a instytucjami B + R oraz przepływu wiedzy między pracownikami wyróżnia się (Góra, 2008, s. 100) klastry:

- kreujące wiedzę, w których występują wszystkie rodzaje przepływów wiedzy, a ich intensywność jest bardzo duża;
- absorbujące wiedzę, w których najbardziej intensywnie są przepływy wiedzy towarzyszące integracji „wstecz” w ramach łańcucha wartości, również poza klastrami;
- wzmacniające wiedzę, w których najbardziej intensywnie są przepływy wiedzy towarzyszące integracji „w przód” w ramach łańcucha wartości;
- samowystarczalne w zakresie wiedzy, w których najbardziej intensywnie są nie-sformalizowane przepływy wiedzy między wszystkimi podmiotami, natomiast sformalizowane przepływy wiedzy występują przede wszystkim między podmiotami klastra a podmiotami spoza klastra.

Istniejące klasyfikacje pozwalają dostrzec wieloaspektowość i złożoność pojęcia zarówno w teorii, jak i praktyce gospodarczej.

## 4.4. Polityka wspierania klastrów

Przez pojęcie polityki wspierania klastrów rozumie się „zespół działań i instrumentów wykorzystywanych przez władze różnych szczebli dla podnoszenia poziomu konkurencyjności gospodarki poprzez stymulowanie rozwoju istniejących bądź tworzenie nowych systemów klastrowych, przede wszystkim na szczeblu regionalnym” (Brodzicki i in., 2004, s. 16). Polityka ta koncentruje się na czterech podstawowych aspektach: (1) wspieraniu sieci, a nie poszczególnych przedsiębiorstw, (2) wspieraniu jedynie wybranych sieci przedsiębiorstw (zwykle pierwszym etapem projektowania polityki klastrowej jest identyfikacja i wybór wspieranych gron), (3) koncentracji na wzmacnianiu procesów innowacyjnych i procesów uczenia się w ramach klastra oraz (4) realizowaniu polityki na wszystkich poziomach władzy publicznej, przy czym rolę dominującą powinny odgrywać działania podejmowane na szczeblu lokalnym i regionalnym (Raines, 2001, s. 9–10).

W *The Cluster Policies Whitebook* opracowanej przez International Organisation for Knowledge Economy and Enterprise Development przedstawiono pięć modeli polityki klastrowej (Andersson i in., 2004, s. 53–61; Pilarska, 2010, s. 103–110]:

1. Model polityki brokerskiej – działania władz publicznych w ramach tego modelu skoncentrowane są przede wszystkim na budowaniu ram dialogu i współpracy między przedsiębiorstwami oraz między przedsiębiorstwami, instytucjami sektora publicznego i organizacjami pozarządowymi. W celu realizacji polityki wykorzystywane są różne instrumenty. Władze publiczne mogą wspierać tworzenie powiązań m.in. poprzez tworzenie platformy dialogu, zachęcanie i ułatwianie tworzenia sieci powiązań, promowanie tożsamości i świadomości klastra poprzez wspieranie tworzenia marki klastra i działań promujących grono. Wspieranie rozwoju gron może być również realizowane poprzez zachęcanie i wspieranie współpracy przemysłu ze sferą badawczo-rozwojową. Istotnym narzędziem realizacji polityki brokerskiej jest systematyczne rejestrowanie umiejętności w celu stworzenia systemu kompetencji, który może pomóc w tworzeniu i rozprzestrzenianiu się udoskonalonej wiedzy oraz kluczowych kompetencji za pośrednictwem uczestników klastra na poziomie regionalnym. Powstanie i rozwój gron ułatwiają również odpowiednie rozwiązania legislacyjne dotyczące m.in. nieruchomości i podniesienia atrakcyjności gospodarki mieszkaniowej.
2. Model popytowy – oparty jest na założeniu, że siła klastrów wynika z możliwości koncentrowania w nich zasobów w kierunku osiągnięcia coraz większej efektywności rynkowej. Realizatorzy polityki klastrowej wspierają przedsiębiorstwa w identyfikacji popytu na wytwarzane przez nie produkty poprzez opracowywanie dostępnych informacji i danych o rynku i technologii. Władze publiczne wzmacniają rozwój gron również poprzez zamówienia publiczne, które zachę-

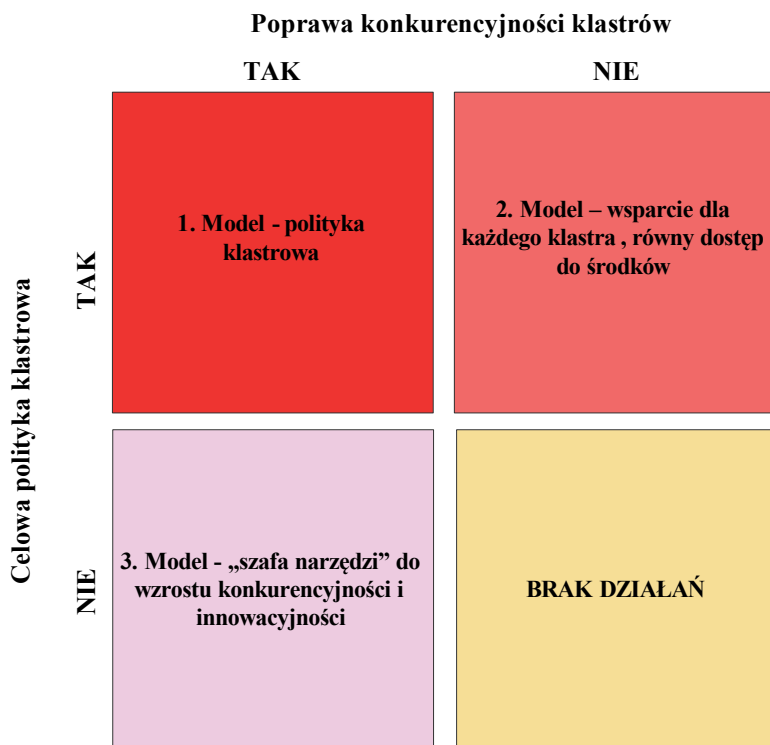
cją do podejmowania nowych form współpracy i przyczyniają się do tworzenia innowacyjnych produktów i usług. Podstawą tego typu polityki rozwoju opartej na klastrach jest założenie, że zamówienia publiczne regulowane przez prawo krajowe lub ponadnarodowe pełnią rolę katalizatora rozwoju klastrów.

3. Model uczenia się – ma na celu zwiększenie umiejętności i kompetencji najbardziej istotnych pod względem efektywności klastringu, przede wszystkim wśród małych i średnich przedsiębiorstw. Polityka klastrowa poprzez podwyższenie wewnętrznych kompetencji pełni również rolę zachęty dla sektora MŚP do wdrażania nowych technologii, gromadzenia nowej wiedzy i informacji.
4. Model promocji powiązań międzynarodowych – nie jest to nowy model polityki, a jedynie rozszerzenie tradycyjnych instrumentów stosowanych w polityce przemysłowej. Inicjatywy klastrowe podejmowane przez władze publiczne są coraz częściej sposobem na przyciąganie do danej lokalizacji BIZ, które traktuje się jako priorytetowy instrument wzmacniania rodzimych zasobów i potencjałów. Poza przyciąganiem BIZ ważną rolę odgrywa również promowanie powiązań międzynarodowych poprzez działania mające na celu podkreślanie roli eksportu, rozwój sieci, wspieranie prac związanych z organizowaniem międzynarodowych wystaw czy targów oraz sponsorowanie z funduszy publicznych wspólnych marek i kampanii reklamowych.
5. Model zarysowujący ramy polityki – w zapewnieniu odpowiednich warunków ramowych istotną rolę odrywają takie kryteria, jak: stabilizacja makroekonomiczna, sprawnie funkcjonujący rynek dóbr i usług, rynek pracy, rynek finansowy oraz system edukacji, a także sprawna infrastruktura fizyczna, instytucjonalna i prawna. Ważną rolę odgrywa również odpowiedni poziom kapitału społecznego, który wpływa znacząco na poziom wzajemnego zaufania pomiędzy partnerami. Kształtowanie wymienionych czynników odbywa się poza zasięgiem procesu klastrowego i polityki klastrowej. W przypadku tego modelu istotną rolę odgrywa organizowanie systemu sprawowania władzy w taki sposób, aby umożliwiała ona koordynowanie środków w ramach szerokiego spektrum obszarów przyległych do polityki klastrowej w celu kształtowania bardziej konsekwentnych i kompleksowych warunków do rozwoju grom.

Sposób formułowania celów polityki klastrowej ukierunkowanej na poprawę konkurencyjności klastrów stanowi podstawę wyróżnienia czterech jej modeli (rys. 4.1).

Pierwszy model opiera się na zaplanowanych działaniach wpisujących się w procesy rozwoju danego terytorium i zorientowanych na wzrost konkurencyjności klastrów. Model ten został określony mianem polityki klastrowej. Drugi z modeli polega na umacnianiu klastrów poprzez bazowanie na osiągniętych przez nie efektach, a zakres wsparcia uzależniony jest od osiągniętych przez nie efektów. Trzeci model polega na realizacji działań zmierzających do znoszenia głównych barier powstania i rozwoju klastrów i opiera się na wspieraniu innowacyjnych projektów w regionie. Czwarty model odpowiada sytuacji, gdy brakowi barier powstawania i rozwoju klastrów (brak

celowej polityki klastrowej) w regionie towarzyszy równy dostęp do środków przez każdą inicjatywę klastrową.



Rys. 4.1. Modele polityki klastrowej. Źródło: (Knop, 2013, s. 127)

W polityce Unii Europejskiej polityka klastrowa stanowi element polityki innowacyjnej. Koncepcja klastrow pojawiła się w dokumentach i programach Unii Europejskiej w 2000 r. w zapisach Europejskiej Karty Małych Przedsiębiorstw. W sposób bezpośredni do fenomenu klastrow Komisja odniosła się w komunikacie „Polityka przemysłowa w rozszerzonej Europie” z 2002 r., wskazując grona jako jedne z kluczowych determinant potencjału gospodarczego i uznając je za priorytet nowej polityki przemysłowej. W dokumencie podkreślono również istotne znaczenie rozwoju klastrow, przede wszystkim tych tworzonych przez sektor MŚP, dla konkurencyjności i innowacyjności gospodarki (*Communication from the Commission, 2002, s. 13*). W dokumencie konsultacyjnym *Innowacje dla konkurencyjnej Europy* (ang. *Innovate for a Competitive Europe*) z 2004 r. w ramach proponowanych celów polityki innowacyjnej Komisja Europejska wskazała na konieczność wspierania powiązań pomiędzy krajowymi, regionalnymi i lokalnymi systemami innowacji, które mogą wspierać tworzenie sieci i klastrow, otwartych na współpracę i nowe pomysły oraz ułatwiają-



cych transfer wiedzy. W październiku 2008 r. Komitet Regionów wydał opinię dotyczącą klastrów i polityki klastrowej. Dokument ten zawierał wiele zaleceń związanych z polityką wspierania gron w Unii Europejskiej oraz opinię, iż klastry są ważną siłą napędową innowacji, przyczyniają się do poprawy konkurencyjności i zrównoważonego rozwoju przemysłu i usług, jak również stymulują rozwój gospodarczy regionów poprzez tworzenie dobrobytu i miejsc pracy. Komitet wskazał na konieczność stymulowania współpracy pomiędzy przedsiębiorstwami tworzącymi klastry poprzez tworzenie sieci zespołów klastrów najwyższej klasy. Celem powołania wspomnianych sieci jest umożliwienie wspólnego korzystania z usług i najlepszych rozwiązań na szczeblu europejskim oraz światowym. Koncepcja gron wpisuje się również w kluczowe priorytety strategii Europa 2020.

W Polsce prowadzona jest aktywna polityka w obszarze wspierania najbardziej innowacyjnych oraz wykazujących najwyższy potencjał rozwoju polskich klastrów, które są w stanie tworzyć wysokokonkurencyjne produkty i usługi stanowiące polskie oraz europejskie specjalności eksportowe. W dokumencie Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020” podkreślono wzrost znaczenia struktur organizacyjnych wspierających współpracę naukową oraz przedsiębiorczą, takich jak: sieci badawcze, konsorcja naukowo-przemysłowe, regionalne i branżowe klastry. Ponieważ klastry stanowią skuteczny mechanizm koncentrowania zasobów i środków oraz są jednym z najlepiej zdiagnozowanych sposobów stymulowania innowacyjności i współpracy horyzontalnej w gospodarce, konieczna jest realizacja polityki klastrowej, co zapewni pełniejsze wykorzystywanie potencjału rozwojowego regionów. W strategii przewidziano wykorzystanie wielu mechanizmów wsparcia rozwoju gron. Do tych najważniejszych należą:

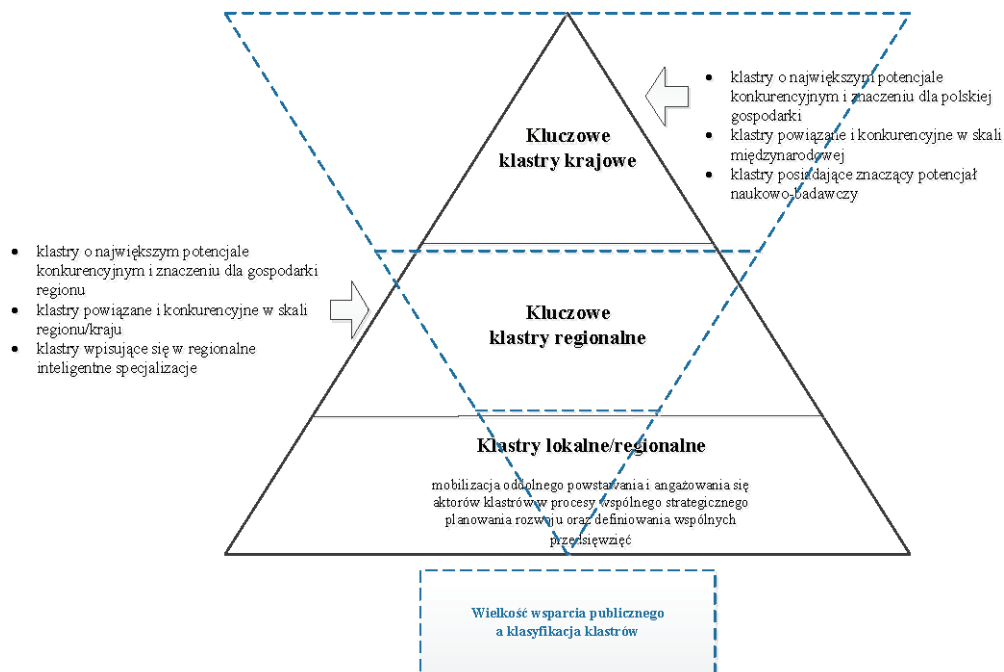
1. Rozwój infrastruktury badawczej i transferu wiedzy poprzez wspieranie tworzenia i korzystania z infrastruktury badawczej w ramach centrów naukowo-przemysłowych, w tym klastrów, parków technologicznych oraz platform technologicznych.
2. Promocja współpracy i kooperacji podmiotów gospodarczych oraz innych partnerów w realizacji przedsięwzięć rozwojowych poprzez:
  - przesunięcie premiovania pojedynczych podmiotów na rzecz wspólnych przedsięwzięć podejmowanych przez grupę podmiotów nawiązujących współpracę i koncertujących swoją działalność na określonych rodzajach działalności gospodarczej;
  - nowoczesne narzędzia komunikacyjne pozwalające na bezpośrednią komunikację osób i ludzi;
  - wspieranie nawiązywania kontaktów nieformalnych przez przedsiębiorców;
  - wspomaganie istniejących i promowanie zakładania nowych organizacji zrzeszających przedsiębiorców;
  - wspieranie organizacji budujących kontakty nieformalne poprzez promowanie ich działalności wśród przedsiębiorstw;

- prowadzenie edukacji pod kątem kooperacji nieformalnej poprzez np. kampanie informacyjne w mediach, bezpłatne szkolenia;
  - wzmocnienie innowacyjności sektora MŚP poprzez wspieranie dyfuzji procesów innowacyjnych prowadzonych przez duże przedsiębiorstwa;
  - tworzenie w regionach przestrzeni sprzyjającej nawiązywaniu kontaktów i integrującej partnerów regionalnych;
  - wspieranie współpracy uczelni z otoczeniem zewnętrznym w celu komercjalizacji wyników badań naukowych, podejmowania inicjatyw służących rozwojowi gospodarczemu regionów oraz dostosowania programów kształcenia do potrzeb regionalnego rynku pracy.
3. Wspieranie współpracy w ramach klastrów poprzez:
- promowanie oddolnego podejścia do rozwoju grom;
  - odstąpienie w przyszłości od popierania tych inicjatyw klastrowych, które nie będą w stanie się działać na rzecz tzw. interwencji punktowej wspierającej wyższe formy tworzenia powiązań klastrowych, takich jak internacjonalizacja produktów i usług czy wspólne projekty badawcze na poziomie Unii Europejskiej;
  - wzmocnienie współpracy klastrów i parków naukowo technologicznych w celu przełożenia prowadzonych badań innowacyjności na efektywność przemysłu;
  - wsparcie klastrów oraz obszarów współpracy poprzez tworzenie preferencyjnych warunków w dostępie do środków finansowych oraz centrów technologii i inkubatorów, a także kształtowanie infrastruktury technicznej na rzecz grom;
  - włączenie władz regionalnych w działania zmierzające do dostosowania systemu edukacji do potrzeb grom;
  - powiązanie polityki klastrowej z rozwojem specjalnych stref ekonomicznych (SSE) z uwagi na przyjazne środowisko do powstawania więzi kooperacyjnych między przedsiębiorcami zlokalizowanymi w strefach oraz rozwój specjalizacji branżowej w SSE, która może być załączkiem klastrów sektorowych (*Strategia Innowacyjności...*, 2013, s. 54–61).

W opracowaniu Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości zaproponowany został model rozwoju klastrów w Polsce do 2020 r. Zgodnie z tym modelem ze środków publicznych będą rozwijane i wspierane następujące rodzaje klastrów (rys. 4.2):

- kluczowe klastry krajowe, tj. klastry o największym potencjale konkurencyjnym i znaczeniu dla gospodarki, konkurencyjne w skali międzynarodowej;
- kluczowe klastry regionalne, tj. klastry powiązane i kluczowe w skali regionu;
- klastry lokalne (regionalne), tj. klastry wpisujące się w regionalne, inteligentne specjalizacje.

Największe wsparcie kierowane będzie do klastrów krajowych, najmniejsze do klastrów lokalnych.



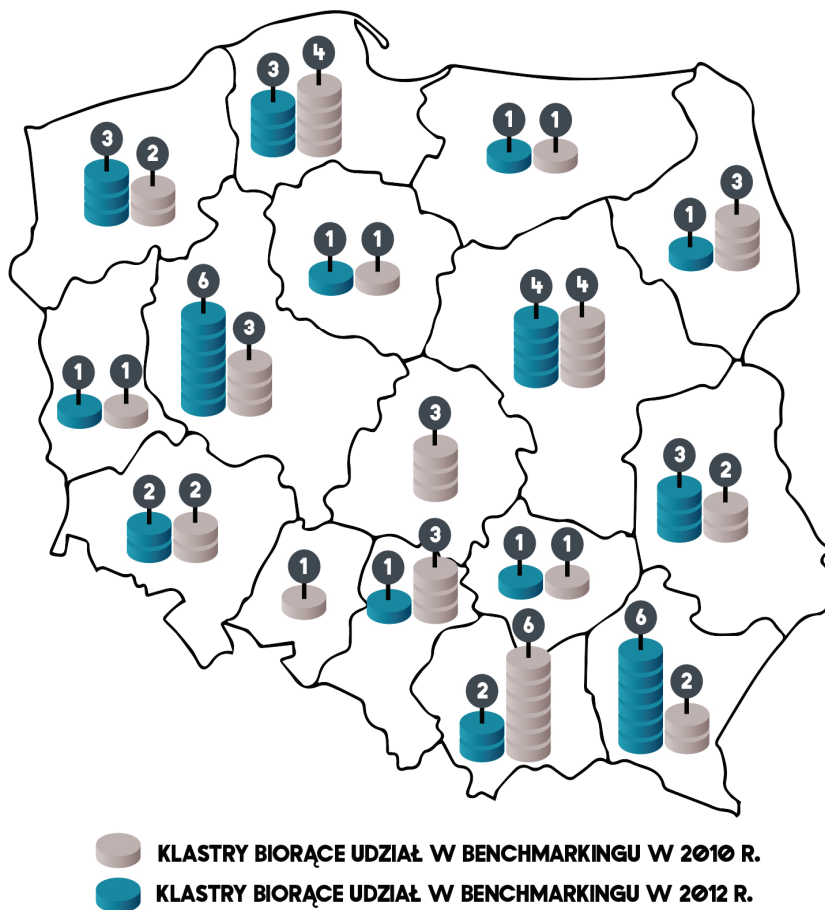
Rys. 4.2. Wielkość wsparcia publicznego a klasyfikacja klastrów w 2020 r.

Źródło: opr. własne na podstawie (Podgórska, 2013,

za: <http://cati.org.pl/download/SEMINARIUM-JUNE2013/PARP.pdf>)

## 4.5. Polityka klastrowa i wsparcie inicjatyw klastrowych w Polsce – doświadczenia i perspektywa 2014–2020

Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) przeprowadziła w 2010 i 2012 r. badania benchmarkingowe klastrów. W 2010 roku w badaniu wzięło udział 47 klastrów, w 2012 – 35 klastrów. Spośród 35 klastrów uczestniczących w badaniu w 2012 r. 20 brało udział w badaniu w 2010 r. (rys. 4.3). Najwięcej klastrów pochodziło z województw: wielkopolskiego – 3 w 2010 i 6 w 2012 r., mazowieckiego po 4 klastry w 2010 i 2012 r., małopolskiego – 6 w 2010 i 2 w 2012 r. i pomorskiego – 4 w 2010 i 3 w 2012 r. W 2012 roku 72% składu klastra stanowiły przedsiębiorstwa, 7% instytucje wsparcia, 9% instytucje sektora B + R i 12% pozostałe podmioty. Udział przedsiębiorstwa mikro i małych w całej grupie przedsiębiorstw wynosił łącznie 66%, przy czym przedsiębiorstwa mikro zatrudniające do 9 pracowników stanowiły 39%, średnie 23%, a duże 12%.



Rys. 4.3. Liczba klastrów biorących udział w badaniu PARP.

Źródło: opr. własne na podstawie: (Podgórska, 2013,

za: <http://cati.org.pl/download/SEMINARIUM-JUNE2013/PARP.pdf>)

Na podstawie badania przeprowadzonego przez PARP można stwierdzić, że:

- największy postęp w stosunku do 2010 r. dokonał się w obszarze internacjonalizacji klastrów;
- w ciągu ostatnich lat klastry zauważalnie poprawiły swoje wyniki w obszarze realizowanych procesów biznesowych;
- klastry, które aktywnie pracują z instytucjami otoczenia biznesu, rozwijają się lepiej i szybciej;
- w odróżnieniu od klastrów powstałych w 2010 r. klastry nowo powstające są efektem współdziałania sektorów prywatnego i publicznego oraz instytucji B + R;

- najbardziej efektywne są klaustry utworzone oddolnie, liczące powyżej 60 członków i posiadające w swych strukturach instytucje z otoczenia biznesu, jednostki naukowe i badawcze.

Według PARP słabymi stronami klastrów w Polsce są:

- niska innowacyjność przedsiębiorstw w klastrze, mała liczba innowacji objętych ochroną prawną spośród tych wprowadzonych w klastrze w ostatnich dwóch latach, słabe efekty współpracy z sektorem nauki, np. mała liczba firm akademickich, korzystających z infrastruktury i własności intelektualnej uczelni, typu *spin off* w klastrach;
- niewielka liczba klastrów realizujących wspólną aktywność rynkową, np. wspólne zamówienia, zaopatrzenie na rzecz firm w klastrze;
- słaba aktywność klastra w przygotowywaniu ofert dla odbiorców z zewnątrz oraz w pozyskiwaniu zewnętrznych środków finansowych na projekty klastrowe;
- mało efektywna współpraca z innymi podmiotami regionalnych systemów innowacji, w tym instytucjami otoczenia biznesu.

## 4.6. Podsumowanie

Uruchomienie inicjatywy utworzenia klastra może być wynikiem oddolnych działań podmiotów gospodarczych zainteresowanych współpracą (ang. *bottom-up*) lub działań podejmowanych przez władze publiczne (ang. *top-down*). Inicjatywy oddolne charakteryzują się tym, że sami przedsiębiorcy dążą do zawiązania grupy klastrowej. Firmy, oddziałując na lokalne i regionalne samorządy, wpływają na strategię rozwoju danego regionu. Inicjatywy oddolne mogą być również skutkiem oddziaływania tzw. czynników endogenicznych, tj. korzystnego położenia, dobrych połączeń komunikacyjnych, wysokiego poziomu infrastruktury technicznej, tradycji wytwarzania określonych produktów na danym obszarze, dostępu do określonych zasobów naturalnych i zasobów ludzkich, występowania wyrafinowanego popytu rynkowego, potencjału rynku zbytu, dostępności i poziomu ośrodka naukowego.

Wielostronność klasyfikacji klastrów, zróżnicowanie ich struktury i rodzajów powiązań nie znalazły odzwierciedlenia w badaniach przeprowadzonych przez PARP. Agencja zwraca uwagę na sposób powstania klastra, podkreślając, że inicjatywy odgórne są skutkiem działań podejmowanych przez administrację rządową lub władze samorządowe. Rządy państw lub samorządy terytorialne same określają, jakie branże mają największe szanse rozwoju i w związku z tym powinny być wspierane w pierwszej kolejności. Inicjatywa odgórna realizowana jest na podstawie regionalnej strategii rozwoju, co daje samorządom odpowiednie narzędzia, aby skutecznie zachęcać do działania i wspierać instytucje okołobiznesowe, a co za tym idzie skupione wokół nich firmy, do tworzenia inicjatyw klastrowych.

## Bibliografia

- A Practical Guide to Cluster Development, 2004.* A Report to the Department of Trade and Industry and the English RDAs by Ecotec Research & Consulting, London.
- Altenburg T., Meyer-Stamer J., 1999. How to Promote Clusters: Policy Experiences from Latin America. *World Development* 9(27), s. 1693–1713.
- Andersson T., Serger S., Sörvik J., Hansson E.W., 2004. *The Cluster Policies Whitebook*. IKED.
- Borczech A., Czakon W., 2005. Trwałość sieci gospodarczych w świetle teorii gier. *Przegląd Organizacji*, 3, s. 18–21.
- Brodzicki T., Szultka S., 2002. Koncepcja klastrów a konkurencyjność przedsiębiorstw. *Organizacja i Kierowanie* 4, s. 45–60.
- Brodzicki T., Szultka S., Tamowicz P., Wojnicka E., 2004. *Polityka wspierania klastrów – najlepsze praktyki. Rekomendacje dla Polski, Niebieskie Księgi 2004, Rekomendacje nr 11*. Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Gdańsk.
- Business Clusters in the UK – A first Assessment Volume 3 Technical Annexes*, 2001. (DTI) Department of Trade and Industry, London.
- Ceglie G., Clara M., Dini M., 1999. *SME cluster and network development in developing countries: The experience of UNIDO, Private Sector Development Branch*. UNIDO.
- Communication from the Commission to the Council, The European Parliament, The Economic and Social Committee and the Committee of the Regions – Industrial Policy in an Enlarged Europe*, Brussels 2002.
- Cooke P., Huggins R., 2003. High-Technology Clustering in Cambridge (UK). W: F. Sforzi (red.), *The Institutions of Local Development*. Ashgate Publishing Limited, Hants (UK).
- Doeringer P.B., Terkla D.G., 1995. Business Strategy and Cross-Industry Clusters. *Economic Development Quarterly* 3(9), s. 225–237.
- Enright M., 2000. *Survey on the characterization of regional clusters: initial results*. Working Paper, Institute of Economic Policy and Business Strategy, University of Hong Kong.
- European Commission and Enterprise Directorate-General, 2003. *Thematic Report: Cluster Policies*, European Trend Chart on Innovation, Brussels.
- Gorynia M., Jankowska B., 2007. Koncepcja klastrów jako sposób regulacji zachowań podmiotów gospodarczych. *Ekonomista* 3, s. 311–340.
- Góra J., 2008. *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*. Wyższa Szkoła Handlowa we Wrocławiu, Wrocław.
- den Hertog P., Maltha S., Brouwer E., 2001. Innovation in an Adolescent Cluster: The Dutch Multimedia Cluster. W: *Innovative clusters – drivers of national innovation systems*, OECD, Paris.
- Ketels Ch., 2004. European Cluster. W: *Structural Change in Europe 3 – Innovative City and Business Regions*. Hagbarth Publications.
- Opinia Komitetu Regionów – Klastry i polityka dotycząca klastrów*. Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej, PL,2008/C 257, 9.10.2008.
- Knop L., 2011. Kluczowe założenia analizy klastrów. *Organizacja i Zarządzanie*, 4, s. 37–61.
- Knop L., 2013. *Zarządzanie klastrem – koncepcje, strategie, modele*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Mikołajczyk B. i in., 2009. *Klastry na świecie – studia przypadków*. Difin, Warszawa.
- Mytelka L., Farinelli F., 2009. *Local Clusters, Innovation Systems and Sustained Competitiveness*. United Nations University, Institute for New Technologies, Maastricht.
- Pilarska Cz., 2010. Polityka oparta na klastrach w wybranych krajach Unii Europejskiej. *Zeszyty Naukowe PTE w Krakowie*, 8, s. 89–118.
- Porter M., 2000. *Location, Competition and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy*. *Economic Development Quarterly*, 14(1), s. 15–34.

- Podgórska J., 2013. *Polityka klastrowa i wsparcie inicjatyw klastrowych – doświadczenia i perspektywa 2014–2020*. PARP, Warszawa.
- Promoting and sustaining SMEs clusters and networks for development, United Nations Conference on Trade and Development, Genewa 1998, TD/B/COM.3/EM.5/2.
- Raines P., 2001. *The Cluster Approach and the Dynamics of Regional Policy-Making. Regional and Industrial Policy Research Paper*, 47, s. 1–34.
- Ratajczak-Mrozek M., 2009. *Sieci biznesowe na tle innych koncepcji kooperacji przedsiębiorstw. Gospodarka Narodowa*, 7–8, s. 79–91.
- Rosenfeld S.A., 1997. *Bringing Business Clusters into the Mainstream of Economic Development*. European Planning Studies, 5(1), s. 3–21.
- Skawińska E., Zalewski R., 2009. *Klasy biznesowe w rozwoju konkurencyjności i innowacyjności regionów: Świat – Europa – Polska*, PWE, Warszawa.
- Strategia Innowacyjności i Efektywności Gospodarki „Dynamiczna Polska 2020”*, 2013. Ministerstwo Gospodarki, Warszawa.

### Akty prawne

- Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 2 grudnia 2006 r. w sprawie udzielania przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości pomocy finansowej niezwiązanej z programami operacyjnymi*. Dz.U. z 2006 r., nr 226, poz. 1651.





# 5. Misja a innowacyjność szpitali klinicznych w Polsce

Magdalena Gądek\*

Głównym celem autorki pracy była analiza związku przyczynowo-skutkowego pomiędzy misją organizacji a jej innowacyjnością. Poruszone zagadnienie dotyczy specyficznego rodzaju organizacji, jakim są szpitale kliniczne. W pracy podjęto próbę zweryfikowania tezy, że poprawnie zdefiniowana misja wspiera innowacyjność szpitali klinicznych. Na podstawie analizy literatury przedmiotu przypuszczenia te zostały potwierdzone. Chociaż wyniki przeprowadzonych badań nie pozwoliły na weryfikację postawionej tezy, zauważono jednak, że niepoprawnie sformułowana misja szpitala klinicznego wpływa negatywnie na poziom jego innowacyjności.

**Słowa kluczowe:** misja organizacji, innowacyjność, szpitale kliniczne

## 5.1. Wprowadzenie

Działalność szpitali klinicznych w Polsce jest ściśle regulowana aktami prawnymi. Ustawodawca zalicza tę grupę szpitali do podmiotów wykonujących nie tylko działalność leczniczą w formie udzielania świadczeń zdrowotnych jak pozostałe szpitale, ale również zobowiązuje je do „realizacji zadań polegających na kształceniu przed- i podyplomowym w zawodach medycznych, a także realizacji zadań dydaktycznych i badawczych w powiązaniu z udzielaniem świadczeń zdrowotnych i promocją zdrowia, w tym wdrażaniem nowych technologii medycznych oraz metod leczenia” (*Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r...*). Do głównych zadań realizowanych przez szpital kliniczny należy więc zaliczyć działalność leczniczą, działalność dydaktyczną oraz działalność badawczą i rozwojową. Świadczenie usług przez szpitale kliniczne

---

\* mgr inż., Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: magdalena.gadek@pwr.edu.pl

w tych trzech obszarach stanowi główny cel ich istnienia. Należy przy tym podkreślić, iż najważniejsza dla rozwoju nauk medycznych, a także całego systemu opieki zdrowotnej, jest działalność badawcza i rozwojowa tych jednostek.

W raporcie Najwyższej Izby Kontroli *Funkcjonowanie szpitali klinicznych* autorzy zasygnalizowali, iż nastąpił „spadek liczby badań klinicznych w Polsce”, a także, że przeprowadza się „bardzo małą liczbę badań niekomercyjnych” (NIK, 2015). Taki stan wymusza konieczność analizy i oceny dotychczas stosowanych rozwiązań dotyczących systemu opieki zdrowotnej w sferze prawnych uwarunkowań działalności szpitali klinicznych, jak i rozwiązań stosowanych w zakresie organizacji i zarządzania nimi. Jednym z kluczowych obszarów zawierających drogę do kompleksowej realizacji celów każdego przedsiębiorstwa jest jego strategia.

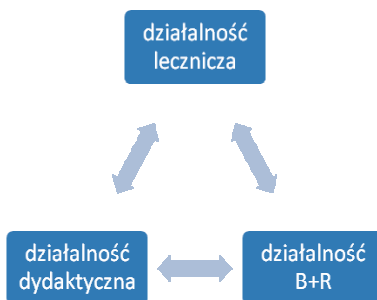
Celem autorki niniejszej pracy jest zweryfikowanie tezy, iż poprawnie zdefiniowana misja będąca fundamentem przyjętej strategii wspiera innowacyjność organizacji, jaką jest szpital. W części teoretycznej pracy dokonano przeglądu literatury przedmiotu w celu teoretycznego wykazania powiązań pomiędzy misją szpitali a ich działalnością innowacyjną, a także zdefiniowano elementy składające się na treść pożądanej misji wspierającej tę działalność. W części empirycznej przedstawiono natomiast wyniki badań oraz będące weryfikacją założonego celu wnioski o związku między misją a innowacyjnością szpitali klinicznych w Polsce.

## **5.2. Szpital kliniczny jako organizacja innowacyjna**

W kontekście nauk o zarządzaniu można założyć, iż szpitale kliniczne pod względem budowy wewnętrznej nie różnią się od innych organizacji, także tych działających na rynkach konkurencyjnych, przy czym organizacja rozumiana jest tutaj jako system stworzony przez ludzi, złożony z elementów (podsystemów), pomiędzy którymi zachodzą określone relacje. Każdy podsystem ma wytyczone specyficzne dla siebie cele, dzięki czemu pełni w organizacji określone funkcje. Cechami charakterystycznymi każdej organizacji rozumianej jako system jest wewnętrzna spójność i takie dopasowanie elementów, aby tworzyły określoną strukturę i hierarchię. Wszystkie elementy połączone w jedną całość przyczyniają się do realizacji misji organizacji (Peters i Waterman, 1982, s. 12; Koźmiński i Obłój, 1989, s. 18; Bielski, 1992, s. 73, 82–83; Koźmiński i Piotrowski, 2000, s. 30; Nyczaj, 2001, s. 12; Peters i Waterman, 1982, s. 12).

Szpital kliniczny, zgodnie z powyżej przyjętym założeniem, można zatem przedstawić, posługując się modelem 7S McKinsey'a, jako obiekt badawczy. Zdaniem autorów tego modelu organizacja składa się z siedmiu elementów połączonych ze sobą. T. Peters i R. Waterman zaliczają do nich: strukturę organizacji, przyjętą strategię,

system zarządzania, styl kierowania, kulturę organizacyjną, kapitał ludzki tworzący organizację, umiejętności i kwalifikacje pracowników (Peters i Waterman, 1982, s. 12). Podkreślić należy, iż konfiguracja tych elementów oraz ich wewnętrzny charakter będą warunkowały powodzenie działalności szpitala klinicznego w obszarze jego trzech kluczowych celów: działalności leczniczej, dydaktycznej, a przede wszystkim badawczo-rozwojowej, której efekty w znacznym stopniu wpływają na jakość dwóch pozostałych aktywności (rys. 5.1).



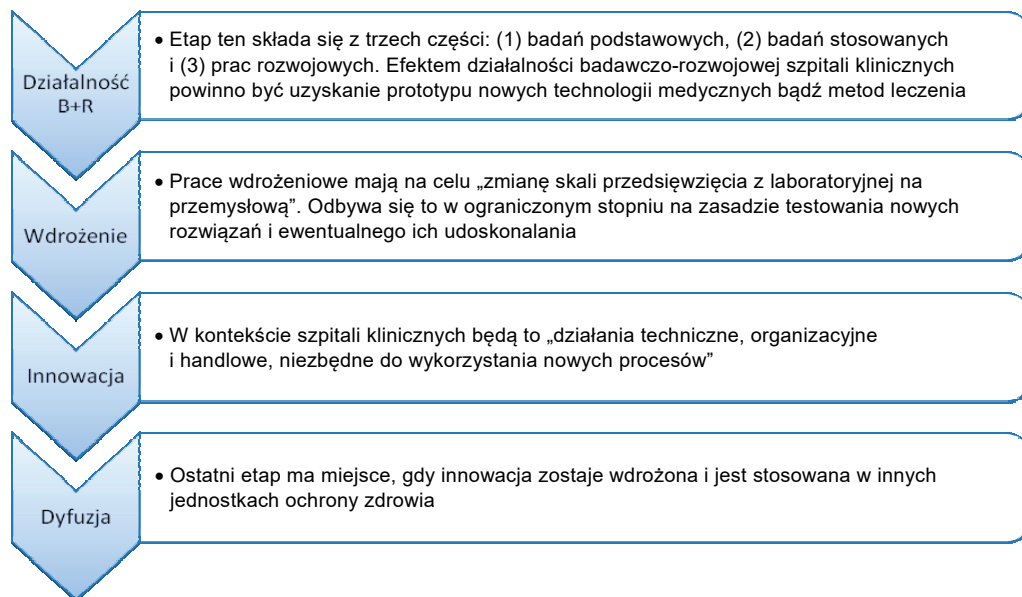
Rys. 5.1. Trójkąt celów szpitali klinicznych w Polsce.

Źródło: opr. własne

Działalność badawczo-rozwojowa, będąca jednym z głównych celów działalności szpitala, należy definiować jako „systematycznie prowadzoną pracę twórczą, podjętą dla zwiększenia zasobu wiedzy, w tym wiedzy o człowieku, [...] jak również dla znalezienia nowych zastosowań dla tej wiedzy” (GUS, 2015). Tak rozumiana aktywność jest pierwszym etapem procesu innowacyjnego szeroko pojmowanego jako złożenie dwóch faz, tj. powstania innowacji i jej upowszechniania. Fazy te badacze podzielili na 4 etapy (rys. 5.2) (Janasz i Koziół, 2007, s. 34).

Istotny jest fakt, że „innowacja nie musi przechodzić przez wszystkie etapy” (Janasz i Koziół, s. 35). To spostrzeżenie badacza implikuje wniosek, że innowacja to proces, który nie musi osiągnąć etapu dyfuzji. Należy jednak pamiętać, że zgodnie z zapisem ustawy o działalności leczniczej (*Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r...*) podejmowane działania badawcze i rozwojowe mają skutkować wdrażaniem nowych metod leczenia i technologii medycznych, a zatem, można przyjąć, że kierownictwo szpitala klinicznego zobligowane jest do zarządzania nim tak, aby kreować i wspierać innowacyjność. W niniejszej pracy proponuje się postrzeganie innowacji w kontekście świadczenia usług zdrowotnych, przytaczając definicję zaproponowaną przez G. i W. Głódów, jako „wprowadzenie nowego konceptu, idei, usługi, procesu czy produktu [...] w celu poprawy leczenia, diagnozy, edukacji, dostępu do świadczeń, profilaktyki i badań, razem z długoterminowym wzrostem jakości, bezpieczeństwa, poprawą wyników, efektywności i obniżką kosztów” (za: Bieniok, 2014, s. 76), gdyż jest ona zgodna z zapisem ustawy o działalności leczniczej.

Warto także zwrócić uwagę, iż szpital kliniczny rozumiany jako „inteligentny, uczący się system”, na którego „potencjał składają się trzy warstwy: przeszłość (historia, pamięć, know-how), teraźniejszość (prestż i potencjał) i przyszłość (cele, misja, wizja oraz umiejętności pozyskiwania nowej wiedzy), przez niektórych badaczy postrzegany jest jako generator innowacji” (Bogdanienko i in., 2004, s. 52).



Rys. 5.2. Etapy procesu innowacyjnego w szpitalach klinicznych.  
 Źródło: opr. własne na podstawie: (Janasz i Kozioł, 2007, s. 34–36)

Szpital kliniczny może więc realizować podstawowe cele, jakimi są: działalność lecznicza, działalność dydaktyczna oraz działalność badawczo-rozwojowa, wtedy, gdy w obszarze zarządzania będą podejmowane takie działania w obszarze zarządzania, które wspierają postawy innowacyjne i zachęcają do ich przyjmowania. Należy przypomnieć, że organizacja jest złożona z elementów i cele całej organizacji przekładają się bezpośrednio na kierunki działania każdego z jej składników. Dlatego każdy z siedmiu elementów: struktura, przyjęta strategia, system zarządzania, styl kierowania, kultura organizacyjna, kapitał ludzki, a także umiejętności i kwalifikacje pracowników, należy ukształtować w taki sposób, aby razem mogły osiągnąć zdolność do ich realizacji, w tym do realizacji celu, jakim jest innowacyjność.

Jednym z elementów organizacji, który zdaniem autorki ma istotny wpływ na działalność całego szpitala klinicznego, w tym na jego działania innowacyjne, jest misja będąca składnikiem przyjętej przez niego strategii. Należy podkreślić, iż

w literaturze przedmiotu misja organizacji nie jest zaliczana do głównych wewnętrznych determinant stymulujących innowacyjność (Pichlak, 2012, s. 62–66). Niemniej jednak poprawnie sformułowana jest jedną z cech innowacyjnej organizacji, do których zaliczane są również: płaska struktura organizacyjna, styl zarządzania „zachęcający do pozytywnej rywalizacji między zespołami pracowników, przy ścisłej ich współpracy” (Bogdanienko i in., 2004, s. 46) system zarządzania przewidujący „nagrody ściśle powiązane z osiągnięciami” (Bogdanienko i in., 2004, s. 46). Innowacyjna organizacja musi się także cechować orientacją działań skupioną na klientach, których potrzeby nie tylko zaspokaja, ale i pobudza” (Bogdanienko i in., 2004, s. 46).

### 5.3. Misja jako cecha innowacyjnego przedsiębiorstwa

Przyjęta przez przedsiębiorstwo misja jest jasnym i krótkim przekazem, syntezą jego istnienia na rynku. Adam Stabryła, podsumowując wybrane definicje misji zawarte w literaturze przedmiotu, zauważa, że „akcentowane jest ogólne, szerokie ujęcie celów bądź głównych kierunków działania, podkreśla się specyficzny i zindywidualizowany charakter firmy, co stanowi jej istotę” (Stabryła, 2000, s. 52). Przykładem takiej definicji może być definicja zaproponowana przez B. Olszewską, która uważa, iż „misja jest to deklaracja sensu istnienia przedsiębiorstwa, przesłanie wyrażone w formie życzeniowej, opisowej, skierowane do pracowników i różnych podmiotów w otoczeniu organizacji, określające, jak kierownictwo chce, aby była ona postrzegana” (Gierszewska i in., 2013, s. 50). Autorka podkreśla, że misja może zawierać „aspekty filozofii i etyki bądź aspekty biznesowe oraz informacje pozwalające na całościowe postrzeganie organizacji” (Gierszewska i in., 2013, s. 50). Elementy, które powinna zawierać misja szpitala, aby mogła być uznana za poprawnie sformułowaną, wylicza I. Witczak. Uważa, że do tych obligatoryjnych należą:

- „działania służące profilaktyce, zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu zdrowia,
- gwarantowanie poszanowania praw pacjenta,
- promocja zdrowia,
- oferowanie usług medycznych o wysokiej jakości z zastosowaniem nowoczesnych technologii medycznych, przez wykwalifikowany personel,
- jednoznaczne określenie, czy usługi są gwarantowane z ubezpieczenia zdrowotnego, czy odpłatnie” (Witczak, 2009, s. 141).

Warte podkreślenia jest, że badaczka opisuje składniki misji szpitala, którego działania nie obejmują dydaktyki ani aktywności badawczej i rozwojowej, a jedynie

skupiają się na udzielaniu świadczeń zdrowotnych. Dlatego autorka pracy proponuje, aby uzupełnić powyższą listę o kolejne elementy zawierające w swojej treści stwierdzenia o konieczności:

- przekazywania wiedzy medycznej kolejnym pokoleniom;
- nastawienia podejmowanych działań na rozwój i doskonalenie umiejętności;
- poszukiwania nowych rozwiązań w celu ciągłego ulepszania technologii medycznych i metod leczenia.

Szpitala kliniczne świadczą ponadto usługi wszystkim pacjentom, prowadząc także działalność komercyjną, w związku z czym nie jest konieczne „jednoznaczne określenie, czy usługi są gwarantowane z ubezpieczenia zdrowotnego, czy odpłatnie” (Witczak, 2009, s. 141) w treści misji szpitali klinicznych.

W niniejszej pracy proponuje się, by za poprawną misję uznać taką, która zawiera przekaz złożony ze wszystkich siedmiu elementów wymienionych powyżej. Cztery z nich zostały zaczerpnięte z dorobku I. Witczak, a trzy zaproponowane przez autorkę pracy.

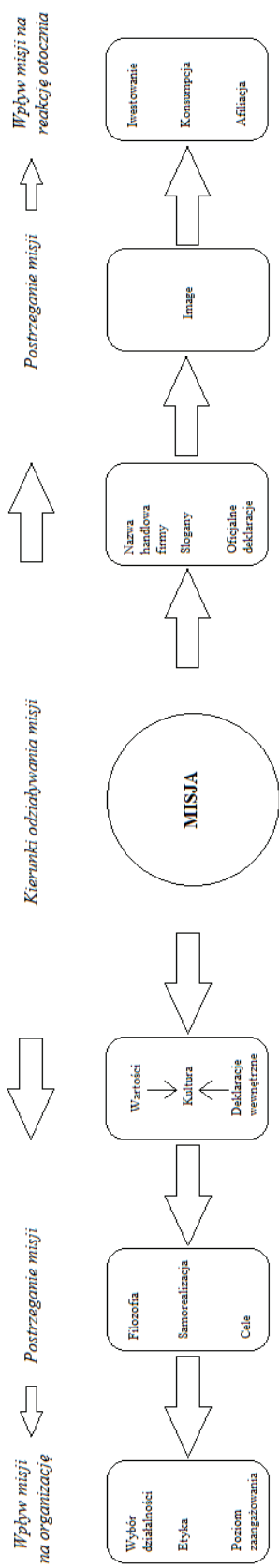
Pochylając się nad problematyką misji, B. Olszewska (Gierszewska i in., 2013) proponuje zwrócić uwagę na jej pięć istotnych funkcji. Już samo znaczenie misji dla całego przedsiębiorstwa i jego innowacyjności determinuje konieczność jej poprawnego sformułowania, dlatego też badaczka proponuje, by miała ona charakter ukierunkowujący, stabilizujący, uwiarygodniający, integrujący i inspirujący (tab. 5.1).

Tabela 5.1. Funkcje misji i ich charakterystyka

Funkcja misji	Charakterystyka funkcji
Ukierunkowująca	„ułatwiająca formułowanie i przyjmowanie celów strategicznych oraz pomagająca w skupianiu uwagi na tym, co jest dla przedsiębiorstwa najważniejsze” (Gierszewska i in., 2013, s. 55)
Stabilizująca	„określająca pewność pracowników co do trwałych zasad funkcjonowania przedsiębiorstwa” (Gierszewska i in., 2013, s. 55)
Uwiarygodniająca	„rozpowszechnienie treści misji, potwierdzone konsekwentną realizacją, zazwyczaj nadaje firmie w otoczeniu zewnętrznym wyrazistą tożsamość i wizerunek” (Gierszewska i in., 2013, s. 55)
Integrująca	„skupiająca pracowników wokół strategii firmy oraz dająca poczucie, że robią coś, co stanowi konieczny wkład w jej powodzenie” (Gierszewska i in., 2013, s. 55)
Inspirująca	„inspirująca do doskonalenia firmy we wszystkich ważnych obszarach jej działania” (Gierszewska i in., 2013, s. 55)

Źródło: opr. własne na podstawie: (Gierszewska i in., 2013, s. 55).

Syntetyczne ujęcie znaczenia misji dla organizacji i jej otoczenia przedstawione jest na rys. 5.3. Wynika z niego, że przyjęta misja z jednej strony ma wpływ na charakter przedsiębiorstwa, będąc pośrednio determinantą, np. wyboru typu, rodzaju czy



Rys. 5.3. Interpretacja misji oraz jej wpływ na organizację i otoczenie. Źródło: (Stabryła, 2000, s. 53, za: Rue i Holland, 1989)

zakresu działalności organizacji, a z drugiej może być traktowana jako narzędzie wykorzystywane w relacjach z otoczeniem, w celu niwelowania zewnętrznych zagrożeń dla istnienia organizacji.

Celem autorki niniejszej pracy jest wykazanie, iż poprawnie sformułowana misja wspiera innowacyjność szpitala klinicznego. Wpływa ona bowiem bezpośrednio na kulturę organizacyjną (rys. 5.3), która jest jedną z wewnętrznych determinant innowacyjności organizacji (Jonasz i Kozioł, 2007, s. 63–64). Badania przeprowadzone przez M. Pichlak potwierdzają, że typ kultury organizacyjnej ma statystycznie istotny wpływ na poziom innowacyjności (Pichlak, 2012, s. 149). Wynika to z funkcji, jakie kultura pełni w organizacji (tab. 5.2).

Tabela 5.2. Funkcje kultury organizacyjnej

Funkcje kultury organizacyjnej	
zewnętrzne	wewnętrzne
ułatwia zrozumienie celów organizacji, w szczególności misji i celów strategicznych	oferuje wspólny język i aparat pojęciowy
umożliwia integrację pracowników wokół celów organizacji	wyznacza zasoby władzy i kryteria statusu
umożliwia integrację uczestników organizacji wokół środków i sposobów realizacji celów	wyznacza granice grupy, kryteria przyjęcia lub odrzucenia
oferuje kryteria oceny realizacji celów i sposoby pomiaru osiągniętych wyników	zapewnia kryteria wynagradzania i karania
umożliwia przeformułowanie celów i ulepszenie działalności organizacji	zapewnia i zaspokaja potrzeby bezpieczeństwa i afiliacji
	zawiera ideologię danej organizacji

Źródło: opr. własne na podstawie: (Kozłowski i Piotrowski 2007, s. 376–377).

Analizując powyższą tabelę, można zauważyć, że kultura organizacyjna reguluje zachowania członków organizacji, czyli zgodnie z nauką o organizacji i zarządzaniu wpływa na część jej kapitału intelektualnego. „Kapitał intelektualny obejmuje zasoby ludzkie (umiejętności, doświadczenia i kwalifikacje członków organizacji, w szczególności pracowników zajmujących się działalnością badawczo-rozwojową), które generują wartość dodaną, oraz aktywa intelektualne, które stanowią źródło innowacji i reprezentują wartości niematerialne” (Pichlak, 2012, s. 63). Poprawnie sformułowana misja ma zatem bezpośredni wpływ na kształt kultury organizacyjnej, a pośrednio na zachowania członków organizacji. Decyduje w związku z tym również o tym, czy kultura organizacji będzie proinnowacyjna, a postawy członków organizacji będą nacechowane kreatywnością, zdolnością do podejmowania ryzyka i przychylnością wobec zmian.



## **5.4. Wyniki analizy treści misji szpitali klinicznych w Polsce oraz ich współpracy z Urzędem Patentowym Rzeczypospolitej Polskiej**

W części teoretycznej niniejszej pracy wykazano, iż przyjęta przez szpital misja jest ściśle powiązana z jego innowacyjnością. Co więcej, właściwie opisana wspiera innowacyjność organizacji, w tym także szpitali klinicznych. O poprawności i prawidłowości misji można mówić wtedy, kiedy zawiera siedem następujących sformułowań:

1. Podejmowanie działań służących profilaktyce oraz zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu zdrowia.
2. Gwarantowanie poszanowania praw pacjenta.
3. Podejmowanie działań ukierunkowanych na promocję zdrowia.
4. Oferowanie usług medycznych o wysokiej jakości, z zastosowaniem nowoczesnych technologii medycznych i wykonywanych przez wykwalifikowany personel.
5. Przekazywanie wiedzy medycznej kolejnym pokoleniom.
6. Rozwój i doskonalenie umiejętności.
7. Poszukiwanie nowych rozwiązań w celu ciągłego ulepszania technologii medycznych i metod leczenia.

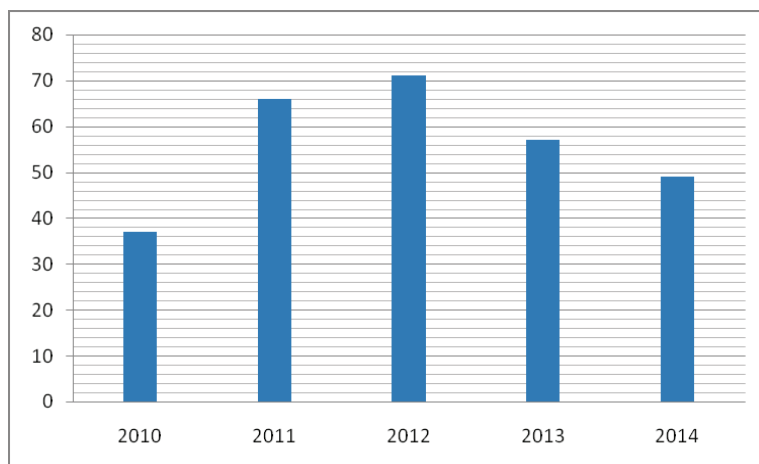
W sierpniu 2015 roku został opublikowany raport Naczelnej Izby Kontroli (NIK), który jest podsumowaniem przeprowadzonego audytu działalności szpitali klinicznych w Polsce. W raporcie zasygnalizowano, że spośród trzech celów, nałożonych przez ustawodawcę rażąco zaniedbywana jest realizacja działalności badawczej i rozwojowej, która ma podnosić jakość oferowanych usług poprzez wdrażanie nowych technologii medycznych i metod leczenia. Efekt tego można również zaobserwować, analizując liczbę zgłoszonych wniosków o ochronę patentową wynalazków, prawną ochronę wzorów użytkowych i wzorów przemysłowych. Zaznacza się, iż ze względu na uwarunkowania prawne szpitale kliniczne podlegają nadzorowi uniwersytetów medycznych, a zatem to właśnie one są podmiotami, które mogą zgłosić wniosek do Urzędu Patentowego Rzeczypospolitej Polskiej (UPRP). W latach 2010–2014 (okres pięcioletni) 9 krajowych uniwersytetów medycznych zgłosiło w UPRP łącznie 280 wniosków o ochronę prawną i patentową. Najwięcej, bo aż 86 zgłoszeń, dokonał Uniwersytet Medyczny w Lublinie. Jest on także właścicielem największej liczby patentów oraz praw ochronnych wzorów użytkowych i przemysłowych (tab. 5.3). W tym samym okresie prawną ochroną zostało objętych łącznie 61 wynalazków, wzorów użytkowych i przemysłowych. Interesujący wydaje się powód, dla którego w sumarycznym ujęciu jedynie 20% złożonych wniosków jest rozpatrywana przez decydentów UPRP pozytywnie. Nie jest on jednak przedmiotem rozważań naukowych w niniejszej pracy, choć może sygnalizować potrzebę bliższego zapoznania się z problematyką w przeszłości.

Uniwersytet Medyczny w Lublinie jest także właścicielem największej liczby patentów oraz praw ochronnych wzorów użytkowych i przemysłowych. Interesujący wydaje się powód, dla którego w sumarycznym ujęciu jedynie 20% złożonych wniosków zostaje rozpatrzona przez decydentów UPRP pozytywnie, niemniej jednak nie jest to przedmiotem rozważań naukowych w niniejszej pracy, ale sygnalizuje potrzebę bliższego zapoznania się z problematyką w przyszłości.

Tabela 5.3. Liczba złożonych wniosków i przyznanych praw ochronnych przez UP RP w latach 2010–2014 z wyszczególnieniem podmiotów zgłaszających

Lokalizacja Uniwersytetu Medycznego	Liczba wniosków zgłoszonych w latach 2010–2014	Liczba praw ochronnych przyznanych w latach 2010–2014
Białystok	26	6
Gdańsk	26	7
Katowice	17	5
Lublin	86	33
Łódź	12	0
Poznań	11	3
Szczecin	11	1
Warszawa	29	2
Wrocław	62	4

Źródło: opr. własne na podstawie: (www.uprp.pl).



Rys. 5.4. Dynamika zmian liczby wniosków o ochronę prawną wynalazków, wzorów użytkowych i wzorów przemysłowych złożonych przez uniwersytety medyczne w latach 2010–2014.

Źródło: opr. własne na podstawie: (www.uprp.pl)

Analiza bazy danych UPRP pokazuje dynamikę zmian w liczbie wniosków złożonych w latach 2010–2014 (rys. 5.4), która najlepiej obrazuje wnioski z raportu NIK.

Na powyższym wykresie można zaobserwować tendencję spadkową o ok. 20% rocznie w ostatnich dwóch latach. Autorzy raportu sugerują, że przyczyną tego niepokojącego zjawiska mogą być niewłaściwe rozwiązania prawne regulujące działalność szpitali, a także błędy popełniane w obszarze zarządzania.

Przyjętą misję można zatem postrzegać jako czynnik wpływający pozytywnie na poziom innowacyjności. Jedną z przyczyn rażąco niskiego poziomu innowacyjności szpitali klinicznych może być niepoprawnie określona misja. W celu potwierdzenia tego przypuszczenia przeglądu misji wszystkich szpitali klinicznych w Polsce pod kątem wspierania innowacyjności, bazując przy tym na liście przytoczonych siedmiu sformułowań. Każdemu sformułowaniu, ze względu na zawartą w nim liczbę słów kluczowych, została przypisana waga punktowa (tab. 5.4).

Tabela 5.4. Ocena punktowa treści misji szpitala klinicznego

Treść sformułowania	Słowa kluczowe – elementy	Liczba punktów
Podejmowanie działań służących profilaktyce, zachowaniu, ratowaniu, przywracaniu zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• profilaktyka zdrowia,</li> <li>• zachowanie zdrowia,</li> <li>• ratowanie zdrowia,</li> <li>• przywracanie zdrowia</li> </ul>	4
Gwarantowanie poszanowania praw pacjenta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prawa pacjenta</li> </ul>	1
Podejmowanie działań ukierunkowanych na promocję zdrowia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• promocja zdrowia</li> </ul>	1
Oferowanie usług medycznych o wysokiej jakości z zastosowaniem nowoczesnych technologii medycznych, przez wykwalifikowany personel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoka jakość usług</li> <li>• nowoczesne technologie</li> <li>• wykwalifikowany personel</li> </ul>	3
Przekazywanie wiedzy medycznej kolejnym pokoleniom	<ul style="list-style-type: none"> <li>• przekazywanie wiedzy</li> </ul>	1
Rozwój i doskonalenie umiejętności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• rozwój umiejętności</li> <li>• doskonalenie umiejętności</li> </ul>	2
Poszukiwanie nowych rozwiązań w celu ciągłego ulepszania technologii medycznych i metod leczenia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ulepszanie technologii</li> <li>• ulepszanie metod leczenia</li> </ul>	2
Suma punktów		14

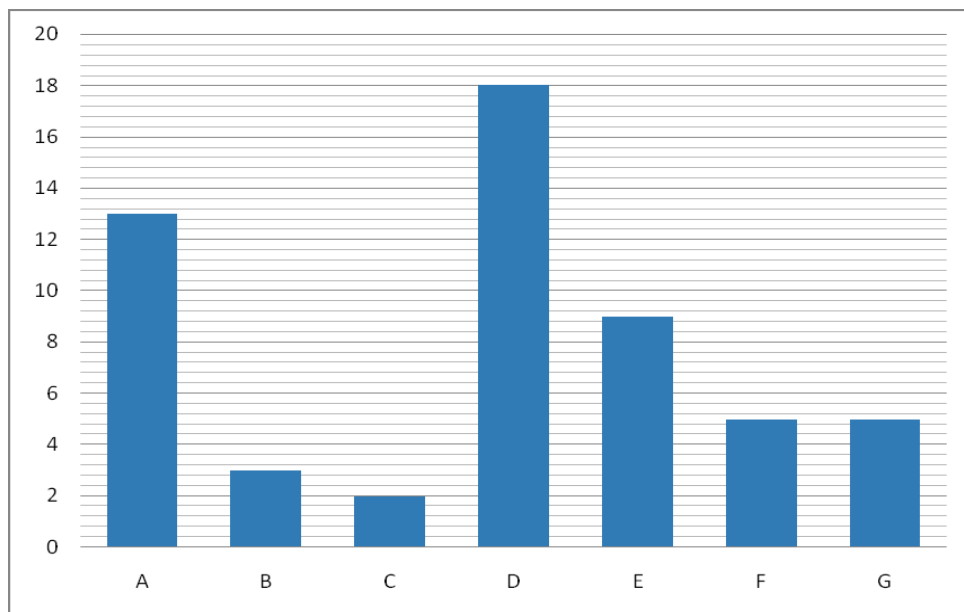
Źródło: opr. własne.

Następnie w oparciu o dane zawarte w tabeli dokonano oceny punktowej każdej z misji szpitala klinicznego, sumując liczbę punktów, przy czym za każde słowo kluczowe lub stwierdzenie pokrewne, tj. o takim samym znaczeniu, zawarte w misji przypisywano punkt.

Po przebadaniu 42 szpitali klinicznych wykazano, iż 13 (31%) z nich w ogóle nie ma sformułowanej misji bądź ją ma, ale nie udostępnia osobom postronnym. W kontekście rozważań teoretycznych zawartych w niniejszym artykule, a dotyczących misji i jej znaczenia dla funkcjonowania całej organizacji, nieudostępnianie osobom postronnym jej treści sprawia, iż misja traktowana jako narzędzie wykorzystywane w relacjach z otoczeniem w celu niwelowania zewnętrznych zagrożeń dla istnienia organizacji jest zupełnie bezużyteczna. Brak misji w przypadku niektórych szpitali klinicznych jest niepokojącym zjawiskiem, gdyż może oznaczać, iż szpital nie posiada strategii działania, a na pewno posiada strategię niekompletną. Istnieje też zagrożenie, że strategia jest błędnie sformułowana, ponieważ misja organizacji jest podstawą do formułowania celów ogólnych i szczegółowych. Mając na uwadze znaczenie misji oraz jej wpływ na pozostałe elementy szpitala klinicznego, jej brak stawia pod znakiem zapytania istnienie całej organizacji.

Powierzchnowa analiza uzyskanych 29 misji szpitali klinicznych pod względem poprawności w kontekście wspierania ich innowacyjności wykazała, że średnio misja szpitala klinicznego zawiera 2 z pośród 14 przedstawionych elementów, przy czym aż 5 z 29 nie zawierało żadnego z nich. Najczęściej misje zawierały stwierdzenie, że szpital oferuje usługi medyczne o wysokiej jakości, z zastosowaniem nowoczesnych technologii medycznych i wykonywanych przez wykwalifikowany personel. Tylko w trzech szpitalach misja zapewniała gwarantowanie poszanowania praw pacjenta, a jedynie w dwóch nie zapomniano o promocji zdrowia. Aspekty wspierania innowacyjności zostały zawarte jedynie w misjach pięciu organizacji. Oznacza to, że w grupie 41 szpitali klinicznych działających w Polsce jedynie 12% uwzględnia realizację celu, jakim jest prowadzenie prac badawczych i rozwojowych. Warte zasygnalizowania jest to, że w przypadku trzech podmiotów misje zostały skopiowane z ustawy o działalności leczniczej, co powoduje, że nie podkreślają one specyficznego i zindywidualizowanego charakteru organizacji. Szczegółowe wyniki przedstawione zostały na wykresie (rys. 5.5), na którym na osi odciętych (*OX*) znajdują się kolejne sformułowania (patrz tab. 5.4), a na osi rzędnych (*OY*) częstotliwość ich występowania.

Innowacyjność szpitali klinicznych, zgodnie z literaturą przedmiotu, nie może być mierzona dosłownie poprzez ilość zgłaszanych bądź udzielanych praw ochronnych na wynalazki, wzory użytkowe bądź przemysłowe. Jednak, z powodu braku innych adekwatnych mierników, takie wyliczenia pozwolą na numeryczne ujęcie innowacyjności. Zaproponowane narzędzie jest najprostszą próbą uchwycenia i oceny misji różnych szpitali klinicznych w kontekście wzorca teoretycznego przyjętego arbitralnie przez autorkę pracy. Powyższa analiza nie jest wystarczająca do rozstrzygnięcia o prawdziwości przyjętej tezy, dlatego proponuje się rozszerzyć ją o przegląd najnowszych dokonań w dziedzinie innowacji na rynku usług medycznych w Polsce.



Rys. 5.5. Liczba poszczególnych elementów zawartych w 29 misjach szpitali klinicznych w Polsce.  
Źródło: opr. Własne

W kontekście przyjętej tezy, a także wartości punktowej podsumowującej zawartość misji i wniosków z analizy danych pochodzących z UPRP z tab. 5.5 wynika, iż dokonania uczonych ze Szpitala Klinicznego w Lublinie zdają się potwierdzać znaczenie prawidłowo sformułowanej misji dla innowacyjności tego typu organizacji. Uniwersytet Medyczny w Lublinie, który sprawuje nadzór właścicielski nad Szpitalem Klinicznym w Lublinie, posiada największą liczbę zgłoszonych wniosków o ochronę prawną wynalazków, wzorów użytkowych i wzorów przemysłowych. Ponadto pracownicy tej w ciągu ostatnich pięciu lat nadano więcej praw wyłącznych więcej niż wszystkim pozostałym uniwersytetom. Należy również wspomnieć, iż misja opisywanego szpitala jest najlepiej sformułowana spośród wszystkich zebranych.

Omawiany przykład Szpitala Klinicznego w Lublinie zdaje się potwierdzać przyjętą w artykule tezę, niemniej jednak uczciwość naukowa nakazuje przedstawić pełen obraz sytuacji. W latach 2010–2014 Uniwersytet Medyczny w Białymstoku zgłosił 26 wniosków o ochronę prawną wynalazków, wzorów użytkowych i przemysłowych, co na tle innych uczelni jest dość dobrym wynikiem. W tym samym przedziale czasowym uniwersytetowi udzielono sześciu praw wyłącznych, co plasuje go na 3 miejscu w kraju. Ponadto jednym z przykładów działalności innowacyjnej może być opracowanie metody oczyszczania z bakterii i grzybów wody raz aparatury medycznej przy użyciu nanocząstek pokrytych aminosilanem lub powłoką złota i magnezu. Wynalazek ma ochronę patentową w kraju, a rozwiązania te mogą być stosowane nie tylko

w medycynie, ale i w przemyśle (*Oczyszczanie...*, 2016). Szpital ten nie ma zdefiniowanej misji zatem jako narzędzie wspierające innowacyjność i kreujące postawy innowacyjne wśród pracowników nie jest ona tutaj wykorzystywana. Niemniej jednak przytoczone fakty wskazują, że jednostkę tę można uznać za innowacyjną.

Tabela 5.5. Przykłady szpitali innowacyjnych i ich misji

Nazwa placówki naukowej	Osiągnięcia	Misja szpitala klinicznego	Liczba punktów
Uniwersytet Medyczny w Lublinie	Opracowanie biokompozytu służącego do uzupełniania ubytków w kościach, tzw. sztucznej kości	„Dobro chorego jest naszą najważniejszą wartością i celem. Jesteśmy zespołem ludzi o bardzo wysokich kwalifikacjach zawodowych, dumnych z przynależności do Samodzielnego Publicznego Szpitala Klinicznego Nr 4 w Lublinie. Wykonujemy wysokospecjalistyczne świadczenia zdrowotne, prowadzimy działalność dydaktyczną, naukowo-badawczą oraz promocję zdrowia na najwyższym poziomie, przyczyniając się tym do postępu w medycynie i poprawy zdrowotności społeczeństwa [...]”	10
Uniwersytecki Szpital Kliniczny im. Jana Mikulczyca-Radeckiego we Wrocławiu	zastąpienie sztucznych protez i endoprotez namnożonymi komórkami chrząstki stawowej pomagające zregenerować ubytki w stawach pacjentów	„Jesteśmy po to, żeby leczyć, kształcić kadry i rozwijać wiedzę medyczną [...]”	9
Wydział Nauk Medycznych Uniwersytetu Warmińsko-Mazurskiego w Olsztynie	aparatura zakładana na twarz i rejestrująca ilość wdychanego i wydychanego powietrza, pozwalająca ocenić drożność otworów nosowych	„Nieść ulgę, przywrócić zdrowie [...]”	4

Źródło: opr. własne na podstawie: (Wrocław..., 2016; Olsztyn..., 2012; Coraz większy..., 2016; <http://www.umlub.pl/>; <http://www.usk.wroc.pl/>; <http://www.uwm.edu.pl/wmn>).

## 5.5. Podsumowanie

Celem niniejszej pracy była weryfikacja tezy, iż poprawnie sformułowana misja wspiera innowacyjność organizacji. Po przeprowadzeniu analizy treści misji szpitali

klinicznych w Polsce za pomocą opracowanego narzędzia badawczego wykazano, iż żaden z nich nie dysponuje poprawnie skonstruowaną misją organizacji. Ponadto 1/3 szpitali w ogóle nie posiada sformułowanej misji bądź misja ta nie jest podana do wiadomości interesariuszy i stanowi swego rodzaju tajemnicę organizacji. W grupie pozostałych 29 szpitali aż pięć nie posiadało misji zawierającej chociaż jeden z przyjętych sformułowań świadczących o jej poprawności. Należy także podkreślić, że żaden badany szpital kliniczny nie posiadał misji, która zawierałaby wszystkie siedem sformułowań decydujących o jej poprawności. Na podstawie powyższych rozważań proponuje się przyjęcie ogólny pogląd, iż misje szpitali klinicznych w Polsce nie są poprawnie określone, a misja jako narzędzie wspierające innowacyjność pozostaje niewykorzystywana w należyty sposób.

W artykule podjęto próbę oceny szpitali klinicznych pod kątem ich innowacyjności. Wynik przeprowadzonej analizy stanowi potwierdzenie wniosków przedstawionych w raporcie NIK. Wskazuje bowiem na utrzymujący się spadek zgłaszanych podań o prawną ochronę wynalazków, wzorów użytkowych i wzorów przemysłowych, a także rażąco niską ilość nadawanych przez UPRP praw wyłącznych.

W części teoretycznej udało się wprowadzić zweryfikować tezę, iż poprawnie zdefiniowana misja wspiera innowacyjność organizacji. Jednak w części badawczej, dokonując zestawienia wyników analizy treści misji szpitali klinicznych z wnioskami zawartymi w raporcie NIK, a także biorąc pod uwagę dane zawarte w bazach UPRP i opisane studia przypadku, nie można dokonać weryfikacji przyjętej tezy.

Z powyższych ustaleń wynika, że szpitale kliniczne w niewielkim tylko stopniu realizują cel, jakim jest działalność innowacyjna, a ponadto misji szpitali klinicznych generalnie nie można uznać za poprawnie sformułowane. Te dwa wnioski mogłyby implikować stwierdzenie, iż niepoprawnie ukształtowana misja szpitala lub jej brak wpływa negatywnie na poziom jego innowacyjności, ale opisany dorobek naukowców z Uniwersytetu Medycznego w Białymstoku przeczy tej tezie.

## Bibliografia

- Bielski M., 1992. *Organizacje, istota, struktury, procesy*. Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 73, 82–83.
- Bieniok H., 2014. *Innowacyjność współczesnych organizacji, cz. 1, Koncepcje i modele*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice, s. 76.
- Bogdanienko J. i in., 2004. *Innowacyjność przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń, s. 46, 52.
- Gierszewska G. i in., 2013. *Zarządzanie strategiczne dla inżynierów*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 50, 55.
- Janasz W. Koziół K., 2007. *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, Warszawa, s. 34–36, 63–64.
- Koźmiński A. K., Piotrowski W., 2000. *Zarządzanie, teoria i praktyka*. PWN, Warszawa, s. 30.
- Koźmiński A.K., Oblój K., 1989. *Zarys teorii równowagi organizacyjnej*. PWE, Warszawa, s. 18.

- Koźmiński A.K., Piotrowski W., 2007. *Zarządzanie: teoria i praktyka*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 376–377.
- Nyczaj K., 2001. Pojęcia: „organizacja” i „struktura organizacyjna”. *Przegląd Organizacji*, 2, s. 12.
- Peters T., Watermann R., 1982. *In search of excellence*. Wydawnictwo Harper & Row, New York, s. 12.
- Pichlak M., 2012. *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*. Difin S.A., Warszawa s. 62–66, 249.
- Stabryła A., 2000. *Zarządzanie strategiczne w teorii i praktyce firmy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa–Kraków, s. 52–53.
- Witczak I., 2009. *Ekonomika szpitala. Uwarunkowania, elementy, zasady*. CeDeWu Sp. z o.o., Warszawa, s. 141.
- Zastempowski M., 2010. *Uwarunkowania budowy potencjału innowacyjnego polskich małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika, Toruń.

## Netografia

- NIK, 2015. *Działalność badawcza i rozwojowa (B + R)*. NIK, Warszawa. Dostępny w: [http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/wroc/ASSETS\\_Dzialalnosc\\_badawcza\\_i\\_rozwojowa.pdf](http://stat.gov.pl/cps/rde/xbcr/wroc/ASSETS_Dzialalnosc_badawcza_i_rozwojowa.pdf) [dostęp: 26.08.2015].
- NIK, 2015. *Funkcjonowanie szpitali klinicznych*. NIK, Warszawa. Dostępny w: <https://www.nik.gov.pl/aktualnosci/nik-o-szpitalach-klinicznych.html> [dostęp: 26.08.2015].
- Olsztyn: nagrody za innowacyjność w medycynie. 2012. RynekZdrowie.pl, za: [www.rynekdrowia.pl/Badania-i-rozwoj/Olsztyn-nagrody-za-innowacyjnosc-w-medycynie,125556,11.html](http://www.rynekdrowia.pl/Badania-i-rozwoj/Olsztyn-nagrody-za-innowacyjnosc-w-medycynie,125556,11.html) [dostęp: 29.02.2016].
- [www.uprp.pl](http://www.uprp.pl)
- Wrocław: zamiast endoprotez odbudują tkanki chrzęstne? 2016. RynekZdrowie.pl, za: *Gazeta Wroclawska*. Dostępny w: <http://www.rynekdrowia.pl/Badania-i-rozwoj/Wroclaw-zamiast-endoprotez-odbudujajtkanki-chrzestne,159591,11.html> [dostęp: 29.02.2016].
- Coraz większy wkład polskich naukowców w rozwój medycyny. 2016. Rynekdrowie.pl, za: jxx. Dostępny w: <http://www.rynekdrowia.pl/Badania-i-rozwoj/Coraz-wiekszy-wklad-polskich-naukowcow-w-rozwoj-medycyny,158988,11.html> [dostęp: 29.02.2016].
- Oczyszczanie z bakterii i grzybów wody oraz aparatury medycznej. Dostępny w: <http://www.rynekdrowia.pl/Badania-i-rozwoj/Wynalazki-oczyszczanie-z-bakterii-i-grzybow-wody-oraz-aparatury-medycznej,159667,11.html> [dostęp: 29.02.2016].

## Akty prawne

*Ustawa z dnia 15 kwietnia 2011 r. o działalności leczniczej*. Dz.U. z 2011 r., nr 112, poz. 654.



## 6. Transfer technologii i jego znaczenie dla szkoły wyższej

Tomasz Hoffmann\*

W pracy podjęto rozważania dotyczące transferu technologii, jego istoty i znaczenia dla szkoły wyższej. Stwierdzono, że obecna koncepcja uniwersytetu trzeciej generacji jest w istocie oparta na zachowaniach przedsiębiorczych, w związku z czym proces transferu technologii powinien pełnić istotną rolę w polityce innowacyjnej uczelni.

**Słowa kluczowe:** transfer technologii, uczelnia wyższa, własność intelektualna

---

\* prof. dr hab., Politechnika Koszalińska, Wydział Humanistyczny, ul. Kwiatkowskiego 6c, 75-343 Koszalin; e-mail: [prawnik@post.pl](mailto:prawnik@post.pl)





























# 7. Pracownicy 50+ w organizacjach tradycyjnych i innowacyjnych w ocenie kadry menedżerskiej

Janusz Kroik\*, Zbigniew Malara\*\*

W pracy dokonano analizy i oceny zarządzania wiekiem (ZW) w odniesieniu do pracowników 50+ w małych i średnich przedsiębiorstwach (MSP) z uwzględnieniem podziału na przedsiębiorstwa tradycyjne (klasyczne) i innowacyjne (nowoczesne). Okazuje się bowiem, że pracownicy dojrzały są aktualnie wyzwaniem dla wielu gospodarek próbujących łączyć w praktyce organizacyjnej przedsiębiorstw doświadczenie i rutynę z młodością i świeżością.

Niniejsza praca jest próbą wyjścia naprzeciw potrzebom praktyków zarządzania i równocześnie wpisuje się w nurt inicjatyw badawczych podejmowanych przez jego teoretyków. Przeprowadzona analiza porównawcza wyników badań ogólnopolskich z wynikami badań własnych pozwoliła na sformułowanie wniosków teoretycznych, wzmocnionych postulatami skierowanymi do praktyków, uwzględniających szerokie spectrum działalności związanej z zarządzaniem pracownikami 50+.

**Słowa kluczowe:** klasyka i tradycja, innowacje i nowoczesność, zarządzanie wiekiem, pracownicy 50+

## 7.1. Wprowadzenie

W dobie starzenia się społeczeństwa i niżu demograficznego wydłużanie okresu aktywności zawodowej z zamiarem wykorzystywania potencjału i doświadczenia pracowników dojrzałych nabiera coraz większego znaczenia (Malara, 2006, s. 9–10). Ze względu na wagę problemu w wymiarze teoretycznym i praktycznym wprowadzone zostało do języka zarządzania pojęcie zarządzania wiekiem (ZW) w organizacji.

---

\* dr inż., adiunkt, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: janusz.kroik@pwr.edu.pl

\*\* prof. dr hab. inż., profesor zwyczajny, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: zbigniew.malara@pwr.edu.pl

Odnosi się ono zwłaszcza do wszelakich działań nasyconych innowacjami i przynoszących korzyści zarówno pracodawcom, jak i pracownikom, znosząc granice wiekowe wyznaczone tym ostatnim. W ten sposób m.in. promuje się różnorodność wiekową i pomaga wzmacniać środowisko, w którym wiek nie jest przesłanką dyskryminacyjną – przeciwnie: potencjał wynikający z doświadczenia postrzegany jest jako istotna zaleta. Kwestia ta wymaga wprowadzania odpowiednich środków zapobiegawczych, które pozwoliłyby aktywizować i utrzymywać na wysokim poziomie pracowników dojrzałych (starszych). To z kolei wpłynęłoby na odmienne niż dotychczas podejście do funkcji personalnej przedsiębiorstwa.

Zarządzanie wiekiem w organizacji można rozpatrywać na trzech poziomach: (1) jednostki, (2) przedsiębiorstwa i (3) społeczeństwa. Z uwagi na specyfikę warunków i występujących problemów wykorzystuje się różne podejścia oraz sposoby ich rozwiązywania. Poziomy te są bowiem ściśle powiązane i w przypadku każdego zdefiniowanego problemu zarządzanie wiekiem przynosi określone konsekwencje. Przykładowo, na poziomie jednostki problemem są np. zdrowie, kompetencje czy wydolność funkcjonalna, w ramach których osiąga się poprawę w omawianym zakresie. Na poziomie przedsiębiorstwa problemy odnoszą się do np. produktywności, konkurencyjności, organizacji pracy, postawy wobec zmian, środowiska pracy. Dla nich z kolei poszukuje się określonego sposobu rozwiązania pozwalającego na osiągnięcie założonych zagregowanych efektów, np. wyższej frekwencji, korzystniejszego wizerunku czy kompetentnych zasobów ludzkich. Najczęściej pola te traktuje się jako nowy element szeroko rozumianego zarządzania zasobami ludzkimi organizacji, a dokładniej zarządzania różnorodnością (Kwiatkiewicz, 2010, s. 3).

Zarządzania wiekiem nie należy interpretować jako polityki preferowania osób starszych – która byłaby niezgodna z przepisami zakazującymi dyskryminacji, w tym również ze względu na wiek – lecz jako szeroki program i politykę wyrównywania szans osób w różnym wieku (Leśniewska, 2011, s. 9)<sup>1</sup>. Naturalną więc formułą przenoszenia problemów zarządzania pracownikami w wieku dojrzałym jest odnoszenie ich do obszarów funkcji personalnej przedsiębiorstwa. Opracowane wytyczne pozwalają na widzenie tych problemów począwszy od rekrutacji do dezaktywizacji zawodowej (Litwiński i Sztandarska, 2010).

Skuteczne w rozwiązywaniu problemu jest odniesienie – w perspektywie długookresowej – zarządzania wiekiem do zarządzania strategicznego. Kwestie te wiąże się wówczas z tzw. luką strategiczną zasobów. Jej przewyżczenie wymaga rozumienia wyzwań, jakie oznacza ZW dla organizacji, i przeniesienie ich do strategii personalnej realizowanej za pomocą programów, narzędzi i dobrych praktyk (Ilmarinen, 2005, s. 235). Innym odniesieniem dla ZW jest społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa (ang. *corporate social responsibility* – CSR), tj. nurt aktywizacji przedsię-

---

<sup>1</sup> Podejście do pracowników 50+ należy rozpatrywać w kontekście organizacji o tradycyjnym profilu działalności, jak i tych o umownym nachyleniu innowacyjnym. Szczególnie te drugie mogą mieć wątpliwość, czy kształtować swoje zachowania na bazie stereotypu osób starszych, czy dawać wiarę, że osoby starsze mogą wspierać cele innowacyjnej organizacji.



biorstw zawierający wiele wymiarów składających się na to pojęcie, a wśród nich odpowiedzialne podejście do szerszego ujęcia wspomnianego zarządzania różnorodnością, w tym wiekową (Wziętek-Staśko, 2012, s. 26). Nie można też wykluczyć pojawienia się wewnętrznej (organicznej i samoistnej) presji ukierunkowanej na stosowanie dobrych praktyk w ZW, wówczas gdy przedsiębiorstwo osadza swoje strategię i modele biznesu na tworzeniu wartości ekonomiczno-społecznej (ang. *creating shared value* – CSV) (Porter i Kramer, 2011, s. 36). Trudno wyobrazić sobie również, aby przedsiębiorstwo, deklarując stosowanie formuły CSV, nie dążyło do swoistego status quo, tj. równowagi pomiędzy młodością i dojrzałością swoich zasobów ludzkich mieszczącej się w ogólnej przestrzeni składającej się na przyzwoitość w zarządzaniu (Malara, 2014). Równowagę tę można dostrzegać jako element innowacji społecznej wspierającej modele biznesu przedsiębiorstwa (Kroik i Malara, 2013, s. 354).

Waga ZW powoduje pojawianie się – także w Polsce – badań, których celem jest zweryfikowanie przeświadczenia o charakterze tezy, identyfikacja i ocena problemu, wypracowanie standardów praktycznych, opracowanie modeli podejść i mierzenie zaangażowania przedsiębiorstw, pozyskanie opinii decydentów i menedżerów o postrzeganiu ZW, a także bezpośrednio zainteresowanych odczuwających w organizacji różne presje i bariery związane ze swoim wiekiem.

Zamiarem autorów pracy jest odniesienie się do przypuszczenia badawczego, iż współczesne przedsiębiorstwa – zależnie od ich podejścia do problematyki innowacyjności (przedsiębiorstwa tradycyjne i innowacyjne) – wykazują odmienny stosunek do kwestii pracowników 50+, i ocena, czy jest to zjawisko utrwalane w czasie. Punktem wyjścia podjętych analiz jest zarejestrowana różnica (w podejściu do pracowników dojrzałych), jaką wykazano w wynikach badań ogólnopolskich z 2012 r. (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Z kolei materiał dający szansę weryfikacji przypuszczenia to wyniki badania z 2014 r. wykonanego na grupie przedsiębiorstw tradycyjnych<sup>2</sup>. Pozwalają one odnieść się do wcześniejszych badań i wyciągnąć wnioski dotyczące ewentualnej trwałości odmienności podejścia do ZW. W badaniach ogólnopolskich wyodrębniono dwie grupy przedsiębiorstw: (1) przedsiębiorstwa tradycyjne (nienastawione na zarządzanie wiedzą, z nieinnowacyjnymi produktami i modelami biznesu) i (2) przedsiębiorstwa oparte na wiedzy (eksponujące zasoby intelektualne wykorzystywane do oferty produktowej i modeli biznesu, zwane tu innowacyjnymi). Porównanie ich postaw proaktywnych dotyczących pracowników 50+ ujawniło wyraźne różnice (w niektórych aspektach). W badaniach własnych wybrano grupę 100 przedsiębiorstw o profilu zbliżonym do kategorii organizacji tradycyjnych. Potwierdzenie się wyników dla grupy firm tradycyjnych będzie oznaczać względną trwałość podejścia i trwałość wspomnianej różnicy. Określenie tego stanowi podstawowy cel prezentowanych analiz.

---

<sup>2</sup> W Zakładzie Zachowań Rynekowych i Przedsiębiorczości na Wydziale Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej zrealizowano kilka prac dotyczących na temat zarządzania wiekiem. Badania w 2014 r. zostało wykonane przez Annę Lorenc w ramach pracy magisterskiej.

## 7.2. Przesłanki badań określane na potrzeby rozwiązania kwestii ZW

Powody podejmowania badań w zakresie ZW są zależne od miejsca ich prowadzenia (zob. Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 52–68). Zjawisko starzenia się zajmuje szczególne miejsce w badaniach opisujących sytuację kobiet i mężczyzn w starszym wieku a prowadzonych na wszystkich kontynentach i z udziałem wielu populacji. Podstawową przesłanką badań o walorach zarządczych jest założenie o istotnym wpływie dyskryminacji wiekowej na sprawność i wydajność organizacji. W ramach tego kierunku badań docieka się wpływu zwiększania różnorodności wiekowej na efekty przedsiębiorstwa oraz na jej postrzeganie przez kadrę zarządzającą. W przypadku wystąpienia takiego wpływu poszukuje się odpowiedzi na pytanie, czy wymaga on odmienności w podejściu do zarządzania pracownikami dojrzałymi zależnie od poziomu innowacyjności organizacji.

Innym ważnym nurtem badawczym jest podejście ukierunkowane na analizę przypadków zastosowanych rozwiązań w praktyce. W literaturze przedmiotu można znaleźć wiele przykładów o zróżnicowanej szczegółowości analizy podejścia do szeroko rozumianego zarządzania wiekiem. Dotyczy to wielu państw europejskich, dla których moderowanie badań odbywa się zależnie od programów ramowych<sup>3</sup>. Opisane przypadki – określane jako dobre praktyki – mają pomóc w zwalczaniu barier wiekowych, promować różnorodność wiekową, wyzwaląć potencjał środowiska pracy jako całości i utrzymywać prewencyjność działań z uwzględnieniem kontekstu wiekowego. Przekrój przypadków jest wprawdzie bardzo duży, można jednak znaleźć przykłady uogólnień pozwalające na dokonywanie selekcji na potrzeby konkretnego problemu. Wśród badań zwraca uwagę przeprowadzone w 2010 r. pogłębione badanie kilku (5) przedsiębiorstw w Polsce, które zostały zakwalifikowane jako aktywne w prowadzeniu działań na rzecz zarządzania wiekiem (realizowane m.in. w partnerstwie z PARP i dofinansowane ze środków UE) (Kwiatkiewicz, 2010).

W Polsce również powstały podobne opracowania, w tym takie, które wychodzą naprzeciw specyfice sektora małych i średnich przedsiębiorstw (Maksim i in., 2012). Prowadzone były również badania w grupie samych zainteresowanych, tj. pracowników w wieku dojrzałym (umownie 45+ czy 50+). Ci widzą tę problematykę nie tylko w kontekście organizacji pracy (ergonomii), ale szerzej, w kontekście m.in. potrzeb, zagrożeń, stereotypów (Hildt-Ciupińska i Bugajska, 2013).

Pod względem prac badawczych okres 2010–2012 był w Polsce szczególnie intensywny w porównaniu z okresem 2003 (pierwsze projekty badawcze) – 2009. Można uznać, że wyznaczono wówczas kierunki i postulaty dla przyszłych działań związa-

---

<sup>3</sup> Europejski Fundusz Społeczny i starsi pracownicy, Unia Europejska, 2010. Ważnym projektem była ASPA (ang. *Activating Senior Potential in Ageing Europe*).

nych z popularyzacją idei ZW, a także wzmocniono wizerunek konkretnych firm stosujących rozwiązania uwzględniające pracowników dojrzałych. Potwierdzono przy tym, że stan praktyki w zakresie ZW był gorszy, niż w innych krajach Europy będących liderami w tym obszarze (tab. 7.1). Dysproporcja została podana w skali od 1 (najniższy stopień – bardzo rzadko) do 5 (najwyższy – bardzo często) oznaczającej umowne zaangażowanie w wybranych aspektach tej problematyki.

Tabela 7.1. Dysproporcje w podejściu do ZW w Polsce na tle innych krajów Europy

Kraj	Okres stosowania rozwiązań dotyczących ZW	Powszechność i zakorzenienie ZW w praktyce różnych organizacji	Ingerencja sektora publicznego w inicjowanie idei ZW	Partnerstwo społeczne z innymi organizacjami ZW	Wachlarz instrumentów stosowanych w ZW	Priorytet w podejściu do idei uczenia się przez całe życie jako paradygmat dla ZW
Kraje skandynawskie	5	5	5	4	4	4
Kraje Europy Południowej	3	2	3	1	1	2
Kraje Europy Środkowo-Wschodniej, w tym Polska	2	1	1	1	1	1

Źródło: opr. własne na podstawie: (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 60).

W pogłębionej analizie wyników polskich badań (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 53) zasygnalizowano, że część z nich, ok. 1/3 z przeszło osiemdziesięciu zidentyfikowanych, dotyczyła postaw pracodawców wobec starszych pracowników, postrzegania ich w kontekście atrybutów składających się na kompetencje, zaangażowania, a także barier. Opisane w tej pracy badania z 2014 r. w stosunku do danych zarejestrowanych w badaniach ogólnopolskich mogły być traktowane jako podstawa do sformułowania poglądu, że po upływie dwóch lat od okresu szczególnie intensywnych prac w formie projektów badawczych, szkoleniowych, opracowań literaturowych, a także po okrzepnięciu wiedzy na temat zarządzania wiekiem sytuacja w polskich przedsiębiorstwach o tradycyjnym profilu działalności albo zmieniła się w stosunku do konkluzji (co w pewnym sensie oddaje tab. 7.1) z badań z lat 2010–2012, przeświadczenia o szczątkowym zaangażowaniu w tę problematykę, albo nie zmieniła się, co może sugerować, że tradycyjne przedsiębiorstwa utrwalają rozwiązania dotychczasowe, a dysproporcja w stosunku do innowacyjnych firm może mieć nawet charakter systemowy.

Badania zostały przeprowadzone w okresie marzec–kwiecień 2014 r. i wyprzedziły upublicznienie kompleksowych badań polskich przedsiębiorstw (ilościowe badanie CATI pracodawców) przeprowadzonych w 2012 r. w ramach projektu „Wy-

równywanie szans na rynku pracy dla osób 50+”, a szczegółowo opisanych w rozdz. VI i syntetycznie ocenionych w rozdz. VII monografii I. Kołodziejczyk-Olczak (Kołodziejczyk-Olczak, 2014). Przyjęta przez autorkę konwencja badawcza polegająca na wyodrębnieniu dwóch grup przedsiębiorstw, tj. tradycyjnych i innowacyjnych ocenianych na podstawie cząstkowych kryteriów proaktywnego podejścia do problemu pracowników 50+, umożliwiła poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy owe przeświadczenia znajdują odzwierciedlenie w badaniach przeprowadzonych w 2014 r. Mimo że badania z 2014 r. nastawione były na eksplorację problemu w obszarze realizacji funkcji personalnej, a te z 2012 r. na aktywności zakwalifikowanych do znanych strategii ZW, ta zbieżność merytoryczna obu podejść (przy pewnych ograniczeniach) pozwalała na dokonanie porównań.

Punktem wyjścia do takich porównań była analiza propozycji 14 polskich autorów dotyczących źródeł działań na rzecz ZW. Pozwoliła ona wskazać 9 obszarów funkcji personalnej ich proaktywnego podejmowania. Niektóre z obszarów występują w większości propozycji, a np. ocena okresowa odnotowana była tylko jeden raz.

Należy podkreślić, że nieliczni autorzy eksponują politykę i strategię personalną jako źródło praktyk ZW, co może podkreślać nachylenie kazualne (incydentalne) do tej problematyki i brak przekonania (determinacji) do kompleksowego podejścia do zarządzania wiekiem. Obszary i liczba ich wskazań są zestawione w tab. 7.2.

Tabela 7.2. Obszary funkcji personalnej wskazywane przez polskich autorów jako źródło praktyki ZW w przedsiębiorstwie

Źródła praktyki ZW wg obszarów funkcji personalnej	Liczba wskazań podanych przez polskich autorów	Ocena własna znaczenia źródła wg wskazań opisujących podejście do ZW
Polityka i strategia personalna	2	bardzo niska
Planowanie zasobów ludzich	4	niska
Dobór personelu	12	wysoka
Okresowa ocena pracowników	1	bardzo niska
Wynagradzanie pracowników	2	bardzo niska
Rozwijanie potencjału pracy	13	bardzo wysoka
Organizacja pracy	13	bardzo wysoka
Kształtowanie stosunków i warunków pracy	9	średnia
Opieka zdrowotna	7	średnia
Odejścia (derekrutacja)	8	średnia

Źródło: opr. własne na podstawie: (Kołodziejczyk-Olczak 2014, s. 180).

Pojawienie się tak kompleksowego opracowania (prawdopodobnie najszerszego badania w Polsce) na temat stanu zaangażowania polskich przedsiębiorstw w ZW

w 2012 r. (badania w okresie marzec–maj) dało asumpt do odniesienia uzyskanych wyników badań przedsiębiorstw tradycyjnych z 2014 r. do tej diagnozy nazwanej w niniejszej pracy opracowaniem ogólnopolskim.

### 7.3. Charakterystyka respondentów i ich przedsiębiorstw na tle badań ogólnopolskich

Na wstępie przyjęto, że informacje będą pozyskiwane od menedżerów niższego, ewentualnie średniego, szczebla (gdy struktura firmy jest złożona i hierarchiczna), tak aby wyróżnić zastosowane podejście od ogólnie stosowanych podejść. Zazwyczaj źródłem danych są bowiem właściciel, zarząd, kadra wyższego szczebla i/lub kierownik personalny (stanowili oni respondentów w badaniach ogólnopolskich).

Badanie zostało zrealizowane za pomocą ankiety w kwietniu 2014 r. na próbie 100 osób zajmujących zakładane kierownicze stanowiska w różnych przedsiębiorstwach. Dobór próby miał charakter kwotowy i odbywał się na zasadzie zaproszeń wysyłanych do respondentów drogą elektroniczną w oparciu o dwa kryteria, tj. zajmowane stanowisko i płeć. Ponadto istniała możliwość wyjaśnienia wątpliwości telefonicznie. W skład próby ostatecznie weszło 100 osób, w tym 50 kobiet i 50 mężczyzn, zatrudnionych na stanowisku menedżera operacyjnego (niskiego lub średniego szczebla) w różnych przedsiębiorstwach. Ich struktura wieku jest podana w tab. 7.3.

Tabela 7.3. Struktura wieku menedżerów operacyjnych

Wiek	Liczba osób w grupie wiekowej	Udział grupy (%)
Poniżej 25 r.ż.	0	0
W przedziale 25–34 r.ż.	25	25
W przedziale 35–44 r.ż.	50	50
W przedziale 45–54 r.ż.	16	16
W przedziale 55–64 r.ż.	9	9

Źródło: opr. własne na podstawie: (Lorenc, 2014, s. 52).

Tabela 7.4. Struktura wykształcenia menadżerów operacyjnych

Wykształcenie	Liczba osób
Średnie i pomaturalne	30
Wyższe	60
Wyższe + podyplomowe	10

Źródło: opr. własne na podstawie: (Lorenc, 2014, s. 52).

Wiek respondentów był zróżnicowany (tab. 7.4), co sugeruje, że przedsiębiorstwa mogą mieć elastyczne podejście do utrzymywania kadr kierowniczych. Przepuszczenie to wzmacnia zróżnicowana struktura ich wykształcenia: 30% kierowników nie miało wyższego wykształcenia.

W tabeli 7.5 zostały wymienione kategorie przedsiębiorstw reprezentowane przez respondentów a wyróżniane ze względu na liczbę zatrudnionych. W dodatkowej kolumnie podana jest adekwatna struktura kategorii przedsiębiorstw, jaką uzyskano w badaniach ogólnopolskich. Liczebność dwóch grup przedsiębiorstw, tj. tradycyjnych i innowacyjnych, wyodrębnionych w badaniach ogólnopolskich wyniosła ostatecznie 928 i była o 83 podmioty mniejsza niż liczba wyjściowa, tj. 1011 (były to przedsiębiorstwa, w przypadku których wskazanie ich statusu tradycyjnego bądź innowacyjnego, tj. opartego na wiedzy, jest trudne).

Tabela 7.5. Kategorie przedsiębiorstw,  
z których pochodzili menadżerowie szczebla operacyjnego

Kategoria przedsiębiorstwa wg liczby zatrudnionych	Liczba przedsiębiorstw	Udział przedsiębiorstw w badaniach w 2014 r. (%)	Udział przedsiębiorstw wg badań ogólnopolskich (próba ogółem 1011 elementów) (%)
Mikroprzedsiębiorstwa (MIKP) – do 10 zatrudnionych	15	15	27,4
Małe przedsiębiorstwa (MAP) – do 50 zatrudnionych	30	30	28,1
Średnie przedsiębiorstwa (ŚP) – do 250 zatrudnionych	36	36	24,7
Duże przedsiębiorstwa (DP) – powyżej 250 zatrudnionych	19	19	19,8

Źródło: opr. własne na podstawie: (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 195; Lorenc, 2014, s. 53).

Pracownicy 50+ byli zatrudnieni we wszystkich przedsiębiorstwach średnich i dużych, z których pochodzili menadżerowie operacyjni, i w większości małych. Łącznie odnotowano 10 przedsiębiorstw, w których nie zatrudniano pracowników z badanej grupy wiekowej.

W badaniach ogólnopolskich za granicę, od której traktowano pracowników jako pracowników dojrzałych, uznano 45 r.ż.

Odsetek przedsiębiorstw bez tej grupy pracowników (45+) był stosunkowo duży. Stanowił ok. 30% z 928 podmiotów (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 201, tab. 38), przy czym w przedsiębiorstwach określonych jako organizacje tradycyjne był mniejszy niż w przeciwstawnych im tzw. organizacjach innowacyjnych (w badaniach używano terminu *organizacje oparte na wiedzy*) – odpowiednio 24,6 i 33,9%. Liczby te

wskazują, że w organizacjach innowacyjnych skłonność do zagospodarowywania starszych pracowników jest obecnie mniejsza. Z kolei, co omówiono w dalszej części pracy, organizacje te starają się zapewniać ich wykorzystanie i funkcjonowanie w ramach zespołów różnorodnych wiekowo. W organizacjach tradycyjnych rozwiązania takie stosowane są w sposób umiarkowany. Rozkład liczby zatrudnianych z podziałem w zależności od wielkości przedsiębiorstwa ujęto w tab. 7.6.

Tabela 7.6. Udział pracowników 50+ z podziałem przedsiębiorstw według wielkości zatrudnienia

Liczba zatrudnionych pracowników 50+	Liczba i udział (%) podmiotów w danym zakresie				
	MIKP	MAP	SP	DP	Łącznie
1–5	8 (32)	12 (48)	4 (16)	1 (4)	25 (100)
6–15	1(4,17)	13(54,17)	9 (37,50)	1 (4,17)	24 (100)
16–30	0 (0,00)	0 (0,00)	14 (87,50)	2 (12,50)	16 (100)
Powyżej 30	0 (0,00)	1 (4,00)	9 (36,00)	15 (60,00)	25 (100)
Nie pracują	6 (60,00)	4 (40,00)	0 (0,00)	0 (0,00)	10 (100)
Łącznie	15	30	36	19	100

Źródło: (Lorenc, 2014, s. 54).

Wiedza o zarządzaniu wiekiem jest swoistą bazą kształtowania świadomości kadry kierowniczej i wprowadzania praktyk na rzecz pracowników dojrzałych. Poziom operacyjny kadry menedżerskiej (kadra niższego i średniego stopnia)<sup>4</sup> nie blokuje różnego rodzaju inicjatyw i może decydować o skuteczności selektywnego wpływu na fragmentaryczne aktywności, które – przez podejmowane decyzje – mogą doprowadzać do rozwiązań systemowych. W badaniu dokonano tego w drodze samooceny poziomu tej wiedzy, proponując wybór jednej z pięciu opcji charakteryzujących ten poziom (tab. 7.7).

Tabela 7.7. Samoocena wiedzy menedżerów o ZW

Poziom i typ posiadanej wiedzy	Liczba opinii o poziomie wiedzy	Udział (%)
Duża wiedza pozwalająca wdrożyć zasady ZW w praktyce	1	1
Wiedza ogólna, jej uzupełnienie pozwoliłoby wdrożyć zasady ZW	29	29
Wyrobiony, ale intuicyjny pogląd na problematykę	38	38
Brak wiedzy, choć przesłanie merytoryczne jest rozumiane	24	24
Nieznamość problematyki	8	8

Źródło: opr. własne na podstawie: (Lorenc, 2014, s. 56).

<sup>4</sup> Przyjęto umownie, że w przypadku mikroprzedsiębiorstw osoby pełniące funkcje kierownicze (poza właścicielem) reprezentują ten poziom, a właściciel jest jednocześnie głównym menedżerem.

Z danych zamieszczonych w tab. 7.7 wynika, że menedżerowie wykazywali się (co najwyżej) ogólną lub intuicyjną wiedzą – taką deklarację złożyło 67% menedżerów. Jedynie ośmiu z nich problematyka związana z ZW nie była w ogóle znana (nie mieli świadomości).

Typowe dla tego rodzaju badań jest postrzeganie słabych stron pracowników 50+. Przedstawiono respondentom kilkanaście cech, ograniczając możliwość wyboru do pięciu z nich. Za istotną miała być uznana ta cecha, która zostanie wskazana przez co najmniej 20% respondentów. W badaniach ogólnopolskich rozpatrywano tę kwestię przez odniesienie się do 10 sytuacji. Porównanie tego kontekstu (słabe strony) do badań własnych wymagało powiązania ze sobą kilku sytuacji, a w jednym przypadku porównanie takie nie było możliwe (tab. 7.8).

Tabela 7.8. Słabe strony pracowników 50+ według opinii menedżerów

Cechy uznane za słabą stronę pracowników 50+	Liczba wskazań	Organizacje	
		tradycyjne (%)	innowacyjne (%)
Uwarunkowania fizyczne	33	19,5	22,2
Przecenianie własnych możliwości	23	22,2	18,7
Przesadne oczekiwania, roszczeniowość	43	35,3	34,7
Wysokość nakładów w procesie rozwoju	21	–	–
Siła przyzwyczajenia, nawyki	43	32,3	24,3
Osiągana produktywność	22	18,7	17,3
Konieczność nadzoru	20	14,2	15,7

Źródło: opr. własne na podstawie: (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 198, tab. 34; Lorenc, 2014, s. 71).

Powyższe opinie mają charakter ogólny i wnioski porównawcze powinny być formułowane z dużą ostrożnością. Tym nie mniej można zauważyć w badaniach ogólnopolskich, że w organizacjach innowacyjnych wyraźniej dostrzegane jest znaczenie i kontekst spadku sprawności fizycznej, natomiast w tradycyjnych duża siła przyzwyczajenia (nawyków), które mogą być (są) w nich łatwiej akceptowane niż w przedsiębiorstwach innowacyjnych.

## **7.4. Porównanie wyników według wybranych obszarów personalnych**

Ocenianie obszaru personalnego może dotyczyć kilku aspektów, m.in. (1) ewentualnych ograniczeń w dostępie do narzędzi rozwoju, (2) wykorzystania potencjału pracowników dojrzałych, (3) podejścia systemowego w planowaniu rozwoju pracowników 50+.



Całkowity brak ograniczeń wiekowych we wszystkich aspektach wskazywało 29% respondentów. W przypadku pierwszego aspektu tylko 31% deklaroowało wpływ wieku (w różnym stopniu) na decyzje o szkoleniach, 9% na potrzeby pracownika oraz 31% na potrzeby pracodawcy i pracownika łącznie. Te ostatnie można uznać za wzmocnienie odpowiedzi o braku ograniczeń wiekowych, co daje 60% przypadków wolnych od ograniczeń wiekowych w planowaniu rozwoju.

Drugi aspekt ujawnił, że w 28 przypadkach w ogóle nie wskazano potrzeby wykorzystania wiedzy i umiejętności pracowników 50+ w działaniach prorozwojowych. W tej grupie znalazły się przedsiębiorstwa, w których nie ma pracowników 50+. W pozostałych przedsiębiorstwach istniał duży zakres różnych form proaktywnego wykorzystania tych pracowników. Dominowały w tym względzie trzy formy. W tabeli 7.9 zawarto dane liczbowe, odnosząc je do uzyskanych wyników badań ogólnopolskich.

Tabela 7.9. Typy wykorzystywanych „aktywów” pracowników 50+ w rozwoju potencjału pracy przedsiębiorstw

Rodzaj „aktywów” pracownika 50+	Inicjatywa badawcza 2014	Badania ogólnopolskie w 2012 r.
Instruktaż na stanowisku pracy	31	organizacje tradycyjne 51,9%, innowacyjne 38%
Przekazywanie bieżących doświadczeń/sukcesja	28	organizacje tradycyjne 36,0%, innowacyjne 36,9%
Mentoring i coaching	31	organizacje tradycyjne 32,7%, innowacyjne 47,7%

Źródło: opr. własne na podstawie: (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 213, tab. 48; Lorenc, 2014, s. 66–68).

Powyższe formy mogą być elementami systemu sztafetowego w strategii międzypokoleniowej (jedna z 5 strategii zarządzania wiekiem zaproponowana przez M. Wallina i T.Husiego). Trzeci aspekt mieścił się w ogólnym pytaniu często stawianym w badaniach dotyczących ZW: kompleksowość czy fragmentaryczność stosowanych rozwiązań.

### 7.4.1. Rozwijanie potencjału pracowników 50+

Odpowiedzi uzyskane na pytanie o systemowość podejścia (23 przypadki pełnego podejścia systemowego oraz 16 przypadków podejścia częściowego – por. tab. 7.10) można uznać za względnie korzystne w świetle wyników badań ogólnopolskich. Wyznaczony w tych badaniach wskaźnik W1<sup>5</sup> charakteryzujący syntetyczny kontekst

<sup>5</sup> Zastosowano trzy syntetyczne wskaźniki: W1, W2, W3 (ich poziom wynika z wskaźników cząstkowych) służące do oceny proaktywnego zarządzania wiekiem, uznając, że ocena ta może być adresowana do każdej

wzmacniania zasobów osobistych (jedna z 5 strategii zarządzania wiekiem), tj. ukierunkowany na rozwój kompetencji pracowników, wyniósł, jako średnia dla wszystkich przedsiębiorstw, 2,39 w skali 10-punktowej<sup>6</sup>. W podziale na dwie grupy kształtował się odmiennie, tj. odpowiednio 2,42 w przypadku organizacji tradycyjnych i 2,15 w przypadku organizacji innowacyjnych.

Tabela 7.10. Działania przedsiębiorstwa w zakresie systemowości w obszarze motywowania pracowników 50+ w drodze rozwoju potencjału, awansowania w ocenie menedżerów

Podejście do ZW w przedsiębiorstwie w zakresie rozwoju potencjału, awansowania	Liczba ocen	Wskaźnik W1
Systemowe, działające już od dłuższego czasu	13	przedsiębiorstwa tradycyjne 2,42 oraz przedsiębiorstwa innowacyjne 2,15 (na 10 możliwych)
Systemowe, wprowadzone niedawno	10	
Co najwyżej fragmentaryczne (wcześniej istniało bardziej kompleksowe)	16	
Brak działań w tym zakresie	61	

Źródło: opr. własne na podstawie: (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 224, tab. 48; Lorenc, 2014, s. 73).

Wyniki uzyskane w inicjatywie badawczej w 2014 r. są porównywalne do wyników uzyskanych przez przedsiębiorstwa tradycyjne w badaniach ogólnopolskich przeprowadzonych w 2012 r. Może to oznaczać utrwalanie postawy wobec pracowników 50+ przez te pierwsze.

### 7.4.2. Dobór pracowników 50+ w warunkach ograniczonych zasobów

W literaturze przedmiotu metodyka strategii związanej z ZW (jedna z 5 opcji strategicznych) polega na podejmowaniu inicjatyw ze względu na szczupłość (skąpość) zasobów (Wallin i Hussi, 2011). W badaniach problem ten ujęto poprzez ustosunkowanie się do hipotetycznej, ale uwzględniającej realia danego przedsiębiorstwa sytuacji wymagającej zainicjowania procesu doboru kadr. Progiem selekcyjnym mógł być wiek pracownika.

---

organizacji. Średnie z badań ogólnopolskich: W1 – 2,39 (na 10 możliwych, tj. z 10 wskaźników cząstkowych), W2-4,22 (na 18 możliwych), W3-5,49 (na 13 możliwych) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 218).

<sup>6</sup> Wynik oceny tego aspektu przekracza ten poziom, przeliczając umownie liczbę wszystkich pozytywnych ocen (39) z tab. 12 w skali 1:10.

W tabeli 7.11 podano wyniki oceny takiej sytuacji z uwzględnieniem kategorii przedsiębiorstw zatrudniających różną liczbę pracowników 50+.

Tabela 7.11. Opinia menedżerów o preferencjach wiekowych w sytuacji konieczności pilnego zatrudnienia dodatkowych pracowników na stanowiska niekierownicze w przedsiębiorstwie

Konieczność pilnego zatrudnienia w przedsiębiorstwie na długi okres a preferencje ze względu na wiek	Przedsiębiorstwo zatrudniające pracowników 50+ w liczbie					Łącznie
	0–5	6–15	16–30	powyżej 30	brak	
Nie brano by pod uwagę wieku	7	9	3	18	2	39
Preferowano by osoby do 35 r.ż.	12	13	9	4	4	42
Preferowano by osoby do 45 r.ż.	6	1	4	3	4	18
Preferowano by osoby powyżej 45 r.ż.	0	1	0	0	0	1

Źródło: opr. własne na podstawie: (Lorenc, 2014, s. 65).

Uzyskana ocena stanu hipotetycznego wskazuje, że wiek może być istotną przesłanką przy podejmowaniu decyzji o zatrudnieniu nowych pracowników, nawet w sytuacji nagłej (61 przypadków). Może to jednocześnie oznaczać, że nie istnieją ani warunki, ani przesłanki do stosowania strategii ograniczonych zasobów, a przedsiębiorstwa nie borykają się z tym problemem. W badaniach ogólnopolskich nie wyodrębniono takiej sytuacji. Najbardziej zbliżona była ta, w której przesłanką przyjęcia do pracy był wiek, ale doświadczenie zawodowe o zbliżonym do oczekiwanego charakterze. Przesłanka ta była wskazywana przez 42,9% organizacji tradycyjnych i 31,5% opartych na wiedzy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 210). Wynik uzyskany w badaniu mieści się w tych granicach.

### 7.4.3. Preferencje w wynagradzaniu pracowników 50+

Wynagradzanie – rzadko wskazywany obszar funkcji personalnej jako źródło dokonywanych praktyk z zakresu ZW – uwzględniono w badaniach poprzez wskazanie możliwych preferencji w przypadku pracowników 50+ w poszczególnych składnikach wynagradzania (tab. 7.12).

Uzyskane wyniki należy odnieść do faktu, że wynagradzanie jest obszarem rzadko wskazywanym jako ewentualny potencjał w zakresie rozwiązań w sferze ZW. Wskazywane preferencje w stosunku do dwóch grup pracowniczych, tj. pracowników 50+ i pracowników młodszych, potwierdzają ostrożność, jaką należy zachować, formułując programy dla tego obszaru w ramach ZW.

Tabela 7.12. Ocena preferencji w składnikach wynagrodzenia ze względu na wiek

Rodzaj składnika wynagrodzenia	Brak preferencji ze względu na wiek	Można mówić o sytuacji mniej korzystnej pracowników 50+ niż pracowników młodszych	Można mówić o sytuacji korzystniejszej pracowników 50+ niż pracowników młodszych	Nie stosuje się tego składnika
Wynagrodzenie zasadnicze	66	10	22	2
Premie	59	21	13	7
Nagrody	37	12	29	22
Inne dodatki	45	12	18	25
Akcje, opcje, obligacje	30	5	5	60
Programy zakładowe ubezpieczeń finansowane przez pracodawcę	46	5	15	34
Świadczenia dodatkowe (dopłaty, samochód służbowy, dopłaty do usług medycznych i in.)	60	6	11	23

Źródło: opr. własne na podstawie: (Lorenc, 2014, s. 68).

W badaniach ogólnopolskich zbliżonym aspektem było poszukiwanie przesłanek kształtujących wysokość wynagrodzenia. Wysokie wskazania wynagradzania za posiadane kompetencje (66,3% w przypadku organizacji tradycyjnych i 74,7% w przypadku organizacji opartych na wiedzy) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 212, tab. 47) świadczą o odejściu od preferencji wiekowych. Wyniki podane w tab. 7.14 przy inaczej sformułowanym pytaniu nie pozwalają na dokładniejsze porównania. Można wprawdzie mówić o wyniku zbliżonym do wyniku organizacji tradycyjnych, ale pod warunkiem, że wynagrodzenie zasadnicze jest pochodną kompetencji, a premie indywidualizują różnice w efektach (66% wskazań).

W innym pytaniu dotyczącym rodzaju dodatkowych preferencji (systemowych i opartych na atrybutach osobistych, które zwiększałyby szanse kandydatów z grupy wiekowej 50+ na zatrudnienie) 36% odpowiedzi nie zawierało takich oczekiwań, a w 51 z pozostałych 64 odpowiedzi wskazano odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie zawodowe.

Przeniesienie tych wyników na grunt badań ogólnopolskich dotyczących wynagradzania za indywidualne efekty umożliwiło zidentyfikowanie w nich 66,5% przedsiębiorstw tradycyjnych i 74,8% innowacyjnych uwzględniających to rozwiązanie. Pole preferencji innego rodzaju (w tym preferencji wiekowych) wynosiło odpowiednio 33,5 i 25,2%.

W badaniach z 2014 r. preferencje wiekowe wśród składników indywidualizujących osiągnięcia wystąpiły w 29 przypadkach w grupie pracowników 50+, ale równocześnie w 12 przypadkach (w tym w rodzaju wynagradzania) w grupie pracowników

młodszych. W osiągniętych wynikach istnieje więc ponownie zbieżność z przedsiębiorstwami tradycyjnymi. Kwestia nagradzania i większego preferowania pracowników 50+ jest trudna do dokładniejszego zinterpretowania, a uznaniowość nagród może być powiązana zarówno ze stażem pracy, jak i zaangażowaniem lub innymi tytułami do nagradzania. Z tego mogą również wynikać przypadki preferowania młodszych pracowników.

#### **7.4.4. Kontekst derekrutacji pracowników 50+**

Spośród wskazywanych źródeł proaktywnej postawy wobec pracowników 50+ odejścia z tytułu zwolnień są uznawana za ważne pole dla działań pracodawców. Wynika to z danych w tab. 2 oraz z badań skierowanych bezpośrednio do tej grupy pracowniczej (Hildt-Ciupińska i Bugajska, 2013, s. 303). Spektakularnym problemem jest branie pod uwagę wieku wśród przesłanek decydujących o zwolnieniu pracownika. W badaniach z 2014 r. menedżerowie odpowiedzieli na pytania dotyczące preferencji w przypadku zwolnień, kiedy konieczne jest dokonanie wyboru między dwoma pracownikami o takich samych kompetencjach, z których jeden należy do grupy wiekowej 50+, a drugi do grupy pracowników młodszych. Odpowiedź, że nie bierze się pod uwagę wieku, wskazało 46%. Pozostali byli skłonni wybrać osobę z określonej grupy wiekowej: 37% z grupy powyżej 56 r.ż. i 8% z grupy do 25 r.ż. Osobę z grupy powyżej 45 r.ż. zwolniłoby 44% menedżerów (Lorenc, 2014, s. 71).

W badaniach ogólnopolskich porównawczy walor do tej sytuacji pomiarowej można było znaleźć w kilku wskaźnikach częściowych, m.in. w poziomie akceptowania opinii, że zwolnieni pracownicy dojrzałi otrzymaliby podobną pracę (23,5% firm tradycyjnych i 25,2% firm innowacyjnych wyraziło taką opinię) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 214, tab. 49), czy w częstości wyrażania opinii, że wraz ze stratą jednej pracy nie naraża się pracowników dojrzałych na kłopoty ze znalezieniem takiej samej (19,2% firm tradycyjnych i 24,9% firm innowacyjnych wyraziło taką opinię) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 212, tab. 47). W wynikach podkreślano ogólną zasadę, że przy podejmowaniu decyzji kadrowych w przedsiębiorstwie nie zwraca się uwagi na wiek, ale raczej na efekty pracy (w ponad 95% przypadków). Zestawienie tego stwierdzenia z brakiem wsparcia dla zwalnianych pracowników dojrzałych (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 214, tab. 49) potwierdza przypuszczenie, że kadra zarządzająca wyższego szczebla zwraca istotną uwagę na poprawność wizerunkową swoich decyzji w stosunku do grupy pracowników 50+. Pośrednio na podstawie wspomnianych wyżej wskaźników częściowych z badań ogólnopolskich można stwierdzić, że w ok. 20% przypadków możliwą przesłanką zwolnienia był wiek. Interpretacja ta wynika ze skłonności do zwalniania (w razie potrzeby), jeśli uważa się, że pracownicy dojrzałi we własnym zakresie znajdą podobną pracę, przy czym skłonność do zwolnienia na tej podstawie w większym stopniu przejawiają firmy innowacyjne. Kadra menedżerów operacyjnych z badań z 2014 r. ma wyraźnie odmienny pogląd, ponieważ

dopuszcza wysoki odsetek przypadków dyskryminacji ze względu na wiek w sytuacji zwolnień pracowniczych.

## 7.5. Podsumowanie i wnioski

Przedstawione wyniki badań kadry menedżerskiej organizacji tradycyjnych szczebla operacyjnego odniesione do danych dla tej grupy organizacji pochodzących z badań ogólnopolskich pozwalają stwierdzić, że stan świadomości i wdrażane praktyki dotyczące pracowników dojrzałych nie różnią się istotnie. Konkluzja taka wydaje się uprawniona, mimo że oba badania zostały przeprowadzone w odstępie dwóch lat i można byłoby oczekiwać dojrzewania skłonności do stopniowego, systemowego rozwiązywania kwestii dotyczących pracowników 50+ w następstwie podjętych inicjatyw badawczych i szkoleniowych na rzecz propagowania narzędzi służących uaktywnianiu tej grupy pracowników. Różnice liczbowe, jakie stwierdzono w badaniach ogólnopolskich między tradycyjnymi a innowacyjnymi organizacjami, najprawdopodobniej, w świetle wyników badań z 2014 r., utrzymają się. Co więcej, można wręcz przypuszczać, że będą się one pogłębiać, ponieważ firmy innowacyjne w stosunku do pracowników starszych nastawione są bardziej na przedsiębiorczość i elastyczną współpracę z prowadzoną przez takich pracowników własną działalnością gospodarczą. Pogląd ten petryfikują ustalenia innych badaczy (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 200, tab. 36, s. 210, tab. 45, s. 211, tab. 46).

Podnoszone we wprowadzeniu kluczowe pytanie o konkurencyjność (wyższą) przedsiębiorstw ze względu na różnorodność wiekową zatrudnionych było uwzględnione wprost w badaniach przeprowadzonych w 2014 r. W tabeli 7.13 podano wyniki oceny (i jej kształtowanie ze względu na płeć) przesłanki konkurencyjności przedsiębiorstwa z tytułu wieku pracowników, o której wspomina się w literaturze przedmiotu.

Tabela 7.13. Poglądy menedżerów na temat wpływu różnorodności wiekowej pracowników na konkurencyjność przedsiębiorstwa

Czy duża różnorodność wiekowa w zatrudnianiu pracowników przyczynia się do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa?	Kobieta	Mężczyzna	Razem
Zdecydowanie zgadzam się	11	8	19
Raczej zgadzam się	26	23	49
Raczej nie zgadzam się	10	9	19
Zdecydowanie nie zgadzam się	4	9	13

Źródło: opr. własne na podstawie: (Lorenc, 2014, s. 60).

W celu uzupełnienia prowadzonej analizy należy dodać, że większe zainteresowanie różnorodnością wiekową i jej znaczeniem dla konkurencyjności przedsiębiorstwa można było zaobserwować wśród kobiet, co wszak nie przesądza o ilościowym wpływie dodatnim na konkurencyjność firm.

W badaniach ogólnopolskich pytano o praktykowanie pracy w zróżnicowanych wiekowo zespołach. W grupie organizacji tradycyjnych odpowiedź twierdzącą uzyskano w 43,1% przypadków, a w grupie organizacji innowacyjnych w 67,3% przypadków (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 213, tab. 48). Biorąc pod uwagę, że blisko 30% badanych organizacji nie zatrudniało pracowników z grupy wiekowej 45+, można przypuszczać, że prawie wszyscy pracownicy dojrzałego, którzy byli zatrudnieni w firmach innowacyjnych (założono, że podobny, 30-procentowy poziom braku grup pracowników dojrzałych miały oba typy organizacji), funkcjonowali w zespołach zróżnicowanych wiekowo. Przyjmując, że duża różnorodność wiekowa pracowników oznacza konieczność funkcjonowania w przedsiębiorstwie zespołów o takiej cesze, to wynik przedstawiony w tab. 7.13 może – potencjalnie – wspierać taką sytuację w 68 przypadkach (odpowiedzi co najmniej „zgadzam się”).

Uprawnione wydaje się odniesienie się do innego kluczowego wniosku wynikającego z badań ogólnopolskich, a mianowicie, że przedsiębiorstwa duże (powyżej 250 zatrudnionych) wyraźnie pozytywnie odróżniają się od innych przedsiębiorstw w kategorii ich profilowania pod względem proaktywnego zarządzania wiekiem. Dokonane analizy wykazały to pozytywne odróżnianie się pod względem trzech zsyntetyzowanych wskaźników cząstkowych: W1, W2, W3 oraz łącznego wskaźnika W (wg testu t-Studenta) (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 222, wykres 18).

Również kwestię zróżnicowania można przeanalizować na podstawie badań przeprowadzonych w 2014 r. W kilku sytuacjach wynikających z odpowiedzi na pytania ankiety można było przeanalizować przekrojowo to zróżnicowanie według kategorii przedsiębiorstw zatrudniających odpowiednią liczbę pracowników 50+. Kategoria przedsiębiorstw wyróżniana w tych badaniach, gdzie zatrudnionych jest więcej niż 30 osób, jest w przybliżeniu odniesiona do przedsiębiorstw dużych i średnich (ale tych z górnej strefy poziomu zatrudnienia ogółem). Wyniki analiz wskazywały na odrębność oceny łączącej się z tą kategorią przedsiębiorstw, jednak nie można było odnieść jej wprost do kontekstu proaktywnego działania przedsiębiorstwa na rzecz ZW.

Jako zbieżną z wynikami badań ogólnopolskich odnośnie do podejścia dużych przedsiębiorstw można uznać odpowiedzi na kluczowe pytanie o sposób (strategicznego) zaangażowania w problematykę zarządzania wiekiem, a dokładniej wpisanie ich w strategię personalną (tab. 7.14).

Porównanie to ma charakter ogólny i jego zbieżność z wynikami badań ogólnopolskich z 2012 r. wynika z największego udziału grupy przedsiębiorstw dużych spośród tych posiadających odniesienie do strategii personalnej (w obrębie tej kategorii dotyczy to 8 na 12 przypadków, tab. 7.14, kolumna 2). Ponadto w przypadku badań ogólnopolskich planowanie zatrudnienia z uwzględnieniem wieku miało miejsce w 18,8% orga-

nizacji tradycyjnych i tylko w 10,8% innowacyjnych (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 215, tab. 50), a według badań z 2014 r. mieściło się w zakresie między 12 a 25% (tab. 7.14, dolna granica to łączna liczba przedsiębiorstw z kolumny 2, a górna to ich łączna liczba z kolumn 2 i 3). Wynik jest zbliżony do wyniku uzyskanego przez organizacje tradycyjne w 2012 r.

Tabela 7.14. Strategiczne ujęcie wieku pracowników według menedżerów operacyjnych

Kategoria przedsiębiorstwa wg liczby pracowników	Czy w decyzjach odnoszących do przesłanek strategicznych Pana(i) przedsiębiorstwo bierze pod uwagę wiek pracowników?					
	Tak, jest to wpisane w strategii personalnej	Tak, ujmuje się w analizach i ocenach konsekwencji	Tak, ale ma charakter deklaracji	Nie, choć występuje w dyskusjach kierownictwa	Nie, choć występują w dyskusjach sytuacyjnych personelu	Nie, nie ma sytuacji, aby były podnoszone sprawy wieku personelu
MIKP – do 10 zatrudnionych	1	3	4	5	0	2
MAP – do 50 zatrudnionych	2	5	6	10	4	3
SP – do 250 zatrudnionych	1	4	10	11	6	4
DP – powyżej 250 zatrudnionych	8	1	2	3	1	4

Źródło: opr. własne na podstawie: (Lorenc, 2014, s. 60).

Jak wynika z tab. 7.14, kwestia wieku pracowników jest podnoszona przez kierownictwo bez kontekstu strategicznego w 29 organizacjach. Gdyby dla zobrazowania zróżnicowania kontekstu strategicznego uznać, że odpowiedzi pozytywne z tab. 7.14 odnoszą się do różnego stopnia proaktywnego podejścia do kwestii pracowników 50+, np. 0,5, 0,3, 0,2 (pozostałe mają 0), to uzyskany wskaźnik uwzględniający założoną strukturę odpowiedzi wyniesie łącznie odpowiednio (zaczynając od dużych organizacji): 4,80, 3,7, 3,7, 2,2, a średni wskaźnik pojedynczego przedsiębiorstwa w danej kategorii odpowiednio: 0,25, 0,11, 0,12, 0,14.

Wyższy wskaźnik dla kategorii mikroprzedsiębiorstw wynika najprawdopodobniej z ich charakterystyki, tj. relatywnie znaczącej liczby pracowników 50+ (por. tab. 6). W przypadku badań ogólnopolskich zagadnienie mogło być inaczej wyprofilowane ze względu na dużo większy odsetek przedsiębiorstw, które nie zatrudniały pracowników 50+, i większą liczbę dużych przedsiębiorstw w całej próbie generalnej. Należy jednak podkreślić, że już w badaniach z 2012 r. można było zauważyć, że niektóre praktyki zarządzania wiekiem małe i średnie firmy stosują częściej niż duzi pracodawcy. Małe organizacje zauważyły np. użyteczność stosowania wynagradzania za indywidualne efekty pracy (75,1% wobec 73,5% w przedsiębiorstwach ogółem) oraz kierowania



karierą z uwzględnieniem transferu doświadczeń (69,4% wobec 66,5% w przedsiębiorstwach ogółem) (Kołodziejczyk-Olczak, 2013, s. 61). Zarówno małe, jak i średnie firmy wyraźnie pozytywnie oceniały pracę w zespołach zróżnicowanych wiekowo oraz dodatki stażowe do wynagrodzeń (świadczące o tradycyjnym podejściu do wynagradzania pracowników), traktując je jako przydatne rozwiązania. Musiały być niezwykle elastyczne, bo spośród wielu zasobów najistotniejsze ze względu na ich konkurencyjność są właśnie zasoby ludzkie (Nogalski i in., 2010, s. 70).

Istotne jest również, aby odnieść się do kwestii tzw. hybrydowego podejścia do zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach. Hybrydowość interpretowana była poprzez ocenę stosowania dwóch umownych typów rozwiązań, tj. twardych i miękkich. Jak pokazały badania ogólnopolskie, w przypadku wszystkich twardych rozwiązań dotyczących zarządzania wiekiem większą aktywność wykazują organizacje tradycyjne, natomiast w przypadku miękkich jest odwrotnie – przeważają organizacje innowacyjne (Kołodziejczyk-Olczak, 2014, s. 215, tab. 50). Należy przypuszczać, że wyniki badań z 2014 r. utrwalają ten stan w podejściu do zarządzaniem starszymi pracownikami. Oznacza to, że przedsiębiorstwa mające status innowacyjnych w sposób odmienny niż przedsiębiorstwa tradycyjne podchodzą do kwestii pracowników 50+ i jest to zjawisko utrwalane w czasie.

## Bibliografia

- Europejski Fundusz Społeczny i starsi pracownicy*. 2010. Unia Europejska.
- Hildt-Ciupińska K., Bugajska J., 2013. Evaluation of activities and needs of older workers in the context of maintaining their employment. *Medycyna Pracy*, 3(64), s. 303.
- Ilmarinen J., 2005. *Towards a Longer Worklife! Ageing and the Quality of Worklife in the European Union*. Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, s. 235.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2013. Zarządzanie wiekiem w sektorze MSP jako wyzwanie. W: A. Marjański, Ł. Sułkowski (red.), *Firmy Rodzinne – wyzwania globalne i lokalne*, t. 14, z. 6, cz. 3. Wydawnictwo Społecznej Akademii Nauk, Łódź, s. 61.
- Kołodziejczyk-Olczak I., 2014. *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. Wyzwania i problemy*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, s. 52–68, 71, 180, 195, 198, 200–201, 210–215, 222, 224.
- Kroik J., Malara Z., 2013. Innowacje społeczne jako przesłanka modelu biznesowego. *Zeszyty Naukowe OTN*, nr 27, s. 354.
- Kwiatkiewicz A., 2010. *Analiza dobrych praktyk dotyczących zarządzania wiekiem w polskich przedsiębiorstwach – studium przypadku*. PARP, Warszawa, s. 3.
- Leśniewska A., 2010. *Z wiekiem na plus 45*. PARP, Warszawa.
- Litwiński J., Sztandarska U., 2010. *Wstępne standardy zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach*. PARP, Warszawa.
- Lorenc A., 2014. *Zarządzanie wiekiem jako element funkcji personalnej*. Materiały na prawach rękopisu. Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Wrocław, s. 52–73.
- Maksim M. i in., 2012. *Zarządzanie wiekiem w MŚP. Podręcznik wdrożeniowy do szkolenia*. Pracownia Sztuk Plastycznych, Toruń.
- Malara Z., 2006. *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania współczesności*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Malara Z. (red), 2014. *Przyzwoitość w zarządzaniu*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Nogalski B. i in., 2010. Identyfikacja form zatrudnienia w małych i średnich przedsiębiorstwach budowlanych w świetle wyników badań empirycznych. W: M. Matejun (red.), *Wyzwania i perspektywy zarządzania małych i średnich przedsiębiorstw*. Wydawnictwo CH Beck, Warszawa, s. 70.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2011. Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. *Harvard Business Review Polska*, 99, s. 36.
- Wallin M., Hussi T., 2011. *Best practices in Age Management – Evaluation of Organisation Cases*. Final report. Finnish Work Environment Fund, Helsinki.
- Wziętek-Staśko A., 2012. *Diversity Management. Narzędzie do skutecznego motywowania pracowników*. Difin, Warszawa, s. 2.

## 8. Inowacyjne nośniki modeli biznesu oraz ich obecność w strategii przedsiębiorstwa

Zbigniew Malara\*, Janusz Kroik\*\*

Na potrzeby holistycznego ujęcia innowacyjności za punkt wyjścia przyjęto modele biznesu i strategię formułowane przez podmioty gospodarcze. Pierwszym krokiem selekcji poznawczej jest w związku z tym zawężenie rozważań do innowacyjnego modelu biznesu i strategii innowacyjnej sprzęgniętej ze strategią ogólną przedsiębiorstwa.

W pracy analizie poddano cztery wybrane zagadnienia: przesłanki do zmiany modelu biznesu wynikające ze sposobu przechwytywania wartości wspólnej przez przedsiębiorstwo, przesłanki dla innowacyjności wynikające z tworzenia wartości wspólnej i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, na ile jest to kontekst, od którego nie ma odwrotu, jak sugerują twórcy koncepcji tworzenia wartości dla biznesu i społeczeństwa (ang. *creating shared value* – CSV), przesłanki dla zapewniania spójności strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa ze strategią ogólną, szczególnie w aspekcie organizacji i wyborów typu coś za coś oraz przesłanki innowacyjności modelu biznesu na przykładzie firm mających status przedsiębiorczych.

Dane wykorzystane w pracy uzyskano w badaniach spółek notowanych na giełdzie New Connect.

Omówione zagadnienia mają zwrócić uwagę na bariery, jakie występują w działaniach przedsiębiorstw na rzecz innowacyjności.

Badania wskazały na istotną rolę modelu biznesu w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa, nie dały jednak odpowiedzi na pytanie o rolę strategii innowacji. Podnoszone w pracy kwestie można rozpatrywać zarówno jako bariery i ograniczenia w wyzwaniu innowacyjności, jak również jako wskazówki i przesłanki dla pokonywania tych przeszkód. Duże korporacje w większym stopniu mają zdolność do systemowego podejścia do innowacyjności, a wpłatanie wartości społecznych w przesłanki biznesowe zmienia model biznesu przedsiębiorstwa i zmusza do adaptowania się do warunków i zdefiniowanych przez nie potrzeb.

**Słowa kluczowe:** modele biznesu, strategie innowacyjności, bariery innowacyjności

---

\* prof. dr hab. inż., profesor zwyczajny, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: zbigniew.malara@pwr.edu.pl

\*\* dr inż., adiunkt, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: janusz.kroik@pwr.edu.pl

## 8.1. Wprowadzenie oraz sformułowanie czterech zagadnień poddanych analizie

Poszukując możliwości wzrostu potencjału własnego oraz możliwości skutecznego konkurowania, przedsiębiorstwa coraz śmielej sięgają po rozmaite kombinacje wartości materialnych i niematerialnych i wpisują je w swoje długookresowe działania (strategie i modele biznesu). Sprawia to, że kontekst innowacyjności jest dla współczesnego przedsiębiorstwa podstawowym źródłem i obszarem budowania własnych możliwości i przewagi konkurencyjnej. Między innymi z tego powodu w literaturze przedmiotu i praktyce organizacyjnej pojawiają się dociekania sprzyjające formułowaniu teoretycznych i praktycznych wskazań co do zapewniania wymaganego (odpowiedniego) poziomu innowacyjności w działaniach przedsiębiorstwa. Punktem wyjścia – na potrzeby holistycznego ujęcia problemu innowacyjności – są dwa obszary zainteresowań autorów niniejszej pracy: modele biznesowe i strategie formułowane przez podmioty gospodarcze będące podstawowymi determinantami w kształtowaniu innowacyjności przedsiębiorstwa. Oba obszary jako takie zawierają wiele szczegółowych kwestii, podobnie jak literatura przedmiotu, w której sama problematyka modeli biznesowych i zarządzania strategicznego jest bardzo obszernie opisana. Pierwszym krokiem selekcji poznawczej jest w związku z tym zawężenie rozważań do pojęcia innowacyjnego modelu biznesu i strategii innowacyjnej sprzęgniętej ze strategią ogólną przedsiębiorstwa.

Pojęciem innowacyjnych modeli biznesu naznaczone są liczne pozycje aktualnej literatury przedmiotu. Autorom pracy trudno jednak uznać, że wynikają z tego jasne i jednoznaczne opisy ich znaczenia. Problem wydaje się złożony, a przez to trudny do arbitralnego rozstrzygnięcia. Nie należy więc, jak się wydaje, oczekiwać w najbliższym czasie głębszych zmian w tym zakresie. Wynika to z wniosków, jakie wypływają z próby standaryzacji samego pojęcia. Proponuje się na przykład określone procedury (Anthony i in., 2015, s. 110) i wytyczne mające zapewnić tę (innowacyjną) cechę modelu biznesu (Osterwalder i Pigneur, 2011). Powszechnie staje się również głoszenie równie intuicyjnej, co trywialnej tezy, że w globalnej gospodarce nasila się rywalizacja na modele biznesu między firmami na różnych jej poziomach, co więcej – różne są również jej zakres i intensywność (Kroik i Skonieczny, 2015, s. 80). Niektórzy autorzy deklarują retorycznie, że model biznesu jest osią dla całego systemu zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem (Duczowska-Piasecka i in., 2013). Jedno wydaje się nie podlegać kontestacji: praktyczna wartość modelu biznesowego opiera się na zachowaniu jego unikalności i odmienności – swoistym genotypie odróżniającym go od innych podmiotów. W odniesieniu do strategii innowacyjności powinna natomiast uwzględniać kontekst przyjętego modelu biznesu, spełniać walory metodyczne i być spójna ze strategią ogólną (główną) przedsiębiorstwa (Pisano, 2015, s. 89). Spójność strategii wykracza poza założenia dotyczące samego charakteru (źró-

dła) innowacyjności i powinna wynikać zarówno z kompetencji technologicznej, jak i z unikalności modelu biznesu. Mimo zgłoszonego zastrzeżenia kategorii innowacyjności podkreślane w literaturze przedmiotu uwzględniają oba wymiary, tj. technologiczny i modelowy. Jedną z ramowych propozycji wyróżniających te wymiary jest podział na cztery pola innowacji:

1. W polu rutynowej innowacji zakłada się penetrację wokół tej samej technologii i modelu biznesu, a to oznacza, że przedsiębiorstwo dokonuje poszukiwań (rekonstrukcji) w ograniczonym (zamkniętym) układzie warunków. Podejście takie pozwala na różne modyfikacje produktowe i modyfikacje komponentów modelu biznesowego.
2. Za innowację przełomową uznaje się taki stan, kiedy zostaje radykalnie zmieniony model biznesu (wyrażna zmiana cech jego komponentów) przy zachowaniu tej samej kompetencji technologicznej. Sytuacja ta odpowiada przypadkowi, gdy zmiany technologiczne napotykają bariery, a poszukiwania pozycji konkurencyjnej dokonuje się poprzez zmianę sposobu generowania przychodów, co oznacza głęboką zmianę modelu.
3. Innowacje radykalne są związane z wyraźną zmianą kompetencji technologicznych i dokonywane są z wykorzystaniem tego samego modelu biznesu.
4. Innowacje strukturalne oznaczają zmiany modelu i kompetencji technologicznych, a to oznacza, że zmiany następują zarówno w obrębie składowych modelu, jaki i jego cech.

Taki podział innowacji zakłada, że za równie istotne uznaje się zmiany modelu i kompetencji technologicznych firmy. Na ten podział (technologia, model biznesu) nakładają się dodatkowo korzyści społeczne, które należy (można) traktować jako przesłankę i nośnik generowania korzyści biznesowych. Razem korzyści te tworzą tzw. wartość wspólną. Innowacyjnością jest już samo zjawisko sprzęgania obu wartości. Świadczy o tym upowszechniana od niedawna koncepcja tworzenia wartości dla biznesu i społeczeństwa (ang. *creating shared value* – CSV) opracowana przez M. Portera i M. Kramera (Porter i Kramer, 2011, s. 53). Rozwijana przez innych autorów stała się kluczową przesłanką dla pola innowacyjności przedsiębiorstwa (Pfizer i in., 2015, s. 66).

W pracy analizie poddano cztery wybrane zagadnienia, które, jak się wydaje, dotyczą sedna problemu innowacji w kontekście modelu biznesu i strategii:

1. Przesłanki do zmiany modelu biznesu wynikające ze sposobu przechwytywania wartości wspólnej przez przedsiębiorstwo<sup>1</sup>.
2. Przesłanki dla innowacyjności wynikające z tworzenia wartości wspólnej i poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, na ile jest to kontekst, od którego nie ma odwrotu, jak sugerują twórcy koncepcji CSV.

---

<sup>1</sup> Przechwytywanie wartości deklarowanej jako wartość wspólnej dla biznesu i społeczeństwa kojarzy się wszak często z polityką cenową, ale nowe możliwości analityczne i technologiczne każą patrzeć na ten problem szerzej, inaczej i bardziej jednoznacznie.

3. Przesłanki dla zapewniania spójności strategii innowacyjnej przedsiębiorstwa ze strategią ogólną, szczególnie w aspekcie organizacji i wyborów typu coś za coś.
4. Przesłanki innowacyjności modelu biznesu na przykładzie firm mających status przedsiębiorczych.

Wykorzystane dane uzyskano w badaniach spółek notowanych na giełdzie New Connect. Wybrane zagadnienia mają natomiast zwrócić uwagę na bariery, jakie występują w działaniach przedsiębiorstw na rzecz innowacyjności.

## **8.2. Przechwytywanie wartości jako motyw (do) innowacyjności w przedsiębiorstwie**

Dla porządku rozważań należy oddzielić aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa nastawioną na wytwarzanie wartości od aktywności ukierunkowanej na przechwytywanie wartości. Nie jest bowiem prawdziwe założenie, że samo wykreowanie wartości (dla klienta) zapewnia korzyści finansowe. Na podstawie kwerendy literatury przedmiotu o innowacyjności przedsiębiorstw można przyjąć założenie, że ten drugi obszar jest mniej eksponowany. Najprawdopodobniej dzieje się tak z trzech powodów: (1) założenie o automatyzmie myślenia, że właściwie wykreowana wartość (odpowiedni model biznesu) sama w sobie zapewnia przychody na poziomie gwarantującym wysoką dochodowość i rentowność innowacyjnego przedsięwzięcia (powiązanego z nowymi kompetencjami technologicznymi), (2) założenie, że znane narzędzia polityki cenowej są wystarczające do przechwytywania godziwych korzyści, (3) sprawdzenie skłonności do istotnego wzrostu przechwycenia wartości poprzez zastosowanie określonej zmiany (innowacji) wymaga rzetelnych eksperymentów rynkowych i może być obciążone ryzykiem niepowodzenia.

Wymienione powody skłaniają do zachowania wstrzeźliwości nawet przez menedżerów – gorliwych innowatorów. Tymczasem wydaje się, że pomijanie tego aspektu innowacyjności jest marnowaniem szans na dodatkowe przychody, a w pewnych sytuacjach może być nawet jedyną szansą na pozbycie się poważnych kłopotów przedsiębiorstwa. Oczywiście wiele przedsiębiorstw rozwiązuje ten problem, stosując standardowe podejścia do przechwytywania wartości, szczególnie wtedy, gdy mają zdolność do tworzenia nowych odmian i linii produktowych (przesłania się wówczas potrzebie innowacyjności drugiego obszaru). W propozycji S. Michela wymienionych jest 5 grup i 15 sposobów przechwytywania wartości i zdaniem tego autora mogą one być podstawą wyzwalania w praktyce nowego podejścia do tej kwestii (tab. 8.1).

Propozycja ujęta w tab. 8.1 dokumentowana jest wieloma praktycznymi przykładami, dzięki którym zmiana w przechwytywaniu wartości przyniosła przedsiębiorstwom znaczący sukces finansowy. Oczywiście jest, że stosowanie innowacji tego typu

wymaga gruntownego „ćwiczenia” kadry zarządzającej przedsiębiorstwa i dokonania eksperymentów potwierdzających przyjęte rozwiązanie. Wymaga podkreślenia, że propozycje zawarte w tab. 8.1 mogą zmieniać komponenty dotychczas stosowanego modelu biznesu. Wychodząc z projekcji modelu biznesu wspomnianego wcześniej A. Osterwaldera, można zauważyć, że niektóre zmiany wpływają na takie komponenty, jak: struktura przychodów, struktura kosztów, kluczowi partnerzy, oferta wartości i segmenty klientów. Innowacja określona jako model rynku dwustronnego ma swój odpowiednik w tzw. schemacie modelu biznesu pod nazwą „platforma wielostronna” (Osterwalder i Pigneur, 2011, s. 110).

Tabela 8.1. Grupy i sposoby przechwytywania wartości – innowacje drugiego obszaru

Grupy innowacyjności w przechwytywaniu wartości	Sposoby operacyjnego przechwytywania wartości
Zmiana mechanizmu ustalania	cena oparta na wartości, aukcje, cena kształtowana przez popyt, technika „podaj własną cenę”, technika „płać, ile chcesz”
Zmiana płatnika	model rynku dwustronnego, zmiana płatnika w sieci wartości, wewnętrzne budżety
Zmiana nośnika ceny	zmiana nośnika, pakietyzacja i depakietyzacja, oferta „wszystko w jednym”
Zmiana terminu zapłaty	cena wynikająca z zakupu systemu, kontrakty terminowe
Zmiana segmentu klientów	ustalenie kosztów docelowych, odgradzanie przez autosegmentację

Źródło: opr. własne na podstawie: (Michel, 2015, s. 141).

Niektóre sposoby przechwytywania wartości znane są jako innowacyjne podejście do zarządzania cenami. Takie stanowisko zajmuje np. I. Ruskin-Brown w stosunku do ceny opartej na wartości (Ruskin-Brown, 2009, s.152). W badaniach własnych autorów niniejszej pracy dotyczących lokalnego rynku hotelarskiego i jego sposobu przechwytywaniu wartości właśnie takie założenie zostało przyjęte (Malara i Kroik, 2015, s. 47–52).

Pakietyzacja i depakietyzacja jako operacyjne sposoby przechwytywania wartości mogą mieć różne szczegółowe rozwiązania, niekiedy oparte na założeniach odnoszących się do zachowań klientów. Sprawdzenie takich założeń wymaga ciągłej weryfikacji i dokonywania eksperymentów, mimo iż każdy z zaproponowanych sposobów operacyjnych jest znany w praktyce. Chodzi bardziej o przekonywanie i koncentrowanie uwagi zarządzających na tym aspekcie innowacyjności. Trzecia bariera wynikająca z konieczności eksperymentowania w celu przekonania się o pożądanym efekcie danego sposobu przechwytywania wartości ma też podłoże w koniecznej dyscyplinie metodycznej<sup>2</sup>. Nie w każdej sytuacji menedżerowie gotowi są na przeprowadzenie

<sup>2</sup> Wskazuje na to m.in. Frank Oborny, dyrektor zarządzający Volkswagen Leasing GmbH, w wywiadzie o innowacyjnym podejściu „oferta 1 proc.” zastosowanym w 2015 r. (Oborn, 2015).

eksperymentów, dla których wymagane są właściwe rzetelne testy rynkowe. Szczególnie wtedy, gdy odseparowanie zmiennej niezależnej (jeśli dany sposób przechwytywania przyjąć za tę zmienną) od innych czynników wpływających na wzrost korzyści ekonomicznych (zmienna zależna) jest złożone. Podobnie jest w przypadku, gdy efekt korzyści ekonomicznej jest relatywnie mniejszy – co wymaga przeprowadzenia większej liczby testów w celu potwierdzenia przypuszczenia co do siły badanej relacji.

### **8.3. Inkluzywność innowacji jako pochodna strategii przedsiębiorstwa**

Proinnowacyjne inicjatywy przedsiębiorstwa same w sobie nie zapewniają sukcesu mierzonego pozycją i zdolnością konkurencyjną przedsiębiorstwa, zwłaszcza w przypadku, gdy nie ma pewności co do rzeczywistych intencji działań przedsiębiorstwa w tym obszarze – czy jest to uświadomiona potrzeba, czy zakamuflowana gra mająca służyć doraźnym celom i partykularnym interesom. Potrzebna jest dwustopniowa koincydencja strategiczna, tj. na poziomie strategii funkcjonalnej oraz na poziomie strategii ogólnej. Brak strategii innowacyjnej na poziomie strategii funkcjonalnej sprawia, że różne jednostki firmy mogą realizować odmienne priorytety. Na poziomie strategii ogólnej zaś, gdzie nawet w przypadku wyraźnej transparentności i jasnych założeń wdrożenie strategii wymaga wskazania sposobu, w jaki ogólna strategia biznesowa będzie wspierana proinnowacyjnymi działaniami przedsiębiorstwa.

Jasne, wydawałoby się, przesłanki do zapewniania inkluzywności innowacji powinny z założenia zapewniać wysoką skuteczność przyjmowanych przedsięwzięć innowacyjnych. Istnieje jednak wiele przykładów niepowodzeń, których źródłem jest brak koincydencji strategii funkcjonalnej i głównej mimo wsparcia ze strony innych funkcji: marketingowej, operacyjnej, finansowej czy badań i rozwoju.

W zintegrowanym podejściu R.S. Kaplana i D.P. Nortona cztery wyjściowe, proponowane przez autorów perspektywy budowy strategicznych kart wyników nie wyróżniają innowacyjności jako odrębnego pola inicjatyw i pomiaru efektów, chociaż w zestawie wybranych inicjatyw strategicznych przedsięwzięcia proinnowacyjne pojawiają się. Przewiduje się (w zamian lub dodatkowo) możliwość budowy innych perspektyw, wskazując m.in. odrębną kategorię dla badań i rozwoju oraz innowacji (Krawiec, 2011, s. 117). Wedle autorów niniejszego opracowania brak strategii innowacji zmniejsza szansę na sukces takich przedsięwzięć.

Mimo istnienia wielu opracowań, które zawierają wskazówki organizacyjne dla wspierania i kreowania innowacyjności przedsiębiorstwa, strategia innowacyjności może być remedium na pojawiające się ograniczenia. Do ciekawych i pogłębionych opracowań pozwalających na sformułowanie i wdrożenie strategii innowacji należy



m.in. propozycja F. Trias de Bes i P. Kotlera (Trias de Bes i Kotler, 2013). Jest bowiem całościowym spojrzeniem na procesy innowacji w przedsiębiorstwie, w którym zaakcentowane są takie rozwiązania, procedury i funkcje, które wspierają innowacyjność. Bariery jakie zauważono i nazwano barierami dla innowacyjnych przedsiębiorstw można przenieść, z pewną ostrożnością, na inkluzyjność innowacji w obu zdefiniowanych stopniach (tab. 8.2).

Tabela 8.2. Bariery przenikania inkluzyjności innowacji do strategii głównej przedsiębiorstwa

Rodzaj bariery (problemu)	Źródła, uwarunkowania, ograniczenia, zalecenia
Brak zrozumienia, na czym naprawdę polega innowacyjność	mit innowacji radykalnej, presja na pracowników, konieczność podejścia ewolucyjnego krok po kroku, wykształcanie kultury.
Niejasny podział odpowiedzialności za innowacyjność	standardy myślenia, że jest to gdzieś między B + R (badaniem i rozwojem) a marketingiem, konieczność wspierania się z zewnętrznymi źródłami, różne poziomy i komórki pojawiania się innowacyjności, standard, że innowacyjność poza technologiczną jest „podrzutkiem” dla firmy, przechodzenie na schemat modelu innowacyjności opartej na współpracy
Odmienność innowacyjności od kreatywności	sama kreatywność nie zapewnia sukcesu, braki funkcjonalnego zarządzania innowacją, angażowanie zasobów na kreatywność kosztem innowacyjności, nie jest prawdą, że organizacja pełna twórców jest innowacyjna, standardy nastawiane na kreatywność pracowników
Brak modelu całościowego innowacyjności firmy	konflikt między potrzebą zmiany a potrzebą wydajności, cząstkowość badań i opracowań, małe osiągnięcia w dyscyplinie zarządzania, konieczność poszukiwań tak jak dla modelu 4P (ang. <i>product, price, place, promotion</i> )
Utrata/brak kontroli nad procesami innowacji	przekonanie, że nie da się zarządzać tą sferą (co oznacza brak możliwości opracowania strategii innowacyjnej), zaniechanie obowiązków związanych z innowacyjnością, remedium w postaci klarownej definicji
Blokada współpracy i koordynacji na rzecz innowacji	zaniechania na poziomie (np. B + R a marketing), w pionie wynikające z braku strategii innowacyjności – mimo opracowanej strategii ogólnej, brak równowagi pomiędzy celami firmy i celami innowacji.
Brak orientacji na klienta	zahamowanie przejścia między pomysłem (kreatywnością) a jego akceptacją przez końcowego odbiorcę, wyjście poza standard marketingowej formuły „zaspakajania potrzeb”

Źródło: opr. własne na podstawie: (Trias de Bes i Kotler, 2013, s. 3–11).

Zdiagnozowane bariery tworzą swoistą mapę uwarunkowań blokujących rozwijanie procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwie. Można (należy) tym samym przyjąć, że realnie opracowana strategia innowacyjności (jako jedna ze strategii funkcjonalnych przedsiębiorstwa) i dyscyplina jej monitorowania przez pryzmat wiarygodnych

wskaźników jest w stanie przezwyciężyć lub przynajmniej ograniczyć niektóre ze wskazanych barier.

Zdaniem G.P. Pisano (Pisano, 2015, s. 92) dobra strategia innowacyjności powinna odpowiadać na następujące pytania:

- W jaki sposób innowacje dostarczą korzyści potencjalnym klientom? (dają skłonność do zapłaty wyższej ceny, przynoszą korzyści społeczne).
- W jaki sposób przedsiębiorstwo zapewni stosowny udział wartości wytworzonej przez jej innowacje? (zapewnianie wyboru przez klientów oferty własnej, a nie naśladowców).
- Jakiego rodzaju innowacje pozwolą przedsiębiorstwu wytworzyć i przejąć wartość? (oprócz kontekstu technologicznego ważny jest również kontekst modelu biznesowego).
- Jakie zasoby powinno przydzielić się każdemu rodzajowi innowacji? (zgodnie z metodyką zarządzania strategicznego uwzględniające dysponowane środki i ryzyko).

Odpowiedzi na powyższe pytania nadają odpowiedni kierunek i skalę wysiłków po to, aby strategia innowacyjności miała merytoryczną rację bytu. Odpowiedzi na te pytania stwarzają szansę na to, aby w następstwie odpowiednich działań przynajmniej część barier została przezwyciężona. Na pewno mają one orientację na klienta (bariera 7), wskazują na odmienność kreatywności od innowacji (bariera 3) czy zachęcają do działania krok po kroku w rozwijaniu innowacyjności (bariera 1). Pozostałe bariery wynikają z rygorów samoorganizowania się wokół strategii bądź przyjęcia określonych wzorców (modelu) wynikających z wygrywających praktyk.

Aktualnie pojawia się wiele propozycji stworzenia mechanizmów innowacyjności o proceduralnym i harmonogramowanym charakterze. Jedną z takich propozycji o praktycznym charakterze jest 5-etapowy program działań rozpisany na 90 dni. Z jednej strony można go utożsamiać z procesem skutecznego wdrażania strategii innowacji, a z drugiej z nastawieniem na stworzenie systemu innowacji o minimalnej oczekiwanej efektywności. Opcja minimalnej efektywności znana jest jako przesłanka charakteryzująca podejście typowe dla tzw. start-upów. Program ten jest pośrednim podejściem w dwubiegunowym układzie rozwiązań organizacyjnych dotyczących innowacyjności, jaki spotyka się w przedsiębiorstwach nastawionych na doraźne efekty z wykorzystaniem szeroko rozbudowanego systemu innowacji (Anthony i in., 2015, s. 110). Minimalna oczekiwana efektywność ma stwarzać szansę na to, że większość pomysłów przejdzie całą drogę weryfikacji i wspierania bez konieczności prowadzenia wieloletnich prac przygotowawczych i głębokich zmian w sposobie zarządzania i konfiguracji zasobów.

Dokładniejsza analiza wspomnianego programu pozwala stwierdzić, że kluczowe jest:

- jasne zdefiniowanie innowacji w kontekście aktualnej sytuacji i możliwości zmiany sytuacji;

- wyselekcjonowanie kilku szans strategicznych i jednocześnie nierezygnowanie z prowadzenia eksperymentów weryfikujących;
- zbudowanie małego zespołu odpowiedzialnego za tworzenie innowacji;
- opracowanie mechanizmu pilotowania projektów (inicjatyw).

Główną przesłanką opracowania programu jest założenie, że znaczenie mają przede wszystkim innowacje obliczone na tworzenie i rozwój nowych obszarów, często dzięki nowym modelom biznesowym, choć nie odrzuca się przy tym innowacji wzbogacających dotychczasową działalność. Powyższe założenia mają podkreślić konieczność ciągłych poszukiwań usprawniających proces skutecznego zarządzania innowacyjnością, prowadzonych przez przedsiębiorstwa i środowisko badaczy obszaru zarządzania. Wydaje się, że strategia innowacji jako wspierająca funkcjonalna strategii przedsiębiorstwa jest istotnym narzędziem usprawniania takiego procesu.

## 8.4. Innowacyjność w łączeniu wartości ekonomicznych i społecznych

Wskazane i przeanalizowane powyżej problemy nawiązywały do łączenia korzyści ekonomicznych i społecznych oraz wskazywały, że źródłem modelowym jest propozycja M. Portera i M. Kramera. W rzeczywistości już od wielu lat krystalizował się coraz wyraźniej pogląd, że łączenie to jest kluczem powodzenia współczesnych przedsiębiorstw. Należy przy tym podkreślić, że konkluzje te pochodziły również od badaczy zajmujących się odpowiedzialnością społeczną przedsiębiorstw (ang. *corporate social responsibility* – CSR), potwierdzających jego strategiczny charakter (Kroik i Skonieczny, 2013, s. 70–83]. Poszukując ewentualnych różnic między obydwoma podejściami, można wskazać na coraz większe zbliżenie poglądów wielu nurtów uwzględniających w większym czy mniejszym stopniu, kojarzenie korzyści społecznych i ekonomicznych. Również jednoznaczne zbliżenie CSR do koncepcji zrównoważonego rozwoju (symbolem jest wymiar środowiskowy, społeczny), nadzoru korporacyjnego (ang. *environment, social, governance* – ESG) dodatkowo zwiększyło skłonność do łączenia wielu teorii cząstkowych. W praktyce wymiar ESG dominuje rozważania o wartości społecznej generowanej przez przedsiębiorstwa i tworzonej w tak zorganizowanej przestrzeni innowacyjnej. Bywa więc interpretowany szerzej i jest akceptowany przez korporacje na potrzeby praktyki.

Jako przykład dokonanych zmian w ocenie można wskazać to, że coś, co jeszcze kilka lat temu było traktowane jako odrębne i specyficzne koncepcje łączenia korzyści ekonomicznych i społecznych, może być obecnie widziane jako sztuczny zabieg klasyfikacyjny. W tabeli 3 podano cztery ujęcia łączenia obydwu rodzajów wartości. Mają one odrębne nazewnictwo i umowną specyfikę.

Tabela 8.3. Łączenie wartości społecznej i ekonomicznej w czterech koncepcjach widzenia problemu

Płaszczyzna porównania	Społecznie odpowiedzialny biznes (ang. <i>corporate social responsibility</i> – CSR)	Tworzenie wspólnej wartości (ang. <i>creating shared value</i> – CSV)	Wskaźnik satysfakcji klienta (ang. <i>customer satisfaction index</i> – CSI)	Hybrydowy łańcuch wartości (ang. <i>hybrid value chain</i> – HVC)
Przesłanka generalna podejmowania aktywności	czynienie dobra w formie postawy obywatelskiej, filantropii i zrównoważonego rozwoju	osiąganie wartości gospodarczej i społecznej będącej korzyścią w stosunku do kosztów	postrzeganie potrzeb społecznych jako możliwości rozwijania idei, demonstrowania nowych produktów, szukania i znajdowania nowych rynków	wywieranie wpływu społecznego z czerpaniem korzyści biznesowych, szczególnie dla klientów najniższych warstw piramidy społecznej
Źródło inspiracji dyktujące rozpoczęcie działania	inicjatywa według uznania lub w reakcji na presję z zewnątrz, w oderwaniu od maksymalizacji zysku	nierozwiązalnie związane z konkurowaniem i maksymalizacją zysku poprzez przeformułowanie produktów i rynków oraz przededefiniowanie produktywności dotyczącej łańcucha dostaw	potrzeby społeczne występujące w strefach ubóstwa i wykluczenia, lepsza edukacja młodego pokolenia, opieka nad starszymi osobami itd.	zyskowny wzrost na niewykorzystanym rynku, bardziej efektywne łańcuch dostaw i innowacje
Sposób podejścia do działań planistycznych	plany działania określone za pomocą informacji pochodzących z zewnątrz i osobistych preferencji w warunkach ograniczeń budżetowych	plan działania właściwy dla danej firmy, wypływający z jej wewnętrznych potrzeb, z projekcją tworzenia „sojuszy” w formie klastrów lokalnych	plan działania oparty na zbieżności celów biznesowych i społecznych silnych partnerów zaangażowanych w ideę trwałych zmian społecznych	cele związane z pracownikami oraz świadomymi konsumentami oparte na zaufaniu i znajomości ekosystemu u podstaw piramidy społecznej dzięki organizacjom społecznym

Źródło: opr. własne na podstawie: (Malara i Kroik, 2013, s. 354–368).

Jak wynika z tab. 8.3, z powodzeniem można bronić tezy o istnieniu zbieżnego kontekstu merytorycznego między CSR, CSV, CSI (Kanter, 2009, s. 163–187)<sup>3</sup> i HVC

<sup>3</sup> Koncepcja tworzenia społecznych innowacji przez przedsiębiorstwo.

(Budnich i Serneels, 2012 s. 73) jako podejścia służącego rozwiązywaniu ważnych problemów społecznych. Zauważa się bowiem potencjał biznesowy tego obszaru i stopniowe, lecz widoczne zmiany związane z przedefiniowaniem konfiguracji łańcuch wartości – zwłaszcza przez przedsiębiorstwa globalne. Następuje więc powiązanie obu kontekstów, co w praktyce zbliża obie, wydawałoby się najbardziej odmienne, koncepcje, tj. CSI i CSV. Gdyby porównać procedury wypracowane dla innowacji społecznych w ramach CSI z propozycjami charakteryzującymi CSV, to ramowo są one bardzo zbieżne (Skonieczny, 2013). CSV zawiera bowiem takie wytyczne dla innowacji w tworzeniu wspólnej wartości, jak: trwałe osadzanie celów społecznych w kulturze organizacyjnej, definiowanie konkretnej potrzeby społecznej, mierzenie wspólnej wartości, stworzenie optymalnej struktury do wdrażania innowacji oraz współtworzenie wartości z interesariuszami zewnętrznymi (Pfitzer i in., 2015, s. 70).

Kluczowym zagadnieniem staje się pomiar osiąganych efektów działalności ESG. W wyniku mającego miejsce w wielu przypadkach odrzucenia czysto filantropijnego, nastawionego na kontekst wizerunkowy aspektu działań związanych z odpowiedzialnością społeczną, innowacje nastawione na generowanie wspólnej wartości muszą mieć wpleciony zobiektywizowany mechanizm pomiaru osiąganych relacji między efektami typu ESG a efektami ekonomicznymi (finansowymi) zauważalnymi przez interesariuszy. Pomiar relacji jest bowiem dla nich ważny. Liczne badania dowodzą pozytywnych relacji między tymi efektami.

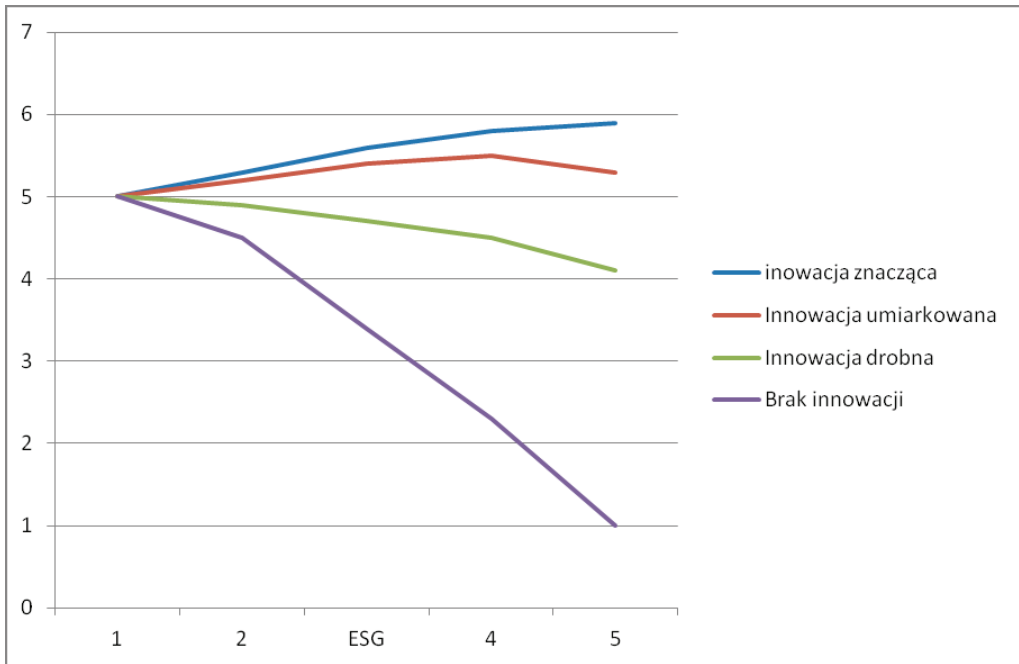
Ważne ze względu na cel niniejszej pracy są badania uzależniające owe relacje od poziomu innowacyjności firm. W jednych z nich dla ponad 3000 zaobserwowanych przypadków (badanych firm) ustalono statystyczną zasadę, że im głębsza jest innowacyjność osiągana przez firmy, tym korzystniejszy jest przebieg relacji (dla większości interesariuszy przedsiębiorstwa) (rys. 8.1).

Efektywność finansową mierzono na podstawie twardych danych ekonomicznych przedsiębiorstw, natomiast efektywność ESG zawiera także bardziej złożone, jakościowe wskaźniki dotyczące m.in. efektów w obszarze ochrony środowiska, godnego traktowania pracowników, transparentności w zarządzaniu, podejściu do interesariuszy społecznych<sup>4</sup>. Kluczowym problemem jest przy tym wykazanie tezy, że innowacyjność sprzyja obu rodzajom efektywności. Kształt ekonometrycznych zależności skłania do jej przyjęcia. Należy jednak podkreślić, że słowo innowacja (i jej mierzenie na kilku poziomach) w tych badaniach zawiera innowację technologiczną (procesową), produktową oraz w zakresie modeli biznesu.

Nie byłyby wskazane, aby w poszukiwaniu różnych relacji efektywnościowych wydzielać każdą odmianę innowacyjności z powodu prawdopodobnych dużych błędów pomiarowych już na poziomie selekcji typów innowacji.

---

<sup>4</sup> Wskaźnikowe podejście do pomiaru ESG jest standardem. Istnieje wiele autorskich podejść pomiaru, np. polskie propozycje wykorzystania kryteriów z normy ISO 2600 (Dymowski 2012, s. 9). Na marginesie należałoby dodać, że określenie efektywność może być tu mylące – zdaniem autorów chodzi o efekty działań z obszaru ESG.



Rys. 8.1. Ekonometryczna analiza relacji między efektywnością finansową (oś pionowa) a efektywnością ESG przedsiębiorstw (oś pozioma).

Źródło: opr. własne na podstawie: (Eccles i Serafeim, 2014, s. 54).

Syntetyzujące (zrównoważone) podejście do innowacji w przedsiębiorstwie osiąga się w przypadku systemowego podejścia z wykorzystaniem strategii innowacji. Opcja taka wydaje się dalece prawdopodobna. Nowy produkt, nowy model biznesowy, nowa technologia i nowe źródła pomysłów w zrównoważonym podejściu wspierają więc wspólną wartość społeczno-ekonomiczną.

## 8.5. Innowacyjność modelu biznesu i produktu wybranych przedsiębiorstw

W prowadzonych badaniach naukowych dotyczących innowacyjności siłą rzeczy przyjmuje się różne założenia i hipotezy. W przeanalizowanych powyżej badaniach ekonometrycznych związków między efektywnością finansową a efektywnością ESG przyjęto założenie, że innowacyjność wspiera oba rodzaje efektywności. Ze względu na osiągnięte wyniki interesujące były badania prowadzone przez M. Jabłońskiego. Badacz ten założył, że innowacyjność firm o statusie przedsiębiorczym ma pozytywny

wpływ na wartość przedsiębiorstwa (wartość dla właścicieli) (Jabłoński, 2014). Status ten umownie nadano przedsiębiorstwom zarejestrowanych na giełdzie New Connect. Innowacyjność została odniesiona do dwóch kategorii, tj. do innowacyjności produktu (IP) i innowacyjności modelu biznesu (IM). Ocena innowacyjności dokonywana była przez ekspertów w kilkustopniowej skali, która odnosiła poziom do skali innowacji lokalnej, branżowej, krajowej i światowej. Brak przesłanek o innowacyjności oznaczono tu odpowiednio NP i NM.

Analizą objęto wszystkie spółki notowane na giełdzie. Okazało się, że zgodnie z przyjętą skalą innowacyjności jedynie 37% przedsiębiorstw można było kojarzyć z co najmniej jednym typem innowacyjności. Grupa przedsiębiorstw posiadająca obie właściwości, tj. IP i IM, stanowiła 10% ogółu, a posiadające innowacyjny model biznesu 18% (IP, NP). Sam model biznesu został opisany jako autorski zbiór 7 komponentów, które charakteryzowały sposób podejścia do prowadzenia działalności firmy. Były to: (1) klient, (2) propozycja wartości dla klienta, (3) logika generowania dochodów, (4) organizacja wewnętrznych dostawców, (5) rodzaj realizowanej strategii, (6) konfiguracja łańcucha wartości oraz (7) pozycja w sieci wartości. Każdy komponent miał własną listę opcji opisujących przyjęte rozwiązanie. Na przykład rodzaj realizowanej strategii zawierał trzy opcje: (1) strategia przywództwa jakościowego, (2) strategia przywództwa kosztowego i (3) strategia błękitnego oceanu.

Do szczegółowych analiz wybrano 12 spółek, których wyniki finansowe w założonym okresie były korzystne. Zbiór ten zawierał 4 możliwe sytuacje dotyczące innowacyjności, tj. istnienie bądź jego brak ((IP, IM), (NP, IM), (IP, NM), (NP, NM)), przy czym obu typów innowacyjności brakowało tylko w jednym przypadku a jeden przypadek zawierał realizację strategii błękitnego oceanu uznawanej za najbardziej innowacyjne nachylenie firmy w poszukiwaniu niewykorzystanej przestrzeni rynkowej i kreowaniu popytu na nowych rynkach (tab. 8.4). Wybór przykładu charakteryzującego strategię błękitnego oceanu wynikał z niewielkiego rynku dla takiego typu usług i konieczności skutecznego kreowania popytu.

Przeprowadzone badania wskazały na istotną rolę modelu biznesu w kreowaniu wartości przedsiębiorstwa. Nie dały natomiast odpowiedzi na pytanie o rolę strategii innowacji. Fakt nieinnowacyjnego produktu w opisanym przykładzie przedsiębiorstwa nie świadczy o jej nieistnieniu. Należy wziąć bowiem pod uwagę, że badane spółki należały w zdecydowanej większości do kategorii małych przedsiębiorstw i w pewnym sensie są to firmy na tzw. dorobku. Innowacyjność, jak się okazało, nie była dominującą cechą tych podmiotów, przeważały te, które nie wykazywały się nowymi produktami lub modelami biznesowymi. Oznacza to, że część z nich w swoim rozwoju będzie musiała taką innowacyjność wykazać. Nie można też wykluczyć – co wynika z danych empirycznych – że nie wykorzystywała mechanizmów giełdowych.

Tabela 8.4. Charakterystyka modelu biznesu wybranego przedsiębiorstwa  
(produkt – sprzedaż dzieł sztuki różnych polskich autorów; zakres działania  
– rozpowszechnianie idei art. bankingu oraz promocja polskiej sztuki współczesnej, (NP, IM))

Klient	Propozycja wartości	Logika generowania dochodów	Organizacja wewnętrznych dostawców	Strategia konkurencji	Pozycja w sieci	Konfiguracja łańcucha wartości
1	2	3	4	5	6	7
R – 0,5	C – 0,15	SDP – 0,1	JUD – 0,5	błękitny ocean	agresywne przechwytywanie wartości	Outsourcing niekluczowych aktywności, partnerstwo
Z – 0,2	J – 0,2	ŻFD – 0,1	LZD – 0,2	–	–	–
L – 0,3	M – 0,35	SK – 0,6	LD – 0,3	–	–	–
–	I – 0,30	KUZ – 0,2	–	–	–	–

Oznaczenia opcji wyboru: R – relacje, więzi, Z – zaufanie, L – lojalność, wielokrotność transakcji, C – cena, J – jakość, M – marka, I – innowacyjność; SDP – sposób dostawy, ZFD – sposób finansowania dostawy, SK – struktura kosztów, KUZ – konfiguracja unikatowych zasobów, JUD – jakość usług dostawców, LZD – lojalność z dostawcami, LD – logistyka dostaw. Liczby oznaczają wagę danej opcji. Wagi o sumie 1 oznaczają wyrażane przez menedżerów znaczenie danej opcji dla kształtowania poszczególnych komponentów modelu biznesowego z kolumn 1–4.

Źródło: opr. własne na podstawie: (Jabłoński, 2014, s. 380).

Optymistycznym zjawiskiem, jeżeli chodzi o myślenie w kategorii modelu biznesowego przez małe przedsiębiorstwa, są wyniki badań przeprowadzonych w 2015 r. w ponad 130 przedsiębiorstwach małych i mikro przez A. Dereń (Dereń, 2015)<sup>5</sup>. Deklaracje ponad 60% właścicieli i menadżerów tych podmiotów, że funkcjonowanie ich przedsiębiorstwa odbywa się w ryzach nakreślanych przez model biznesowy, pozwala na wyzwalanie innowacyjności nie tylko poprzez samą ogólną konfigurację modelu, ale również jego komponenty odnoszące się do zastosowanych technologii i ich prawno-organizacyjnej ochrony.

## 8.6. Podsumowanie

Podnoszone w pracy kwestie można rozpatrywać z jednej strony jako bariery i ograniczenia w wyzwalaniu innowacyjności, z drugiej strony zaś jako wskazówki i przesłanki do pokonywania tych przeszkód. Wydaje się, że strategia innowacyjności jest takim narzędziem, mimo że zniechęcające mogą być jej wymogi związane ze

<sup>5</sup> Badania odniesiono do kontekstu ochrony własności intelektualnej, w których ujęto kwestię modeli biznesowych.



strukturyzacją podejścia. Duże korporacje w większym stopniu nastawione są na systemowe podejście do innowacyjności. Uwzględnienie wartości społecznych w przesłankach biznesowych zmienia model biznesu przedsiębiorstwa i zmusza do adaptowania się do warunków i zdefiniowanych przez nie potrzeb. Jest więc ważną przesłanką do poszukiwania nowych możliwości (produktów i technologii). Małe przedsiębiorstwa mają szansę wejść w nurt systemowej innowacyjności pod warunkiem, że nawiążą i będą utrzymywać współpracę z partnerami biznesowymi i społecznymi.

## Bibliografia

- Anthony D.A. i in., 2015. Stwórz maszynę innowacyjności. *Harvard Business Review Polska*, 151, s. 110.
- Budnich V., Serneels S., 2012. Hybrydowe łańcuchy wartości. Pomost między biznesem i społeczeństwem. Odpowiedzialny biznes 2012. Sojusz na rzecz potrzebnych zmian. *Harvard Business Review Polska*, 111, s. 73.
- Dereń A., 2015. *Model biznesowy uwzględniający ochronę własności intelektualnej*. Artykuł na prawach rękopisu.
- Duczowska-Piasecka M. (red.) i in., 2013. *Model Biznesu. Nowe myślenie strategiczne*. Difin, Warszawa.
- Dymowski J., 2012. Zmierzyć niemierzalne. W: *Mierzenie efektywności i wpływu społecznego działań CSR*. Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa, s. 8–13.
- Eccles R.G., Serafeim G., 2014. Granice efektywności. *Harvard Business Review Polska*, 140, s. 54.
- Jabłoński M., 2014. *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa, s. 380.
- Kanter M.R., 2009. Korporacyjna innowacyjność społeczna – nowy model innowacji. W: *Zarządzanie innowacją*. Helion, Gliwice s. 163–187.
- Krawiec F., 2011. *Zarządzanie strategią firmy*. Difin, Warszawa, s. 117.
- Kroik J., Skonieczny J., 2013. Oblicza odpowiedzialności społecznej w strategii przedsiębiorstwa. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 288, s. 73–83.
- Kroik J., Skonieczny J., 2015. The use of business models in forming corporate social responsibility. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu – Research Papers of Wrocław University of Economics*, 387, s. 80–90.
- Malara Z., Kroik J. 2015. Lokalizacja hotelu klasy ekonomicznej jako atrybut konkurencyjności. *Świat Nieruchomości*, 1, s. 47–52.
- Malara Z., Kroik J., 2013. Innowacje społeczne jako przesłanka modelu biznesowego. *Zeszyty Naukowe Ostrołęckiego Towarzystwa Naukowego*, 27, s. 354–368.
- Michel S., 2015. Przechwycić więcej wartości. *Harvard Business Review Polska*, 147, s. 141.
- Oborn F., 2015. Nawet smartfony kupujemy na raty. *Rzeczpospolita*, wydanie z 14.09.
- Osterwalder A., Pigneur Y., 2011. *Tworzenie modeli biznesowych, podręcznik wizjonera*. Helion, Gliwice.
- Pfizer M. i in., 2015. Innowacje budujące wartość wspólną. *Harvard Business Review Polska*, 149–150, s. 66–74.
- Pisano G.P., 2015. Potrzebujesz strategii innowacyjności. *Harvard Business Review Polska*, s. 149–150, s. 89–95.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2011. Tworzenie wartości dla biznesu i społeczeństwa. *Harvard Business Review Polska*, 99, s. 53.

- Ruskin-Brown I., 2009. *Skuteczna polityka cenowa*. Oficyna a Wolters Kluwer business, Kraków, s. 152.
- Skonieczny J., 2013. Innowacje społeczne. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu*, Poznań.
- Trias de Bes F., Kotler P., 2013. *Innowacyjność, przepis na sukces. Model „Od A do F”*. Dom Wydawniczy REBIS, Poznań, s. 3–11.

## 9. Wdrażanie zasad społecznej odpowiedzialności biznesu w klastrach

Izabela Mendel\*, Sławomir Olko\*\*

*CSR może być czymś więcej niż narażaniem się na dodatkowe koszty, obowiązkiem czy dobrym uczynkiem – może być źródłem szans, innowacji i przewagi konkurencyjnej.*

M.E. Porter, M.R. Kramer

W pracy przedstawiono bieżącą sytuację w zakresie wdrażania w klastrach w Polsce zasad społecznej odpowiedzialności biznesu (ang. *corporate social responsibility* – CSR) ze szczególnym uwzględnieniem koordynatora klastra. W standardach zarządzania klastrem promowanych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), które są nieobowiązkowymi wytycznymi dotyczącymi zarządzania klastrem, uwzględnione są działania w zakresie CSR. W pracy przedstawiono rolę, jaką działania te odgrywają w bieżącej aktywności klastra, wykorzystując standardy międzynarodowe w zakresie CSR ze szczególnym uwzględnieniem budowy standardów według normy ISO 26000. Ze względu na to, że niewiele klastrów i koordynatorów klastrów podejmuje działania CSR w sposób konsekwentny i systemowy, autorzy zaproponowali procedurę wdrażania zasad CSR w klastrze uwzględniającą również koordynatora jako przedstawiciela organizacji przekazującej wiedzę o CSR pozostałym członkom klastra.

**Słowa kluczowe:** klaster, społeczna odpowiedzialność biznesu, zarządzanie klastrem

---

\* dr inż., Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, ul. Roosevelta 26–28, 41-800 Zabrze; e-mail: izamendel@o2.pl

\*\* dr inż., Politechnika Śląska, Wydział Organizacji i Zarządzania, ul. Roosevelta 26–28, 41-800 Zabrze; e-mail: olko@polsl.pl

## 9.1. Wprowadzenie

Równolegle do powiększania wartości ekonomicznej przedsiębiorstw, regionów i krajów coraz istotniejsze staje się realizowanie celów społecznych. Koncepcje zrównoważonego rozwoju (Grudzewski i in., 2010), zjawiska potwierdzające w praktyce koncepcję społeczeństwa sieciowego (Castells, 1996) spowodowały wzrost zainteresowania CSR od strony praktycznej. W ostatnich dziesięcioleciach można było obserwować wiele przykładów praktycznego wdrażania zasad tej koncepcji w korporacjach i dużych przedsiębiorstwach według modelu dostosowanego do indywidualnych potrzeb podmiotów. Rozwój znaczenia sieci i klastrów w innowacyjnej gospodarce pozwala na sformułowanie założenia, że wdrażanie zasad i praktyk CSR może odbywać się we współpracy w ramach sieci, z aktywnym udziałem koordynatora i docierać dzięki temu do znacznie większej liczby zainteresowanych podmiotów, w tym do małych i średnich przedsiębiorstw, które w bardzo wielu przypadkach traktują społeczną odpowiedzialność jako dodatkowy, nie zawsze potrzebny obszar działania. Celem autorów jest przedstawienie możliwości wdrażania zasad i praktyk CSR poprzez klaster i jego koordynatora z wykorzystaniem aktualnej wiedzy teoretycznej, praktycznych standardów CSR, a także aktualnej wiedzy o rozwoju klastrów w Polsce.

Pierwsza doktryna CSR została stworzona przez amerykańskiego przemysłowca i filantropa A. Carnegiego. Wskazywał on na jej biblijne źródła, pisząc: „Bogactwo powinno być uważane jako święty depozyt, zarządzany przez posiadacza, do którego rąk spływa, ku najwyższemu dobru ludu” (Carnegie, 1889, za: Rybak, 2004, s. 15). Na ten koncept składają się dwie zasady, tj. zasada dobroczynności, która nakazuje bogatym wspomaganie ubogich, i zasada powierniczości, która nakazuje bogatym traktowanie siebie jako właścicieli majątku powierzonego im przez społeczeństwo, który w związku z tym powinien być wykorzystywany zgodnie z zasadami prospołecznymi.

Współczesne rozumienie CSR jest znacznie szersze zarówno w swojej istocie, jak i pod względem zasięgu oddziaływania. W ostatnich kilkunastu latach koncepcja ta budzi coraz większe zainteresowanie kadry menedżerskiej związanej nie tylko z biznesem, ale także ze środowiskiem inwestorów, instytucji otoczenia biznesowego, organizacji pozarządowych, a także administracji publicznej. Od co najmniej dekady idea ta nie jest postrzegana wyłącznie jako działalność filantropijna, ale zaczęła być traktowana jako długofalowa strategia zarządzania, w której uwzględniane są interesy nie tylko przedsiębiorstwa, ale również wszystkich interesariuszy, niemal we wszystkich wymiarach ich funkcjonowania.

Popularyzacja idei CSR w Europie jest w dużej mierze zasługą publikacji i działań Komisji Europejskiej, na które składają się: strategia lizbońska z 2000 roku (10-letni program społeczno-gospodarczy mający zapewnić trwały rozwój gospodarczy), *Zielona Księga CSR* z 2001 r., *Biała Księga CSR* z 2002 r., Europejska Kampania na rzecz Odpowiedzialnego Biznesu w 2005 r. (Rok, 2004, s. 23).

W opublikowanej przez Komisję Europejską w 2001 r. *Zielonej Księdze CSR* (*Green Paper...*, 2001) zaproponowano następującą definicję CSR: „społeczna odpowiedzialność to koncepcja, zgodnie z którą przedsiębiorstwa dobrowolnie uwzględniają kwestie społeczne i ekologiczne w swojej działalności operacyjnej oraz w kontaktach z interesariuszami”. Społeczna odpowiedzialność nie tylko sprowadza się do przestrzegania obowiązujących przepisów prawnych, ale także wychodzi naprzeciw oczekiwaniom etycznym społeczeństwa. Uwzględnia ponadto aspekty ekonomiczne, społeczne i ekologiczne. W *Białej Księdze CSR* zawarta została strategia realizacji i upowszechniania koncepcji CSR w czterech obszarach koniecznych działań: (1) edukacji, wymianie informacji i propagowaniu dobrych praktyk, (2) rozwoju instrumentów wdrażania CSR, (3) uruchomieniu Europejskiego Forum Interesariuszy, (4) wprowadzeniu idei CSR do wszystkich polityk realizowanych przez UE.

W większości krajów UE zorganizowano kampanie promujące CSR. Do 2004 roku idee CSR w ramach Maratonu Europejskiego propagowane były w Austrii, Grecji, Francji, Wielkiej Brytanii, Finlandii, Holandii, Włoszech, Irlandii, Szwecji, Portugalii, Polsce i Czechach. Komisja Europejska w 2006 r. opublikowała *Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego: Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw* (*Komunikat*, 2006), w którym jako kierunek działania wskazuje się dążenie do uczynienia Europy liderem w zakresie CSR. W dokumencie została podkreślona rola CSR w realizacji zrewidowanej w marcu 2005 r. strategii lizbońskiej, która polegała na przyczynieniu się do zrównoważonego rozwoju przy równoczesnym wzmocnieniu potencjału innowacyjnego i konkurencyjności Europy. Dokumenty UE dotyczące CSR nie mają charakteru wiążącego – mają charakter doradczy, stanowią raczej próbę zoperacjonalizowania tej koncepcji przy jednoczesnym odwołaniu się do efektów prowadzonych badań empirycznych (Jastrzębska, 2011, s. 15).

## 9.2. Systemowe podejście do wdrażania CSR

Ewolucja CSR jest ściśle związana z rozwojem systemowego podejścia do zarządzania, który szczególnie dynamicznie następował w latach 90. XX w. Powiązać ten proces należy głównie z normami i wytycznymi: ISO 9000 (zarządzanie jakością), ISO 14001 (zarządzanie środowiskiem), SA 8000 (odpowiedzialność społeczna) i OHSAS 18001 (bezpieczeństwo i higiena pracy). Generalną zasadą wspomnianych systemów zarządzania jest „robienie wszystkiego poprawnie już za pierwszym razem” (*Społeczna odpowiedzialność biznesu...*, 2006, s. 14) W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji CSR. M. Żemigala pisze, że „Koncepcja społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw oznacza określoną wrażliwość na sprawy otoczenia ze-

wewnętrznego (wrażliwość społeczna, ekologiczna), zdolność do utrzymania równowagi między interesami klientów, pracowników i akcjonariuszy, a także świadczenia pewnych usług na rzecz społeczności lokalnej” (Żemigala, 2007, s. 32). Bank Światowy definiuje społeczną odpowiedzialność jako „Zobowiązanie biznesu do przyczyniania się do zrównoważonego rozwoju, przy współpracy zatrudnionych, ich rodzin, lokalnych społeczności oraz całego społeczeństwa, zmierzającej do poprawy jakości życia, co służy zarówno biznesowi, jak i rozwojowi społecznemu” (Mazur-Wierzbicka, 2012, s. 28). Odpowiedzialny biznes poszukuje synergii pomiędzy trzema obszarami funkcjonowania przedsiębiorstwa: ekonomicznym, środowiskowym i społecznym. Zasada ta została określona jako 3P od angielskiego określenia *People–Planet–Profit* (Ludzie–Planeta–Zysk).

Działania w duchu społecznej odpowiedzialności często przyjmują formę pewnego rodzaju katalogu powinności (Zientara, 2007 s. 227), które przedsiębiorstwo (organizacja) ma realizować wobec liczego grona interesariuszy (Szadziwska, 2010). CSR jest z jednej strony odpowiedzią biznesu na wyzwania zrównoważonego rozwoju, z drugiej wyrazem dbałości również o zrównoważoną jakość życia człowieka rozumianą jako zachowanie właściwych proporcji w generowaniu, poziomie zaspokojenia oraz sposobie realizacji jego potrzeb ekonomicznych, społecznych, przyrodniczych i duchowych z zachowaniem kryteriów moralnych.

Implementacja koncepcji CSR możliwa jest za pośrednictwem różnych instrumentów doskonalenia procesu zarządzania – w sposób sformalizowany, zestandaryzowany lub bardziej nieformalny. Można wyróżnić następujące standardy (instrumenty) CSR (Rok, 2004, s. 37):

- standardy procesu (ang. *process standards*) – określają procedury kształtowania relacji z interesariuszami, komunikacji, budowania systemów zarządzania (AA1000, GRI);
- standardy wyników (ang. *performance standards*) – określają, co jest dopuszczalne, a co nie (Global Compact, Konwencje MOP);
- standardy zasad (ang. *foundation standards*) – określają najlepszą praktykę w poszczególnych obszarach (wytyczne OECD);
- standardy certyfikowane (ang. *certification standards*) – określają, jaki powinien być system zarządzania w danym obszarze, aby uzyskać certyfikat (SA8000, ISO14001, EMAS, PN-N-18001);
- standardy przeglądów (ang. *screening standards*) – określają, jakie warunki firma musi spełniać, aby mogła zostać zakwalifikowana do danej grupy firm (FTSE4GOOD, DJSI).

Katalog zagadnień związanych z bezpieczeństwem i higieną pracy znajduje się w standardzie SA 8000 stworzonym przez Social Accountability International. Standard ten ma umożliwiać ciągłą poprawę przestrzegania podstawowych praw człowieka oraz praw pracowniczych, a oparty jest na zasadach:

- niezatrudniania dzieci;
- niestosowania pracy przymusowej;

- zapewnienia podstawowych warunków w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy;
- wolności zrzeszania się i prawie do negocjacji zbiorowych, zagwarantowanie swobody działania związków zawodowych;
- niestosowania dyskryminacji ze względu na rasę, pochodzenie społeczne, upośledzenie, religię, orientację seksualną, polityczne poglądy, wiek, płeć;
- niestosowania przymusu fizycznego lub psychicznego wobec pracowników;
- przestrzegania wymogów prawnych dotyczących czasu pracy (maksymalny tygodniowy czas pracy może wynosić 48 godz.);
- zapewnienia wynagrodzenia dla pracowników zgodnie z obowiązującymi przepisami.

Jest to norma certyfikowana i podlegająca audytowi.

### **9.3. Norma ISO 26000 – standard zarządzania społecznie odpowiedzialnego**

Obecnie najważniejszym przewodnikiem po społecznej odpowiedzialności organizacji jest norma ISO 26000 (PN, 2011) opublikowana 1 listopada 2010 r. przez Międzynarodowy Komitet Normalizacyjny a skierowana nie tylko do przedsiębiorstw, ale również do innych organizacji. Z jej wytycznych mogą korzystać osoby odpowiedzialne za kwestie środowiskowe, pracujące w administracji, na uczelniach, w organizacjach pozarządowych, jednostkach samorządu terytorialnego czy szpitalach i innych placówkach ochrony zdrowia. Ma ona natomiast umożliwić wprowadzenie większej spójności w obszarze CSR dzięki doprecyzowaniu obszarów odpowiedzialności.

W normie ISO 26000 zdefiniowano społeczną odpowiedzialność jako odpowiedzialność organizacji za wpływ jej decyzji i działań na społeczeństwo i środowisko poprzez przejrzyste i etyczne zachowania, które:

- przyczyniają się do zrównoważonego rozwoju, włączając zdrowie i dobrobyt społeczeństwa;
- uwzględniają oczekiwania interesariuszy;
- są zgodne z obowiązującym prawem i spójne z międzynarodowymi normami zachowania;
- są wprowadzone w całej organizacji i praktykowane w jej działaniach w obrębie jej strefy wpływów.

Norma ta sama w sobie nie jest systemem podlegającym certyfikacji, lecz ułatwiającym podejmowanie działań w zakresie skutecznego wdrażania i upowszechniania standardów CSR. Powinna umożliwić lepsze zapoznanie się z tematyką CSR oraz

wsparcie organizacji w odpowiedzialnym działaniu w różnych warunkach kulturowych, społecznych, ekologicznych i prawnych. Ma formę przewodnika, który może być wykorzystany w części lub w całości, w zależności od potrzeb organizacji. Celem twórców normy ISO 26000 było zachęcenie organizacji do wdrażania CSR w bardzo szerokim zakresie poprzez określenie kluczowych obszarów CSR oraz przedstawienie korzyści, jakie może ona osiągnąć dzięki ich zastosowaniu:

1. Ład organizacyjny – porządkuje i ułatwia proces podejmowania decyzji w organizacji:
  - Zagadnienia kluczowe: transparentność, przejrzystość, otwartość, etyczne postępowanie; odpowiedzialność za podjęte zobowiązania, uwzględnianie interesariuszy, efektywne wykorzystanie zasobów, zwiększanie udziału pracowników w procesie decyzyjnym związanym z tematami CSR.
  - Potencjalne korzyści z praktykowania: posiadanie wiedzy pozwalającej podejmować lepsze decyzje, lepsze zrozumienie nastrojów społecznych, włączenie interesariuszy zwiększające zaufanie do organizacji i zrozumienie dla jej działań.
2. Prawa człowieka – wszystkie niezbywalne prawa, które przysługują ludziom z samego faktu bycia osobami obdarzonymi godnością:
  - Zagadnienia kluczowe: eliminacja wszelkich form dyskryminacji w środowisku pracy.
  - Potencjalne korzyści z praktykowania: ochrona reputacji, ponieważ uznanie przez interesariuszy, że organizacja łamie prawa człowieka, może skutkować utratą zaufania publicznego oraz obniżeniem lojalności pracowników.
3. Relacje z pracownikami, tj. wszystkie występujące w praktyce organizacji relacje z pracownikami świadczącymi na jej rzecz prace zarówno wewnątrz, jak i na zewnątrz organizacji:
  - Zagadnienia kluczowe: świadczenie pracy na rzecz organizacji musi być odbywać się w przypadku każdego interesariusza na podstawie stosownej umowy, uznanie znaczenia bezpieczeństwa zatrudnienia zarówno dla indywidualnego pracownika, jak i społeczeństwa jako całości, aktywne zarządzanie zasobami ludzkimi w celu uniknięcia dużych sezonowych wahań poziomu zatrudnienia, wyeliminowanie wszelkich form dyskryminacji, zawieranie kontraktów tylko z kontrahentami, którzy są w stanie zagwarantować godną pracę swoim pracownikom, zgodność stosowanych kodeksów postępowania z międzynarodowymi normami.
  - Potencjalne korzyści z praktykowania: znaczący pozytywny wpływ na zdolność organizacji do pozyskiwania nowych pracowników oraz motywowania i utrzymania tych już zatrudnionych lub członków, wynikająca z tego poprawa zdolności do realizacji celów organizacji; poprawa bezpieczeństwa i zdrowia pracowników, pozytywny wpływ na reputację organizacji.



4. Środowisko – wpływ decyzji i działań organizacji na środowisko przyrodnicze.
  - Zagadnienia kluczowe: ograniczanie zużycia surowców i energii, ograniczanie produkcji niebezpiecznych odpadów oraz innego rodzaju zanieczyszczeń, identyfikowanie potencjalnych negatywnych skutków środowiskowych.
  - Potencjalne korzyści z praktykowania: oszczędności wynikające z bardziej wydajnego wykorzystania zasobów, mniejszego zużycia wody, niższych wydatków na utylizację odpadów, oszczędności wynikające z bardziej efektywnego wykorzystania i odzyskiwania surowców w związku z rosnącą świadomością społeczeństw, pozytywny wpływ na reputację.
5. Uczciwe praktyki rynkowe – etyczne postępowanie organizacji w stosunku do wszystkich innych podmiotów.
  - Zagadnienia kluczowe: walka z korupcją, defraudacją i praniem brudnych pieniędzy, uczciwa konkurencja, poszanowanie prawa własności, promowanie odpowiedzialności społecznej w relacjach z innymi podmiotami, np. poprzez umieszczanie w kontraktach zapisów dotyczących kwestii społecznych, środowiskowych i BHP oraz szkolenie pracowników.
  - Potencjalne korzyści z praktykowania: poprawa otoczenia społecznego i ekonomicznego, w którym organizacja funkcjonuje, kształtowanie bardziej sprawiedliwego otoczenia społecznego i ekonomicznego poprzez zwalczanie korupcji, promowanie uczciwości oraz zachęcanie do uczciwej konkurencji i poprawy uczciwości transakcji.
6. Relacje z konsumentami – odpowiedzialność za dobra i usługi oferowane konsumentom:
  - Zagadnienia kluczowe: uczciwy i przejrzysty marketing, dostęp do informacji oraz procesu zawierania umów, ograniczanie ryzyka wynikającego z użytkowania wyrobów i usług, klauzule informacyjne, serwis dla użytkowników oraz procedury reklamacji, stymulowanie zrównoważonej konsumpcji.
  - Potencjalne korzyści z praktykowania: silny wpływ wyborów konsumentskich na sukces organizacji, skuteczniejsza odpowiedź organizacji na oczekiwania konsumentów poprzez angażowanie się we współpracę z nimi, poprawa reputacji, a także ograniczenie potencjalnych sytuacji konfliktowych dotyczących oferowanych wyrobów i usług.
7. Zaangażowanie społeczne i rozwój – relacje organizacji z innymi organizacjami obecnymi w obszarze jej działań oraz przyczynianie się do poprawy jakości życia w jego wszystkich wymiarach:
  - Zagadnienia kluczowe: poszanowanie praw osób będących członkami lokalnych społeczności, nawiązywanie partnerstw z innymi organizacjami działającymi na rzecz rozwoju społecznego, podejmowanie inwestycji społecznych, które nawiązują do działalności firmy, także we współpracy z organizacjami pozarządowymi.

- Potencjalne korzyści z praktykowania: przyczynianie się do wspólnego dobra, wzmocnienie społeczeństwa obywatelskiego oraz instytucji, które stanowią ważny element stabilności, spójności i sprawiedliwości społecznej, poprawa zarówno jakości życia społeczności, jak i zdolności organizacji do realizacji własnych celów, pozytywny wpływ na reputację organizacji oraz morale jej pracowników.

Nieodłącznym elementem społecznie odpowiedzialnego zarządzania jest raportowanie społeczne. Polega ono na umieszczaniu m.in. na stronie internetowej przedsiębiorstwa tych informacji, które są związane z realizacją zasad CSR na podstawie wytycznych normy ISO 26000.

Raportowanie danych pozafinansowych ma swoje źródło w zmianach społecznych, gospodarczych, legislacyjnych i rynkowych. Od firm oczekuje się większej transparentności działania, co wynika ze zwiększającej się roli i skali oddziaływania biznesu na społeczeństwo przy jednocześnie zmniejszającej się sile oddziaływania organów administracji publicznej, często bezradnych wobec poczynań podmiotów gospodarczych.

## 9.4. CSR w klastrach

Wdrożenie CSR w klastrze nie może się ograniczać jedynie do koordynatora. Klaster jako sieć musi przyjąć politykę społecznej odpowiedzialności jako całość, przy czym rolą koordynatora jest dostarczenie wiedzy o tym, jak robić to w sposób kompleksowy. W zasadzie każde rozumienie klastra, tj. zarówno naukowe, jak i formalne – stanowiące podstawę sformalizowanej polityki klastrowej i innowacyjnej – podkreśla nie tylko jego biznesową, ale również społeczną rolę. Klaster definiuje się jako grupę „podmiotów działającą w określonym ekosystemie kształtowanym na konkretnym terytorium i wokół ustalonej specjalizacji, które tworzą efekty synergii współdziałania środowisk: biznesu, nauki, samorządu i społeczeństwa obywatelskiego. Podstawową cechą klastra jest zbiór formalnych i nieformalnych zasad kształtowanych przez kapitał społeczny, które nie tylko opisują sposób funkcjonowania klastra, ale powstają i rozwijają się w oparciu o zakres wspólnych przedsięwzięć (w tym przede wszystkim innowacyjnych), wymiany wiedzy i doskonalenia kompetencji” (Knop 2013, s.33; Knop i in. 2013, s. 22).

Spośród wielu definicji klastra warto zwrócić uwagę na tę przyjętą przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), która jest wiodącą jednostką wdrażającą politykę klastrową w Polsce: „Klaster – geograficzne skupisko niezależnych podmiotów reprezentujących określoną specjalizację gospodarczą, współpracujących i konkurujących ze sobą w ramach łańcucha wartości. Współpraca w ramach klastra ma charakter sformalizowany, jest realizowana w wymiarze zarówno wertykalnym, jak i horyzon-

talnym i ukierunkowana na osiągnięcie założonych wspólnych celów. Klastery stanowią źródło korzyści i tworzą nową wartość dla wszystkich typów podmiotów w nim uczestniczących, takich jak przedsiębiorstwa, uczelnie i inne jednostki naukowe, instytucje otoczenia biznesu, administracja publiczna oraz pozostałe organizacje wspierające” (Hołub-Iwan i Wielec, 2014, s. 9). Definicja ta jest o tyle istotna, że kształtuje prowadzoną na szczeblu centralnym politykę klastrową w zakresie kryteriów oceny projektów, kryteriów wyboru klastrów kluczowych na poziomie centralnym i regionalnym, a także promowane przez instytucje centralne standardy zarządzania klastrami. W większości standardów zarządzania klastrami, w tym w promowanej w UE odznace European Secretariat for Cluster Analysis (ESCA), CSR jest obecny jako podstawa działania zapisana w dokumentach strategicznych oraz praktyka działania (Knop, 2015).

W polityce klastrowej prowadzonej w Polsce istnieją dwa działania istotnie regulujące funkcjonowanie klastrów w Polsce:

1. System wyboru tzw. Krajowych Klastrów Kluczowych (KKK) – umożliwia wybór klastrów istotnych dla gospodarki Polski, uwzględniających wybrane Krajowe Inteligentne Specjalizacje i Inteligentne Specjalizacje Regionalne.
2. Standardy Zarządzania Klastrami – opracowane oraz promowane przez PARP ukierunkowują sposób zarządzania klastrem, określają minimalne działania w obszarze strategii, organizacji i współpracy z otoczeniem.

Wśród kryteriów oceny KKK nie występuje wprowadzenie CSR jako osobnego zagadnienia, jednak jeden ze wskaźników, tj. wskaźnik oceny merytorycznej nr 11 oznaczający liczbę udzielonych patronatów merytorycznych nad przedsięwzięciami społecznymi, odnosi się do działań społecznych klastra, do współpracy i relacji z otoczeniem. Zakłada się, iż zaangażowanie w akcje społeczne nie tylko zwiększa rozpoznawalność klastra, ale także wskazuje na zaangażowanie w problemy społeczności lokalnej, czyli otoczenia, w którym działa klastery. Wskaźnik ten nie oddaje w całości idei CSR. Jest to potraktowanie działań społecznych klastra instrumentalnie – jako tych, które pełnią funkcje informacyjne i promocyjne (Hołub-Iwan i Wielec, 2014).

Standardy zarządzania klastrem mają stanowić odpowiedź na problem niskiej jakości zarządzania klastrami i braku systemowego podejścia do kwestii przygotowania profesjonalnych koordynatorów. Jest to tym bardziej istotne, że podmioty te mają kluczowe znaczenie dla sukcesu klastra oraz dla skuteczności interwencji publicznej. Standardy zarządzania klastrem należy rozumieć jako zasady określające pożądane cechy zarządzania i funkcjonowania koordynatorów klastrów, uwzględniające m.in. najlepsze zidentyfikowane praktyki w zakresie ich działalności w Polsce i za granicą.

Spośród standardów zarządzania klastrem PARP jeden w całości dotyczy CSR i jest to standard obligatoryjny dla klastrów znajdujących się w fazie rozwoju lub dojrzałości. W fazie embrionalnej jego spełnienie jest opcjonalne. Zgodnie z tym standardem, oznaczonym numerem 3.5.1, klastery i koordynatorzy klastrów dążą do rozwoju

zasobów ludzkich, uwzględniają ochronę środowiska i budują relacje z otoczeniem w swojej codziennej praktyce. Szczególną rolę w tym przypadku odgrywa koordynator, który w swojej działalności powinien realizować założenia CSR. Spełnienie tego standardu oznacza spełnienie trzech alternatywnych wskaźników:

1. W posiadanej strategii rozwoju znajdują się zapisy dotyczące działań CSR, związane np. z tworzeniem przyjaznych pracownikom miejsc pracy, rozwijaniem i wdrażaniem nowych, przyjaznych dla środowiska technologii, zwiększaniem efektywności energetycznej, ograniczeniem zużycia zasobów naturalnych, prowadzeniem różnego typu akcji społecznych.
2. Koordynator podejmuje działania na rzecz promocji zasad CSR poprzez np. organizowanie spotkań o charakterze szkoleniowym lub technologicznym. Częstotliwość, forma i skala tych działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków.
3. Koordynator wspiera realizację działań ukierunkowanych na realizację zasad CSR, np. prowadzenie akcji ukierunkowanych na budowę świadomości CSR, pozyskanie zewnętrznych środków finansowych na termomodernizację obiektów, wdrożenie niskoemisyjnych technologii, ograniczenie zużycia zasobów naturalnych. Częstotliwość, forma i skala działań jest adekwatna do stanu rozwoju klastra, reprezentowanej branży oraz potrzeb i możliwości jego członków.

Oznacza to, że spełnienie któregośkolwiek z tych wskaźników prowadzi do spełnienia standardu jako całości.

W 2015 roku na zlecenie PARP w ramach projektu „Pogłębiona inwentaryzacja klastrów” w 66 klastrach dobranych w sposób celowy we wszystkich województwach zostały przeprowadzone badania weryfikacji standardów zarządzania (tab. 9.1). W badaniach, w których uczestniczyli autorzy niniejszej pracy, brali udział koordynatorzy klastrów. W bezpośrednim spotkaniu z ekspertem deklarowali oni spełnienie poszczególnych standardów (Piotrowski, 2014). Zdecydowaną większość analizowanych klastrów, tj. 60 wśród 66, stanowiły klastry w fazie rozwoju. Ogólnie wszystkie obligatoryjne standardy spełniło 31 klastrów, a nie spełniło ich 35 klastrów, przy czym wiele spośród nich przy niewielkim nakładzie środków może w krótkim czasie doprowadzić do zmiany swojej sytuacji w tym względzie. Dla klastrów niespełniających standardów sformułowano rekomendacje doskonalące, w tym także w obszarze społecznej odpowiedzialności. Rekomendacje te odnosiły się do sformułowania celów w zakresie społecznej odpowiedzialności w dokumentach strategicznych klastra (strategia rozwoju, misja, cele strategiczne), podejmowania działań rozpoznających przydatność zasad CSR w działaniach klastra z uwzględnieniem dostępnych standardów (w szczególności normy ISO 26000) oraz w dalszej kolejności podejmowania działań dla członków.

Szczegółowe wyniki analizy spełnienia standardów w klastrach przedstawiają się następująco:

- w 59 klastrach spełniony jest standard 3.5.1. CSR, 7 klastrów nie spełniło tego standardu;
- siedmiu koordynatorów klastrów, które nie spełniło standardu 3.5.1, nie podjęło żadnych działań na rzecz CSR;
- u żadnego z 66 analizowanych koordynatorów klastrów nie był wdrożony jakiegokolwiek standard CSR, np. ISO 26000;
- prawie każdy koordynator klastra wyraził zainteresowanie procesem wdrażania normy ISO 26000.

Powyższe wyniki wskazują na potrzebę wdrażania zasad CSR i związany z tym potencjał, przy czym działania wdrożeniowe w klastrach mogą być związane z tymi samymi ograniczeniami i trudnościami, które występują poza klastrami, tj. indywidualnie w przedsiębiorstwach.

Tabela 9.1. Liczba klastrów poddanych weryfikacji standardów zarządzania w województwach

Województwo	Liczba klastrów	
	zweryfikowanych	poddanych weryfikacji standardów
dolnośląskie	16	2
kujawsko-pomorskie	7	3
lubelskie	13	5
lubuskie	6	2
łódzkie	8	2
małopolskie	12	2
mazowieckie	29	11
opolskie	3	2
podkarpackie	17	6
podlaskie	9	3
pomorskie	9	3
śląskie	38	15
świętokrzyskie	5	2
warmińsko-mazurskie	6	2
wielkopolskie	16	3
zachodniopomorskie	9	3
RAZEM	203	66

Źródło: opr. własne na podstawie wyników badań.

Dla osiągnięcie spodziewanych korzyści klastr musi sprostać pewnym wyzwaniom, które stawiane są przede wszystkim kadrze kierowniczej koordynatora, kadrze

kierowniczej podmiotów członkowskich oraz wszystkim zatrudnionym pracownikom. Główna rola przypisana jest kadrze kierowniczej, która musi zrozumieć ideę i zasady CSR oraz mieć głębokie przekonanie o słuszności ich wdrożenia i przestrzegania. Inicjatorem może być sam koordynator lub rada klastra. Kolejnym ważnym krokiem, który muszą zrobić inicjatorzy wdrożenia, jest przekonanie decydentów w poszczególnych podmiotach członkowskich o słuszności wdrożenia i działania zgodnie z polityką CSR. Najważniejszym elementem tego etapu jest prowadzenie kompleksowej polityki informacyjnej polegającej m.in. na zapoznawaniu kierownictwa i pracowników z ideą, zasadami oraz potencjalnymi korzyściami CSR, przeprowadzaniu systematycznych i wyczerpujących merytorycznie rozmów, odpowiadaniu na pytania. Samo wdrożenie CSR jest możliwe wyłącznie wtedy, gdy po etapie informacyjnym wewnątrz klastra następuje zidentyfikowanie grup interesariuszy oraz sformułowanie strategii społecznej odpowiedzialności. Musi ona być osadzona w strategii ogólnej, co nadaje jej długofalowy charakter, oraz zbieżna z wizją i deklarowanymi wartościami. Etapem wieńczącym wdrożenie polityki CSR w organizacji jest przygotowanie i przeprowadzenie raportowania społecznego, którego celem jest rozpropagowanie związanych, aktualnych informacji na temat społecznie odpowiedzialnej działalności klastra jako całości i poszczególnych członków. Ponieważ podmioty stosujące CSR postrzegają komunikowanie się z szerokim kręgiem zewnętrznych i wewnętrznych interesariuszy oraz związaną z tym przejrzystość informacji i sprawozdawczość jako sprawy najwyższej wagi, raportowanie powinno odnosić skutki zarówno wewnętrzne, jak i zewnętrzne. Dla pracowników powinno mieć ogólnie znaczenie informacyjne, ale przede wszystkim motywujące, tj. dające przekonanie o uczestniczeniu w czymś ważnym i wartościowym. Oddziaływanie zewnętrzne powinno natomiast przyczyniać się do wzrostu zaufania interesariuszy do klastra, polepszać warunki współpracy oraz odnosić typowy rezultat marketingowy poprzez budowanie i rozwijanie jego pozytywnego wizerunku.

Biorąc pod uwagę aktywność klastrów w Polsce oraz specyfikę zasad CSR, autorzy niniejszej pracy postulują, aby wdrażanie zasad CRS w klastrach było realizowane według procedury postępowania składającej się z następujących etapów:

1. Przeglądu zasad, czyli dokonanej przez koordynatora klastra lub radę klastra weryfikacji zasad CSR oraz oceny, które zasady spośród tych opisanych w rozdz. 3 są szczególnie istotne dla klastra i jego uczestników.
2. Włączenia wybranych zasad do dokumentów strategicznych klastra (strategii rozwoju, statutu, regulaminu klastra).
3. Promowania wybranych zasad CSR wśród uczestników klastra.
4. Przygotowania do wdrożenia norm ISO 26000 dla koordynatora klastra.
5. Opracowania podręcznika wdrażania zasad CSR lub wdrażania norm ISO 2600 wśród członków klastra. Podręcznik ten powinien uwzględniać specyfikę uczestników klastra oraz sektora, w którym działają.
6. Bieżącego promowania ustalonych zasad CSR oraz podejmowania działań praktycznych z zakresu społecznej odpowiedzialności.

## 9.5. Podsumowanie

Społeczna odpowiedzialność organizacji nie jest niczym innym jak konsekwentnym budowaniem reputacji i zaufania w zgodzie z uniwersalnymi zasadami etycznymi i społeczną aksjologią. Nie wystarczy jednak jedynie afirmowanie konsensusu w tym zakresie. Budowania reputacji nie można traktować jedynie jako wyzwania marketingowego. Świadome, transparentne budowanie reputacji wymaga, aby kadra zarządzająca podmiotami wchodzącymi w skład klastra posiadała nie tylko odpowiednie kwalifikacje etyczne, ale i wiedzę na temat kanonu CSR. Rolą kadry kierowniczej oraz koordynatorów klastrów jest aktywne propagowanie idei CSR przede wszystkim wśród pracowników za zasadzie dwukierunkowej komunikacji w tym zakresie, a także wśród jak najszerszego grona interesariuszy. Budowanie reputacji musi opierać się na konkretnych działaniach, a nie na deklaracjach. Nie wystarczy zapisanie w strategii organizacji katalogu działań społecznie odpowiedzialnych. Konieczne jest podejmowanie współdziałania z szerokim gronem interesariuszy, by uczyć się wzajemnie postępowania zgodnego z ideą CSR. Praktyka przeprowadzonych badań polegająca na weryfikacji standardów zarządzania w wybranych klastrach w Polsce wskazuje, że w dokumentach strategicznych niewielkiej liczby klastrów jest zapisana zgodność celów rozwojowych z zasadami CSR, pomimo że w praktyce takie działania SA podejmowane. Zalecane jest zatem wdrażanie zasad CSR zgodnie z przedstawioną w pracy procedurą postępowania.

## Bibliografia

- Castells M., 1996. *The Rise of the Network Society. The Information Age: Economy, Society and Culture*. Blackwell Publishers, Oxford.
- Grudzewski W.M. i in., 2010. *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości – zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Poltext, Warszawa.
- Hołub-Iwan J., Wielec Ł., 2014. *Opracowanie systemu wyboru Krajowych Klastrow Kluczowych*. Cz. 1: *Charakterystyka Krajowego Klastra Kluczowego w oparciu o analizę źródeł wtórnych*. PARP, Warszawa.
- Jastrzębska E., 2011. Państwo a społeczna odpowiedzialność biznesu. W: *Kwartalnik KES studia i prace*, 2.
- Knop L., 2013. *Zarządzanie klastrem. Koncepcje, strategie, modele*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Knop L., 2015. Zarządzanie klastrem – założenia oceny. W: A. Borwiecki, T. Rojek (red.), *Kształtowanie relacji partnerskich form współdziałania współczesnych przedsiębiorstw. Strategie – procesy – narzędzia*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 63–78.
- Knop L. i in., 2013. *Modele zarządzania klastrami. Wybrane przykłady*. Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
- Mazur-Wierzbicka E., 2012. *CSR w dydaktyce, czyli jak uczyć studentów społecznej odpowiedzialności*. Stowarzyszenie Kreatywni dla Szczecina, Szczecin.
- Piotrowski M., 2014. *Instrukcja stosowania standardów zarządzania klastrem. Wersja ostateczna*. PARP Warszawa.

- Rok B., 2004. *Odpowiedzialny biznes w nieodpowiedzialnym świecie*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
- Rybak M., 2004. *Etyka menadżera – społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- EU-OSHA, 2006. *Spoleczna odpowiedzialność biznesu a bezpieczeństwo i higiena pracy*. Europejska Agencja Bezpieczeństwa i Zdrowia w Pracy (EU-OSHA), Bruksela.
- Zientara P., 2007. Czy rzeczywiście potrzebujemy CSR? W: P. Kulawczuk, A. Poszewiecki (red.), *Wpływ społecznej odpowiedzialności biznesu i etyki biznesu na zarządzanie przedsiębiorstwami*. Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa.
- Żemigala M., 2007. *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*. Wolters Kluwer, Warszawa.

## Netografia

- Green Paper 2001: Promoting framework for Corporate Social Responsibility*, 2001. European Commission, Directorate-General for Employment and Social Affairs, Brussel. Dostępny w: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_DOC-01-9\\_en.pdf](http://europa.eu/rapid/press-release_DOC-01-9_en.pdf) [dostęp: 10. 2015].
- Komunikat Komisji dla Parlamentu Europejskiego, Rady i Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego: Realizacja partnerstwa na rzecz wzrostu gospodarczego i zatrudnienia: uczynienie Europy liderem w zakresie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstw*. Komisja Wspólnot Europejskich, Brussels. Dostępny w: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2006:0136:FIN:pl:PDF> [dostęp: 10. 2015].
- Piotrowski M. (red.), 2014. *Standardy zarządzania klastrem*. PARP, Warszawa. Dostępny w: [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/20141223\\_Publikacja\\_-\\_Standardy\\_zarzadzania\\_klastrem\\_-\\_wersja\\_finalna\\_po\\_korekcie.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/file/news/20141223_Publikacja_-_Standardy_zarzadzania_klastrem_-_wersja_finalna_po_korekcie.pdf) [dostęp: 10. 2015].
- PKN, 2011. *Norma Międzynarodowa dotycząca odpowiedzialności społecznej ISO 26000 Guidance on Social Responsibility*. Materiały konferencyjne, Warszawa. Dostępny w: <http://www.csrinfo.org/pl/wiadomosci/artykuly/2594-inauguracja-iso-26000-relacja-z-konferencji> [dostęp: 10. 2015].
- Szadziewska A., 2010. Przejawy realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego w działalności przedsiębiorstw. *Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego*, 4(4), s. 155–168. Dostępny w: [http://zif.wzr.pl/pim/2010\\_4\\_4\\_12.pdf](http://zif.wzr.pl/pim/2010_4_4_12.pdf) [dostęp: 09. 2015].



# 10. Innowacje ekologiczne szansą rozwoju gospodarczego w Polsce

Małgorzata Rutkowska-Podołowska\*, Jolanta Pakulska\*\*

*Innowacja to specyficzne narzędzie przedsiębiorczości...  
działanie, które daje naszym zasobom nowe pole  
do zdobywania pieniędzy.*

Peter Drucker

Innowacje, zwłaszcza ekoinnowacje, będą w przyszłości głównym motorem rozwoju gospodarczego. W pracy przedstawiono analizę wybranych aspektów innowacji ekologicznych (ekoinnowacji) przeprowadzoną na podstawie literatury przedmiotu. Omówiono w niej również istotę ekoinnowacji oraz wskazano na możliwości i utrudnienia w ich realizacji. W części dotyczącej badań przedyskutowano ranking ekoinnowacyjności Polski na tle krajów Unii Europejskiej.

**Słowa kluczowe:** innowacje ekologiczne, wskaźnik Eco-Innovation Scoreboard (Eco-IS), ekoinnowacyjność

## 10.1. Wprowadzenie

Podjęcie tematyki innowacji ekologicznych wynika z przesłanek teoretycznych i poznawczych. Rozwój gospodarczy, a co za tym rosnąca liczba i różnorodność po-

---

\* dr inż., Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław, e-mail: malgorzata.rutkowska@pwr.edu.pl

\*\* dr, Uniwersytet Stefana Kardynała Wyszyńskiego, Instytut Socjologii, Wydział Nauk Historycznych i Społecznych, ul. Wóycickiego 1/3, 01-938 Warszawa, e-mail: jolanta.pakulska@uksw.edu.pl

jawiających się na rynku produktów powodują, że coraz częściej istotną rolę odgrywa działalność ekoinnowacyjna. Wobec narastania zanieczyszczenia środowiska i wyczerpywania się zasobów naturalnych inwestycje ekologiczne znajdują się w kręgu zainteresowania zarówno badaczy, jak również decydentów. Badania dotyczące ekoinnowacji rozpoczęły się już w latach dziewięćdziesiątych ubiegłego stulecia. Ich rozwój był efektem z jednej strony wzrostu świadomości w zakresie zagrożeń środowiskowych, z drugiej zaś poszukiwania bardziej zrównoważonego modelu rozwoju gospodarczego. Zapoczątkowali je natomiast C. Fussler, P. James, R. Kemp oraz P. Pearson.

Pojęcie ekoinnowacji jest więc stosunkowo nowe. Przedrostek eko- pochodzi od słowa ekologia, natomiast określenie innowacja oznacza wszystko, co jest nowe. Celem innowacji ekologicznych jest rozwój nowych produktów i procesów, które istotnie zmniejszają negatywne oddziaływanie na środowisko.

Dorobek literaturowy zarówno krajowy, jak i zagraniczny w zakresie innowacji ekologicznych jest stosunkowo skromny. Stąd też podjęto się próby wypełnienia tej luki, co będzie stanowiło wkład do nauki.

W pracy najpierw przedstawiono istotę ekoinnowacji, a następnie wskazano na możliwości i ograniczenia ich wprowadzenia do gospodarki. Celem autorek było z jednej strony usystematyzowanie wiedzy z zakresu inwestycji ekologicznych występujących w Polsce, z drugiej zaś wskazanie na możliwości i konieczność ich ciągłego rozwoju.

Zastosowana metodologia opiera się na analizie dostępnej literatury przedmiotu oraz analizie danych statystycznych. W analizie statystycznej wykorzystano dane za lata 2010–2013.

## 10.2. Istota innowacji ekologicznych

Pojęcie innowacyjności ewoluuje. Przyjmuje się często, że „innowacją jest nowy bądź znacząco poprawiony produkt (dobro lub usługa) wprowadzony na rynek lub wprowadzenie w przedsiębiorstwie nowego lub znacznie poprawionego procesu. Innowacje korzystają z wyników rozwoju technologicznego, nowych kombinacji istniejącej technologii lub wykorzystania innej wiedzy pożądanej przez przedsiębiorstwo” (Woźniak i in., 2006, s. 57).

Z uwagi na większą złożoność i inną hierarchię celów ekoinnowacje znacznie różnią się od innowacji w sensie ogólnym. W literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele definicji innowacji ekologicznych (ekoinnowacji). Nie podejmując się ich głębszej analizy, autorki pracy przedstawiają najważniejsze z nich.

Innowacje ekologiczne mogą być definiowane jako „innowacje, które składają się z nowych lub zmienionych procesów, praktyk, systemów i produktów, które korzy-

stając z zasobów środowiska, jednocześnie przyczyniają się do jego ochrony” (Jarża, 2013, s. 10). Według klasycznej definicji ekoinnowacja jest to nowy produkt, który zapewnia wartość dla klienta i dla biznesu, a jednocześnie znacząco obniża negatywny wpływ na środowisko (James, 2001). Zgodnie z kolejną definicją jako ekoinnowację należy rozumieć „zamierzone postępowanie cechujące się przedsiębiorczością, obejmujące etap projektowania produktu i zintegrowane zarządzanie nim w ciągu jego cyklu życia, które przyczynia się do proekologicznego unowocześniania społeczeństw epoki przemysłowej dzięki uwzględnieniu problemów ekologicznych przy opracowaniu produktów i związanych z nimi procesów. Ekoinnowacje prowadzą do zintegrowanych rozwiązań mających na celu zmniejszenie nakładów zasobów i energii, jednocześnie podnosząc jakość produktu i usługi. Innowacja technologiczna jest jednym ze sposobów ekoinnowacji” (Carley i Spapens, 2000, s. 157). Dla niektórych autorów innowacją są „wszelkie nowe formy działań zmierzających do znacznego i widocznego postępu w kierunku realizacji celu w postaci zrównoważonego rozwoju, poprzez ograniczanie oddziaływania na środowisko lub osiąganie większej skuteczności i odpowiedzialności w zakresie wykorzystywania zasobów, w tym energii” (Prystrom, 2013, s. 83). Z kolei według autorów innej definicji ekoinnowacje składają się z nowych lub zmodyfikowanych procesów, technik, praktyk, systemów i produktów, które pozwalają wyeliminować lub zredukować szkodliwe oddziaływanie na środowisko (Kemp i in., 2004, s. 70).

W Polsce ekoinnowacja została zdefiniowana w sposób kompleksowy dopiero w 2009 r. przez Główny Urząd Statystyczny (GUS). Definicja ta określa ekoinnowacje jako „innowacje przynoszące korzyści dla środowiska, jako nowy lub istotnie ulepszony produkt (wyrób lub usługa), proces, metodę marketingową lub organizacyjną, które przynoszą korzyści dla środowiska w porównaniu z rozwiązaniami alternatywnymi” (GUS, 2010, s. 48).

Na szczęblu europejskim zdefiniowania pojęcia innowacji ekologicznych podjęły się również m.in. Komisja Europejska (KE), Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju (ang. *Organisation for Economic Co-operation and Development* – OECD) oraz Eurostat. Komisja Europejska określa ekoinnowacje jako „formę innowacji, których celem jest znaczący i dający się udowodnić postęp w kierunku realizacji celów zrównoważonego rozwoju przez redukcję wpływu na środowisko lub osiągnięcie bardziej efektywnego i odpowiedzialnego użycia naturalnych zasobów włączając energię” (*Competitiveness and Innovation...*).

Co więcej, teorie ekoinnowacji można i należy rozpatrywać w ujęciu wąskim i szerokim. Ujęcie szerokie ekoinnowacji z jednej strony dotyczy rozwiązań z działalności przedsiębiorstwa oraz rozwiązań instytucjonalnych i społecznych, z drugiej natomiast jest warunkiem koniecznym trwałego zrównoważonego rozwoju, wzrostu dobrobytu społecznego i poprawy jakości życia. Celem ekoinnowacji jest w ujęciu szerokim zapewnienie trwałej przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w wymiarze ekonomicznym bez szkody dla jakości środowiska przyrodniczego lub w wymiarze ekono-

micznym przy minimalnym uszczerbku tego środowiska z pełną odpowiedzialnością wobec społeczeństwa. W ujęciu wąskim (zawężonym) eko innowacje koncentrują się głównie wokół rozwiązań technologicznych z uwzględnieniem środowiska przyrodniczego. Są one zawężone i nie są zintegrowane z całą działalnością przedsiębiorstwa (Przychodzień, 2015).

Za podstawowy cel innowacji ekologicznych należy więc uznać korzyści dla środowiska, tj. redukcję negatywnego oddziaływania działalności gospodarczej na środowisko przyrodnicze poprzez obniżenie energochłonności, redukcję zużycia zasobów naturalnych lub zmniejszenie emisji szkodliwych substancji (Ottman i in., 2006). W związku z tym eko innowacja jest taką innowacją, która dąży z jednej strony do redukcji obciążenia środowiska, a z drugiej do osiągnięcia określonej wydajności środowiska. Innowacje ekologiczne realizują politykę redukcji presji na środowisko, wykorzystując rozwiązania proekologiczne. Eko innowacyjnym rozwiązaniem jest takie, które jest innowacyjne w stosunku do rozwiązania najbardziej nowoczesnego (Jarża, 2013). W związku z tym w pracy przyjęto, że eko innowacje obejmują wytwarzanie i zastosowanie nowych wyrobów, usług, procesów, systemów i procedur w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich i zapewnienia lepszej jakości życia przy jednoczesnej minimalizacji zużycia zasobów naturalnych oraz emisji zanieczyszczeń do środowiska na jednostkę wyrobu lub usługi w całym cyklu życia w porównaniu z rozwiązaniami alternatywnymi (Kemp i in., 2007).

Innowacje ekologiczne zależą od wielu różnych czynników i powinny być rozpatrywane wieloaspektowo. Głównym czynnikiem sprzyjającym ich rozwojowi są regulacje prawne, przy czym istotną rolę odgrywają także inne czynniki związane z warunkami rynkowymi, jak również technologiczne możliwości firm. Ważnymi czynnikami są ponadto oszczędności osiągnięte dzięki wdrożeniu innowacji środowiskowych. Eko innowacje są również silnie skorelowane z innowacjami produktowymi i procesowymi, a wpływ na ich wdrażanie mają funkcjonujące systemy zarządzania środowiskowego, jak również ich poziom i jakość.

W literaturze przedmiotu wyróżnia się najczęściej eko innowacje:

- technologiczne, np. produkty i procesy;
- społeczne, np. zachowania czy nawyki konsumpcyjne;
- organizacyjne, np. eko audyty, zielone B + R (badania i rozwój);
- instytucjonalne, np. platformy współpracy, nieformalne grupy, sieci powołane w celu zajmowania się kwestiami środowiskowymi (Foltynowicz, 2009).

Eko innowacje, ze względu na ich przedmiot, można również podzielić na:

- Innowacje produktowe, w efekcie których w obszarze ochrony środowiska powstają wyroby i usługi całkowicie nowe (o nowych cechach lub zastosowaniach) lub też znacząco zmienione zostają wyroby i usługi już istniejące. Celem innowacji produktowych jest realizacja celów ekologicznych, w wyniku czego powstają nowe lub znacząco udoskonalone produkty w zakresie swoich celów lub zastosowań, np. zastępowanie środków produkcji materiałami o ulepszo-

nych cechach, wprowadzanie produktów energooszczędnych, przyjazne dla środowiska tworzywa sztuczne.

- Innowacje procesowe (technologiczne), które wprowadzają znaczące zmiany w metodach produkcji (technologii, urządzeń czy oprogramowania) i/lub dostarczania produktów, równocześnie spełniających kryterium celowości i dziedziny związanej z ochroną środowiska i ekorozwojem (instalacja nowej lub ulepszonej technologii produkcji pozwalające ograniczyć negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne).
- Innowacje marketingowe, które polegają na wdrożeniu nowej metody marketingowej związanej ze znacznymi zmianami w projekcie lub konstrukcji produktu/opakowania, dystrybucji, promocji, ze szczególnym uwzględnieniem zasad proekologicznych lub kształtowaniem świadomości ekologicznej, np. zmiany opakowania, nowego znaku towarowego, promocji i dystrybucji produktu lub usługi, a także sposobu kształtowania cen.
- Innowacje organizacyjne, które są związane ze zmianą organizacji miejsca pracy, zasad działania czy stosunków firmy z otoczeniem przy jednoczesnym rozwijaniu świadomości ekologicznej i zdolności do realizacji zadań związanych z ekorozwojem i rozwojem zrównoważonym, np. powołanie formalnych lub nieformalnych zespołów roboczych, realizujących zadania związane z działalnością proekologiczną, wdrożenie systemu zarządzania środowiskowego, np. ISO14000. Przykładem może powołanie formalnych lub nieformalnych zespołów roboczych realizujących zadania związane z działalnością proekologiczną, wdrożenia systemu zarządzania środowiskowego, np. ISO 14000 (OECD, 2005; Ziółko i Mróz, 2015).

### **10.3. Innowacje ekologiczne w Polsce na tle innych krajów Unii Europejskiej**

Gospodarka Polski nie należy do gospodarek innowacyjnych. O jej stanie nie decydują wynalazki i patenty, a rozwój gospodarczy zależy przede wszystkim od gospodarki opartej na węglu i rolnictwie. Przedsiębiorcy osiągają zyski nie dzięki nowoczesnym rozwiązaniom, lecz niskim płacom. Co ważniejsze, Polska pod względem innowacyjności ekologicznej plasuje się w końcu krajów europejskich. Konkurujemy z Rumunią i Bułgarią (tab. 1). W tabeli przedstawiono ekoinnowacyjność gospodarek według The Eco-Innovation Scoreboard (Eco-IS), który pokazuje względną wydajność ekoinnowacji krajów Unii Europejskiej (UE) wobec średniej całej Unii. Zastosowany wskaźnik Eco-IS jest narzędziem ilustrującym wydajność ekoinnowacji we wszystkich państwach członkowskich. Obejmuje on różnorodne wskaźniki, które obrazują poziom wdrażania innowacji ekologicznych w krajach UE. Poziom Eco-IS

wyznacza się na podstawie 16 wskaźników podzielonych na 5 grup: (1) nakłady na ekoinnowację, (2) ekoinnowacje–działania, (3) ekoinnowacje–wyniki, (4) efekty społeczno-gospodarcze oraz (5) efekty dla środowiska (*The Eco-Innovation...*). Pozwalają one wskazać słabe i mocne strony poszczególnych krajów członkowskich na tle pozostałych krajów UE. Spośród pięciu tematycznych obszarów wskaźników trzy z nich odnoszą się bezpośrednio do ekoinnowacji:

1. Nakłady, do których należą: wielkość rządowych wydatków na środowiskowe i energetyczne B + R, liczba badaczy ogółem, wielkość zielonych inwestycji funduszy PE/VC.
2. Działania, do których należą: liczba firm wprowadzających ekoinnowacje poprawiające efektywność materiałową i energetyczną, liczba firm posiadających certyfikat ISO 14001.
3. Wyniki, do których należą: liczba patentów, publikacji, informacja w mediach na temat ekoinnowacji.

Dwie kolejne grupy wskaźników są efektami wprowadzania ekoinnowacji:

1. Efekty środowiskowe, które oceniane są na podstawie takich wskaźników, jak: efektywność wykorzystania energii, surowców, wody oraz emisyjność gospodarki.
2. Efekty społeczno-gospodarcze, które wyznaczane są przez rozwój „ekobranż” w danej gospodarce (Bukowski i in., 2012).

Wskaźnik Eco-IS jest podstawą podziału krajów UE na trzy grupy:

1. Liderzy ekoinnowacji (wartość wskaźnika wynosi powyżej 120), do których należą: Szwecja, Finlandia, Niemcy, Dania, Wielka Brytania.
2. Zwolennicy ekoinnowacji (wartość wskaźnika wynosi 81–119).
3. Kraje nadrabiające zaległości w zakresie ekoinnowacji (wartość wskaźnika poniżej 80), do których należą m.in. Bułgaria, Polska, Cypr (Węgrzyn, 2013).

Należy zwrócić uwagę na fakt, że w 2012 r. najliczniejsza była grupa państw nadrabiających zaległości w zakresie ekoinnowacji (14 państw), w latach 2011 i 2012 największą grupę stanowili zwolennicy ekoinnowacji (odpowiednio 11 oraz 12 krajów), natomiast w 2013 r. ponownie najwięcej było krajów nadrabiających zaległości w zakresie ekoinnowacji (15 krajów) (tab. 10.1).

W badanym okresie Polska była zaliczana do grupy państw nadrabiających zaległości w zakresie ekoinnowacji i zajmowała jedną z najniższych pozycji w rankingu, tj. 4 miejsce od końca w 2010 r., w 2011 r. miejsce ostatnie w 2011 r., natomiast przedostatnie w latach 2012 i 2013. Co więcej, wskaźnik Eco-IS dla Polski w ostatnim roku znacznie pogorszył się (spadek aż o 13 punktów). Oprócz tego na tle sześciu najmniej innowacyjnych krajów Europy poziom ekoinnowacyjności mierzony wskaźnikiem Eco-IS w ciągu ostatnich czterech lat wykazał trend spadkowy. Potwierdza to tezę, że Polska należy do najmniej ekoinnowacyjnych państw w Europie. Trzeba też podkreślić, że polska gospodarka pozostaje daleko w tyle zarówno za liderami ekoinnowacji, jak i za krajami należącymi do grupy krajów nadrabiających zaległości

w omawianym zakresie. Słabe wyniki Polski wynikają zarówno ze słabej pozycji innowacyjnej kraju, jak również z niskich nakładów przeznaczanych na działalność badawczo-rozwojową.

Dla wszystkich krajów UE wskaźnik Eco-IS (rys. 10.1) wynosi 100, natomiast wskaźniki dla poszczególnych krajów plasują się w przedziale od niecałych 40 do prawie 160.

W 2013 roku najwyższym poziomem ekoinnowacyjności wyróżniały się Szwecja i Finlandia (Eco-IS 138). Tylko nieco niższy wskaźnik miały Niemcy (132), Dania (129) oraz Wielka Brytania (122). Finlandia utrzymuje swoją pozycję lidera od początku prowadzenia badań nad ekoinnowacyjnością, czyli od 2010 r. (ze wskaźnikami odpowiednio 156, 149 i 150). W latach 2010 i 2012 wiceliderem była Dania (w 2010 ze wskaźnikiem 155, czyli niewiele mniejszym, ale w 2012 już ze wskaźnikiem 136, czyli znacznie mniejszym niż będąca liderem Finlandia). W 2011 roku pozycję Danii zajęła Szwecja (142), która rok wcześniej ze wskaźnikiem 128 zajmowała dopiero piątą pozycję (ze wskaźnikiem 142), natomiast w 2013 dogoniła lidera. Trzecie miejsce w 2010 r. ze wskaźnikiem znacznie niższym (139) zajmowały Niemcy, które w kolejnym roku pogorszyły swój wskaźnik (123), a tym samym swoją pozycję, spadając z 3 miejsca na 7. W 2012 roku wskaźnik znów nieco spadł (do 120), jednak Niemcy znacznie poprawiły swoją pozycję, zajmując w rankingu miejsce 4. Natomiast w 2013 r. znacznie poprawiły swój wskaźnik (do 132) i zajęły 3 miejsce w rankingu, jedynie nieco niższe niż dwaj liderzy. Dopiero w 2013 r. do grona czołowych państw w zakresie ekoinnowacji dołączyła Wielka Brytania (choć nie znajdowała się nigdy w dolnych strefach rankingu). W 2010 roku ze wskaźnikiem 103 zajmowała 8 miejsce, zaś w 2011 (wskaźnik 105) i 2012 (wskaźnik 123) miejsce 12. Należy zauważyć, że grupa państw o najwyższym poziomie ekoinnowacyjności jest w miarę stabilna. Do liderów eko-innowacji, według kryterium Eco-IS, należą państwa ze wskaźnikiem powyżej 120.

Na przeciwnym biegunie, z bardzo niskim poziomem ekoinnowacyjności na tle pozostałych krajów UE, znajdują się Bułgaria (Eco-IS 38), Polska<sup>1</sup> (42) oraz Cypr (43). Tylko nieco lepsza sytuacja jest w Słowacji (47) i na Łotwie (52). W porównaniu do lat poprzednich znacznie pogorszyła swoją pozycję Bułgaria (w 2010 r. ze wskaźnikiem 58 zajmowała 21 miejsce, w 2011 ze wskaźnikiem 67 miejsce 22, w 2012 ze wskaźnik 80 znalazła się na pozycji 17, a w 2013 już na miejscu ostatnim – 27). Cypr w 2010 r. ze wskaźnikiem 64 zajmował w rankingu 19 miejsce, w 2011 wskaźnik wzrósł wprawdzie do 71, ale wiązało się to ze spadkiem w rankingu na 21 miejsce. W kolejnym roku wskaźnik znów wzrósł (do 74), co przełożyło się na przejście Cypru w rankingu o poziom wyżej. W 2013 roku wskaźnik dla Cypr, podobnie jak dla Bułgarii, znacznie spadł (do 43), czego konsekwencją było spadek tego kraju w rankingu

---

<sup>1</sup> Analiza ekoinnowacyjności w Polsce została przedstawiona wyżej.

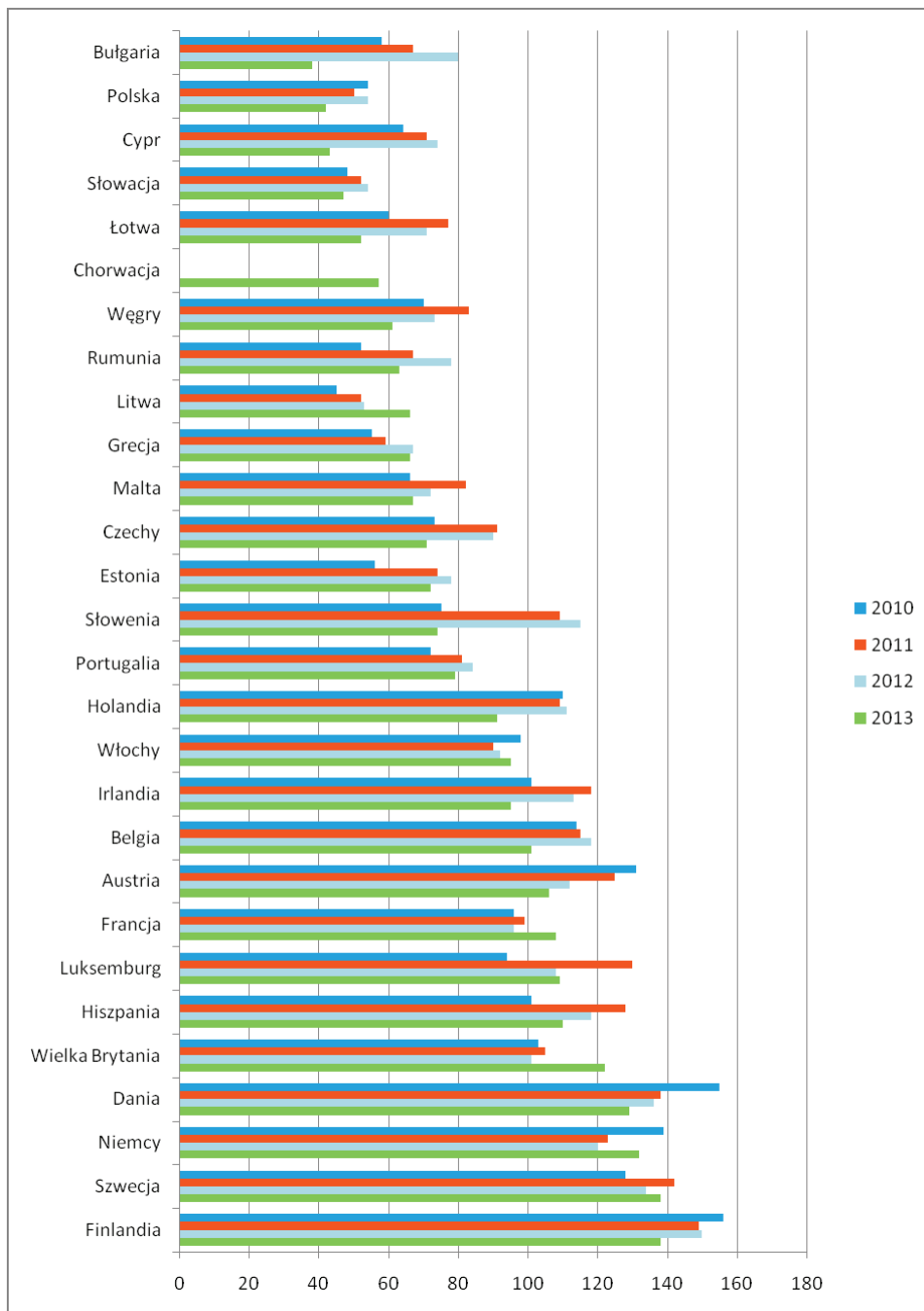
Tabela 10.1. Ranking ekoinnowacji krajów UE w latach 2010–2013 (Eco-IS)

Kraj	Lata			
	2010	2011	2012	2013
UE	100	100	100	100
Bułgaria	58	67	80	38
<b>Polska</b>	<b>54</b>	<b>50</b>	<b>54</b>	<b>42</b>
Cypr	64	71	74	43
Słowacja	48	52	54	47
Łotwa	60	77	71	52
Chorwacja (w UE od 2013 r.)	–	–	–	57
Węgry	70	83	73	61
Rumunia	52	67	78	63
Grecja	55	59	67	66
Litwa	45	53	53	66
Malta	66	82	72	67
Czechy	73	92	90	71
Estonia	56	74	78	72
Słowenia	75	109	115	74
Portugalia	72	81	84	79
Holandia	110	109	111	91
Irlandia	102	118	113	95
Włochy	98	90	92	95
Belgia	114	115	118	101
Austria	131	125	112	106
Francja	96	99	96	108
Luksemburg	94	130	108	109
Hiszpania	101	128	118	110
Wielka Brytania	103	105	101	122
Dania	155	138	136	129
Niemcy	139	123	120	132
Finlandia	157	149	150	138
Szwecja	128	142	134	138

Źródło: opr. własne na podstawie: (*Ranking...*).

na pozycję 25, tj. 3 od końca. W 2010 roku Słowacja ze wskaźnikiem 48 zajmowała przedostatnie miejsce w rankingu, natomiast w 2011, w związku ze wzrostem wskaźnika (do 52), przesunęła się na wyższą pozycję (25). W 2012 roku wzrost wskaźnika do 54 nie przełożył się na poprawę miejsca w rankingu, natomiast w 2013 pomimo spadku wskaźnika (do 47) Słowacja pozostała na swojej pozycji, co wynikało ze





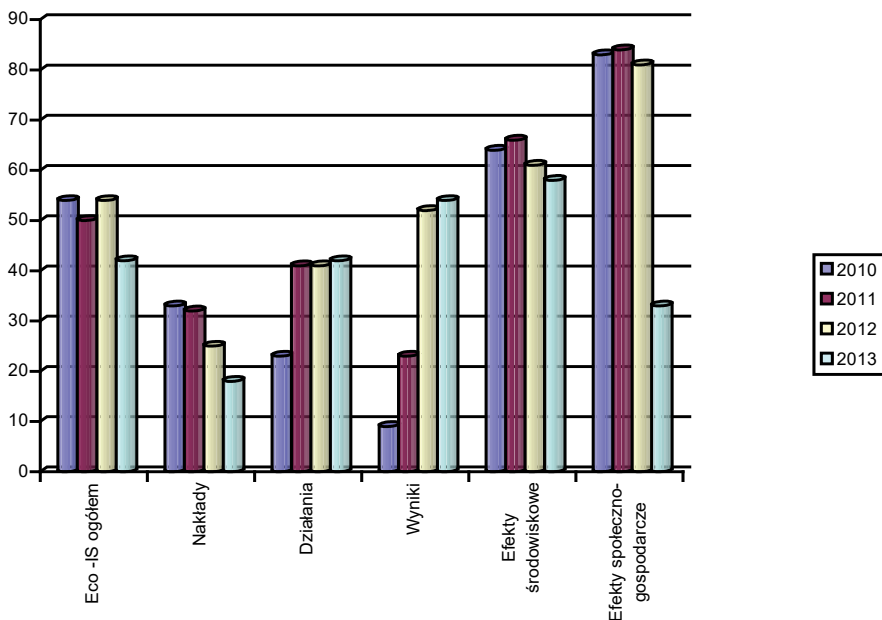
Rys. 10.1. Wskaźnik Eco-IS w ujęciu ogólnym w latach 2010–2013.

Źródło: opr. własne na podstawie: (*The Eco-Innovation...*)

znaczących spadków wskaźnika Bułgarii i Cypru. W 2010 roku Łotwa ze wskaźnikiem 60 zajmowała dobrą, bo 20 pozycję w rankingu, w 2011 wskaźnik się jeszcze poprawił (77), co dało awans Łotwie o 1 pozycję. Począwszy od 2012 roku wskaźnik się pogarsza i za tym idzie również spadek w rankingu – 23 miejsce w 2012 (wskaźnik 71) i 24 miejsce w 2013 r. (wskaźnik 52).

W przypadku państw zajmujących pozycje w dolnej części tabeli inaczej niż wśród liderów ekoinnowacji można zauważyć pewne zmiany. Stałe miejsca wydają się mieć w tej części rankingu Polska, Słowacja oraz Litwa – choć zajmowały w badanym okresie różne pozycje, to nigdy nie wyższe niż 23.

Ze względu na lokatę Polski (oznaczającą, że w porównaniu z państwami UE Polska gospodarka jest mało innowacyjna) warto zwrócić uwagę na zmiany wskaźników, składających się na ogólny wskaźnik ekoinnowacyjności w okresie, z którego pochodzą dane (rys. 10.2).



Rys. 10.2. Wskaźniki ekoinnowacji dla Polski według grup wskaźników w latach 2010–2013.

Źródło: opr. własne na podstawie: (*The Eco-Innovation...*)

Wyraźnie widać zmniejszenie się wskaźnika Eco-Is-ogółem, co oznacza, że sytuacja w Polsce na tle pozostałych krajów UE znacznie się pogarsza. Zasadne staje się więc zdezagregowanie wskaźnika ogółem, ponieważ umożliwi to zidentyfikowanie obszarów, w których sytuacja ulega pogorszeniu i w związku z tym wymaga intensyfikacji działań. Analizując kolejne grupy wskaźników, łatwo zauważyć obszary problemowe.

W badanym okresie w pierwszej grupie wskaźników odnoszących się bezpośrednio do ekoinnowacji (nakłady, działania i wyniki) zdecydowanie spadły nakłady na ekoinnowacje (z niskiego wskaźnika 33 w 2010 do dramatycznie niskiego 18 w 2013 r.). Wzrósł jednak wskaźnik odnoszący się do działań, co oznacza, że firmy są zainteresowane ekoinnowacjami i pomimo niewielkich nakładów rządowych na tę dziedzinę (należy przypuszczać, że tu jest główny powód spadku tego wskaźnika) wzrósł on prawie dwukrotnie (z 23 w 2012 do 42 w 2013 r., choć jest w dalszym ciągu bardzo niski). Zanotowano natomiast znaczący wzrost wskaźnika wyników (z 9 w 2010 do 54 w 2013 r.). Można jednocześnie przyjąć tezę, że dzięki działaniom firm, pomimo braku wsparcia finansowego ze strony władz, wzrosła liczba patentów, publikacji, jak również informacji w mediach na temat ekoinnowacji. Można postawić tezę, że nawet niewielkie wsparcie rządu dla ekoinnowacji przyczyniłoby się do znaczącej poprawy sytuacji Polski w omawianym zakresie na tle pozostałych krajów UE.

Kolejna grupa wskaźników dotyczy efektów ekoinnowacji. W zakresie efektów środowiskowych można zaobserwować niewielki spadek tego wskaźnika (z 64 do 58). O ile wskaźnik w zakresie efektów środowiskowych nieznacznie zmniejszył się (z 64 w 2011 do 58 w 2013 r.), co może w dużym stopniu wynikać z poprawy średniego wskaźnika dla UE, o tyle wskaźnik w zakresie efektów społeczno-gospodarczych zmienił się znacząco, co świadczy o słabym rozwoju ekobranż w polskiej gospodarce. W latach 2010–2012 wskaźniki pozostawały na tym samym poziomie, ale już w 2013 r. zanotowano ich gwałtowny spadek.

Można domniemywać, że pierwszym krokiem, który trzeba podjąć w celu poprawy sytuacji w zakresie ekoinnowacyjności w Polsce, jest wzrost nakładów rządowych na te cele. Niewątpliwie nie spowoduje to natychmiastowej poprawy sytuacji, ale da impuls do podejmowania działań służących ekoinnowacyjności i rozwoju ekobranż. Innowacyjność stała się jednym z ważnych elementów programu rządu. Ma ona być kołem zamachowym rozwoju gospodarczego, w związku z czym można więc mieć nadzieję na jej wsparcie.

## 10.4. Bariery i możliwości wdrożenia innowacji ekologicznych

Analiza przyczyn niskiej pozycji Polski w rankingu ekoinnowacyjności na tle innych krajów UE pozwala na wyodrębnienie głównych barier i zawodności rynku w zakresie wdrażania ekoinnowacji. Najważniejszym źródłem innowacji/ekoinnowacji są badania i rozwój (B + R). Nie podlega dyskusji, że nakłady finansowe na B + R w relacji do PKB są bardzo niskie (tab. 10.2). W Polsce wzrastały one sukcesywnie do 2012 r., a w 2013 znowu zmalały. Co więcej, w porównaniu z krajami UE

są w stosunku do PKB ponad dwukrotnie niższe. W ocenie wielkości nakładów powinno brać się pod uwagę również wysokość wskaźnika PKB, który w Polsce jest znacznie niższy niż wynosi średnia dla UE. Ujawniłoby to dramatycznie niskie nakłady Polski na B + R.

Tabela 10.2. Nakłady na B + R w relacji do PKB w Polsce i w krajach UE ogółem (%)

Kraj	Lata					
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Polska	0,60	0,68	0,74	0,76	0,90	0,87
Kraje UE ogółem	1,82*	2,01	2,0	2,04	2,06	b.d.

\* dane za 2004 r.

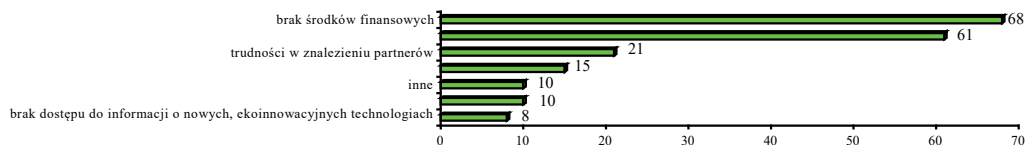
Źródło: (GUS, 2014).

Wśród największych barier wdrażania innowacji ekologicznych w Polsce w raporcie *The Eco-Innovation Scoreboard* wymienia się:

- ogólny niski poziom innowacyjności;
- brak środków finansowych oraz utrudniony dostęp do kapitału;
- relatywnie wysokie koszty technologii ekoinnowacyjnych;
- ryzyko niepowodzenia rynkowego (brak zwrotu inwestycji);
- brak zachęty ekonomicznej oraz podatkowej;
- rosnącą konkurencję;
- bariery administracyjne (w odniesieniu do zamówień publicznych);
- niewystarczającą wiedzę na temat ochrony środowiska oraz wpływu działalności firmy na środowisko, jak również korzyści ekonomicznych wynikających z ekoinnowacji (obecnie większość przedsiębiorców postrzega innowacje ekologiczne z perspektywy wysokich kosztów) (Miedziński, 2013).

Wśród innych barier wymienianych, m.in. przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości, które pojawiają się przy wdrażaniu inwestycji ekologicznych, znajdują się:

- brak wiedzy naukowej z zakresu możliwości dla przedsiębiorstw;
- brak znajomości rynku;
- brak wiedzy i problemy w pozyskiwaniu dofinansowania na wdrożenie ekoinnowacji;
- brak zaufania społecznego do tzw. zielonych produktów (patrz rys. 10.3) (Bukowski i in., 2012). Co więcej, ekoinwestorzy napotykać liczne bariery zarówno na poziomie mikro, jak i makro (Angelo i in., 2012). W Polsce mają one przede wszystkim charakter gospodarczy, np. słaby system zachęt ekonomicznych i podatkowych, brak odpowiedniej dostępności do kapitału czy niepewność zwrotu z inwestycji.



Rys. 10.3. Czynniki utrudniające według polskich przedsiębiorców wdrażanie ekoinnowacji w polskich firmach. Źródło: (Bukowski i in., 2012)

Zachętą do pokonywania barier przy wdrażaniu ekoinnowacji są zalety wynikające z ich zastosowania. Inwestycje ekologiczne są niewątpliwie szansą na rozwój i promocję oraz pozwalają wzmocnić pozycję konkurencyjną firmy na rynku poprzez budowanie jej pozytywnego wizerunku. Co więcej, wprowadzenie innowacji ekologicznych przyczynia się do zmniejszenia kosztów prowadzenia działalności gospodarczej. Sprzyjają one bowiem rozwojowi nowych procesów, technologii i usług, dzięki którym przedsiębiorstwa stają się bardziej przyjazne środowisku. Wdrażanie innowacji ekologicznych stanowi również rodzaj wsparcia przy podejmowaniu wyzwań związanych z takimi zagrożeniami środowiska, jak: zmiana klimatu, niedobór zasobów naturalnych czy zanikanie różnorodności biologicznej (*Ekoinnowacje...*).

## 10.5. Wnioski

Zaprezentowane rozważania teoretyczne oraz badania empiryczne wskazują, że pomimo świadomości potrzeby ograniczania negatywnego wpływu procesów i produktów na środowisko wprowadzanie ekoinnowacji wciąż stanowi praktykę daleką od powszechnej. Innowacje ekologiczne stanowią podstawę nowego modelu rozwoju. Polska tymczasem należy do najmniej ekoinnowacyjnych państw w Europie. Przyczyn tego należy upatrywać przede wszystkim w braku efektywnego systemu wspierania i finansowania innowacji ekologicznych ze środków publicznych, a także zbyt małej wiedzy przedsiębiorców o korzyściach płynących z wdrożenia ekoinnowacji oraz zbyt małej ilości środków finansowych przeznaczanych na innowacje środowiskowe.

Identyfikacja szans i zagrożeń rozwoju innowacji ekologicznych w Polsce może stanowić podstawę do opracowania kierunków działań w dziedzinie innowacji ekologicznych (środowiskowych). Świadome inwestowanie w inicjatywy ekologiczne staje się kolejnym sposobem dbania o środowisko. Rozwój innowacji ekologicznych może stanowić szansę dla dalszego zrównoważonego rozwoju Polski.

Polityka ekologiczna, jak również polityka innowacyjna powinny wspierać rozwój ekoinnowacji. Należy też zachęcać prywatnych inwestorów do udziału w przedsięwzięciach związanych z innowacjami ekologicznymi.

Obszarem niewymagającym środków finansowych, ale wymagającym działań ze strony państwa, są przepisy i regulacje prawne. Powinny one stanowić wsparcie w przypadku wszelkich zmian związanych z wdrażaniem ekoinnowacji. Państwo powinno również stworzyć bodźce zachęcające do wprowadzenia ekoinnowacyjnych rozwiązań.

## Bibliografia

- Angelo F.D., Jabbour C.J.C., Galina S.V., 2012. Environmental innovation: In search of a Meaning. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 8 (2/3), s. 113–121.
- Carley M., Spapens P., 2000. *Dzielenie się światem*. Instytut na rzecz Ekorozwoju, Białystok–Warszawa, s. 157.
- Competitiveness and Innovation Framework Programme (CIP) (2007–2013)*. Decyzja nr 1639/2006/WE Parlamentu Europejskiego i Rady z 24 października 2006 r. Dz.U. UE L z 2006 r., nr 310, s. 15.
- GUS, 2010. *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw 2006–2009*. GUS, Warszawa, s. 48.
- GUS, 2014. *Nauka i technika w 2013*. Notatka informacyjna, GUS, Warszawa.
- GUS, 2014. *Ochrona Środowiska*. GUS, Warszawa.
- James P., 2001. Toward sustainable bussines? W: M. Charter, U. Tischner (red.), *Sustainable Solution*. Greenleaf Publishing, Sheffield, s. 77–97.
- Jarża S., 2013. Innowacje w procesach produkcji a środowisko. W: W.M. Bajdur, J. Kulczycka (red.), *Innowacje technologiczne procesów produkcyjnych w ochronie środowiska*. Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania, Częstochowa, s. 10.
- Kemp R. i in., 2004. *Background Report about Strategies for Eco-innovation*. Report for VROM, Maastricht.
- Kemp R., Pearson P., 2007. *Final report MEI project about measuring eco-innovation*. UMMERIT, Maastricht, s. 7.
- Reid A., Miedzinski M., 2008. *Eco-innovation. Final report for sectoral innovation watch*. Technopolis Group, Mechelen.
- Ottman J.A. i in., 2006. Avoiding green marketing myopia: Ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products. *Environment: Science and Policy for Sustainable Development*, 48, s. 22–36.
- OECD/WSPÓLNOTY EUROPEJSKIE 2005. *Podręcznik Oslo: Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki – wydanie polskie, Warszawa.
- Prystrom J., 2013. Innowacje ekologiczne a ochrona środowiska wobec wyzwań XXI wieku na przykładzie strategii Unii Europejskiej. *Ekonomia a środowisko*, 44(1), s. 81–90.
- Przychodzień J., 2015. *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie. Zarządzanie, pomiar i wpływy na wyniki finansowe*. Wydawnictwo CeDeWu, Warszawa.
- Węgrzyn G., 2013. Ekoinnowacje w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej. *Ekonomia i Środowisko*, 46(3), s. 138–148.
- Woźniak L. i in., 2006. Innowacje ekologiczne w rolnictwie i przetwórstwie rolno-spożywczym oraz na obszarach wiejskich. W: L. Woźniak, J. Krupa, J. Grzesik (red.), *Innowacje ekologiczne w rozwoju społeczno-gospodarczym*. Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów, s. 5.
- Zawadzka Z., 2003. The financing of pro-ecological investments in Poland. W: L. Dziawgo, D. Dziawgo (eds.), *Finance and natural environment. Experience of Poland against the background of developer market economies*. Wydawnictwo TNOiK, Toruń, s. 545–560.

## Netografia

- Bukowski M. i in., 2012. *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*. IBS, Warszawa. Dostępny w: [http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/\\_multimedia/C447085F017A4547B51F37A08127B160/20120309\\_115644%20Potencjal%20i%20bariery%20polskiej%20innowacyjnosci.pdf](http://www.pi.gov.pl/PARPFiles/media/_multimedia/C447085F017A4547B51F37A08127B160/20120309_115644%20Potencjal%20i%20bariery%20polskiej%20innowacyjnosci.pdf) [dostęp: 10.09.2015].
- Ekoinnowacje, klucz do przyszłej konkurencyjności Europy*. Dostępny w: [ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/pl.pdf](http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/pl.pdf) [dostęp: 5.09.2015].
- Foltynowicz Z., 2009. Ekoinnowacje szansą na rozwój. *Ecomanager*, 1. Dostępny w: <http://e-czytelnia.abrys.pl/ecomanager/2009-1-419/zarzadzanie-4180/ekoinnowacje-szansa-na-rozwoj-9919> [dostęp: 10.09.2015].
- Innovation Union Scoreboard 2014*. Dostępny w: [www.database.eco-innovation.eu](http://www.database.eco-innovation.eu) [dostęp: 11.09.2015].
- Miedziński M., 2013. *Eco-Innovation in Poland*. Dostępny w: <http://www.eco-innovation.eu/> [dostęp: 11.09.2015].
- Strategia Europa 2020 – podstawowe wskaźniki*. Dostępny w: [http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5664/12/1/4/strategia\\_europa\\_2020\\_podst\\_wskazniki.pdf](http://stat.gov.pl/download/gfx/portalinformacyjny/pl/defaultaktualnosci/5664/12/1/4/strategia_europa_2020_podst_wskazniki.pdf), s. 2 [dostęp: 13.09.2015].
- The Eco-Innovation Scoreboard*. Dostępny w: [www.eco-innovation.eu](http://www.eco-innovation.eu) [dostęp: 11.09.2015].
- Ziółko M., Mróz J., 2015. Wpływ ekoinnowacji na wzrost konkurencyjności przedsiębiorstw. *Acta Universitatis Nicolai Copernici*, nr 1. Dostępny w: [http://dx.doi.org/10.12775/aunc\\_zarz.2015.006](http://dx.doi.org/10.12775/aunc_zarz.2015.006) [dostęp: 10.02.2016].





# 11. Potrzeba innowacyjnego spojrzenia na proces zarządzania szkołą wyższą w Polsce

Radosław Ryńca\*

Zmiany zachodzące na rynku usług edukacyjnych wymagają innowacyjnego podejścia do zarządzania uczelniami. Konieczne jest położenie szczególnego nacisku na wyniki osiągnięte przez uczelnie (w obszarze dydaktyki i prowadzonych badań). Ważne wydaje się w związku z tym wykorzystanie odpowiednich, innowacyjnych metod i technik zarządzania, dzięki którym byłby możliwy pomiar procesów zachodzących w szkole wyższej, a w konsekwencji podjęcie koniecznych działań naprawczych.

W pracy przedstawiono tezę, iż poprawa pozycji konkurencyjnej polskich uczelni wymaga usprawnienia sposobów ich dotychczasowego funkcjonowania, w tym uwzględnienia innowacyjnego podejścia w zarządzaniu szkołą wyższą. W pracy zwrócono uwagę na zwiększenie znaczenia zarządzania strategicznego w zarządzaniu szkołą wyższą, poprawę jakości kształcenia na poziomie wyższym, wzmocnienie współpracy środowiska naukowego z przemysłem oraz system zarządzania szkołą wyższą.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie w szkole wyższej, innowacyjne podejście

## 11.1. Wprowadzenie

Polskie szkoły wyższe stoją na progu poważnych zmian spowodowanych zarówno czynnikami gospodarczymi, politycznymi, socjologicznymi, jak również demograficznymi i prawnymi. Postęp technologiczny, zmieniające się warunki otoczenia, w tym globalizacja oraz postępująca integracja Europy, wymagają zweryfikowania dotychczasowych sposobów ich zarządzania. W pracy podjęto próbę oceny stanu szkolnictwa wyższego w Polsce. Postawiono tezę, iż poprawa pozycji konkurencyjnej polskich uczelni wymaga usprawnienia sposobów ich dotychczasowego funkcjonowania,

---

\* dr hab. inż., Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: radoslaw.rynca@pwr.edu.pl.

w tym uwzględnienia innowacyjnego podejścia w zarządzaniu szkołą wyższą. W artykule zaprezentowano także kierunki i propozycje zmian w zarządzaniu szkołą wyższą.

## 11.2. Rola i znaczenie innowacji – przegląd literatury

Czynnikiem w budowaniu przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy szczególnie akcentowana jest potrzeba wprowadzania innowacji (Limański, 2011, s. 135–147). Zwraca się uwagę, iż menedżerowie powinni podejmować szybkie działania zapewniające przetrwanie szkoły wyższej i jednocześnie poszukiwać nowych, przyszłościowych rozwiązań stanowiących szansę na kreowanie i utrzymanie przewag konkurencyjnych (Ratnicyn, 2012). W *Raporcie 2008–2009* innowacje są potraktowane jako jeden z dwunastu filarów konkurencyjności gospodarki (za: Płowiec, 2010, s. 652–654). W unijnej strategii Europa 2020 znalazło się założenie uczynienia Unii Europejskiej dynamiczną i konkurencyjną gospodarką opartą na wiedzy, a za podstawowy instrument jego realizacji uznano działalność badawczo-rozwojową i innowacyjną (*Europa 2020...*, 2010). W literaturze zwraca się także uwagę na znaczenie innowacji w procesie zarządzania organizacjami jako podstawę ich utrzymania się na rynku oraz poprawy konkurencyjności (Gąsowska, 2014). Akcentuje się rolę innowacji jako źródła przewagi kosztowej (Best, 2009). S.D. Hunt podkreśla, iż utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga ciągłego wprowadzania innowacji w różnych sferach organizacji (Hunt, 2000). M. Lewandowska i T. Gołębiowski wskazują z kolei, iż do głównych celów działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw należy zaliczyć cele rynkowe, procesowe oraz organizacyjne (Lewandowska i in., 2012, s. 317). W kontekście idei zrównoważonego rozwoju zwraca się uwagę na znaczenie działań innowacyjnych oraz korzyści, jakie niosą dla firmy i interesariuszy społecznych wynikające ze zmniejszenia ryzyka konfliktów między różnymi interesariuszami oraz poprawy wizerunku organizacji (Porter, 2006). Znaczenie innowacji społecznych oraz ich przykłady wskazuje w swojej pracy także J. Skonieczny (2012).

W literaturze przedmiotu podkreśla się także konieczność uwzględnienia działań innowacyjnych w obszarze zarządzania szkołami wyższymi (Ryńca, 2014). Akcentuje się m.in. konieczność stworzenia warunków, które umożliwiłyby uczelniom większą innowacyjność oraz przyczyniły się do poprawy konkurencyjności gospodarki (*Szkolnictwo wyższe w Polsce: uwarunkowania...*, 2001). W.M. Orłowski wskazuje natomiast, iż polskie uczelnie muszą się zmienić po to, by sprostać wyzwaniom, które stawia przed nimi społeczeństwo (Orłowski, 2013b). Słuszne wydaje się zatem poszukiwanie nowych metod i narzędzi oraz wspieranie przez kierownictwo uczelni tych procesów innowacyjnych, których zastosowanie/wdrożenie może przyczynić się do poprawy jej funkcjonowaniu na rynku.

### **11.3. Zmiany w otoczeniu szkół wyższych determinantą wprowadzania innowacji w zarządzaniu uczelniami**

Przyczyną transformacji dokonującej się w polskim szkolnictwie wyższym od początku lat 90. XX w. są zmiany zachodzące w ich otoczeniu. Liberalizacja ustawy o szkolnictwie wyższym z 1990 r. sprawiła, że zwiększyła się liczba uczelni. Rosnące aspiracje edukacyjne Polaków, którzy zaczęli przypisywać duże znaczenie wykształceniu, oraz zapotrzebowanie rynku pracy na wykwalifikowaną kadrę (Buchner-Jeziorska, 2006) spowodowały pojawienie się szkół niepublicznych obok istniejących uczelni publicznych (Seredocha, 2006; Ryńca i Matuszak, 2010). Duża liczba chętnych do studiowania sprawiła, że większość uczelni nie borykała się z problemem naboru na oferowane kierunki studiów (Buchner-Jeziorska, 2006). Obecnie zmiany demograficzne sprawiły, że liczba studiujących systematycznie maleje a na rynku usług edukacyjnych pojawia się coraz większa konkurencja, która powoduje potrzebę innowacyjnego zarządzania szkołami wyższymi, większego ich urynkowienia. Mobilność studentów, w tym dostęp do międzynarodowego rynku edukacyjnego, sprawia, że nasila się konkurowanie uczelni o studentów oraz o wysoko wykwalifikowaną kadrę (Ryńca, 2014).

Umasowienie edukacji wymaga od uczelni dywersyfikacji oferty edukacyjnej oraz dostosowania jej do nowych oczekiwań rynku. Nie bez znaczenia jest wpływ rynku pracy, który oczekuje od szkół wyższych odpowiednio przygotowanych absolwentów (Thieme, 2009). Zaistniałe okoliczności wymuszają zatem konieczność obserwacji otoczenia oraz wykorzystania innowacyjnych metod i technik zarządzania pozwalających utrzymać przewagę konkurencyjną uczelni na rynku (Ryńca i in., 2010, s. 370). Słusznie zauważa Z. Malara, że od współczesnych organizacji, w tym także szkół wyższych, wymaga się zastosowania nowych reguł, zasad i sposobów funkcjonowania (Malara, 2006, s. 11). Znaczenia nabiera zatem wykorzystanie innowacyjnego podejścia do zarządzania uczelniami, które zdaniem autora pracy stanowi główną determinantę jej rozwoju.

### **11.4. Polskie szkolnictwo wyższe – próba oceny oraz kierunki i propozycje zmian w zarządzaniu szkołą wyższą**

W literaturze przedmiotu dyskusja nad stanem i kierunkami pożądaných reform polskiego szkolnictwa wyższego trwa od dawna (*Szkolnictwo wyższe w Polsce: uwa-*

*runkowania...*, 2001; *Szkolnictwo wyższe...*, 2004). W raporcie Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową zwrócono uwagę, że „szkolnictwo wyższe w Polsce niewątpliwie wymaga reform, które przyspieszyłyby proces jego dostosowania do wymagań współczesnej sytuacji społeczno-gospodarczej” (*Szkolnictwo wyższe w Polsce: uwarunkowania...*, 2001). W raporcie Banku Światowego i Europejskiego Banku Inwestycyjnego podkreślono potrzebę środowiskowej debaty nad kierunkami zmian polskiego szkolnictwa wyższego, wskazując, że polskie szkolnictwo wyższe charakteryzuje brak jasnej strategii i wizji rządowej (*Szkolnictwo wyższe w Polsce*, 2004).

Wśród nowszych opracowań interesujące są dwa dokumenty:

1. *Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w latach 2010–2020* opracowana przez zespół powołany przez konsorcjum z udziałem Konferencji Rektorów Akademickich Szkół Polskich, Konferencji Rektorów Publicznych Szkół Zawodowych oraz Fundacji Rektorów Polskich (*Strategia rozwoju szkolnictwa...*, 2009).
2. *Strategia rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce do 2020 roku, Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce i Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020* tworzące całość opracowaną przez Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową na zlecenie Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

W raportach przedstawiono diagnozę szkolnictwa wyższego w Polsce, zwracając szczególną uwagę na słabą pozycję polskich uczelni na arenie międzynarodowej, niską ocenę wyników prowadzonych badań naukowych, małą skalę prowadzonych prac badawczych, a także brak promocji postaw aktywnych wobec samorozwoju i ciągłego doskonalenia się, wieloletowość kadry naukowo-dydaktycznej, niedostateczną dynamikę rozwoju kadry naukowej, w tym niewielką mobilność pracowników naukowych. Wskazano także na brak systemu monitorowania potrzeb rynku pracy pod względem kierunków kształcenia, niedostosowanie oferty dydaktycznej do potrzeb rynku, niską jakość kształcenia na najbardziej popularnych i masowych kierunkach oraz duży stopień biurokracji ograniczający samorządność w autonomicznych uczelniach (*Szkolnictwo wyższe...*, 2004). Mając na uwadze dużą liczbę słabych stron polskiego szkolnictwa wyższego oraz ograniczenia wynikające z objętości niniejszej pracy, autor zdecydował się przedstawić szczegółowo jedynie pięć, jego zdaniem najważniejszych, kierunków i propozycji zmian w zakresie zarządzania szkoła wyższą (Ryńca, 2014):

1. Zwiększenie znaczenia zarządzania strategicznego w zarządzaniu szkoła wyższą

Polskie szkolnictwo wyższe cechuje brak zarządzania strategicznego oraz wyraźnej wizji rozwoju. Na wielu uczelniach brak jest sformułowanych misji i celów strategicznych, co stanowi ważną barierę rozwoju szkoły wyższej (*Diagnoza stanu szkolnictwa...*, 2009). Ważna wydaje się więc zmiana dotychczasowego sposobu zarządzania uczelnią, w tym umocnienie roli procesu zarządzania strategicznego, który poprzez realizację misji uczelni pozwoli zdobyć przewagę konkurencyjną na rynku (Wawak, 2010) Jedynie te szkoły

wyższe, które będą potrafiły umiejętnie reagować na zmiany otoczenia, dokonywać oceny efektywności swojego funkcjonowania, a także wykazywać się zdolnością w realizacji długoterminowych planów w perspektywie długookresowej, przyczynią się do poprawy swojej pozycji konkurencyjnej (Seredocha, 2006).

Szczególnego znaczenia nabiera zatem (Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego..., 2009):

- dostosowanie systemu kształcenia do zmieniających się potrzeb społecznych;
- zwiększenie efektywności działalności naukowo-badawczej pracownika naukowego szkolnictwa wyższego;
- podniesienie jakości kształcenia w warunkach jego masowości;
- zwiększenie stopnia umiędzynarodowienia polskiego szkolnictwa wyższego i poprawa pozycji polskich uczelni w skali międzynarodowej;
- zapewnienie mobilności kadry akademickiej i studentów;
- zapewnienie jawności i przejrzystości funkcjonowania uczelni oraz całego systemu szkolnictwa wyższego.

Przedstawione cele strategiczne powinny być przełożone na konkretne plany realizacji. Wymaga to jednak stworzenia warunków sprzyjających wprowadzenie reform. Polskie szkoły wyższe stoją zatem na progu poważnych zmian, które wynikają z oczekiwań głównych interesariuszy, społecznej roli uniwersytetów oraz niezbędnych zmian zachowań organizacyjnych (Kožuch i Przygodzka, 2011). Jak wskazuje T. Wawak strategia zarządzania uczelnią poza uwzględnieniem warunków otoczenia, w jakich funkcjonuje uczelnia, winna być dostosowana do strategii funkcjonowania szkolnictwa wyższego oraz obowiązujących w danym kraju regulacji prawnych dotyczących szkolnictwa wyższego (Wawak, 2010b). Pomocnym narzędziem w realizacji założeń strategicznych w uczelni może być strategiczna karta wyników, która w oparciu o zestaw wskaźników w czterech perspektywach pozwala mierzyć stopień realizacji strategii szkoły wyższej oraz wskazuje inicjatywy, jakie powinny być podjęte w celu realizacji strategii oraz innowacyjnych działań.

## 2. Poprawa jakości kształcenia

Polskie szkolnictwo wyższe cechuje niska jakość kształcenia, szczególnie na kierunkach najbardziej popularnych i masowych, co jest efektem wadliwych programów studiów, wieloletowości kadry dydaktycznej oraz nieprawidłowych rozwiązań organizacyjnych i infrastrukturalnych (Wawak, 2012). Niedostateczne powiązanie uczelni z rynkiem pracy, duża liczba słabych uczelni, niskie nakłady inwestycyjne na remonty i rozbudowę bazy dydaktycznej – to tylko niektóre problemy mające wpływ na niezadowalający poziom jakości kształcenia w polskich uczelniach. Do przyczyn niskiej jakości kształcenia zali-

czyć można także rozbudowany system studiów niestacjonarnych<sup>1</sup>, nadmierną w stosunku do posiadanych możliwości kadrowych i lokalowych rekrutację na studia odpłatne niestacjonarne, co skutkuje przepełnionymi salami wykładowymi i przeciążeniem obowiązkami dydaktycznymi nauczycieli akademickich, a tym samym pogorszeniem warunków kształcenia (NIK, 2002). Na jakość kształcenia wpływ miała także Deklaracja Bolońska. Podpisując ją, Polska wyraziła polityczną wolę włączenia się do budowy obszaru europejskiego szkolnictwa wyższego. W literaturze przedmiotu nie ma zgodności co do oceny Procesu Bolońskiego. Wyraźne różnice są w szczególności w dyskusji (*Elastyczny system...*, 1996; Buchner-Jeziorska, 2003; Frankiewicz, 2003; Macioł i Rocki, 2003; Wójcicka, 2003) związanej z wprowadzeniem studiów dwustopniowych<sup>2</sup>. Krytycy Procesu Bolońskiego zwracają uwagę, że w polskim społeczeństwie dyplom ukończenia studiów kojarzy się przeważnie z dyplomem magistra (Wójcicka, 2003). Niski stopień uznawalności studiów licencjackich jako pełnowartościowych studiów wyższych prezentuje znaczna część pracodawców (por. Drogosz-Zabłocka i in., 2002). Także w opinii zdecydowanej większości studentów można zaobserwować niskie znaczenie dyplomu licencjata (*Raport o stanie...*, 2012, s. 134), a w środowisku akademickim znane są opinie, że trzyletni program studiów licencjackich nie zapewnia właściwego przygotowania do zawodu (Nowicki i Wydmuch, 2007).

Wątpliwości budzi także charakter dwuletnich uzupełniających studiów magisterskich. W wielu przypadkach, jak pokazują również obserwacje autora pracy, stanowią one pierwszy kontakt studenta z danym kierunkiem studiów. Polskie prawo nie wymaga bowiem w przypadku realizacji studiów drugiego stopnia ukończenia tego samego kierunku na studiach pierwszego stopnia. Konsekwencją tego są znane autorowi liczne przypadki kontynuowania edukacji przez absolwentów kierunków nieekonomicznych na kierunkach ekonomicznych. W celu wyrównania braków w poziomie wiedzy wprowadzano do programów studiów magisterskich przedmioty podstawowe prezentujące zakres elementarnej wiedzy z danej dziedziny, który winien być realizowany w trakcie studiów licencjackich. Takie rozwiązania na pewno nie sprzyjają podnoszeniu jakości kształcenia, które w dużej mierze było przesłanką wprowadzenia studiów dwustopniowych. Ponadto różnice w poziomie kształcenia między uczelniami sprawiają, iż poziom kandydatów na studiach uzupełniających jest bardzo zróżnicowany, co często utrudnia wypromowanie wysokiej jakości absolwentów studiów magisterskich z uwagi na krótki, bo jedynie dwuletni, okres nauki (Ryńca, 2014).

Mając na uwadze powyższe, autor pracy proponuje utrzymanie obok studiów dwustopniowych także jednolitych studiów magisterskich, co ma już miej-

---

<sup>1</sup> W 2012 roku ponad 42% studentów studiowało w trybie studiów niestacjonarnych (GUS, 2013).

<sup>2</sup> Polemika nie dotyczy wprowadzenia studiów doktoranckich (III stopnia).

sce w niektórych krajach w przypadku niektórych kierunków studiów<sup>3</sup>. Na jakość kształcenia poza rozwiązaniami systemowymi wpływ ma także poziom zatrudnionej kadry dydaktycznej. Niezbędne zatem wydaje się zapewnienie odpowiednich warunków motywacyjnych, które pozwoliłyby na pozyskanie i utrzymanie wysoko wykwalifikowanych nauczycieli akademickich. Ważne wydaje się także przeprowadzanie systematycznej ewaluacji realizowanych zajęć oraz poznanie opinii studentów i pracodawców w zakresie realizowanego procesu dydaktycznego. Konieczne jest zatem zapewnienie właściwej infrastruktury dydaktycznej, dostępu do baz danych, zasobów bibliotecznych. W celu poznania opinii pracodawców konieczne wydaje się zidentyfikowanie potrzeb i oczekiwań tych interesariuszy szkoły wyższej w zakresie wiedzy, umiejętności oraz kompetencji absolwentów. Wymaga to jednak nawiązania współpracy przez szkołę wyższą z podmiotami z rynku pracy.

### 3. Poprawa funkcjonowania szkoły wyższej w warunkach rynkowych

W założeniach do nowelizacji ustawy o szkolnictwie wyższym ministerstwo wskazuje na słabe przygotowanie polskich uczelni do funkcjonowania w warunkach rynkowych, podkreślając jednocześnie konieczność zmiany sposobu zarządzania uczelnią, która obecnie nie sprzyja jego rozwojowi (*Założenia do nowelizacji ustawy...*). Zarządzanie w uczelniach polskich musi być zmieniane i dostosowywane do zmian systemu zarządzania w czołowych uniwersytetach na świecie. Słuszne wydają się postulaty sygnalizujące konieczność wprowadzenia mechanizmów rynkowych do uczelni oraz odejścia od tradycyjnych na rzecz innowacyjnych mechanizmów funkcjonowania i systemów zarządzania menedżerskiego (Wawak, 2010a). Konieczna jest projakościowa restrukturyzacja zarządzania uczelniami (Wawak, 2012, s. 437), która dzięki wykorzystaniu nowoczesnych metod zarządzania, ciągłemu kształceniu kadr pozwoliłaby na wzrost efektywności działań realizowanych w uczelni oraz zaspokajanie potrzeb swoich klientów. Pomocne w omawianym zakresie mogą być innowacje w postaci działań benchmarkingowych ukierunkowanych na uczenie się od tych szkół wyższych, którym udało się dopasować swoją ofertę dydaktyczną do potrzeb i oczekiwań różnych grup klientów.

Ciągły wzrost wymagań rynku pracy pod względem poziomu wiedzy, kompetencji i przygotowania zawodowego przyszłych absolwentów wymusza natomiast na kierownictwie uczelni prowadzenie działań sprzyjających poprawie jej funkcjonowania. Wzrost konkurencji, upowszechnienie się szkolnictwa wyższego, znaczne zróżnicowanie potrzeb studentów, silny wpływ otoczenia na proces świadczenia usługi edukacyjnej sprawiają, iż właściwe zarządzanie szkołą wyższą staje się obecnie koniecznością (Seredocha, 2006, s. 62). Nie bez znacze-

---

<sup>3</sup> Na przykład Polska Włochy czy Francja zachowały jednolity system kształcenia na kierunkach związanych z medycyną (Wójcicka, 2010).

nia dla sprawnego funkcjonowania szkoły wyższej jest posiadanie przez menedżerów uczelni umiejętności identyfikacji potrzeb różnych interesariuszy uczelni, tj. zarówno studenta, absolwenta, jak i jego pracodawcy.

Dużego znaczenia nabiera dostosowanie oferty dydaktycznej do potrzeb rynku pracy, w szczególności w przypadku tych uczelni, w których program nauczania znacząco odbiega od oczekiwań pracodawców. Właściwym rozwiązaniem mogłyby być innowacje adaptacyjne stosowane już przez wiele zagranicznych szkół wyższych, a przejawiające się w nawiązywaniu współpracy z pracodawcami.

Szkoły wyższe powinny oferować innowacyjne programy i metody nauczania, programy szkoleń oraz kursy, które pozwolą na zwiększenie umiejętności absolwentów, a w konsekwencji ich szanse na rynku pracy (Thieme, 2009).

#### 4. Wzmocnienie współpracy środowiska naukowego z przemysłem

W strategii rozwoju szkolnictwa wyższego w latach 2010–2020 autorzy wskazują na słabą na tle Unii Europejskiej współpracę nauki i przemysłu, słabą jakość instytucji prowadzących badania naukowe oraz brak promocji postaw aktywnych wobec samorozwoju i ciągłego doskonalenia się (*Strategia rozwoju szkolnictwa...*, 2009). W dużej mierze jest to spowodowane zbyt małą ilością środków finansowych przeznaczanych na rozwój nauki ze środków publicznych oraz przez sektor prywatny.

Niewystarczająca współpraca uczelni z otoczeniem gospodarczym oraz niewielki stopień wykorzystania badań naukowych wymaga wprowadzenia m.in. rozwiązań prawnych, dzięki którym możliwe będzie zachęcenie przedsiębiorstw, instytucji oraz osób prywatnych do podejmowania współpracy z uczelniami w zakresie zarówno badań naukowych, jak i wsparcia instytucjonalnego. Konieczne wydaje się wprowadzenie pełnej konkurencji w dostępie do środków publicznych przeznaczonych na badania naukowe oraz koncentracji środków publicznych przeznaczonych na finansowanie badań naukowych prowadzonych przez najlepsze zespoły badawcze, niezależnie od miejsca ich formalnego zatrudnienia (Pawłowski, 2004).

Autor pracy uważa, że działania podejmowane przez wiele ośrodków akademickich, tj. powoływanie jednostek organizacyjnych do nawiązania współpracy z biznesem, są mało efektywne. Z przeprowadzonych badań wynika bowiem, że do głównych barier utrudniających współpracę pomiędzy uczelnią a przedsiębiorstwami można zaliczyć niewystarczający przepływ informacji pomiędzy obydwoimi środowiskami, brak zainteresowania ze strony przedsiębiorców oraz instytucji akademickich<sup>4</sup>. Konieczne jest zatem wypracowanie nowej polityki przemysłowej, dzięki której możliwe będzie zapewnienie od-

---

<sup>4</sup> Badaniem objętych zostało 121 podmiotów, w tym 94 przedsiębiorstwa oraz 27 ośrodków naukowych. Celem badania było zidentyfikowanie obecnego stanu współpracy pomiędzy środowiskiem nauki oraz biznesu, jak również określenie kluczowych barier i korzyści związanych ze współpracą ośrodków naukowych i przedsiębiorstw. Więcej w: *Najlepsze praktyki...*, 2008.



powiedniego klimatu współpracy pomiędzy zainteresowanymi stronami oraz wypracowanie właściwych zasad ochrony własności intelektualnej, w tym zapewnienie kadrze naukowej rzeczywistego, znacznego udziału w zyskach z komercjalizacji. Nie bez znaczenia mogą mieć także działania promocyjne, szczególnie tych przypadków współpracy, które zakończyły się sukcesem (Orłowski, 2013a). Pomocne może okazać się doradztwo dla kadry naukowej w zakresie szerokokorozumianej przedsiębiorczości akademickiej (Orłowski, 2013a, s. 43).

Przedstawione powyżej propozycje usprawnień w obszarze współpracy uczelni z środowiskiem biznesowym nie zamykają, zdaniem autora, możliwych rozwiązań w omawianym zakresie. Ważne jest, aby kierownictwo szkoły wyższej potrafiło sprawnie i skutecznie zarządzać uczelnią, w szczególności potrafiło tworzyć warunki sprzyjające dobrej współpracy nauki i przemysłu (Ryńca, 2014, s. 40).

Autor pracy podziela opinię o konieczności zmiany obecnego sposobu funkcjonowania szkół wyższych, tj. ich większego urynkowienia, a w szczególności zwiększenia komercjalizacji prowadzonych badań naukowych, dopasowania oferty kształcenia do potrzeb rynku czy stosowania menedżerskiego zarządzania z uwzględnieniem wzrostu znaczenia organów jednoosobowych w zarządzaniu uczelnią. Nie jest jednak propagatorem „pełnego” urynkowienia instytucji opartego na zasadach typowych dla funkcjonowania przedsiębiorstwa, gdzie głównym motywem działania jest zwiększenie zysku. Zdaniem autora, istotne wydaje się poza badaniami czysto rynkowymi także utrzymanie roli uniwersytetu jako instytucji służby społecznej, w której akcentowana jest nieinstrumentalna wartość nauki<sup>5</sup>. Autor stoi bowiem na stanowisku, że należy zachować dotychczasową społeczną rolę uniwersytetu w Polsce jako ośrodka, w którym możliwe jest także powiększanie zasobów nauki oraz jej postęp, zapewnienie autonomii w prowadzeniu badań naukowych oraz rozwój społeczeństwa, czyli zachowanie pewnych cech typowych dla uniwersytetu badawczego (Ryńca, 2014).

#### 5. Zmiana systemu zarządzania szkołą wyższą

Zmiany w zakresie funkcjonowania szkół wyższych powinny dotyczyć także systemu zarządzania. Potrzebę tego rodzaju zmian zauważa również Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, zdaniem którego „Polskie uczelnie są zarządzane tradycyjnie, w sposób demokratyczny, co powoduje, że zarządzanie uczelnią z natury rzeczy ma charakter zachowawczy i jest wypadkową niestabilnych kompromisów, pomiędzy różnymi między innymi wydziałowymi, śro-

---

<sup>5</sup> Nieinstrumentalna wartość nauki opiera się na założeniu, że nauka ceniona jest dla niej samej a podejmowane tematy badawcze powinny być w zgodzie z zainteresowaniami pracownika naukowego (Wójcicka, 2010).

dowiskowymi grupami interesu” (Wawak, 2012, s. 435). W literaturze przedmiotu zaleca się zmianę obecnego sposobu wyboru władz uczelni (Thieme, 2009). W większości polskich szkół wyższych potencjał grup zarządzających uczelniami stanowią profesorowie nieposiadający menedżerskiego wykształcenia (Wawak, 2010b, 2012). Osoby zajmujące kluczowe stanowiska w uczelni powinny cechować się odpowiednimi umiejętnościami menedżerskimi oraz przywództwem organizacyjnym (Thieme, 2009). Szczególnie istotna wydają się znajomość uwarunkowań panujących na rynku oraz umiejętność pozyskiwania środków, dzięki którym możliwe byłoby nie tylko funkcjonowanie organizacji, ale także jej rozwój oraz budowanie przewagi konkurencyjnej (Marszałek, 2009). Wzorem wielu krajów zachodnich wybór na stanowisko rektora powinien być dokonywany w drodze konkursu.

Słuszna wydaje się także zdaniem autora konieczność wprowadzenia zmian w zakresie zarządzania personelem uczelni, w tym uwzględnienie w większym stopniu pracowników w procesie podejmowania decyzji.

Szczególnie ważna wydaje się zmiana podejścia zarządzających uczelniami do pracowników naukowych. Powinna ona dotyczyć zarówno samego procesu rekrutacji, ponieważ w dużym stopniu cechuje go nepotyzm, a nie merytoryczne przesłanki doboru kadr, jak i polityki płacowej, ponieważ niskie uposażenie pracowników nie sprzyja ich angażowaniu się w sprawy uczelni w pożądanym stopniu i zmusza często do poszukiwania dodatkowego zatrudnienia (Ryńca, 2014).

W celu poprawy konkurencyjności w zakresie zatrudnienia postuluje się wprowadzenie otwartych konkursów oraz podwyższenie wynagrodzeń (Piech, 2005).

Zarządzający uczelnią powinni zapewnić także szczególne wsparcie młodym pracownikom naukowym poprzez zapewnienie odpowiednich warunków sprzyjających zdobywaniu kolejnych stopni naukowych (Marszałek, 2009). Jedynie w przypadku zapewnienia odpowiednich warunków rozwoju słuszne wydają się wprowadzane zmiany w zakresie omów o pracę, które w wielu przypadkach oferowane są na czas określony. Celem tych działań jest większa niż dotychczas mobilizacja do ciągłego rozwoju i zdobywania kolejnych stopni naukowych (Ryńca, 2014).

Zmiany powinny dotyczyć także zakresu uprawnień oraz odpowiedzialności kierownictwa niższego szczebla, w szczególności kierowników katedr, ponieważ ten obecny nie sprzyja sprawnemu wykonywaniu funkcji zarządzania. Nieformalne układy wewnętrzne w uczelni, nierówne traktowanie zatrudnionych mogą stać się przyczyną dezintegracji zarządzania i obniżenia jego efektywności. Mając na uwadze powyższe, zasadna wydaje się poprawa zarówno jakości zarządzania, jak i jakości pracy wykonywanej w uczelni (Ryńca, 2014).

## 11.5. Podsumowanie

Zmiany transformacyjne, jakie miały miejsce w Polsce na początku lat 90. XX w., postępująca globalizacja skutkująca m.in. migracją ludności oraz zmianą stylu życia wymuszają zmiany w zarządzaniu szkołą wyższą. Polskie szkolnictwo wyższe musi dostosować się do nowych warunków funkcjonowania. Nowelizacja *Ustawy z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw* wymaga rozpoczęcia projakościowej restrukturyzacji uczelni, która pozwoli na poprawę efektywności funkcjonowania szkoły wyższej (Ryńca, 2014, s. 48).

Istotne zatem wydaje się podejmowanie innowacyjnych działań mających na celu głębokie przemiany w zarządzaniu szkołami wyższymi, w szczególności poprawę jakości kształcenia, lepsze wykorzystanie potencjału badawczego, integrację uczelni z otoczeniem społeczno-gospodarczym (Wawak, 2012, s. 438). Niezbędne wydaje się zapewnienie właściwych kompetencji oraz możliwości doskonalenia zatrudnionej kadry, a w związku z tym poprawy jakości pracy wszystkich pracowników w uczelni. Istotny wydaje się również właściwy system motywacyjny, dzięki któremu możliwa będzie poprawa jakości prowadzonych badań naukowych, poprawa jakości kształcenia i zarządzania w szkole wyższej (Wawak, 2012, s. 337–338). Właściwa realizacja misji i wynikających z niej długookresowych celów uczelni, umiejętność odczytywania sygnałów płynących z otoczenia i dostosowywania swoich działań do zachodzących zmian stanowi warunek konieczny w skutecznym zarządzaniu szkołą wyższą (Seredocha, 2006, s. 67).

Szkoły wyższe powinny zmierzać w kierunku doskonalenia organizacyjnego, zarządzania wiedzą, jakością oraz racjonalnego gospodarowania zasobami. Ważne zatem wydaje się wykorzystanie innowacyjnych metod i technik zarządzania, dzięki którym możliwy byłby pomiar procesów zachodzących w szkole wyższej, a w konsekwencji podjęcie działań naprawczych. Szczególnie pomocne wydają się zdaniem autora te metody, które pozwoliłyby ocenić działalność organizacji przy uwzględnieniu potrzeb różnych klientów, a w konsekwencji dostarczyłyby informacji w zakresie tych obszarów uczelni, które mogą wymagać działań usprawniających. Nie należy także zapominać, iż warunkiem osiągnięcia zamierzonych celów jest współdziałanie wszystkich interesariuszy szkoły wyższej (Kożuch i Przygodzka, 2011).

## Bibliografia

- Besanko D. i in., 2009. *Economics of Strategy*. J. Wiley, New York.  
Best R.J., 2013. *Market based management, Strategies for growing customer value and profitability*. Pearson Education, Upper Saddle River.

- Buchner-Jeziorska A., 2003. Dwustopniowa organizacja studiów w Polsce w latach dziewięćdziesiątych – przełom czy kontynuacja? W: E. Panek (red.), *Wymiar europejski studiów ekonomicznych w Polsce*. Warszawa, s. 33–44.
- Buchner-Jeziorska A., 2006. Konkurencja usług edukacyjnych na poziomie wyższym. W: G. Nowaczyk, P. Lisiecki, *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*. Wydawnictwo WSB, Poznań, s. 45.
- Diagnoza stanu szkolnictwa wyższego w Polsce*, 2009. Ernst & Yung Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa.
- Drogosz-Zabłocka E. i in., 2002. *Licencjat w uczelni i na rynku pracy*. Uniwersytet Warszawski, Centrum Badań Polityki Narodowej i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Elastyczny system studiów dwustopniowych*, J. Woźnicki (red.), 1996. PWN, Warszawa.
- Frankiewicz M., 2003. Czy studia muszą być dwustopniowe? W: E. Panek (red.), *Wymiar europejski studiów ekonomicznych w Polsce*, Warszawa.
- Gąsowska M., 2014. Rola innowacji w procesie zarządzania przedsiębiorstwem w warunkach wahań koniunktury na przykładzie wybranych przedsiębiorstw. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej*, 1921(74), s. 515.
- GUS, 2013. *Szkoły wyższe i ich finanse w 2012*. GUS, Warszawa.
- Hunt S.D., 2000. *A general theory of competition*. Sage Publications, Thousand Oaks.
- Koźuch B., Przygodzka R., 2011. Zmiany zachowań organizacyjnych pod wpływem oczekiwań interesariuszy uczelni akademickich. W: T. Wawak (red.), *Wyzwania zarządzania jakością w szkołach wyższych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 49–63.
- Lewandowska M., Gołębiowski T., 2012. Analiza celów działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw. W: T. Rynarzewski, E. Mińska-Struzik (red.), *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności międzynarodowej gospodarki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 305–319.
- Limański A., 2011. Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy. *Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy*, 23, 135–147.
- Macioł S., Rocki M., 2003. *Przesłanki wprowadzenia dwustopniowych studiów ekonomicznych w Polsce*. W: E. Panek (red.), *Wymiar europejski studiów ekonomicznych w Polsce*. Warszawa.
- Malara Z., 2006. *Przedsiębiorstwo w globalnej gospodarce. Wyzwania przyszłości*. PWE, Warszawa, s. 11.
- NIK, 2002. *Informacja o wynikach kontroli odpłatności za studia w państwowych szkołach wyższych*, NIK, Departament Nauki, Oświaty i Dziedzictwa Narodowego, Warszawa.
- Nowicki A., Wydmuch G., 2007. Nowe podejście do kształcenia informatyka-ekonomisty na uczelniach wyższych w Polsce. W: P. Wachowiak, M. Dąbrowski, B. Majewski (red.), *Kształcenie postaw przedsiębiorczych a edukacja ekonomiczna*. Polsko-Amerykańska Fundacja Wolności i NBP, Warszawa, s. 101.
- Orłowski W.M., 2013a. *Komercjalizacja badań naukowych w Polsce – bariery i możliwości ich przełamania*. PWC, Warszawa, s. 39–43.
- Orłowski W.M., 2013b. Nowa misja polskich uczelni. W: J. Woźnicki (red.), *Misja i służebność uniwersytetu w XXI wieku*. Instytut Społeczeństwa Wiedzy i Fundacja Rektorów Polskich, Warszawa, s. 179.
- Porter M.E., Kramer M.R., 2006. Strategy and Society: The link between competitive advantage and social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), s. 77–98.
- Pawłowski K., 2004. Przyszłość polskiego szkolnictwa wyższego w kontekście wyzwań postawionych przed uczelniami europejskimi przez Komisję Europejską. W: J. Woźnicki (red.), *Model współdziałania uczelni publicznych i niepublicznych – stan obecny i perspektywy*. Warszawa, s. 72.
- Piech K., 2005. Nowa ustawa o szkolnictwie wyższym a Proces Boloński oraz konkurencyjność i ożyw polskiej gospodarki. W: M. Rocki (red.), *Nowe prawo – szanse i zagrożenia dla szkolnictwa wyższego*. Warszawa, s. 72.
- Płowiec U., 2010. Refleksje o innowacyjności Polski w perspektywie 2020 r. *Ekonomista*, 5, s. 652–654.

- Raport o stanie edukacji. *Kontynuacja przemian*, 2012. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa, s. 134.
- Ratnicyn K., 2012. Innowacje: recepta na rozwój polskich firm. *Harvard Business Review Polska*, 116, s. 3–5.
- Ryńca R., 2014. *Zastosowanie wybranych metod i narzędzi w ocenie działalności szkoły wyższej*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 7–53.
- Ryńca R., Matuszak M., 2010. Uwagi w sprawie zarządzania strategicznego w szkołach wyższych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, 116, s. 369–378.
- Seredocha I., 2006. Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych. W: G. Nowaczyk, P. Lisicki (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*. Wydawnictwo WSB, Poznań, s. 45–63.
- Skonieczny J., 2012. Innowacja społeczna. W: *Znaczenie innowacji dla konkurencyjności Międzynarodowej gospodarki*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań, s. 99–112.
- Szkolnictwo wyższe w Polsce*, 2004. Raport nr 29718. Raport Banku Światowego i Europejskiego Banku Inwestycyjnego, Warszawa.
- Szkolnictwo wyższe w Polsce: uwarunkowania, ocena i rekomendacje – raport wstępny*, M. Dutkowski (red.), 2001. *Zeszyty Instytutu Badań nad Gospodarką Rynkową*, 28.
- Raport o stanie edukacji. Kontynuacja przemian*, 2012. Instytut Badań Edukacyjnych, Warszawa.
- Seredocha I., 2006. Potrzeba planowania strategicznego w usługach edukacyjnych. W: G. Nowaczyk, P. Lisicki (red.), *Marketingowe zarządzanie szkołą wyższą*. Wydawnictwo WSB, Poznań, s. 67.
- Thieme J.K., 2009. *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*. Difin, Warszawa, s. 21–317.
- Wawak T., 2012. *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*. Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków, s. 363–438.
- Wójcicka M., 2010. *Uniwersytet. Stabilność i zmiana*. Uniwersytet Warszawski – Centrum Badań Polityki Naukowej i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa.
- Wójcicka M., 2003. Studia licencjackie w Polsce – na marginesie tez zwartych w Deklaracji Bolońskiej. W: E. Panek (red.), *Wymiar europejski studiów ekonomicznych w Polsce*. Warszawa, s. 15–52.
- Elastyczny system studiów dwustopniowych*, J. Woźnicki, (red.), 1996. PWN, Warszawa.

## Netografia

- Marszałek A., 2009. Uniwersytety w obliczu przemian ekonomiczno-społecznych w XXI wieku. *e-mentor*, 32(5). Dostępny w: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/689> [dostęp: 05.2015].
- Najlepsze praktyki w zakresie współpracy ośrodków naukowych i biznesu przy wykorzystaniu środków z UE*, 2008. Aurea Mediocritas, Warszawa. Dostępny w: [http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/ig\\_024.pdf](http://www.ewaluacja.gov.pl/Wyniki/Documents/ig_024.pdf) [dostęp: 05.2015].
- Kontynuacja przemian. Raport o stanie edukacji 2011*, 2012. Warszawa. Dostępny w: <http://docplayer.pl/3124673-Kontynuacja-przemian-raport-o-stanie-edukacji-2011.html> [dostęp: 10.2015].
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego w Polsce do 2020 roku – drugi wariant*, 2010. Ernst & Young Business Advisory i Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, Warszawa. Dostępny w: [http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013\\_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf](http://www.nauka.gov.pl/g2/oryginal/2013_05/59579f9e6efaec82014d6d5be081ca23.pdf) [dostęp: 10.2015].
- Strategia rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020 – projekt środowiskowy*, 2009. Dostępny w: <http://www.krasp.org.pl/pl/strategia/strategia> [dostęp: 02.2014].
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*, 2010. Dostępny w: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:PL:PDF> [dostęp: 03.10.2015].
- Wawak T., 2010a. *Nowe trendy w zarządzaniu w szkolnictwie wyższym – uwarunkowania i specyfika w Polsce*. Dostępny w: <http://tadeusz.wawak.pl> [dostęp: 10.2014].
- Wawak T., 2010b. *Projakościowe zarządzanie strategiczne w warunkach kryzysu*. Dostępny w: <http://tadeusz.wawak.pl> [dostęp: 10.2014].

Wawak T., 2010c. *Strategia rozwoju i zarządzania narzędziem doskonalenia funkcjonowania szkoły wyższej*. Dostępny w: <http://tadeusz.wawak.pl> [dostęp: 10.2014].

*Założenia do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki*. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Warszawa. Dostępny w: <http://www.nauka.gov.pl> [dostęp: 11.2009].

### **Akty prawne**

*Ustawa z dnia 18 marca 2011 r. o zmianie ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym, ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki oraz o zmianie niektórych innych ustaw*. Dz.U. z 2011 r., nr 84, poz. 455.

# 12. Model tworzenia innowacji i wiedzy w gospodarce

Adam Świda\*, Dagmara Biały\*\*

W pracy przedstawiono model tworzenia innowacji oraz wiedzy i jej obiegu w gospodarce. W naukach o zarządzaniu jest wiele propozycji takich bardziej lub mniej udanych modeli. Autorzy pracy przedstawiają i opisują jeden z tych najbardziej kompleksowych, jakim jest model *The Quintuple Helix*. W części empirycznej pracy przedstawiono wyniki badań, które zostały przeprowadzone w Akademickim Inkubatorze Przedsiębiorczości Politechniki Wrocławskiej a dotyczyły innowacyjności firm działających w inkubatorze.

**Słowa kluczowe:** obieg wiedzy, sfera, innowacyjność, przedsiębiorczość, inkubator

## 12.1. Wprowadzenie

W ramach nauk o zarządzaniu wciąż podejmowane są działania w celu stworzenia uniwersalnych modeli objaśniających istotne zagadnienia związane z rozwojem gospodarczym krajów i regionów. Jednym z tych zagadnień jest potrzeba ukazania jak najpełniejszego spektrum czynników odpowiedzialnych za tworzenie innowacji i wiedzy w gospodarce. Istnieje wiele umożliwiających to modeli. W niniejszej pracy w sposób kompleksowy został przedstawiony model *The Quintuple Helix* stanowiący często punkt wyjścia do programów badawczych Unii Europejskiej w perspektywie Horizon 2020<sup>1</sup>. Zmiany w modelu zaproponowane przez autorów wynikają z zachodzących

---

\* dr inż., adiunkt, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: a.bialy@pwr.edu.pl

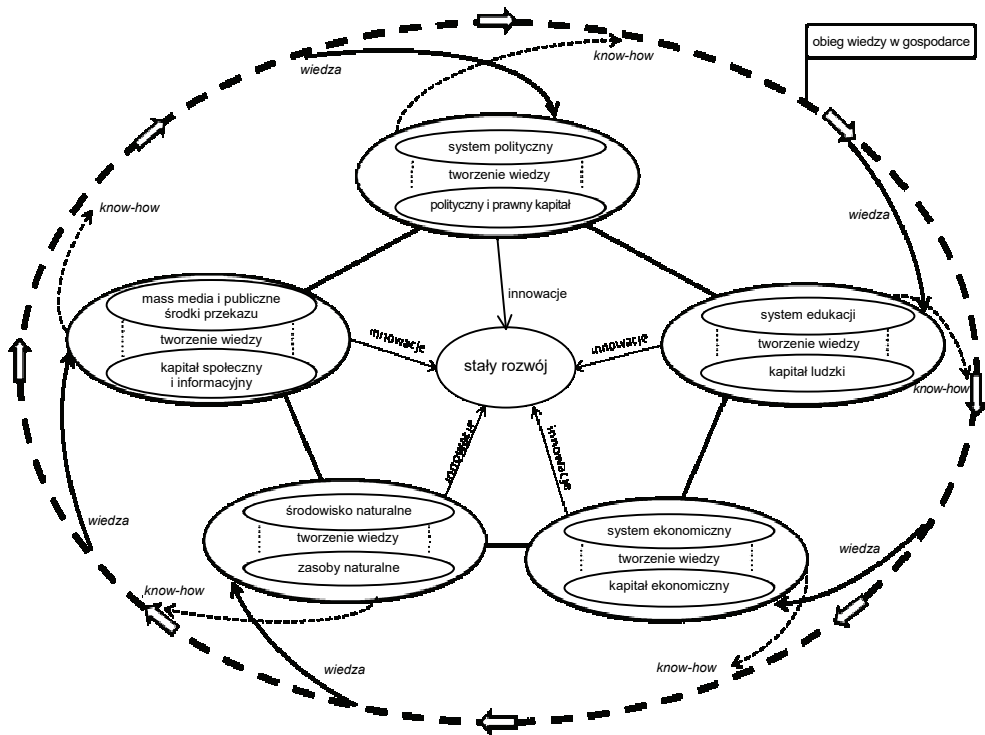
\*\* mgr, Politechnika Wroclawska, Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości; e-mail: dagmara.bialy@pwr.edu.pl

<sup>1</sup> Na przykład program *University Excellence as Open Innovation Centres overcoming the barriers preventing Industry and SMEs to make the most of the support available in their region*.

w ostatnim czasie zmian społeczno-politycznych i mogą znacząco oddziaływać na gospodarkę krajów rozwiniętych w perspektywie krótko- i długoterminowej.

## 12.2. Obieg wiedzy w gospodarce – opis modelu

Długotrwały i stabilny rozwój gospodarczy kraju i regionu zależy od wielu czynników. Ich znaczna część jest trudna do identyfikacji i wymyka się poznaniu naukowemu. Badacze próbują stworzyć całościowe (holistyczne) modele uwzględniające wielowymiarowość i wieloczynnikowość rozwoju gospodarczego. Za szczególnie udaną próbę można uznać model *The Quintuple Helix* zaproponowany przez amerykańsko-austriacki zespół naukowców: E.G. Carayannisa, T.D. Bartha oraz D.F.J. Campbella. Model ten stanowi rozwinięcie i dopełnienie dwóch modeli, tj. *The Triple Helix* (relacje pomiędzy uniwersytetami, przemysłem i polityką rządową) oraz *The Quadruple Helix*, który stanowi modyfikację modelu *The Triple Helix* (dodany wpływ sfery medialnej oraz społecznej) (rys. 12.1).



Rys. 12.1. Model *The Quintuple Helix*.

Źródło: opr. własne na podstawie: (Carayannis i in., 2012)



W modelu *The Quintuple Helix* kładzie się nacisk na socjoekologiczny (społeczno-ekologiczny) paradygmat rozwoju społeczeństwa oraz gospodarki w XXI w. Wyeksponowana jest sfera środowiska naturalnego jako punktu odniesienia dla rozwoju społeczeństwa i gospodarki, dla procesów produkcyjnych i związanych z nimi innowacji. Stanowi źródło szans dla gospodarki opartej na wiedzy. W 2009 roku Komisja Europejska zaklasyfikowała transformację socjoekologiczną jako podstawowe wyzwanie przy tworzeniu podstaw przyszłego rozwoju. „Model Quintuple Helix wspiera kreowanie warunków dla sytuacji typu win-win pomiędzy ekologią, wiedzą innowacyjnością, kreowaniem synergii pomiędzy gospodarką społeczeństwem i demokracją” (Carayannis i in., 2012).

Model *The Quintuple Helix* prawidłowo odzwierciedla dynamikę współczesnych relacji między społeczno-ekonomicznymi podsystemami odpowiedzialnymi za inspirowanie, tworzenie i implementację innowacji technicznych, organizacyjnych oraz społecznych. Stosowanie tego modelu ułatwia identyfikację i określenie wiodących czynników wpływających na współczesny rozwój gospodarczy oparty na innowacjach. Wyjaśnienie funkcjonowania modelu warto rozpocząć od kontekstu ekologicznego, który był inspiracją do jego stworzenia. Punktem wyjścia do rozważań na temat rozwoju było tzw. globalne ocieplenie<sup>2</sup> stanowiące ekologiczny (a także socjoekologiczny) element odniesienia i zainteresowania. Ze względu na nasilanie się (w ostatnich latach) problemów związanych z globalnym ociepleniem ludzkość musi zachować

---

<sup>2</sup> Autorzy pracy nie podzielają w pełni wszystkich opinii związanych z globalnym ociepleniem. Podwyższanie się średnich rocznych temperatur jest faktem. Jednak to, kto lub co za to odpowiada, jest już dyskusyjne. Zdaniem Komisji Europejskiej przyczyną jest antropogeniczna emisja dwutlenku węgla oraz innych gazów cieplarnianych. Całkowicie odmienną opinie prezentuje przewodniczący Komitetu Nauk Geologicznych PAN prof. A. Żeleźniewicz (KNG PAN, 2009).

Ponadto w styczniowy numerze *Przeglądu Geologicznego* prof. J. Grabowski pisze: „Współcześnie obserwowane ocieplenie ze wszystkimi jego wymiernymi skutkami (topnienie pokryw lodowych, cofanie się lodowców górskich, wzrost poziomu morza itp.), stanowi niewątpliwe wyzwanie nie tylko cywilizacyjne, lecz także naukowe. Pytanie o przyczynę tych zmian i możliwy scenariusz przyszłych wydarzeń kieruje naszą uwagę w stronę bliższej i dalszej przeszłości geologicznej. Nie ulega wątpliwości, że zmiany klimatyczne najwyższej rangi, o trendach trwających kilka milionów lat, są generowane przede wszystkim przez procesy geologiczne związane z tektoniką globalną oraz długimi cyklami astronomicznymi o okresach 2,4 lub nawet 9 mln lat. Przyczynami najważniejszych wydarzeń klimatycznych paleogenu i neogenu (np. paleoceńsko-eoceńskie maksimum termiczne, wczesno eoceńskie optimum klimatyczne, gwałtowne ochłodzenie na przełomie eocenu i oligocenu, osuszenie klimatu w późnym miocenie i in.) były zmiany konfiguracji lądów i oceanów, otwieranie lub zamykanie przesmyków morskich i związane z nimi zmiany cyrkulacji oceanicznej, wreszcie kolizje płyt litosfery i orogenezy. Skala tych zmian była czasem ogromna: zawartość dwutlenku węgla w atmosferze we wczesnym eocenie dochodziła do 1500 ppm (przy obecnym poziomie 400 ppm), a temperatura wód powierzchniowych Arktyki znacznie przekraczała 20 stopni C” (Grabowski, 2016, s. 14).

Środowisko naukowe geologów – niewątpliwie najbardziej kompetentne w przypadku zmian klimatu na ziemi – wyraża swoje wątpliwości odnośnie do antropogenicznych przyczyn globalnego ocieplenia. Pomimo tych kontrowersji efekty działań ograniczających emisję wszelkich szkodliwych substancji do atmosfery należy uznać za pozytywne [przyp. autorów].

wać się w sposób odpowiedzialny i stworzyć trwałe prorozwojowe rozwiązania, które umożliwiłyby zapobieganie przyszłym zmianom klimatu, oraz warunki, dzięki którym rozwój ludzkości nie powodowałby konfliktów politycznych, społecznych, wojen o zasoby naturalne, katastrof ekologicznych oraz kryzysów ekonomicznych. Trwały rozwój (w kontekście zarówno lokalnym, jak i globalnym) w warunkach globalnego ocieplenia stanowi duże wyzwanie nie tylko dla społeczeństw, ale przede wszystkim dla decydentów Unii Europejskiej, którzy aktywnie uczestniczą w wypracowywaniu idei oraz odpowiednich koncepcji rozwojowych. Udział środowiska akademickiego w tych dyskusjach i pracach zaowocował stworzeniem modelu *The Quintuple Helix*. Podejście to określa wyzwania i zamierzenia związane z globalnym ociepleniem i może być stosowane jako przykład transferu wiedzy i know-how pomiędzy różnymi sferami z uwzględnieniem potrzeb społecznych. *The Quintuple Helix* nie jest modelem liniowym. Zestawia on wiedzę, know-how oraz środowisko naturalne w jedną całość. Dzięki temu ma charakter interdyscyplinarny oraz transdyscyplinarny i stanowi całościowy wzór przyszłego rozwoju w zgodzie z naturą i potrzebami przyszłych pokoleń, z zachowaniem pluralizmu oraz różnorodności w skali globalnej. Jest on użyteczny w sensie praktycznym i teoretycznym. W aspekcie społecznym łączy wiedzę i innowacyjność w celu wspierania trwałego rozwoju. Może stanowić teoretyczną podstawę przy wypracowywaniu ram trwałego rozwoju z uwzględnieniem problemów globalnego ocieplenia (Carayannis i in., 2012, s. 3–4).

Model *The Quintuple Helix* w kompleksowy sposób określa czynniki determinujące rozwój gospodarczy, ich wzajemne interakcje. Co istotne, interakcje te zachodzą jednocześnie pomiędzy wszystkimi elementami (sferami) modelu. Ponadto model ten można zaimplementować w skali pojedynczego kraju lub skali ponadnarodowej, np. dla całej Unii Europejskiej. Twórcy modelu, opisując go, szeroko stosują pojęcie kapitału. Kapitał ten ma jednak różnorodne oblicza. Z jednej strony jest to spore ułatwienie dla klarownego opisu działania modelu. Z drugiej jednak nie wszystkie proponowane rodzaje kapitału można uznać za pojęcia kwalifikowane. Mimo tych wątpliwości poszczególne podsystemy modelu można scharakteryzować następująco:

- System edukacji – stanowi pierwszą sferę uwzględniającą szkolnictwo wyższe oraz szkoły. Jego podstawowym kapitałem jest kapitał ludzki, na który składają się: studenci, nauczyciele, naukowcy i badacze, przedsiębiorcy akademicy. Na rozwój kapitału ludzkiego ma wpływ dyfuzja (przepływ) wiedzy oraz prace badawcze, dzięki którym tworzona jest nowa wiedza.
- System ekonomiczny – stanowi drugą sferę modelu uwzględniającą przemysł, przedsiębiorstwa, usługi oraz banki. Ogniskuje się na kapitale ekonomicznym tworzonym m.in. przez przedsiębiorczość, maszyny i urządzenia, produkty, technologie, środki pieniężne.
- Środowisko naturalne – stanowi trzecią sferę modelu o wiodącym charakterze w kontekście długotrwałego rozwoju. Eksponuje pojęcie kapitału naturalnego, który zawiera takie elementy, jak np.: powierzchnia kraju (lub regionu), surow-

ce naturalne, zasoby leśne, zasoby wody, występująca fauna, bioróżnorodność, klimat.

- Mass media i publiczne środki przekazu – stanowią czwartą sferę modelu, a jej zadaniem jest integrowanie dwóch form kapitału, tj. kapitału opartego na kulturze, m.in. na tradycji, wartościach, normach etycznych, oraz kapitału opartego na mediach, m.in. na telewizji, radiu, Internecie, prasie. Te dwie formy tworzą kapitał informacyjny przekazywany z wykorzystaniem różnorodnych nowoczesnych rozwiązań, np. różnych sposobów przepływu informacji w społeczeństwie, sieciom społecznych czy portali społecznościowych.
- System polityczny – stanowi piątą sferę, której znaczenie ze względu na to, że ogólnie rozumiana polityka decyduje i określa kierunki krótko- i długoterminowego rozwoju kraju (także struktur ponadnarodowych), jest nie do przecenienia. Jest on odpowiedzialny za definiowanie, organizowanie ram i warunków wzrostu gospodarki oraz prace administracyjne, które składają się na tzw. kapitał polityczno-prawny, np.: na idee, prawa, plany, polityki sektorowe.

W omawianym modelu wszystkie sfery wspierają obieg wiedzy w gospodarce, ponieważ przepływa ona od jednej sfery do kolejnej. Ta cyrkulacja opiera się na zasadzie „wejść” i „wyjść”, która kształtuje jakość wiedzy. Jeżeli bowiem wiedza „wchodzi” do którejś ze sfer, następuje tzw. wykorzystanie (adaptacja, przekształcenie) wiedzy, a efektem tego jest powstanie nowej wiedzy lub innowacji określane jako „wyjście”. Takie „wyjście” wiedzy w warunkach tego modelu można rozpatrywać z uwzględnieniem dwóch aspektów, tj. odniesienia do konkretnego produktu lub innowacji wspierającej trwały rozwój oraz faktu, że wspomniany produkt lub innowacja dostarcza kolejnej „porcji” know-how i zasila cały cykl cyrkulacji wiedzy w gospodarce. Dzięki temu możliwy jest stały wzrost i rozwój gospodarczy, transformacja wiedzy w ramach wszystkich sfer modelu.

Układ „wejść” i „wyjść” dla poszczególnych sfer modelu można przedstawić w następujący sposób:

- Inwestycje w sferę edukacji promują trwały rozwój w warunkach globalnego ocieplenia. Inwestycje na „wejściu” do sfery edukacji kreują nowe impulsy i sugestie do tworzenia wiedzy w tej sferze. Na przykład orientowane inwestycje wymagają przygotowania nowych stanowisk badawczych wyposażonych w nową aparaturę. Takie stanowiska zapewniają badaczom nowe możliwości eksploracji naukowej i pozwalają na jej naukowe udokumentowanie. Praca badawcza w nowych warunkach generuje nowe doświadczenie i poprawia wydajność. W efekcie na „wyjściu” sfery edukacji powstaje kapitał ludzki gotowy do wprowadzania zmian proekologicznych.
- Na „wejściu” do sfery ekonomicznej w modelu *The Quintuple Helix* jest wiedza, której źródłem jest kapitał ludzki. Wartość gospodarki opartej na wiedzy (zaawansowanej gospodarki opartej na wiedzy) stale wzrasta. Dzięki rozwojowi wiedzy oraz potencjału produkcyjnego możliwe będzie stworzenie w przyszło-

ści tzw. „zielonej” gospodarki. Powstaną nowe kompetencje i zawody, nowe „zielone” produkty, „zielone” usługi oraz impulsy rozwojowe dla coraz bardziej doskonałej ekogospodarki. W tej sferze istotną rolę odgrywają tzw. nowe wartości, którymi kieruje się społeczeństwo. Jednym z efektów tego procesu jest pojawianie się nowych koncepcji i metod zarządzania, np. społecznie odpowiedzialnego biznesu (ang. *corporate social responsibility*)<sup>3</sup>.

- Trwały wzrost gospodarczy będący efektem funkcjonowania sfery ekonomicznej stanowi „wejście” do sfery środowiska naturalnego. Nowa wiedza jest stale wykorzystywana w odniesieniu do środowiska naturalnego celem ograniczenia negatywnego wpływu procesów rozwoju na to środowisko, np. nieodwracalnego zużycia zasobów naturalnych czy zniszczenia i zatrucia środowiska naturalnego. Choć środowisko naturalne może się samoistnie regenerować, warto wzmocnić takie procesy.
- Na „wejściu” do sfery mass mediów i publicznych środków przekazu jest wiedza o środowisku naturalnym oraz tzw. ekologiczny styl życia. Sfera ta pełni kluczową rolę w oddziaływaniu na inne sfery modelu oraz propagowaniu społecznej świadomości ekologicznej. Wskazuje, jak w prosty sposób zaadoptować nawyki ekologiczne w życiu codziennym (kreowanie wiedzy ekologicznej). Wiedza ta wspomaga kapitał społeczny i wpływa na rozwój gospodarczy. Kapitał społeczny – jako „wyjście” z tej sfery – przekłada się na świadomość potrzeb społeczeństwa. Zaspokojenie tych potrzeb jest zadaniem dla systemu politycznego.
- System polityczny ma zbierać informacje na temat potrzeb społecznych znajdujących się na „wejściu” do tworzonej przez niego sfery oraz uwzględniać efekty funkcjonowania pozostałych sfer w celu wytworzenia nowego polityczno-prawnego kapitału. Zadaniem tej sfery jest monitorowanie funkcjonowania wszystkich pozostałych sfer, dzięki czemu funkcjonują one w sposób prawidłowy i przyczyniają się do cyrkulacji wiedzy.

Model *The Quintuple Helix* w interesujący sposób przedstawia obieg wiedzy we współczesnej gospodarce. Uświadamia, że obieg wiedzy jest niezbędny do jej tworzenia i wykorzystywania. Każda sfera modelu ma swoje zadania a jednocześnie jest

---

<sup>3</sup> „CSR to odpowiedzialność przedsiębiorstw za ich wpływ na społeczeństwo. Poszanowanie dla mającego zastosowanie prawodawstwa, a także dla układów zbiorowych pomiędzy partnerami społecznymi, jest warunkiem wstępnym wypełniania zobowiązań wynikających z tej odpowiedzialności. Aby w pełni wypełniać te zobowiązania, przedsiębiorstwa powinny dysponować mechanizmem integracji kwestii społecznych, środowiskowych, etycznych i tych związanych z prawami człowieka, jak i problemów konsumentów ze swoją działalnością oraz podstawową strategią, w ścisłej współpracy z zainteresowanymi stronami, w celu:

- maksymalizacji tworzenia wspólnych wartości dla ich właścicieli/udziałowców i innych zainteresowanych stron i społeczeństwa jako całości;
- rozpoznawania, zapobiegania i łagodzenia ich możliwych negatywnych skutków” (Fundacja CentrumCSR.pl, 2015).

konsumentem i producentem wiedzy. W efekcie model ma dużą wartość aplikacyjną, ponieważ pozwala na wyjaśnienie wpływu różnorodnych, pozornie ze sobą niezwiązanych elementów otoczenia na przedsiębiorstwo. Odwołując się do historii nauk o zarządzaniu, należy stwierdzić, że np. tradycyjna analiza strategiczna nie dysponowała kompleksowymi narzędziami umożliwiającymi całościowe przedstawienie i wyjaśnienie zjawisk. Tradycyjne komponenty strategicznej analizy otoczenia charakteryzowały się bowiem dużą autonomicznością i były jakby niezależne od siebie. W ostatnim czasie wykorzystuje się wprawdzie koncepcję *stakeholders*<sup>4</sup> czy wspomnianą już koncepcję CSR<sup>5</sup>, ale proponowany model *The Quintuple Helix* jest bardziej uniwersalny i przekonujący (tab. 12.1).

Tabela 12.1. Opis podstawowych sfer modelu *The Quintuple Helix*

Podstawowe sfery modelu	„Wejście” (czynniki zasilające)	„Wyjście” (oczekiwane rezultaty)	Wiodący efekt innowacyjny
System edukacji	środki na inwestycje w sferę edukacji	wysoko kwalifikowane kadry stanowiące kapitał ludzki	Wygenerowana wiedza
System ekonomiczny	ustalona doktryna (idea) rozwoju gospodarczego	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wysoka jakość ekonomii, nowe rodzaje gospodarki rynkowej (nowe modele rozwoju), nowe zawody i miejsca pracy,</li> <li>• trwały wzrost gospodarczy</li> </ul>	Niskoemisyjna gospodarka, tj. nieobciążająca środowiska naturalnego gospodarka
Środowisko naturalne	obowiązujące rozwiązania prawne chroniące środowisko naturalne	wiedza skoncentrowana na tzw. „zielonym” know-how	<ul style="list-style-type: none"> <li>• innowacyjne „zielone” technologie przyjazne środowisku,</li> <li>• nowa wiedza o ochronie środowiska</li> </ul>
Mass media i środki przekazu	„zielony” styl życia	nowa jakość życia społeczeństwa w czystym środowisku	rozwój społeczny zgodny z naturą
System polityczny	opinie, zadowolenie i współuczestnictwo obywateli	nowe idee polityczne, nowe programy, rozwiązania i przepisy prawne	stworzenie trwałych prawnych rozwiązań systemowych stanowiących trwałe ramy rozwoju

Źródło: opr. własne na podstawie: (Carayannis i in., 2012).

<sup>4</sup> Na przykład analiza interesariuszy organizacji (*stakeholders*) (Obłój, 2014, s. 187–195).

<sup>5</sup> Zob.: J. Kroik, J. Skonieczny, 2013, *Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa*, [w:] R. Knosalla (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole; J. Skonieczny, 2014, *Společnie odpowiedzialna strategia przedsiębiorstwa*, [w:] Z. Malara (red.), *Przywoitość w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

Model *The Quintuple Helix* przedstawia proces tworzenia nowej wiedzy i związanych z nią innowacji oraz eksponuje społeczno-ekologiczną transformację gospodarczą. Ekologia łączy się ze sferą gospodarki i wpływa na tworzenie wiedzy oraz powstawanie innowacji. Funkcjonuje w kontekście środowiska naturalnego i postuluje nieobciążający go rozwój gospodarczy. W polityce Unii Europejskiej od 2009 r. kładzie się nacisk na większą transformację socjoekologiczną (Carayannis i in., 2012).

### 12.3. Modyfikacja modelu

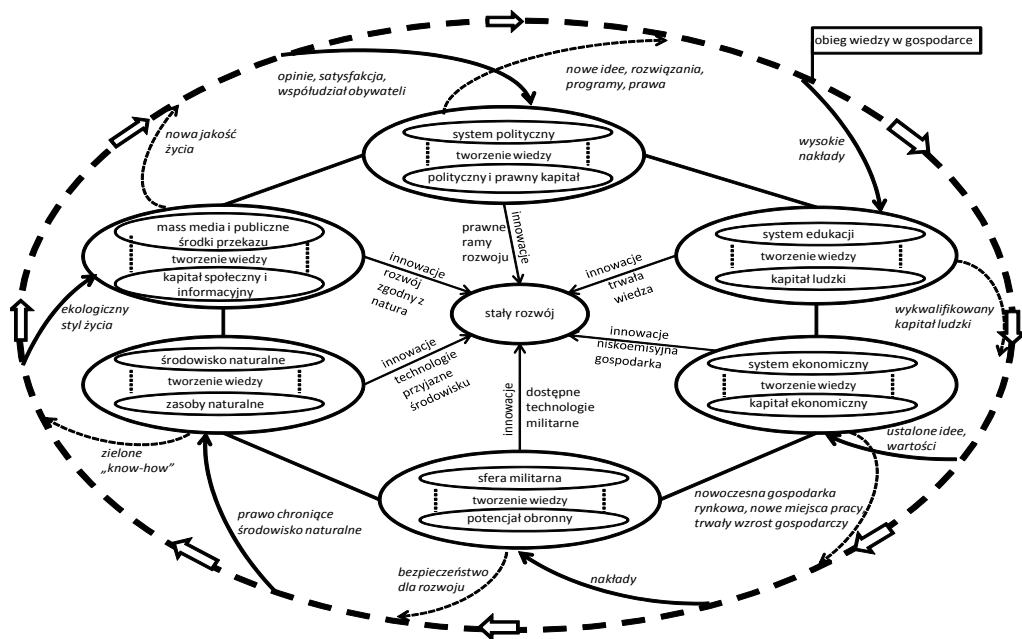
Model *The Quintuple Helix* w pełni wyjaśniał – zdaniem autorów pracy – procesy tworzenia wiedzy i innowacji w rozwiniętych krajach Unii Europejskiej i Ameryki Północnej. Jednak wydarzenia społeczno-polityczne w 2015 i na początku 2016 r., tj. konflikty militarne w bezpośrednim sąsiedztwie Unii Europejskiej oraz niekontrolowany napływ uchodźców z innych kręgów kulturowych<sup>6</sup>, uświadomił, że dotychczasowy rozwój i wzrost gospodarczy krajów Europy może być zagrożony. Model *The Quintuple Helix*, który dobrze tłumaczył procesy wzrostu w krajach i regionach za pomocą układu pięciu sfer, wydaje się na dzień dzisiejszy niewystarczający. Wyzwanie dla społeczeństw krajów rozwiniętych związane z niestabilnością polityczną na świecie i napływem uchodźców jest bowiem bardzo poważne. W związku z tym autorzy niniejszej pracy uważają za celowe wyodrębnienie szóstej sfery, tj. sfery militarnej. Sfera ta funkcjonuje wprawdzie od zawsze i jest związana z gospodarką poszczególnych krajów, ale nie zawsze cieszy się zainteresowaniem i jest przedmiotem analiz świata nauk o zarządzaniu (szczególnie w spokojnych czasach).

Wkomponowana do modelu *The Quintuple Helix* sfera militarna na „wejściu” zasilana jest nakładami (sfera polityczna oraz sfera ekonomiczna) oraz czerpie wiedzę ze wszystkich pozostałych sfer modelu (model zmodyfikowany, rys. 12.2). Natomiast na „wyjściu” tej nowo wyodrębnionej sfery jest bezpieczeństwo rozwoju kraju lub grupy krajów, np. Unii Europejskiej, i podniesienie ich potencjału militarnego. Głównym efektem innowacyjnym są dostępne technologie militarne, które często stanowią technologie bazowe dla rozwoju kolejnych technologii.

Transfer technologii militarnych do „cywilnych” zastosowań wielokrotnie przynosił spektakularne efekty i korzyści. Przykładem może być udostępnienie pierwotnie militarnej technologii GPS (ang. *Global Positioning System*) przez prezydenta Stanów Zjednoczonych Ronalda Regana. Dzięki temu w dzisiejszych czasach popularna jest nawigacja samochodowa oraz oprogramowanie smartfonów wspomagające uprawianie sportu, np. bieganie, jazdę rowerem, co z kolei rodzi nowe potrzeby społeczne i nowe mody, np. wzrost liczby osób uprawiających bieganie i jeżdżących rowerem.

---

<sup>6</sup> Chodzi głównie o muzułmanów z Afryki Północnej i Bliskiego Wschodu przybywających do Europy. Powodów tego exodusu jest wiele a ich wyjaśnienie wykracza poza ramy tej pracy.



Rys. 12.2. Zmodyfikowany model *The Quintuple Helix*.  
 Źródło: opr. własne na podstawie: (Carayannis i in., 2012)

Zakup technologii militarnych oraz sprzętu wojskowego wiąże się też z innym, interesującym – ze względu na rozwój gospodarczy kraju – zjawiskiem: ponieważ nakłady na sferę militarną są z reguły bardzo wysokie, oczekuje się kompensacji tych nakładów, a nawet dodatkowych korzyści. Jest to szczególnie widoczne podczas zakupu dużych partii uzbrojenia, np. samolotów bojowych, czołgów, systemów łączności, systemów radarowych, rakiet, przez jeden kraj od drugiego kraju. Negocjacja podlega wówczas koszt zakupu jednostkowego oraz tzw. offset, czyli system kompensacji wydatków ponoszonych przez kraj kupujący uzbrojenie (tab. 12.2).

Tabela 12.2. Przykłady militarnego offsetu

Kraj	Efekty offsetu
Finlandia – zakup 72 samolotów F 18	Nokia – dzięki wykorzystaniu militarnych technologii pochodzących z USA, Nokia była przez dwie dekady liderem na rynku producentów telefonów komórkowych
Polska – zakup 48 samolotów F16	produkcja samochodów osobowych w polskich oddziałach koncernu Generals Motors

Źródło: opr. własne.

Często nawet remonty i modyfikacje zakupionego już uzbrojenia, jeżeli dokonywane są przez firmy zagraniczne, związane są m.in. z koniecznością udostępnienia technologii, znalezienia podwykonawców krajowych, stworzenia nowych miejsc pracy<sup>7</sup>.

Wpływ sfery militarnej na pozostałe sfery gospodarki jest znaczący. Technologie militarne przyczyniły i przyczyniają się do tworzenia wielu innowacji o różnych, nie tylko militarnych zastosowaniach.

Zdaniem autorów pracy każdy kompleksowy model tworzenia wiedzy i innowacji powinien uwzględniać i eksponować sferę militarną. Wynika to także z faktu, że w większości krajów suma nakładów na armię z reguły jest większa niż na szkolnictwo wyższe. Na przykład Polska zwiększy swoje nakłady na obronność do poziomu 2% PKB. Obecnie nakłady te wynoszą 1,95% PKB (*Nakłady na obronność...*, 2014). Natomiast wydatki na szkolnictwo wyższe w Polsce w ostatnich latach oscylują wokół 0,5% PKB.

## 12.4. Akademycki inkubator przedsiębiorczości jako miejsce tworzenia innowacji

Jedną ze sfer modelu *The Quintuple Helix* jest edukacja uwzględniająca szkolnictwo wyższe. W ostatnich latach od szkół wyższych oczekuje się aktywnego uczestnictwa w nurcie tworzenia innowacji. Jednym z podstawowych zadań uczelni jest prowadzenie prac badawczych będących poszukiwaniem nowych rozwiązań i technologii. Akademyckie inkubatory przedsiębiorczości, które powstały w ostatniej dekadzie przy większości dużych uczelni w Polsce, wpisują się w proces tworzenia innowacji.

---

<sup>7</sup> Przykładem może być zakupienie przez Polskę od Niemiec dwóch partii (łącznie ponad 200 sztuk) czołgów Leopard II (wersja Leopard II A4 oraz Leopard II A5). Czołgi Leopard II A4 wymagają już modernizacji. Umowę na kwotę 2 mld zł przeznaczonych na modernizację 128 czołgów Leopard 2A4 podpisano 28 grudnia 2015 r. między Polską Grupą Zbrojeniową, Inspektorem Uzbrojenia MON i Zakładami Mechanicznymi „BUMAR-ŁABĘDY”. Podwykonawcami są Wojskowe Zakłady Motoryzacyjne w Poznaniu, Przemysłowe Centrum Optyki w Warszawie, Zakłady Mechaniczne Tarnów i Zakłady Rosomak w Siemianowicach Śląskich. Partnerem strategicznym jest niemiecka firma Rheinmetall, która dostarczy technologie. Po stronie polskiej liderem i integratorem są Zakłady Mechaniczne „BUMAR-ŁABĘDY”, które mają otrzymać 500 mln zł zaliczki na wykonanie umowy. Kontrakt ma być zrealizowany w latach 2018–2020. W modernizacji pierwszych sześciu wozów dostarczanych w 2018 r. dominującą rolę ma odegrać partner niemiecki, w przypadku kolejnych proporcje mają się zmieniać, tj. począwszy od 18 czołgu przeważający ma być udział polskiego przemysłu. Ponadto, jak sygnalizują przedstawiciele spółki, Zakłady Mechaniczne „BUMAR-ŁABĘDY” w ciągu ok. 2 lat będą potrzebowały nowych specjalistów. Na razie jednak trudno jest określić, ilu i jakich branż. Wykaże to dopiero proces przygotowań do realizacji kontraktu na modernizację czołgów (*Bumar-Łabędy...*, 2016).



Akademicki Inkubator Przedsiębiorczości (AIP) jest jednostką ogólnouczelnianą Politechniki Wrocławskiej, działającą na podstawie regulaminu zatwierdzonego przez Senat Uczelni 16 grudnia 2010 r. Współpracuje ściśle z wydziałami Politechniki Wrocławskiej oraz z innymi jednostkami Uczelni, zwłaszcza z Wrocławskim Centrum Transferu Technologii, Uczelnianym Organem Samorządu Studenckiego i Radą Doktorantów, a także z innymi uczelniami i instytucjami promującymi postęp techniczny, w tym również z Wrocławskim Parkiem Technologicznym S.A. Według stanu na 31 grudnia 2015 r. w inkubatorze ulokowane są 54 firmy. W latach 2012–2015 AIP przeprowadził 95 porad prawno-księgowych, 212 porad biznesowych i 132 porady unijne. W ostatnich trzech latach zorganizował ponadto 36 różnego rodzaju szkoleń, spotkań, warsztatów, seminariów i wizyt studyjnych, w tym również wizyty studyjne w Finlandii, Rumunii, Włoszech i Wielkiej Brytanii. Funkcjonowanie AIP wspiera tworzenie innowacji w naszym regionie. Firmy działające w inkubatorze aktywnie uczestniczą w procesie cyrkulacji wiedzy zgodnie z modelem *The Quintuple Helix*.

Autorzy pracy przeprowadzili pilotażowe badania dotyczące innowacyjności firm działających w inkubatorze. Metodologiczną inspiracją do oceny stopnia innowacyjności była koncepcja innowacyjności zaproponowana przez J. Schumpetera (Lichtarski, 2003, s. 48–49]. Badanie, któremu poddano 50 firm działających w AIP, polegało m.in. na analizie planów biznesowych poszczególnych firm<sup>7</sup>. Pomocne były również osobiste kontakty autorów pracy z przedstawicielami wielu firm działających w AIP Politechniki Wrocławskiej.

Tabela 12.3. Przynależność branżowa firm AIP

Branża/Sektor	Liczba firm
IT – informatyka, telekomunikacja, sprzęt komputerowy, oprogramowanie, grafika komputerowa	15
IT – gry komputerowe	4
IT + sterowanie oświetleniem, ogrzewaniem (tzw. inteligentne budownictwo, w którym stosowane są oprogramowanie i systemy sterowania, systemy alarmowe)	6
Energetyka i elektroenergetyka	3
Reklama	4
Wyroby farmaceutyczne, nanotechnologie farmaceutyczne	4
Doradztwo i szkolenie	5
Pozostałe	9

Źródło: opr. własne.

<sup>7</sup> Plan biznesowy każdej firmy jest dokumentem niezbędnym w procesie jej przystąpienia do działania w ramach struktur AIP Politechniki Wrocławskiej [przyp. autorów].

Wyniki badań wskazują, że zdecydowana większość (60–70%) firm działających w AIP jest firmami innowacyjnymi z wielu branż (tab. 12.3). Z uwagi na fakt, że w inkubatorze nie ma możliwości instalacji ciężkiej infrastruktury przemysłowej, firmy AIP muszą oferować produkty lub usługi niewymagające dużych maszyn i urządzeń. Mimo to niektóre firmy działają w tradycyjnych sektorach, kojarzonych z koniecznością posiadania tradycyjnej infrastruktury przemysłowej. Oferta firm AIP jest na tyle innowacyjna, że pozwala przezwyciężyć te bariery.

Firmy należące do AIP działają w sektorach wschodzących lub w wybranych niszach sektorów dojrzałych, które charakteryzują się:

- niskimi barierami wejścia;
- otwartością na innowacje;
- dużym potencjałem rozwoju w przyszłości;
- dużą możliwością międzysektorowej integracji.

Tabela 12.4. Kryteria oceny innowacyjności firm AIP Politechniki Wrocławskiej według J. Schumpetera

Kryterium	Przykłady
Nowe produkty (usługi)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• system inhalacji powietrzem o zwiększonej zawartości tlenu (redukcja zmęczenia organizmu);</li> <li>• stworzenie platformy nanonośników lipidowych i liposomowych dla przemysłu farmaceutycznego i kosmetycznego;</li> <li>• gry komputerowe (platformy mobilne w systemie Android), gra promująca Wrocław jako Europejską Stolicę Kultury 2016</li> </ul>
Nowe metody produkcji	brak z uwagi na ograniczenia infrastrukturalne AIP
Nowe metody świadczenia usług	usługi IT o różnym stopniu zaawansowania dla przedsiębiorstw i odbiorców indywidualnych
Kreowanie nowych rynków	tzw. inteligentne budownictwo – integracja rozwiązań z sektorów IT, energetyki oraz ochrony środowiska

Źródło: opr. własne na podstawie: (Lichtarski, 2003 s. 48–49).

Duża część firm AIP działa na styku różnych branż, np. sektora IT i zdalnych systemów sterowania oświetleniem, ogrzewaniem (tzw. inteligentne hale produkcyjne czy budownictwo). Tego typu firmy stanowią odpowiedź m.in. na społeczne zapotrzebowanie na oszczędzanie energii czy na konieczność ochrony środowiska naturalnego (sfery środowisko naturalne oraz mass media i środki przekazu modelu *The Quintuple Helix*). Firmy akademickie dzięki funkcjonowaniu w ramach struktur AIP kumulują doświadczenia i umiejętności biznesowe. Zdecydowana większość (60–70%) z nich po 3-letnim okresie tej działalności kontynuuje działalność biznesową, co stanowi realny wkład AIP w proces rozwoju gospodarczego kraju.

## 12.5. Podsumowanie

Model *The Quintuple Helix* może być z powodzeniem stosowany w praktyce. Na uwagę zasługuje jego duży potencjał dydaktyczny. Wiele współczesnych trendów w gospodarce i społeczeństwie oraz interakcji (polityka–społeczeństwo–gospodarka) może być omówionych i wyjaśnionych za pomocą tego modelu. Po zaproponowanej modyfikacji spełnia on przesłanie, aby takie modele były wykorzystywane w dyskusjach i w celu popularyzacji wiedzy na temat czynników odpowiedzialnych za wzrost gospodarczy krajów i regionów oparty na innowacjach i wiedzy.

## Bibliografia

- Grabowski J., 2016. 66 milionów lat historii klimatu. *Przegląd Geologiczny*, 64(1), s. 14.
- Knosalla (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole.
- Kroik J., Skonieczny J., 2013. Innowacja społeczna a społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstwa. W: R. Knosalla (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. Oficyna Wydawnicza PTZP, Opole.
- Lichtarski J. (red.), 2003. *Podstawy nauki o przedsiębiorstwie*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, Wrocław 2003.
- Obłój K., 2014. *Strategia organizacji*. Wydawnictwo PWE, Warszawa, s. 187–195.
- Skonieczny J., 2014. Społecznie odpowiedzialna strategia przedsiębiorstwa. W: Z. Malara (red.), *Przywoitość w zarządzaniu*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.

## Netografia

- Bumar-Łąbędy będzie zatrudniał dzięki kontraktowi na modernizację Leopardów, 2016. Money.pl. Dostępny w: <http://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/arttykul/bumar-labedy-bedzie-zatrudnial-dzieki,186,0,1997754.html> [dostęp: 25.01.2016].
- Carayannis E.G. i in., 2012. The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 1(2). Dostępny w: <http://www.innovation-entrepreneurship.com/about> [dostęp: 24.01.2016].
- Fundacja CentrumCSR.pl, 2015. *Raport „Społeczna odpowiedzialność biznesu w polskich realiach. Teoria i praktyka”*. Fundacja CentrumCSR.pl. Dostępny w: <http://www.centrumcsr.pl> [dostęp: 24.01.2016].
- KNG PAN, 2009. *Stanowisko Komitetu Nauk Geologicznych Polskiej Akademii Nauk w sprawie zagrożenia globalnym ociepleniem*. Komitet Nauk Geologicznych PAN, Wrocław. Dostępny w: [http://www.kngpan.agh.edu.pl/wp-content/uploads/Stanowisko\\_KNG\\_w\\_sprawie\\_zmian\\_klimatu.pdf](http://www.kngpan.agh.edu.pl/wp-content/uploads/Stanowisko_KNG_w_sprawie_zmian_klimatu.pdf) [dostęp: 25.01.2016].
- Nakłady na obronność państw NATO – trendy i perspektywy, 2014. Fundacja Puławskiego. Dostępny w: <http://www.defence24.pl/105229,naklady-na-obronnosc-panstw-nato-trendy-i-perspektywy> [dostęp: 24.01.2016].



# 13. Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen

Piotr Walentynowicz\*

W pracy przedstawiono podstawowe zagadnienia związane z problematyką angażowania szeregowych pracowników w rozwój przedsiębiorstwa. Wykorzystując założenia koncepcji Kaizen, zaprezentowano, w jakich formach organizacyjnych może odbywać się ta działalność oraz w jaki sposób motywować do niej pracowników. Rozważania poparto przykładem jednego z tego typu systemów w Polsce.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, rozwój, Kaizen, formy organizacyjne Kaizen, motywowanie pracowników

## 13.1. Wprowadzenie

We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych konkurencja i konkurencyjność przedsiębiorstw są tak dalece zaawansowane, że tradycyjne podejście do kreowania innowacji bądź przeprowadzania zmian organizacyjnych, zarezerwowane przede wszystkim dla kierowników lub komórek B + R, jest już wysoce niewystarczające. Występuje wyraźna potrzeba angażowania w te procesy wszystkich członów załogi przedsiębiorstwa. O wyższości takiego podejścia do rozwoju organizacji nad podejściem tradycyjnym świadczą działania przedsiębiorstw japońskich lub koreańskich, a także zachodnich, szczególnie tych, które dostrzegły zaletę zarządzania partycypacyjnego i skutecznie tę metodę wykorzystują w praktyce. Angażowanie szeregowych pracowników w rozwój przedsiębiorstw jest zgodne również ze stanem współczesnej wiedzy w nauce o zarządzaniu (Rudolf i Skorupińska, 2012). Popularyzowane jest także

---

\* dr hab., prof. nadzw., Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot; e-mail: piotr.walentynowicz@ug.edu.pl

na gruncie wielu nowych metod i koncepcji zarządzania: TQM, SixSigma, Learning & Agile Organizations, a także Lean Management i Kaizen. Szczególnie ostatnie dwie z wymienionych wymagają zwrócenia uwagi na wagę wykorzystania pełni potencjału nie tylko kadry przedsiębiorstwa w zarządzaniu, ale również partnerów biznesowych i klientów (Mann, 2005; Imai, 2007; Womack i Jones, 2008; Liker i Hoseus, 2009).

W praktyce to sięgnięcie do potencjału pracowników nie jest jednak ani proste, ani łatwe. W tradycyjnych organizacjach, funkcjonujących w oparciu o tzw. funkcjonalną koncepcję podziału pracy (Grajewski, 2012) lub tzw. klasyczną, masową organizację wytwarzania (Womack i in., 2008; Walentynowicz, 2013) podstawowe bariery tkwią w uwarunkowaniach tzw. klasycznych kultur organizacyjnych (Czerska, 2003). Aby spowodować wysokie zaangażowanie szeregowych pracowników w rozwój firmy, nie wystarczy tylko zmienić regulamin organizacyjny lub potworzyć różnego rodzaju rozwiązania organizacyjne. Niezbędne jest do tego przede wszystkim przekształcenie sfery mentalnościowej (psychospołecznej) organizacji, co – jak wynika z różnych przykładów z praktyki oraz literatury przedmiotu – nie jest takie proste i trwa wiele lat (Czerska, 2003; Piątkowski, 2009).

W niniejszej pracy zostanie zaproponowane, jak w oparciu o dorobek koncepcji Kaizen czy behawioralnej szkoły nauki o zarządzaniu można skutecznie zwiększać zaangażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa. Hipotezy sformułowane w oparciu o metodę analizy i syntezy źródeł literaturowych poparte zostaną przykładami oraz wnioskami wynikającymi z badań empirycznych autora, a także bardziej szczegółowym opisem jednego z wyróżniających się przypadków tej innowacyjności w polskiej praktyce gospodarczej – Flextronics International Poland z Tczewa (aktualnie Flex Polska).

## 13.2. Założenia koncepcji Kaizen

W krajach zachodnich Kaizen jest jedną z nowych koncepcji zarządzania, pomimo iż w Japonii, skąd się wywodzi, zaczęła się rozwijać już w latach 60. XX w. Polega na wbudowaniu mechanizmów ciągłego rozwoju w proces zarządzania i funkcjonowania przedsiębiorstwa z wykorzystaniem zarówno zespołowej, jak i indywidualnej kreatywności wszystkich członków jego załogi. Jej nazwa pochodzi od dwóch japońskich słów: *kai* – zmiana i *zen* – dobry (*kaizen* – zmiana na lepsze). Od czasu premiery legendarnej już pozycji M. Imai promującej Kaizen *Kaizen. Klucz do tajemnicy konkurencyjnego sukcesu Japonii* (1986) zmieniło się trochę podejście do założeń tej koncepcji. Imai stawiał na niskonakładowe, drobne, ale wszechobecne i ciągłe zmiany o charakterze proefektywnościowym (Imai, 2007, s. 53–60 i nast.). Aktualnie metoda ta bliższa jest koncepcji *Continuous Improvement*, zgodnie z którą pożądane są zmiany zarówno te niskonakładowe i drobne, jak i te wiążące się z większymi nakładami, ale zapewniające większe efekty (Coimbra, 2009). Nie zmieniło się jedynie założenie odnośnie do skali tego zjawiska. Jak pisze M. Bryke w przedmowie do książki J. Mil-

lera, J. Villfuerte i M. Wróblewskiego, jak również autorzy w jej treści, „wszyscy, wszędzie i każdego dnia” generują pomysły na doskonalenie organizacji, a nie tak jak to się odbywa często w przedsiębiorstwach zachodnich, „część, gdzieś i raz na jakiś czas” (Miller i in., 2014, s. 11 i 18). Uzyskanie takiego efektu nie jest łatwe. Wydaje się, iż założenia Kaizen od strony narzędziowej czy organizatorskiej nie są skomplikowane, ich wdrożenie stanowi jednak duże wyzwanie od strony kulturowej. W tym właśnie duchu przedstawiają tę ideę autorzy wielu najnowszych publikacji.

Kaizen jest nie tylko systemem kreowania i wdrażania pożądaných zmian organizacyjnych, ale także systemem zarządzania ułatwiającym ten proces. Do podstawowych założeń tej koncepcji należą (por. Liker, 2005; Imai, 2006, s. 40–74; Imai, 2007; Miller i in., 2014, s. 91–125):

- podejście strategiczne – oparte na misji, dalekosiężnej wizji oraz prawidłowym (naukowym) zarządzaniu strategicznym przedsiębiorstwem. Często wykorzystuje się w tym systemie metodę Hoshin Kanri – japońską wersję zarządzania przez cele;
- podejście marketingowe – w przedsiębiorstwie stosującym Kaizen wyznaczanie celów, organizacja procesów oraz realizacja działań podlegają ilościowym i jakościowym wymaganiom rynku. W koncepcji tej potrzeby klienta zewnętrznego są zawsze na pierwszym miejscu, natomiast badania marketingowe i wsłuchiwanie się w głos klienta przeprowadzane są przede wszystkim metodami bezpośrednimi (jakościowymi), a nie pośrednimi (ilościowymi)<sup>1</sup>;
- podejście systemowe – organizacja traktowana jest całościowo, a nie jako zbiór niezależnych procesów, odrębnych „wysp” czy „udzielnych księstw”. Problemy rozwiązywane są metodami naukowymi (gruntowna analiza, sprawdzona metodyka, holistyczne podejście), a wdrażanie rozwiązań odbywa się w sposób systemowy (w kolejności ich wagi, żadne rozwiązanie lokalne nie może pogorszyć jakości funkcjonowania innych podsystemów);
- podejście procesowe – funkcjonowanie organizacji w duchu Kaizen ułatwia podejście procesowe. Taka forma organizacji prowadzi do dużo lepszych efektów z punktu widzenia pożądaných celów i założeń współczesnego przedsiębiorstwa, niż jego organizacja w układzie funkcjonalnym. Dlatego jednym z podstawowych założeń Kaizen w przedsiębiorstwie jest zmiana jego organizacji wewnętrznej z opartej na podejściu funkcjonalnym na procesową;
- podejście *continuous* – usprawnienia przedsiębiorstwa oraz podnoszenie jego konkurencyjności dokonywane są w sposób ciągły, wbudowane są w mechanizm funkcjonowania przedsiębiorstwa. Zadania z tego obszaru, obok zadań o charakterze operacyjnym, stanowią codzienne obowiązki pracowników;
- podejście projakościowe – oferowanie klientom wyrobów lub usług wyróżniających się w sposób jakościowy jest jednym z podstawowych założeń Kaizen.

---

<sup>1</sup> Celem tych badań nie jest ustalenie stanów średnich, lecz znalezienie odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje.

Permanentna poprawa jakości efektów działalności przedsiębiorstwa, procesów oraz systemów prowadzących do tych efektów jest jednym z podstawowych celów Kaizen. Uzyskuje się to przede wszystkim poprzez oddolne zaangażowanie pracowników w te procesy oraz wykorzystywanie metod i technik służących poprawie jakości w przedsiębiorstwie;

- wykorzystanie potencjału intelektualnego i kreatywności wszystkich pracowników – jako wyraz usuwania jednego z podstawowych marnotrawstw występujących w przedsiębiorstwach – „straconej kreatywności pracowników”;
- nastawienie na wyniki – podobnie jak w innych nowych koncepcjach zarządzania, takich jak: Reengineering, SixSigma, Lean Management czy Theory of Constraints, w których jedną z podstawowych metod uzyskiwania realnych efektów jest cykl PDCA (planuj, rób, kontroluj, wdrażaj), w Kaizen chodzi nie o idealne pomysły czy wyrafinowane rozwiązania tworzone w sferze planów czy koncepcji, ale o prostsze, skuteczne rozwiązania zidentyfikowanych problemów, prowadzące w konsekwencji do efektów w postaci zadowolonego (zachwyconego) klienta i dobrych wyników ekonomiczno-finansowych przedsiębiorstwa;
- wszechstronna standaryzacja – pracy, procesów i ich efektów, a nawet pracy twórczej czy kierowniczej, w celu zapewnienia jakości, efektywności i powtarzalności wyników oraz możliwości ich dalszego doskonalenia;
- symplifikacja – nie tylko wyników projektów doskonalących i rozwiązywanych problemów. Chodzi o wszechstronne upraszczanie mechanizmów funkcjonowania organizacji prowadzące do wyższej skuteczności i efektywności jej działania, zgodnie z prawem ekonomizacji działań czy praktycznym prawem B. Tracy’ego: „poziom złożoności procesu i problemów związanych z zarządzaniem nim rośnie proporcjonalnie do kwadratu liczby jego elementów”;
- zarządzanie oparte na faktach – decyzje kierownicze oraz usprawnianie organizacji dokonywane są w oparciu o rzeczywiste dane (*genbutsu gemba, gemba kaizen*), a nie z za biurka – w oparciu o informacje ze źródeł wtórnych lub „bo tak nam się wydaje”. Jest to kolejna z podstawowych, „żelaznych” zasad Kaizen;
- nastawienie na pracę zespołową – jako podstawowy sposób rozwiązywania problemów czy wykonywania innych zadań (podejmowania decyzji, zarządzania strategicznego, kierowania operacyjnego, wykonywania obowiązków operacyjnych). Jest to kolejny element zmiany kulturowej tradycyjnych (zachodnich) organizacji przechodzących na system Kaizen;
- skuteczna komunikacja – poprawa komunikacji w przedsiębiorstwie przede wszystkim w układzie horyzontalnym, ale także i wertykalnym poprzez zastosowanie wielu różnorodnych środków i tzw. komunikację wizualną (graficzne i wykorzystujące kolory oznaczenia przestrzeni organizacyjnej, wiele różnego rodzaju tablic informacyjnych, za pomocą których przekazywane są różnego rodzaju użyteczne informacje wewnętrznym interesariuszom itp.);



- szacunek dla ludzi – styl zarządzania oraz klimat organizacyjny ułatwiający „wydobycie z ludzi tego, co najlepsze”. Prowadzi do wykreowania nowej, proefektywnościowej, tzw. szczupłej (Lean/Kaizen) kultury organizacyjnej przedsiębiorstwa (szerzej: Walentynowicz, 2014).

Głównymi celami, do jakich dąży się w Kaizen są: poprawa jakości, skracanie procesów/czasu wykonywanych działań, obniżka kosztów oraz poprawa bezpieczeństwa w organizacji (w skrócie SQDC).

### **13.3. Formy Kaizen w przedsiębiorstwie**

Aktywności racjonalizatorskie w Kaizen można realizować w formie:

- indywidualnej;
- małych zespołów usprawniających;
- zespołowych projektów Kaizen;
- kół jakości.

Zgłaszanie propozycji usprawnień środowiska pracy w formie indywidualnej może się odbywać w sposób zorganizowany lub niezorganizowany. Sposób niezorganizowany polega na umożliwieniu pracownikowi wypowiedzenia się na temat zaobserwowanych dysfunkcji lub zaproponowania ich usprawnień najczęściej bezpośrednio przełożonemu. Przełożony konsultując rozwiązanie z odpowiednimi służbami lub swoimi zwierzchnikami, udziela zgody na jego wprowadzenie i jednocześnie zapewnia finansowanie lub organizacyjną pomoc. Po zweryfikowaniu poprawności decyzji w oparciu o cykl PDCA nowe rozwiązanie zostaje utrwalone w dokumentach organizacyjnych (standard). Tego sposobu wprowadzania zmian organizacyjnych nie można jednak uznać za całkowicie zgodny z ideą Kaizen. Jednym z podstawowych założeń tej koncepcji jest, aby „wszyscy, wszędzie i każdego dnia” doskonalili swoje środowisko pracy. Pomimo iż ten sposób zgłaszania pomysłów może funkcjonować bardzo dobrze w wielu organizacjach (jak np. w badanym przez autora przedsiębiorstwie A), to przede wszystkim z powodów inter- i intrapersonalnych nie gwarantuje masowości zaangażowania. Mimo wszystko jest to dużo lepsze rozwiązanie niż usprawnianie organizacji w sposób klasyczny. W tradycyjnej kulturze organizacyjnej kierownik lub odpowiednie służby wydają polecenia i tworzą warunki do ich wykonania, a pracownik ma je realizować bez kwestionowania. We współczesnych uwarunkowaniach rynkowych, tzw. nowej normalności, jak je nazywają Ph. Kotler i J.A. Caslione (Kotler i Caslione, 2009), jest to już wysoce niewystarczające.

W formie indywidualnej dużo bardziej efektywnym rozwiązaniem Kaizen są systemy sugestii (lub inaczej skrzynki pomysłów), czyli zorganizowane sposoby uczestniczenia pracowników w rozwoju organizacji. Składają się one z komórek prowadzących program, a także z regulaminu uczestnictwa, regulaminu komunikacji i wynagradzania za pomysły, wzorców arkuszy, na których zgłaszane są pomysły, kanałów komunikacji (tradycyjnych – skrzynki na pomysły lub nowoczesnych – odpowiednie podstrony

na portalu intranetowym organizacji). W każdym przedsiębiorstwie system sugestii powinien być konstruowany w sposób zindywidualizowany, tj. odnośnie do celu oraz z uwzględnieniem uwarunkowań sytuacyjnych danego przedsiębiorstwa. Pomocne w jego wprowadzeniu mogą być odpowiedzi na następujące pytania:

- Jakie skrzynki, ile i gdzie rozmieszczone?
- Jakie formularze?
- Jak często opróżniane są skrzynki?
- Kto analizuje pomysły i zaleca ich wdrożenie?
- W jaki sposób będzie przekazana informacja zwrotna o uwzględnieniu danego pomysłu i zaleceniu wdrożenia go lub jego odrzuceniu?
- Jakie formy nagród są przewidywane za udział w systemie sugestii?
- Może system sugestii w wersji elektronicznej?

Przy wprowadzaniu takiego systemu można się posilkować wzorcami benchmarkingowymi. Należy również wytłumaczyć pracownikom, dlaczego zgłaszanie przez nich problemów i pomysłów na ich rozwiązanie jest ważne, oraz poinformować ich, w jaki sposób mogą to robić. Ogromne znaczenie ma także udzielanie niezwłocznie informacji zwrotnej o statusie pomysłu (zaakceptowany do natychmiastowego wdrożenia, zaakceptowany do wdrożenia w późniejszym okresie (kiedy?), odrzucony) wraz z argumentacją decyzji. Ma to bardzo duże znaczenie, ponieważ motywuje pracowników do dalszego uczestnictwa w programie.

Ciekawe wyniki badania na temat funkcjonowania systemów sugestii w Polsce na próbie wybranych przedsiębiorstw zostały przedstawione w publikacji (Dekier i Gryciuk, 2014).

Małe zespoły usprawniające (ang. *small group activities* – SGA) są dodatkową formą realizacji pomysłów usprawniających Kaizen w stosunku do systemów sugestii lub zespołowych projektów Kaizen. Organizowane są często oddolnie w celu rozwiązania problemów występujących w poszczególnych działach lub podprocesach organizacji. Funkcjonują zarówno w środowiskach produkcyjnych, jak i biurowych. W skład takiego zespołu wchodzi najczęściej 4–6 pracowników danej komórki organizacyjnej oraz kierownik, którego udział nie jest jednak obligatoryjny. Powoływane są przez kierownika danego działu w porozumieniu z przełożonym lub z komórką zajmującą się w przedsiębiorstwie koordynacją *continuous improvement*. Rozwiązanie wypracowane przez taki zespół jest zatwierdzone przez te instancje oraz udzielana jest przez nie zgoda na finansowanie lub pomoc organizacyjną wdrożenia tego rozwiązania. Praca w takich zespołach może odbywać się po godzinach pracy, za dodatkowym wynagrodzeniem, w wygospodarowanym czasie wolnym od obowiązków bieżących lub w czasie przestojów organizacyjnych z powodów rynkowych. Aktywności te mogą być także powiązane z dodatkowymi nagrodami w formie konkursów. Przykładami sprawnego funkcjonowania tego typu rozwiązania są: polski oddział japońskiego koncernu S w Polkowicach lub oddział szwedzkiego koncernu E w Świdnicy.

Zespołowe projekty Kaizen (lub zespoły ds. poprawy jakości) są to zespoły powoływane przez naczelne kierownictwo przedsiębiorstwa lub kierownictwo odpowiedzialne za ciągłe doskonalenie do rozwiązywania złożonych problemów organizacyjnych (dotyczących poszczególnych procesów/podprocesów, multidzielnych problemów lub problemów występujących na styku komórek/obszarów organizacyjnych). Projekt realizowany przez zespół Kaizen składa się z faz:

- preparacyjnej, w której realizowane są prace o charakterze conceptualnym;
- realizacyjnej, w której wdrażane są rozwiązania (często trwające dłużej niż faza preparacyjna);
- ewaluacyjnej, w której przeprowadzany jest proces kontroli poprawności wprowadzonych zmian oraz ich standaryzacja.

Projekty te odbywają się najczęściej w danym oddziale przedsiębiorstwa w cyklach miesięcznych, przy czym kilka dni/tydzień przeznaczanych jest na preparację, kilka dni/tydzień na realizację pomysłu a pozostały do końca miesiąca czas na ewaluację i standaryzację rozwiązań. Jednak nie jest to standardem. Mogą bowiem trwać krócej lub dłużej w zależności od poziomu złożoności problemu.

Członków do zespołu projektowego, zazwyczaj dziesięciu, można pozyskiwać w sposób naukowy, tj. zgodnie z metodą M. Belbina, oraz praktyczny, tj. na zasadzie doboru osób kompetentnych z różnych komórek organizacji mających bezpośredni lub pośredni związek z problemem. Kierownikiem takiego zespołu jest zazwyczaj osoba z grona wyższego kierownictwa firmy lub koordynator procesów CI w przedsiębiorstwie. W podsumowaniu prac preparacyjnych i końcowych wyników projektu powinni brać udział członkowie najwyższego kierownictwa, ponieważ motywuje to silnie do wypracowywania dobrych rozwiązań oraz skutecznego ich wdrażania, a także kreowania kultury Kaizen w przedsiębiorstwie.

Szczegółowa metodyka przeprowadzania zespołowych projektów Kaizen została przedstawiona w opracowaniu (Walentynowicz i Szreder, 2010).

W początkowym okresie (przełom wieków i pierwsza dekada XXI w.) rozwiązania z obszaru Lean Management/Kaizen wprowadzono w organizacjach w Polsce przede wszystkim poprzez projekty zespołowe. Po kilkunastu latach rozwoju tych koncepcji (rozwoju kultury Lean/Kaizen) w przedsiębiorstwach sprawnie funkcjonują również systemy sugestii lub SGA. Do dzisiaj nie ma jednak w kół jakości.

Koła jakości są dobrowolną i nieodpłatną<sup>2</sup> formą spotykania się pracowników po godzinach pracy i rozwiązywania różnorodnych problemów związanych z organizacją firmy (w pierwotnych założeniach przede wszystkim problemów zwią-

---

<sup>2</sup> Niektórzy autorzy uważają, że odpłatną (Obora, 2012, s. 394, za: Karaszewski 2001, s. 128; Blikle, 2014, s. 423), ale wtedy mija się to z istotą rzeczy. Koła jakości zawierają w sobie aspekty autoteliczne (integracja i rozwój pracowników) oraz niesterowalne (wybór problemów do rozwiązania pozostaje w gestii uczestników koła), zatem dodatkowe wynagrodzenie mogłoby się okazać czynnikiem bardziej demotywującym niż motywującym. Natomiast zupełnie inny wymiar będą miały nagrody za najlepsze efekty lub rozwiązania uzyskane przez takie koło.

zanych z jakością). Problemy rozwiązywane w ramach kół jakości mogą, oprócz jakości, dotyczyć:

- poprawy produktywności;
- poprawy BHP i ergonomii stanowisk pracy;
- Total Productive Maintenance;
- Poka-Yoke;
- aspektów techniczno-technologicznych;
- a także samej metodyki rozwiązywania problemów organizacyjnych.

Kierownictwo jest zobowiązane zorganizować właściwe warunki dla pracy kół jakości (miejsce, szkolenia, sprzęt, uprawnienia, finanse). W zależności od polityki firmy za najlepsze rozwiązania mogą być przewidziane nagrody (Wawak, 2015).

Tabela 13.1. Klasyfikacja rozwiązań organizacyjnych Kaizen według różnych kryteriów

Kryterium	System
Liczba osób uczestniczących w zespole	<ul style="list-style-type: none"> <li>• indywidualnie;</li> <li>• małe zespoły projektowe (3–5 osób);</li> <li>• duże zespoły projektowe (ok. 10 lub więcej)</li> </ul>
Rodzaj rozwiązywanych problemów	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tzw. miękkich, jakościowych (o charakterze problemów społecznych, organizatorskich);</li> <li>• tzw. twardych, ilościowych (problemów produkcyjnych; technicznych, designu)</li> </ul>
Czasu trwania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stałe (koła jakości);</li> <li>• okresowe (zespołowe projekty);</li> <li>• incydentalne (jednorazowe pomysły)</li> </ul>
Inicjatywa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddolna (koła jakości, zaangażowanie indywidualne);</li> <li>• zespoły powoływane w sposób odgórny (zespołowe projekty Kaizen/zespoły ds. poprawy jakości)</li> </ul>
Skład członków zespołu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tylko pracownicy przedsiębiorstwa (większość projektów Kaizen);</li> <li>• we współpracy z konsultantami zewnętrznymi (w szczególnych przypadkach lub początkowym okresie funkcjonowania systemu);</li> <li>• monodyscyplinarne (rozwiązania indywidualne, SGA);</li> <li>• multidyscyplinarne (koła jakości, zespołowe projekty Kaizen/zespoły zajmujące się poprawianiem jakości)</li> </ul>
Rodzaj aktywności	<ul style="list-style-type: none"> <li>• oddolna, indywidualna (systemy sugestii, zgłaszanie propozycji przełożonemu);</li> <li>• oddolna zespołowa (SGA, koła jakości);</li> <li>• odgórna zespołowa (zespołowe projekty Kaizen/zespoły ds. poprawy jakości, SGA)</li> </ul>
Forma motywowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wewnętrzna (autoteliczna) – koła jakości, zgłaszanie propozycji przełożonemu;</li> <li>• zewnętrzna (nagrody, wynagrodzenie) – systemy sugestii, małe i duże zespoły usprawniające</li> </ul>

Źródło: opr. własne.

Koła jakości są formą Kaizen bardzo popularną w Japonii (El Kahal 2001, s. 154; Imai, 2007, 123–125). Zarówno na zachodzie, jak i w Polsce przyjęły się jednak w niewielkim stopniu. Na zachodzie podstawową barierą tego typu rozwiązań może być alternatywa innych, bardziej pasujących do zachodnich kultur sposobów realizacji Kaizen. W Polsce, według autora, w większości przedsiębiorstw wciąż występuje kultura zarządzania nie zachęcająca, lecz zniechęcająca do pozostawania w przedsiębiorstwie po godzinach pracy i dobrowolnej realizacji na jego rzecz dodatkowych prac o charakterze usprawniającym (por. [www.gowork.pl](http://www.gowork.pl)). Lukę tę pogłębiają dodatkowo warunki płacowe. Wciąż bardziej popularne są trzy pierwsze formy realizacji Kaizen. Jedynym znanym autorowi przedsiębiorstwem w Polsce, w którym efektywnie funkcjonują koła jakości, jest Toyota (Kraśniński, 2012; [http://www.toyotapl.com/walbrzych/Najlepsze-Koa-Jakoci-w-Wabrzychu\\_259.htm](http://www.toyotapl.com/walbrzych/Najlepsze-Koa-Jakoci-w-Wabrzychu_259.htm)), chociaż w ostatnim okresie i na to przedsiębiorstwo padł cień problemów związanych z tą formą zarządzania w Polsce (<http://wyborcza.pl/duzyformat/1,153303,20322898,protest-w-fabryce-toyoty-w-walbrzychu-pieklo-w-gembie.html>).

Analiza rozwiązań organizacyjnych Kaizen w różnych konfiguracjach została przedstawiona w tab. 13.1.

## **13.4. Podstawowe metody motywowania do Kaizen w Polsce**

Niniejszy model powstał na podstawie głównych, uznawanych w świecie teorii motywowania: A. Masłowa, F. Herzberga, V. Vrooma, A. Bandury, J.S. Adamsa, Cl. Adlerfera oraz R.J. Hackmana i G.R. Oldhama, studia literaturowe, a także dyskusji prowadzonych przez członków zespołu P. Grudowskiego podczas badań ankietowych na ten temat w województwie pomorskim w 2013 r. (Grudowski i in., 2014). Aktualnie prowadzone są dalsze badania empiryczne weryfikujące jego założenia.

Do podstawowych sposobów motywowania pracowników do Kaizen, w zamyśle mających stanowić spójny system, należy zaliczyć:

- satysfakcjonująca praca dająca możliwość samorealizacji;
- satysfakcjonujące wynagrodzenie;
- przyjazne stosunki i pozytywna atmosfera w pracy;
- dobra organizacja systemu Kaizen (w tym odpowiedni system szkoleń);
- informacyjne sprzężenie zwrotne;
- nagrody materialne i pozamaterialne za aktywność Kaizen;
- klimat/kultura firmy sprzyjające innowacyjności;
- przywódca styl zarządzania;
- „przykład z góry” angażowania się w Kaizen;
- zespołowość.

Zestawienie to w formie graficznej zostało przedstawione na rys. 13.1.



Rys. 13.1. Kluczowe elementy systemu motywowania pracowników do Kaizen.

Źródło: opr. własne.

Waga pierwszego z wymienionych czynników, tj. **satysfakcjonującej pracy dającej możliwość samorealizacji**, wynika z założeń teorii motywacji (przede wszystkim tych autorstwa Masłowa, Adlerfera, Atkinsona, Herzberga czy Hackmana i Oldhama). Jakże często w praktyce można zaobserwować, że kierownikom czy specjalistom wysokiej klasy nie potrzeba dodatkowych bodźców do angażowania się w rozwój przedsiębiorstwa. Ponieważ nie na każdym stanowisku istnieje możliwość wykonywania takiej pracy, to zgodnie z koncepcją R.J. Hackmana i G.R. Oldhama poczucie sensowności, wpływu danego pracownika na wyniki swojej pracy oraz informacja zwrotna na ten temat zwiększają satysfakcję z jej wykonywania, a tym samym chęć angażowania się w rozwój swojego środowiska pracy (por. Robbins i DeCenzo, 2002, s. 441–443). W przedsiębiorstwach aspirujących do Kaizen należy więc brać pod uwagę wymienione czynniki przy organizowaniu stanowisk pracy. Jest to zalecane tym bardziej, że liczne przykłady z praktyki dokumentują ich pozytywny wpływ na postawę pracowników. Należy przy tym zwrócić uwagę na fakt, iż na zadowolenie pracowników bardzo mocno wpływa sama możliwość wypowiedzenia się oraz uwzględnienia zgłoszonych sugestii w procesie usprawniania organizacji (Maciak i in., 2010). Kaizen jest w pewnym sensie systemem automotywuującym, w związku z czym w praktyce pojawiają się opinie, że za aktywność w ramach Kaizen nie należą się nagrody lub dodatkowe wynagrodzenie. Autor pracy nie zgadza się z tymi opiniami, szczególnie w polskich uwarunkowaniach płacowych. Zgodnie bowiem z podstawowymi teoriami

motywacji i motywowania bez wynagrodzenia za pracę umożliwiającego zaspokajanie potrzeb pracownika na satysfakcjonującym poziomie wszelkie inne formy motywowania będą miały ułomne znaczenie<sup>3</sup>.

Na duże znaczenie drugiego z wymienionych czynników, tj. **satysfakcjonującego wynagrodzenia zasadniczego**, wskazują nie tylko teorie motywacji/motywowania, ale także wyniki badań prowadzonych na ten temat w Polsce<sup>4</sup>. Badania IPiSS<sup>5</sup> przeprowadzone w 2007 r. wśród wybranych 83 spółek giełdowych wskazują „na duże znaczenie wysokich płac dla wyzwania zaangażowania pracowników w proces innowacji [...] Te spółki ze strategią proinnowacyjną, które miały najwyższe indeksy wynagradzania innowatorów, były zarazem firmami o najwyższej innowacyjności” (Sajkiewicz i Woźniakowski, 2009, s. 40, 45). Bardzo duże znaczenie sumarycznego wynagrodzenia pracowników dla ich zaangażowania w pracę w warunkach polskich potwierdzają także wyniki badań M.W. Kopertyńskiej i A. Springer (Kopertyńska, 2009, s. 75–97; Springer, 2011, s. 170–178]. Przykładowy ranking preferencji motywacyjnych polskich pracowników został przedstawiony na rys. 13.2.

Ocena podwładnych		Ocena przełożonych	
1. Wynagrodzenie zasadnicze	4,7	1. Wynagrodzenie zasadnicze	4,8
2. Bonusy	4,5	2. Bonusy	4,6
3. Udział w zysku	4,5	3. Udział w zysku	4,6
4. Możliwość rozwoju	4,4	4. Premie	4,5
5. Dobre stosunki międzyludzkie	4,4	5. Możliwość rozwoju	4,3
6. Premie	4,3	6. Nagrody pieniężne	4,3
7. Oceny okresowe	4,2	7. Odpowiednie warunki pracy	4,2
8. Awans	4,2	8. Dobre stosunki międzyludzkie	4,2
9. Samodzielność w podejmowaniu decyzji	4,2	9. Oceny okresowe	4,1
10. Wyrazy uznania i szacunku	4,0	10. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	4,1
11. Odpowiednie warunki pracy	4,0	11. Perswazja racjonalna	4,1
12. Perswazja racjonalna	4,0	12. Awans	4,0
13. Nagrody pieniężne	3,9	13. Samodzielność w podejmowaniu decyzji	4,0
14. Atrakcyjna treść pracy	3,9	14. Duma z pracy w firmie	3,9
15. Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu	3,9	15. Nagrody rzeczowe	3,8
16. Duma z pracy w firmie	3,9	16. Atrakcyjna treść pracy	3,7
17. Poczucie bezpieczeństwa zatrudnienia	3,8	17. Partycypacja decyzyjna w zarządzaniu	3,7
18. Wyróżnienia	3,6	18. Wyrazy uznania i szacunku	3,6
19. Dogodne formy organizacji pracy	3,6	19. Wyróżnienia	3,4
20. Nagrody rzeczowe	3,5	20. Elastyczny czas pracy	3,1
21. Elastyczny czas pracy	3,4	21. Dogodne formy organizacji pracy	3,1
22. Świadczenia socjalne	1,9	22. Świadczenia socjalne	2,3
23. Perswazja emocjonalna	1,8	23. Perswazja emocjonalna	2,0
24. Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy	0,7	24. Nakazy, zakazy, polecenia, regulaminy, normy i instrukcje pracy	1,2

Rys. 13.2. Ranking preferencji motywacyjnych pracowników w Polsce według badań E. Bombiak.

Źródło: (Bombiak, 2010, s. 67)

<sup>3</sup> Większość zarządzających w polskiej praktyce gospodarczej broni się przed tymi teoriami rękami i nogami, ale na pewno nie z powodów merytorycznych.

<sup>4</sup> W warunkach zachodnich, w wyniku zupełnie innych uwarunkowań sytuacyjnych, waga tego aspektu dla badanego problemu może się kształtować na zupełnie innym poziomie.

<sup>5</sup> Instytut Pracy i Spraw Społecznych.

Trzecim z podstawowych motywatorów do angażowania się pracowników w Kaizen jest **przyjazna atmosfera i stosunki interpersonalne**. Na ten aspekt w swoich pracach zwracali już uwagę klasycy (H. Fayol, E. Mayo, M. Follet, H. Münsterberg, D. McGregor), jednak w praktyce nie potrafią tego uzyskać. Aktualnie jest to jeden z podstawowych czynników kształtowania motywującego środowiska pracy w organizacjach, w Kaizen powiązanego z mocno eksponowanym i wymaganym szacunkiem dla drugiego człowieka (podwładnego, przełożonego, klienta, partnera biznesowego). Za kształtowanie takiej atmosfery, tj. sprawiedliwych i przyjaznych, ale proefektywnościowych stosunków interpersonalnych w przedsiębiorstwie (integratywny styl kierowania), odpowiedzialni są kierownicy.

Czwarty kluczowy aspekt to **dobra organizacja systemu Kaizen**. Nie może być efektywny system, który sprawia, że z powodów biurokratycznych pracownicy napotykać trudności przy składaniu wniosków racjonalizatorskich lub kierownictwo nie potrafi określić priorytetowych projektów. Brak środków na wdrożenie rozwiązań, przepracowanie lub brak zastępstwa na czas poświęcony projektom usprawniającym również będą czynnikami hamującymi, podobnie jak brak odpowiedzi na temat wniosku zgłoszonego przez pracownika lub długi czas oczekiwania na nią. Ten ostatni czynnik jest bardzo ważnym elementem efektywnego systemu motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych (nie tylko w myśl teorii Hackmana i Oldhama) i dlatego został podkreślony jako piąty kluczowy.

Ważnym elementem dobrej organizacji systemu są szkolenia dotyczące Kaizen oraz metod i technik wspomagających rozwiązywanie problemów. Nie motywują one wprawdzie do Kaizen w czystej formie, ale bez nich funkcjonowanie systemu Kaizen w przedsiębiorstwie byłoby niepełne.

**Nagrody za efekty w ramach działalności Kaizen** należą się zgodnie z założeniami teorii Vrooma, Herzberga i Adamsa. Odniesienie do tego punktu znalazłoby się w większości teorii motywacji/motywowania. Stosowane nagrody mogą mieć różną formę (finansowe, rzeczowe) i różną wartość (niewielkie i wyższe). Ważne jest natomiast, aby ich wartość powiązać z wysokością uzyskiwanych przez przedsiębiorstwo korzyści. „Jak napisał w swojej klasycznej książce poświęconej programom sugestii Paul I. Slee Smith, nagrody spełniają w nich dwa bardzo ważne cele: są sposobem wynagradzania pracowników za wartościowe pomysły oraz zachęcają pomysłodawców do dalszego uczestnictwa i wspierania programu” (Dekier i Gryciuk, 2014, s. 10).

Postulat ten znalazł potwierdzenie również w badaniach empirycznych: „Na pytanie o to, czy pracownicy w ich firmach otrzymują nagrody za zgłaszane pomysły usprawnień, twierdząco odpowiedziało 85,1% respondentów, a przecząco 14,9% (z 249 przedsiębiorstw respondentów. [...] Średnia wartość oszczędności wynikających z wdrożenia jednego pomysłu wyniosła 2171 zł. [...] Przedsiębiorstwa produkcyjne znacznie chętniej (89,5%) nagradzały swoich pracowników za zgłaszane pomysły niż przedsiębiorstwa usługowe (57,2%)” (Dekier i Gryciuk, 2014, s. 11 i 14).



Na tym tle uznanie dla pracowników (pochwały, dyplomy, wspólne celebrowanie sukcesów) oraz przekazywane im dowody szacunku (zakres poświęconej uwagi, pomoc w rozwiązywaniu problemów, partnerskie stosunki) będą doskonałym uzupełnieniem elementów opisanych powyżej. Takie zachowania, w powiązaniu z wewnętrznym systemem promocji Kaizen, będą tworzyć klimat sprzyjający innowacyjności. Należy przy tym pamiętać, że oprócz odpowiedniego systemu nagród trzeba się wykazać określonym poziomem tolerancji błędów. Nie krytykując, nie karząc za błędy (ale pomylić się w danej sprawie można tylko raz), zachęcając do eksperymentowania, tworzy się odpowiedni klimat sprzyjający innowacyjności, co przekłada się na wysokie wyniki w ramach analizowanego problemu (Arundel i in., 2006, s. 3). Doskonałym przykładem takiego klimatu jest klimat innowacyjności panujący w firmie Toyota. Opisuje go J. Liker w publikacji *Kultura Toyoty*. Pewnego razu Liker jako stażysta pracował na linii produkcyjnej, wykonując dość prostą czynność. Popęłnił błąd i nie bez wahania przyznał się do niego, w wyniku czego zatrzymano linię produkcyjną. Jakież było zdziwienie Likera, kiedy po zakończeniu zmiany, podczas omawiania przyczyn zaistniałego zdarzenia, otrzymał za swoje zachowanie od kierownictwa i japońskich kolegów gromkie brawa. Został w ten sposób nagrodzony nie za popełnienie błędu, tylko za przyznanie się do niego, co w warunkach „zachodnich kultur organizacyjnych” stanowi nie lada wyzwanie. Od tego momentu, jak pisze autor, był „kupiony” przez Toyotę całą „duszą i ciałem” (por. Liker i Hoseus, 2009, s. 96). A że Toyota jest liderem Kaizen na świecie – jest powszechnie wiadome.

Postulaty i efekty **przywódczego podejścia do zarządzania** w ramach Kaizen prezentuje i udowadnia wiele autorytetów (m.in. J. Womack, D. Jones, M. Balle, A. Byrne, J. Kotter, T. Koch, J. Liker, D. Mann, J. Oakland, M. Piątkowski, J. Shook). Przywództwo (ang. *leadership*) jest postawą polegającą na umożliwianiu podwładnym współwytyczania celów i powodowaniu takiego ich emocjonalnego zaangażowania, aby w sposób skuteczny je osiągnęli. Jest specyficznym rodzajem kierowania o wyższym poziomie efektywności, do którego jednak jest wymagany wyższy poziom kompetencji kierowniczych. W Kaizen bardzo mocno zwraca się uwagę na zachęcające, a nie zniechęcające zachowania przełożonych. Uczy się ich: szacunku do pracownika, poświęcania mu odpowiedniego zakresu uwagi, umożliwiania swobodnego i nieskrępowanego wypowiedzania się oraz udzielania informacji zwrotnej. Wymaga się tego w postaci pracy standaryzowanej kierownictwa oraz stylu zarządzania *genbutsu gemba*. Pracownicy mają możliwość ocenienia swoich przełożonych w ramach systemu ocen okresowych. Jest to bardzo mocno związane z pozytywnym przykładem z góry, który według A. Bandury jest jednym z podstawowych czynników kształtujących zachowania podwładnych, a według badań autora niniejszej pracy jednym z podstawowych czynników udanego wdrożenia systemu Lean Management/Kaizen w przedsiębiorstwie (por. Karaś, 2004, s. 81; Walentynowicz, 2013, s. 220 i nast.).

**Praca zespołowa** jest stylem pracy i rozwiązywania problemów promowanym w Kaizen jako podstawowy. W wyniku efektów: facylitacyjnego, heurystycznego i dy-

fuzji wiedzy, jakie towarzyszą pracy zespołowej, tworzą się dużo lepsze warunki dla innowacyjności i uzyskiwania wysokich wyników. Efektem takiego stylu pracy są dużo szersze i głębsze umiejętności pracowników oraz lepsze ich wykorzystanie, a zatem wyższa jakość, elastyczność i produktywność przedsiębiorstwa. Poprawia się efektywność podejmowanych decyzji i rozwiązań zidentyfikowanych problemów, a także poziom współpracy pomiędzy różnymi komórkami. Poprawia się poziom motywacji do wdrażania i stosowania wygenerowanych w sposób oddolny rozwiązań, a także atmosfera pracy i kultura organizacyjna w przedsiębiorstwie.

W opinii autora (i członków zespołu badawczego) wymienione elementy stanowią podstawę organizacji efektywnego systemu motywowania pracowników do Kaizen w Polsce. Są one fundamentem, na którym powinny być oparte szczegółowe rozwiązania systemów motywowania do Kaizen w poszczególnych przedsiębiorstwach. Według wstępnych wyników badań na ten temat, im mniej z wymienionych elementów zawiera system motywowania pracowników do zachowań proinnowacyjnych w danym przedsiębiorstwie, tym bardziej niezadowolające są efekty angażowania się pracowników tego przedsiębiorstwa w jego rozwój (por. Grudowski i in., 2014).

Odrębnym zagadnieniem jest kwestia jakości rozwiązań motywacyjnych zawartych w danym systemie. Sugeruje się, aby zgodnie z ideą Kaizen, również one zawierały rozwiązania opracowane w porozumieniu z ich beneficjentami.

Rozwiązania motywacyjne oparte na wymienionych elementach w polskiej praktyce gospodarczej z powodzeniem sprawdzają się m.in. w badanych przez autora: Franke Foodservice Systems Poland Sp. z o.o., FS Arbet Sp.j., Visscher Caravelle Poland Sp. z o.o., Vicim Poland Sp. z o.o., Dr Höhn Sp. z o.o., Mondelez International Polska, a przede wszystkim Flextronics International Poland Sp. z o.o. (aktualnie Flex Poland).

## 13.5. Kaizen we Flextronics International Poland<sup>6</sup>

Flextronics International Poland Tczew jest polskim oddziałem światowej grupy kapitałowej Flextronics International Ltd. Siedziba firmy znajduje się w Singapurze, jej oddziały rozlokowane są w 30 krajach, łącznie zatrudnia ok. 200 tys. osób. (W 2015 roku koncern zmienił nazwę na Flex). Firma specjalizuje się w projektowaniu i wytwarzaniu podzespołów, produktów lub całych systemów w branży elektronicznej wykonywanych na zlecenie czołowych światowych marek. Do grupy klientów firmy należą m.in.: HP, Sony-Ericson, Microsoft, Cisco, Alkatel-Lucent, Kodak.

Tczewski oddział Flex powstał w 2000 r. Oferuje swoim klientom całą gamę usług: od projektu produktu, poprzez opracowanie linii produkcyjnej, produkcję, aż po

---

<sup>6</sup> Opracowano na podstawie informacji pozyskanych z Internetu, prezentacji konferencyjnej Flextronics w ramach IV Otwartej Konferencji Lean w Poznaniu oraz wywiadu przeprowadzonego z kierownictwem przedsiębiorstwa w dniu 12.11.2014.

kompleksowe usługi logistyczne. W oddziale zatrudnionych jest ok. 4 tys. osób, jednak w związku ze zwiększaniem się liczby zamówień spółka planuje rozbudowę infrastruktury i zatrudnienie kolejnych kilkuset pracowników. W 2012 roku spółka osiągnęła przychody na poziomie 3 mld zł z zyskami netto na poziomie 64 mln (<http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/130>). Portfel przykładowych produktów tczewskiego oddziału został przedstawiony na rys. 13.3.



Rys. 13.3. Podstawowe produkty wytwarzane we Flextronics International Poland Tczew.

Źródło: (<http://www.konferencjalean.pl/fileadmin/Materialy2014/Program-sugestii-pracowniczych-w-Flextronics-international.pdf>)

Poziom złożoności procesów realizowanych w przedsiębiorstwie jest bardzo duży z samego tylko powodu ich specyfiki. Dodatkowo poziom skomplikowania organizacji i zarządzania spółką powiększa zmienność realizowanych wyrobów. Praktycznie w sposób permanentny w przedsiębiorstwie kończy się wytwarzanie jednych typów zamówień a rozpoczyna wytwarzanie następnych – jest to więc organizacja o charakterze projektowym. Podejście procesowe stosowane jest w spółce na wysokim poziomie. Przy tak dużym poziomie złożoności i zmienności realizowanych działań niemożliwe byłoby uzyskiwanie tak dobrych wyników bez podejścia opartego na ciągłym doskonaleniu oraz organizacji uczącej się (spółka zdobywa wiele nagród w wewnętrznych i zewnętrznych konkursach Lean i jakości, pod względem Lean Management/Kaizen jest uznawana za najlepszy w Europie oddział koncernu). Program ciągłego doskonalenia, którego koordynatorem jest komórka KPO (ang. *kaizen promotion office*), zorganizowany jest więc w sposób strategiczny. W skład komórki KPO wcho-

dzi dziesięciu konsultantów/liderów Lean/Kaizen oraz jedenastu techników wykonujących różnego rodzaju instalacje/pomoce warsztatowe na potrzeby programu CI.

Aktywności *continuous improvement* (ang.) zorganizowane są w przedsiębiorstwie w sposób systemowy. W formie graficznej przedstawione to zostało na rys. 13.4.



Rys. 13.4. System aktywności Lean Management/Kaizen we Flextronics International Poland Tczew.

Źródło: (<http://www.konferencjalean.pl/fileadmin/Materialy2014/Program-sugestii-pracowniczych-w-Flextronics-international>)

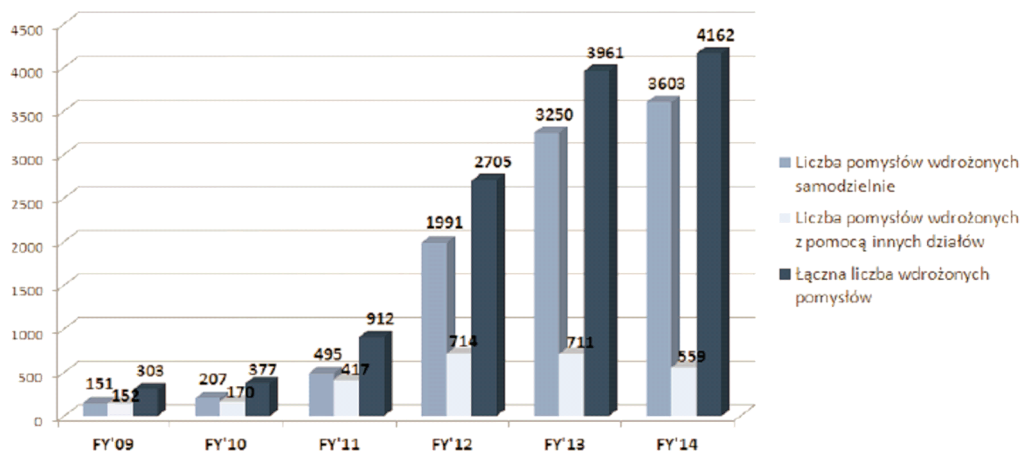
Aktywności SG i warsztaty Kaizen (zespołowe projekty Kaizen) organizowane są w przedsiębiorstwie na standardowych zasadach (według standardowej metodyki Kaizen Story i w godzinach pracy). SGA powoływane są pod wpływem oddolnych inicjatyw i konstituowane przez dział KPO, warsztaty Kaizen organizowane przez dział KPO dla rozwiązywania dużych, międzyfunkcyjnych problemów. Za najlepsze rozwiązania SGA, uwzględniając kryteria jakościowe i wartościowe, przewiduje się niewielkie nagrody pieniężne.

Bardzo ciekawy jest program corocznych warsztatów Shingijutsu, które są w pewnym sensie świętem w firmie, ukoronowaniem prac i aktywności CI w przedsiębiorstwie. Raz do roku na tydzień przyjeżdża do przedsiębiorstwa *sensei* (jap.), tj. mistrz, z grupy doradczej Shingijutsu (japońskiej firmy założonej w celach szerzenia idei Lean na świecie przez byłych pracowników Działu Wsparcia Zarządzania Operacyjnego w Toyocie) i prowadzi warsztaty podsumowujące efekty prac kilkunastu zespołów reali-

zujących projekty doskonalące wybrane, ważne procesy/problemy w przedsiębiorstwie. Pod okiem *sensei* wdrażane są rozwiązania z obszaru Lean Management/Kaizen na światowym poziomie. Doskonalone są także wiedza i umiejętności rozwiązywania problemów przez pracowników. Udział w zespole projektowym warsztatów *shingi* (jap.) jest dużym wyróżnieniem i nagrodą. W następnej kolejności jest też możliwa delegacja do innych oddziałów koncernu w celu dalszego doskonalenia kompetencji pracownika.

Jednym z największych sukcesów i bardzo interesującym elementem systemu Kaizen w przedsiębiorstwie jest program aktywności pracowniczych 3 × P (pomysł, punkty, pieniądze). Został on zainicjowany w 2008 r., cały czas jest doskonalony, a po kilku latach, m.in. w jego wyniku, udało się w spółce wykreować kulturę ciągłego doskonalenia. Kierownictwo jest zadowolone z efektów programu, chociaż nie planuje spocząć na laurach.

Program jest adresowany tylko do pracowników bezpośrednio i pośrednio produkcyjnych (dla pracowników biurowych jest SGA). Za każdy zgłoszony pomysł pracownik dostaje 1 pkt. Pomysły, które wstępnie zostały zaakceptowane przez koordynatorów programu, są weryfikowane dodatkowo w *gemba* (jap.) wspólnie z pracownikiem. Następnie podejmowana jest decyzja o ich wdrożeniu. Za pomysł wdrożony samodzielnie pracownik otrzymuje 15 pkt., za pomysł wdrożony wspólnie z pracownikami innych działów 5 pkt., przy czym 1 pkt. = 1 zł. Dodatkowe punkty zgodnie ze standardami przysługują za efektywność rozwiązania. Raz na kwartał przyznawane są wyróżnienia za najbardziej efektywne pomysły (10 × (+200 pkt.)) lub największe zaangażowanie (10 × (+50 pkt.)). Dodatkowo przyznawane są nagrody roczne Top 10 w wysokości od kilkuset do kilku tys. zł. Średnio wdrażanych jest ok. 350 pomysłów miesięcznie. Dynamika rozwoju programu w poszczególnych latach została przedstawiona na rys. 13.5.



Rys. 13.5. Liczba pomysłów wdrożonych w poszczególnych latach w ramach programu 3 × P we Flextronics International Poland Tczew.

Źródło: (<http://www.konferencjalean.pl/fileadmin/Materialy2014/Program-sugestii-pracowniczych-w-Flextronics-international.pdf>)

Z analiz prowadzonych w przedsiębiorstwie wynika, iż średnio suma wyników pozytywnych typu hard oraz typu soft wyrażonych w pieniądzu ponad dziesięciokrotnie przewyższa nakłady ponoszone na ten program.

## 13.6. Podsumowanie

Jak uargumentowano na powyższym przykładzie, w polskich warunkach możliwe jest wysokie zaangażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa i uzyskiwanie z tego tytułu wielu korzyści. Efektywne funkcjonowanie systemu aktywności racjonalizatorskiej szeregowych pracowników jest bezpośrednio związane z profesjonalnym zastosowaniem koncepcji Kaizen w przedsiębiorstwie. Do podstawowych warunków udanego funkcjonowania tego systemu należą: jego właściwa organizacja, odpowiedni system motywowania pracowników do Kaizen, konsekwentne stosowanie założeń i elementów systemu oraz wykreowanie odpowiedniej (proinnowacyjnej) kultury organizacyjnej. Jak tego dokonać? Odpowiedź na to pytanie w zarysie została przedstawiona w niniejszej pracy.

## Bibliografia

- Arundel A. i in. 2006. *Organizacja pracy i wydajności innowacyjnej*. DRUID, Aalborg.
- Blikle A., 2014. *Doktryna jakości. Rzecz o skutecznym zarządzaniu*. One-Press, Helion, Gliwice.
- Bombiak E., 2010. Motywowanie pracowników w świetle badań empirycznych. *Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach, Administracja i Zarządzanie*, 86, s. 65–79.
- Coimba E., 2009. *Total Flow Management: Achieving Excellence with Kaizen and Lean Supply Chains*. Kaizen Institute.
- Czerska M., 2003. *Zmiana kulturowa organizacji. Wyzwanie dla współczesnego menedżera*. Difin, Warszawa.
- Dekier Ł., Gryciuk A., 2014. *Programy sugestii pracowniczych. Doświadczenia polskich przedsiębiorstw*. Stowarzyszenie Lean Management Polska, Wrocław.
- El Kahal S., 2001. *Japanese management, Business in the Asia Pacific*. Oxford University Press, Oxford.
- Grajewski P., 2012. Konfiguracja struktury a zachowania uczestników organizacji. W: R. Rutka, P. Wróbel (red.), *Organizacja zachowań zespołowych*. PWE, Warszawa, s. 193–213.
- Grudowski P. i in., 2014. Motywowanie pracowników do zachowań o charakterze proinnowacyjnym. W: R. Knosala (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*. PTZP, Opole–Zakopane, s. 371–381.
- Imai M., 2006. *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. MT Biznes, Warszawa.
- Karaś R., 2004. *Teorie motywacji w zarządzaniu*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Poznaniu, Poznań.
- Karaszewski R., 2001. *TQM – teoria i praktyka*. TNOIK, Toruń.
- Kopertyńska M.W., 2009. *Motywowanie pracowników. Teoria i praktyka*. Wydawnictwo Placet, Warszawa.
- Kotler Ph., Caslione J.A., 2009. *Chaos. Zarządzanie i marketing w erze turbulencji*. MT Biznes, Warszawa.

- Kraśniński M., 2012. *Kulturowe uwarunkowania stosowania japońskich koncepcji zarządzania w przedsiębiorstwach japońskich funkcjonujących w Polsce*. Praca doktorska, Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu, Wrocław.
- Liker J., 2005. *Droga Toyoty. 14 zasad zarządzania wiodącej firmy produkcyjnej świata*. MT Biznes, Warszawa.
- Liker J., Hoseus M., 2009. *Kultura Toyoty*. MT Biznes, Warszawa.
- Maciak J. i in., 2010. Motywacja jako kluczowy czynnik sukcesu Kaizen. W: G. Wróbel (red.), *Flow Management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych*. WSiLiZ, Rzeszów, s. 133–146.
- Mann D.W., 2005. *Creating a Lean Culture. Tools to sustain Lean Conversion*. Productivity Press, New York.
- Miller J. i in., 2014. *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*. MT Biznes, Warszawa.
- Obora H., 2012. Japońska metodyka rozwiązywania problemów QC–Story. W: B. Mikula (red.), *Historia i perspektywy nauk o zarządzaniu*. Fundacja Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, Kraków, s. 393–402.
- Piątkowski M., 2009. Zarządzanie wdrażaniem Lean Manufacturing – powrót do podstaw. W: *Materiały seminaryjne IX Międzynarodowej Konferencji Lean Manufacturing*. LEIP, Wrocław.
- Robbins S.P., DeCenzo D.A., 2002. *Podstawy zarządzania*. PWE, Warszawa.
- Rudolf S., Skorupińska K., 2012. *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
- Sajkiewicz B., Woźniakowski A., 2009. Proinnowacyjne wynagradzanie – badania IPISS. *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, 2, s. 39–52.
- Springer A., 2011. Wybrane czynniki kształtujące satysfakcję pracownika. *Problemy Zarządzania*, 9(4), s. 162–180.
- Walentyłowicz P., 2013. *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk.
- Walentyłowicz P., 2014. Lean culture as an example of a positive organizational culture. *Journal of Positive Management*, 5(1), s. 67–84.
- Walentyłowicz P., Szreder J., 2010. Metoda realizacji projektów Kaizen. W: G. Wróbel (red.), *Flow Management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych*. WSiLiZ, Rzeszów, s. 89–106.
- Womack J.P., Jones D.T., 2008. *Lean thinking – szczupłe myślenie. Eliminowanie marnotrawstwa i tworzenie wartości w przedsiębiorstwie*. ProdPress, Wrocław.
- Womack J. P. i in., 2008. *Maszyna, która zmieniła świat*. ProdPress, Wrocław.

## Netografia

- [http://www.toyotapl.com/walbrzych/Najlepsze-Koa-Jakoci-w-Walbrzychu\\_259.htm](http://www.toyotapl.com/walbrzych/Najlepsze-Koa-Jakoci-w-Walbrzychu_259.htm) [dostęp: 28.12.2015].
- <http://www.lista500.polityka.pl/companies/show/130> [dostęp: 03.12.2015].
- <http://www.konferencjalean.pl/fileadmin/Materialy2014/Program-sugestii-pracowniczych-w-Flextronics-international.pdf> [dostęp: 03.12.2015 i 04.12.2015].
- <http://wyborcza.pl/duzyformat/1,153303,20322898,protest-w-fabryce-toyoty-w-walbrzychu-pieklo-w-gembie.html>
- <http://www.konferencjalean.pl/fileadmin/Materialy2014/Program-sugestii-pracowniczych-w-Flextronics-international.pdf>
- Wawak S., 2015. *Koła jakości*. Dostępny w: [http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82a\\_jako%C5%9Bci](http://mfiles.pl/pl/index.php/Ko%C5%82a_jako%C5%9Bci) [dostęp: 28.11.2015].





# 14. Przegląd instrumentów finansowania innowacji w mikroprzedsiębiorstwach w Polsce

Michał Wędzina\*, Agnieszka Parkitna\*\*

Celem autorów pracy była analiza źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych przez mikroprzedsiębiorstwa (start-upy). W pracy przedstawiono dwa główne źródła finansowania innowacji, tj. kapitał własny i kapitał obcy, w ramach których omówiono instrumenty finansowe (sposoby) umożliwiające generowanie innowacyjnych rozwiązań. Charakterystyka ta umożliwiła wskazanie podstawowych barier, które w praktyce ograniczają mikroprzedsiębiorcom dostęp do finansowania innowacji. Jednocześnie wskazano rekomendację dla istniejących źródeł i instrumentów finansowania oraz podkreślono konieczność tworzenia nowych, systemowych rozwiązań, które pozwolą na efektywne wykorzystanie tych narzędzi, a w praktyce na rozwój innowacyjnych przedsięwzięć i mikroprzedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** innowacje, finansowanie, mikroprzedsiębiorstwo

## 14.1. Wprowadzenie

Za innowacje powszechnie uznaje się wprowadzanie znaczących zmian, które usprawniają produkty/usługi danej organizacji, jej procesy, procedury i modele biznesu, dostarczając tym samym nowej wartości interesariuszom (Timmerman, 2009). Smith (2006) przytacza wiele definicji, w których podkreśla, że innowacja to nowa idea, praktyka czy przedmiot. Innowacyjność traktowana jest wyraźnie jako pewien atrybut przedsiębiorstwa, jego zdolność do wprowadzania innowacji, którą można mierzyć i oceniać. Jest to zdolność do tworzenia czegoś nowego lub wprowadzania

---

\* mgr inż., absolwent Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej (2014), absolwent Polsko-Amerykańskiej Szkoły Biznesu Politechniki Wrocławskiej (2015); e-mail: micw@gazeta.pl

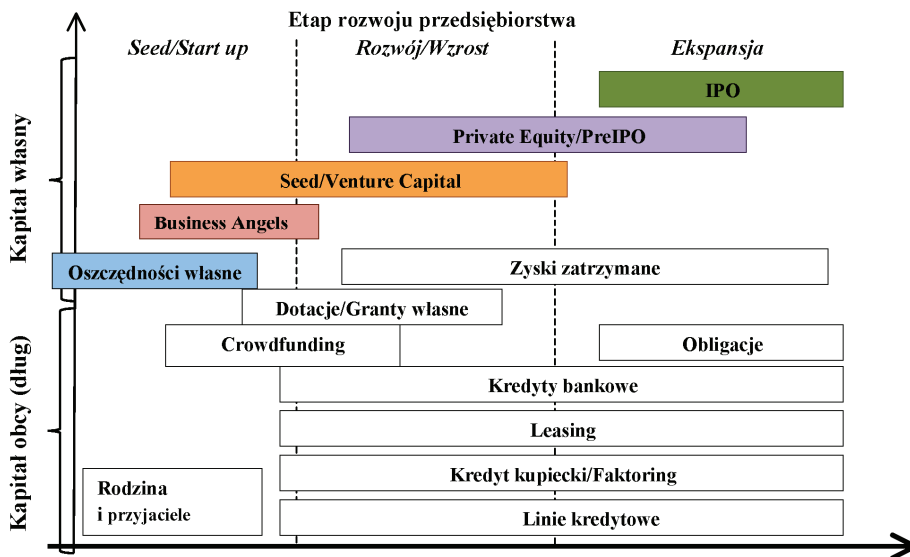
\*\* dr inż., Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 27, 50-372 Wrocław; e-mail: agnieszka.parkitna@pwr.edu.pl

znaczących zmian, działanie w sposób, który wykorzystuje tę zdolność (Hilami i in., 2010). Zgodnie z Raportem Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP) „Innowacyjność kojarzy się przedsiębiorcom z nowoczesnością, przyszłością i nowoczesnymi technologiami i tak też mogą (nieco na wyrost) oceniać innowacyjność swoich firm – jako takich, które dobrze funkcjonują na dzisiejszym rynku, tworzą nowoczesne produkty i mają perspektywy na przyszłość. Natomiast czy jest to wystarczające do określenia firmy jako innowacyjnej – to właśnie zależy od tego, czy firma sama coś tworzy albo udoskonala” (PARP, 2015) Nie jest to jednak proste, gdyż generalnie brakuje w tym względzie wzorców teoretycznych i praktycznych („złotego standardu przedsiębiorstwa innowacyjnego”). Od czasów pierwszych prac Schumpetera nastąpiła daleko idąca ewolucja i rozwój innowacji. Obecnie poszukuje się innowacji nie tyle kontynuujących tok rozwoju, ale przełomowych (ang. *distribute innovation*), które przerywają tok rozwoju i znacząco wpływają na pojawienie się nowych produktów i rynków (Christensen Clayton, 2010). Innowacje przełomowe charakteryzuje wysoki stopień ryzyka, co w sposób naturalny stawia pytanie o źródła ich finansowania. Kwestia ta ma szczególnie istotne znaczenie dla mikroprzedsiębiorstw rozpoczynających działalność gospodarczą. W Raporcie Ośrodka Innowacyjności i Przedsiębiorczości (OIiP) opublikowanym w 2015 r. czytamy, że w polskich realiach raczej trudno mówić o systemie wspierania innowacyjności mikroprzedsiębiorstw.

Zdaniem autorów Raportu w Polsce nadal nie funkcjonuje skoordynowany system wspierania i rozwoju innowacyjności, który odpowiadałby potrzebom lokalnych przedsiębiorców i rynków. Brakuje przekrojowych analiz statystycznych dotyczących potencjału regionalnego i zapotrzebowania na usługi w poszczególnych obszarach. Szacuje się, że w 2016 r. według danych European Commission (*Eurostat 2015*) w sektorze małych i średnich przedsiębiorstw (MSP) będzie ok. 8 mln miejsc pracy, tj. ponad 3 razy więcej niż w sektorze dużych przedsiębiorstw. Praktyka i badania Pentor Research International nad mikroprzedsiębiorczością w Polsce wskazują, że zasadnicze motywacje do podejmowania i prowadzenia działalności gospodarczej to m.in. chęć samorealizacji, względy finansowe. Natomiast z badań Centrum Przedsiębiorczości ULM Monachium oraz GfK Polonia wynika, że aż 22% osób w wieku do 30. r.ż. zakłada działalność gospodarczą z powodu strachu przez bezrobociem. Jedna trzecia przedsiębiorstw powstałych w 2011 r. należała do osób przed 30. r.ż. Wielu dobrze wykształconych ludzi bowiem „nie ma dziś szans na etat i przyzwoite pieniądze, więc zakłada firmy” (Wesołowska, 2012). Ze statystyk Głównego Urzędu Statystycznego (GUS) wynika, że „młodzi najchętniej zakładają e-biznesy (85% przedsiębiorstw z tej branży rejestrują osoby do 35. roku życia” (*Mikroprzedsiębiorczość w Polsce...*).

Nowi przedsiębiorcy napotykać wiele barier w związku z rozpoczęciem działalności i jej rozwojem (cyklem życia innowacji). Bariery te można usystematyzować, wskazując na: trudności administracyjno-prawne, rynkowe i finansowe. Szczególnie

te ostatnie są istotne dla mikroprzedsiębiorstw posiadających ograniczone zasoby finansowe.



Rys. 14.1. Źródła finansowania komercjalizacji a etap rozwoju przedsiębiorstwa.  
Opr. własne na podstawie: (G. Gromada, 2008. *Komercjalizacja wyników badań*,  
za: MCI Management S.A., 2008, s. 35)

W polskich warunkach rynkowych dostęp do źródeł finansowania jest szczególnie trudny dla nowo powstających przedsiębiorstw (start-upów), które najczęściej dysponują bardzo skromnymi własnymi środkami finansowymi, nie mają zdolności kredytowej, która umożliwiłaby im rozwój w oparciu o innowacje. Organizacje te, w porównaniu z tymi już działającymi na rynku, nie mają reputacji, klientów, kontaktów, co w warunkach konkurencji wpływa na efektywność ich zdolności innowacyjnej. Dlatego konieczność pozyskiwania środków finansowych z otoczenia stanowi najpoważniejsze z wyzwań stojących przed tymi przedsiębiorstwami. Na rysunku 14.1 przedstawiono w formie schematu (ze względu na cykl życia organizacji) główne źródła finansowania przedsięwzięć innowacyjnych.

Koszt założenia działalności w Polsce (12,2%) przekracza czterokrotnie koszty ponoszone z tego tytułu w krajach OECD 3,2 cost % of income per capita (*Raport Banku Światowego...*, 2016).

Dla każdego nowo powstałego przedsiębiorstwa kluczową kwestią jest znalezienie optymalnej specyfiki finansowania. Dlatego właśnie charakterystyka i opis poszczególnych form finansowania może w każdym przypadku stanowić zbiór rzetelnych informacji dla osób planujących rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej.

## 14.2. Problemy stosowania modeli finansowania mikroprzedsiębiorstw

Powszechnie przyjmuje się, że start-up to nowe przedsiębiorstwo w początkowej fazie istnienia, które na wejściu potrzebuje funduszy na rozwój produktu lub usługi, co w konsekwencji ma prowadzić do generowania zysków (Blank, 2010). Działania, o których mowa, zwykło się utożsamiać z pojęciem przedsiębiorczości, tj:

- działaniem przedsiębiorcy, który przez dostrzeżenie szans i metod wykorzystania istniejących zasobów tworzy i wprowadza na rynek innowacje;
- działaniem przedsiębiorcy w warunkach niepewności i ryzyka;
- świadomym wykorzystywaniem przez przedsiębiorcę wiedzy, zdolności i umiejętności w celu realizacji określonych zamierzeń (Korpysa, 2016).

Dla nowo powstających przedsiębiorstw podstawowym problemem jest gwałtowny wzrost kosztów przy jednoczesnym braku wzrostu przychodów. Konieczność zdobycia kapitału jest poważną i często barierą, która uniemożliwia działalność gospodarczą (Wierzyński, 2013). Według danych Komisji Europejskiej (KE) problem ten dotyczy co najmniej 20% przedsiębiorstw MSP w Unii Europejskiej (UE) (IBnGR, 2013). Należy przy tym podkreślić, że obecnie jedną z przyczyn powstawania luki kapitałowej nie jest deficyt środków finansowych na rynkach skierowanych do przedsiębiorstw MSP, lecz tzw. deficyt informacyjny. Statystyki GUS wskazują, że 8 na 10 nowo założonych przedsiębiorstw nie przeżywa pierwszego roku. Podejmując działalność gospodarczą, należy mieć odpowiednie (choćby na poziomie minimum) zabezpieczenie gotówkowe. Jest to tym bardziej ważne, że największe ryzyko braku środków i pojawienia się braku dostępu do kapitału występuje właśnie we wczesnej fazie rozwoju, tj. w fazie opracowywania koncepcyjnej i zasiewu (ang. *seed*), w której zostaje zainicjowany rozruch (start-up). Na tym etapie nie wszystkie źródła finansowania są dostępne, a nawet jeśli są, to warunki ich pozyskania obciążone są wysokimi kosztami i twardymi zabezpieczeniami.

Możliwe źródła funduszy są bardzo zróżnicowane, dlatego wybór konkretnych źródeł oraz konfiguracja ich procentowego udziału w strukturze portfela przedsiębiorstwa muszą być ściśle powiązane z rodzajem prowadzonej przez nie działalności. Co więcej, powinny one pozwalać na optymalne inwestowanie zgromadzonych środków (Strużycki, 2002). Generalnie bowiem finansowanie można zdefiniować nie tylko jako pozyskiwanie kapitału, ale także jako jego efektywne wykorzystanie (Nowak, 2005). W praktyce wyróżnia się dwa główne modele finansowania odpowiednie dla nowo powstających przedsiębiorstw (Volkman i in., 2012):

1. model niskobudżetowy – oparty głównie na samofinansowaniu;
2. model wielkich pieniędzy – zakłada duże zapotrzebowanie na kapitał początkowy w celu szybkiego rozwoju innowacyjnego przedsiębiorstwa.

W pierwszym podejściu to finanse są czynnikiem ograniczającym decyzje strategiczne i to właśnie dostępne środki finansowe są wąskim gardłem decydującym o możliwościach rozwoju przedsiębiorstwa. W drugim podejściu menedżerowie podejmują ryzykowne założenie, że finanse nie są barierą ograniczającą przy podejmowaniu decyzji strategicznych. – najczęściej podejście takie jest stosowane w młodych przedsiębiorstwach, których model biznesu wydaje się atrakcyjny dla poważnych inwestorów.

Przedsiębiorstwo, które chce się rozwijać, wymaga dopływu kapitału właścicielskiego lub obcego. Właściciele kapitału, w zdecydowanej większości przypadków, oczekują określonego poziomu korzyści, który zapewni nie tylko utrzymanie realnej wartości kapitału, lecz również pozwoli na odpowiednie zadośćuczynienie za poniesione ryzyko. Problemem bowiem każdego biznesu nie jest maksymalizacja zysku, lecz osiągnięcie dostatecznego zysku, który pokrywałby ryzyko działalności ekonomicznej, w ten sposób pozwalając uniknąć strat (Drucker, 2005).

### 14.3. Etapy finansowania mikroprzedsiębiorstw

Każde przedsiębiorstwo od założenia do likwidacji przechodzi kilka faz rozwoju, wśród których można wyróżnić trzy podstawowe (Matusiak, 2005).

We wczesnej fazie inicjowania następuje zasiew pomysłu (ang. *seed*) i rozruch (*start-up*) przedsiębiorstwa. Wymaga ona kapitału startowego, który pozwoli na rozpoczęcie działalności oraz finansowanie działań poprzedzających założenie firmy i działań związanych z zaistnieniem firmy na rynku. Na tym etapie najtrudniej jest pozyskać finansowanie zewnętrzne, bowiem związane jest to z wysokim ryzykiem technicznym oraz rynkowym. Przedsiębiorca może liczyć najczęściej tylko na kapitały własne lub wsparcie z instytucji publicznych czy inkubatorów przedsiębiorczości. Dopiero inwestor znający założenia strategii rynkowej i wysokość ewentualnego zwrotu z inwestycji może podjąć decyzję o przekazaniu funduszy przedsiębiorstwu. Jeżeli przy zakładaniu firmy zapotrzebowanie na finansowanie jest względnie niewielkie, to na etapie (*start-up*) potrzeby finansowe są znaczne, podobnie jak znaczne jest ryzyko związane z przyjęciem lub odrzuceniem produktu przez rynek

Faza startu jest faktycznym formowaniem przedsiębiorstwa. Struktura kapitału jest silniej zróżnicowana niż w fazie zasiewu, gdyż możliwe jest już wsparcie ze strony aniołów biznesów i funduszy *venture capital*. Prawdopodobieństwo uzyskania kredytów i innych produktów bankowych, takich jak leasing czy factoring, jest zależne całkowicie od zabezpieczeń, których mogą udzielić założyciele. W przeciwieństwie do fazy zasiewu, w której istnieje ryzyko utraty kapitału, faza startu otwiera przed przedsiębiorstwem możliwości pozyskiwania kapitału zewnętrznego.

Faza wzrostu i rozwoju (ang. *early growth*, *initial growth*, *development stage*, *roll-out*) obejmuje finansowanie działań związanych z budowaniem silnej pozycji

rynkowej firmy. Etap ten jest dla nowej firmy okresem intensywnych działań rynkowych, rozbudowy zdolności produkcyjnych, dalszej rekrutacji pracowników, budowania i rozszerzania sieci sprzedaży. Ryzyko finansowania tego etapu jest znacznie niższe niż etapów wcześniejszych.

Natomiast faza ekspansji (ang. *expansion stage*) obejmuje finansowanie działań, które mają doprowadzić do rozszerzenia zakresu działalności poprzez wprowadzenie nowych produktów, ekspansję na nowe rynki (w tym zagraniczne), wprowadzenie nowych technologii. Etap ten dotyczy firm, które osiągnęły już w miarę stabilną pozycję finansową (operacyjny próg rentowności) oraz rynkową, natomiast zdecydowane są rozszerzać skalę swojej działalności. Na tym etapie największe nakłady są zazwyczaj skierowane na działania rynkowe – promocja, budowa marki, budowanie kanałów dystrybucji. Etap ekspansji jest postrzegany przez inwestorów jako najmniej ryzykowna faza finansowania rozwoju firm innowacyjnych.

## 14.4. Źródła finansowania działalności mikroprzedsiębiorstw

W przypadku firm typu start-up niedysponujących dużymi kapitałami własnymi tylko finansowanie pierwotne może być realizowane bez ewentualnego udziału kapitałów obcych. Z uwagi na brak historii finansowej zakres możliwości finansowania działalności jest ograniczony, w związku z czym oparte jest ono na skutecznym poszukiwaniu kapitałów zewnętrznych. Kapitały zewnętrzne zawsze pozwalają na bardziej elastyczne działania przedsiębiorstwa niż kapitały własne, gdyż umożliwiają dokonywanie inwestycji przekraczających własne możliwości finansowe. Dawcy kapitałów własnych przedsiębiorstwa nabywają prawa własności do odpowiadającej ich udziałom wartości przedsiębiorstwa, dlatego w przypadku pozyskiwania kapitałów własnych z zewnętrznych źródeł istnieje ryzyko częściowej utraty kontroli nad przedsiębiorstwem przez pierwotnych właścicieli. Z uwagi na fakt, że finansowanie wewnętrzne jest niemal niedostępne dla młodych przedsiębiorstw, bardziej odpowiednią klasyfikacją jest podział na źródła kapitału własne i obce. Podkreślić należy, że w literaturze światowej wyróżnia się jeszcze trzecią kategorię, tzw. kapitał pomostowy (ang. *mezzanine*) będący formą finansowania o charakterze zarówno długu bankowego, jak i kapitału własnego (Volkman i in., 2012). Kapitał, o którym mowa, przybiera najczęściej formę kredytu różniącego się od klasycznej pożyczki sposobem spłaty. Finansowanie pomostowe zawiera elementy typowe dla rynków kapitałowych, tj. elementy zwiększające stopę zwrotu z tego typu inwestycji (Sociński, 2014). Inwestor ma możliwość zabezpieczenia sobie minimalnego poziomu dochodu, jaki zamierza uzyskać z inwestycji. Wsparcie jest udzielane na 7–10 lat, przy czym nie są wymagane regularne spłaty.

## Finansowanie ze środków własnych

Inwestowanie w przedsięwzięcie własnego czasu i funduszy jest pierwszym krokiem do uzyskania kapitału zewnętrznego. Inwestorzy oczekują od przedsiębiorcy włożenia własnych zasobów finansowych i poniesienie ryzyka związanego z utratą kapitału, zanim i oni podejmą ryzyko, inwestując w nowe przedsięwzięcie. Zaletą tego jest możliwość ograniczenia środków oraz zarządzanie celami i kierunkami działania właśnie w zależności od wysokości funduszy. Oczywistymi wadami takiego rozwiązania są spowalnianie rozwoju firmy bądź nieoptymalne wykorzystywanie jej potencjału oraz całkowite obciążenie założycieli ryzykiem finansowym.

Jeśli oszczędności i osobiste możliwości kredytowe zostaną wyczerpane, kolejnym krokiem w poszukiwaniu zasobów finansowych jest zwrócenie się do tzw. 4F: *family* (rodzina), *friends* (przyjaciele) and *fools* (znajomi, przypadkowi inwestorzy) oraz *founders* (założyciele). Główna zaleta finansowania 4F, czyli pozyskiwanie środków na bazie bliskich więzi i zaufania, może przekształcić się w jej główną wadę: najczęściej fundusze te wystarczają na kilka pierwszych miesięcy istnienia przedsiębiorstwa (Sherman, 2005).

## Anioły biznesu

Uzyskanie ze środków własnych kwot większych niż kilkadziesiąt, czy kilkaset tysięcy złotych jest trudne, a większość funduszy venture capital zajmuje się finansowaniem inwestycji rzędu kilkunastu milionów złotych. Skutkiem tego jest powstanie tzw. luki kapitałowej. W uzupełnieniu tej luki mogą pomóc anioły biznesu, czyli najczęściej zamożne osoby, które inwestują swój prywatny kapitał w małą grupę przedsiębiorstw (Denis, 2009). Ważnym aspektem wsparcia ze strony aniołów biznesu jest, oprócz środków finansowych, także ich wiedza, doświadczenie, kontakty lub know-how z danej dziedziny. Ich motywacją jest głównie przyszły zysk, ale także osobista satysfakcja z wyzwania, jakim jest wspieranie nowego przedsięwzięcia (Timmons i Spinelli, 2009). Ta forma dofinansowania jest dla przedsiębiorstwa wprawdzie dużo kosztowniejsza, niż korzystanie z produktów dłużnych, oznacza jednak dużo wyższe ryzyko dla inwestora i często jest jedyną możliwą formą pozyskania kapitału, choćby ze względu na brak zabezpieczeń finansowych przedsiębiorstwa.

## Fundusze venture capital

Zbliżoną formą dokapitalizowania przedsiębiorstwa poprzez objęcie udziałów jest venture capital. Fundusz venture capital staje się faktycznie współwłaścicielem przedsiębiorstwa (Tamowicz, 2004). Inwestorem jest struktura prawna zwana funduszem, a nie osoba prywatna. Inwestycja jest dokonywana na ściśle określony czas, po którym fundusz wycofuje zaangażowane środki, np. poprzez sprzedaż udziałów. Dawca kapitału bierze więc aktywny udział w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Celem inwestora jest wspieranie wzrostu wartości przedsiębiorstwa i jego wydajności rynkowej, gdyż

te czynniki są decydujące dla zysku dawcy venture capital w momencie zakończenia finansowania (Dyduch i in., 2013). Instytucje tworzące fundusze venture capital mają pełny dostęp do wewnętrznych danych przedsiębiorstwa, kontroli procesów zarządczych, a także prawo głosu w ustalaniu decyzji strategicznych. Jednocześnie inwestorzy venture capital nie dążą do uzyskania roli partnera dominującego, dopuszczając sytuacje, gdy są jednymi z wielu mniejszych partnerów, ale nigdy nie przyjmują pozycji inwestora pasywnego. Pojęciem ściśle powiązanim z venture capital jest private equity, czyli fundusz określający kapitały prywatne dostępne dla przedsiębiorstw, które nie są notowane na giełdzie papierów wartościowych (Gompers i Lerner, 2003). Private equity może stanowić źródło finansowania m.in. rozwoju produktów i technologii, zwiększania kapitału obrotowego, zakupów oraz działań mających na celu wzmocnienie struktury bilansowej przedsiębiorstwa. Venture capital należy rozumieć jako część private equity odpowiedzialną za finansowanie kapitału początkowego przedsiębiorstw we wczesnej fazie rozwoju (zazwyczaj w fazie startowej, rzadziej w fazie załóżkowej), ale także w fazie wzrostu w przypadku szybko rozwijających się przedsiębiorstw (Dietl, 2012).

### **Finansowanie dłużne**

Uwarunkowany historycznie rozwój europejskiego systemu bankowego zdecydował o tym, że produkty bankowe są wciąż najistotniejszym źródłem finansowania dla przedsiębiorstw sektora MSP w Polsce. Finansowanie dłużne może być klasyfikowane w różny sposób. Najpowszechniejszym kryterium jest perspektywa czasowa, czyli okres udzielania kredytu (Timmons, 2009). Celami finansowania krótkoterminowego są przede wszystkim pokrycie bieżącego zapotrzebowania na środki obrotowe oraz poprawa płynności finansowej. Praktyka nowo powstających przedsiębiorstw pokazuje, że przedsiębiorcy starają się jednak unikać zadłużenia na rzecz niestandardowych metod poprawy bieżącej płynności, takich jak: prywatne zadłużanie właścicieli, zaniżanie pensji pracowniczych, opóźnianie spłat zobowiązań czy próby podjęcia działalności w innych segmentach rynkowych (Winborg i Landstrom, 2000; Sowiński, 2003).

Istnieją jednak dwa instrumenty dłużne pozwalające na stabilizację płynności finansowej, czyli leasing i factoring.

### **Leasing**

Proces leasingowania umożliwia przedsiębiorstwu korzystanie z aktywów trwałych, bez konieczności ich zakupu, w zamian za serię cyklicznych płatności na rzecz leasingodawcy będącego właścicielem przekazanego mienia. Ponieważ leasing jest formą bezpiecznego kredytowania bez potrzeby ustanawiania dodatkowych zabezpieczeń, wymagania są niższe niż w przypadku innych produktów dłużnych. Wadą leasingu jest wyższy koszt kredytu w stosunku do klasycznych pożyczek. Po zakończe-



niu umowy leasingu przedsiębiorca nabywa prawo do finalnego nabycia mienia związanego z wykupem. Możliwość uzyskania leasingu zależy od indywidualnej sytuacji ekonomicznej, branżowej oraz zdolności kredytowej przedsiębiorstwa i może nie być dostępna dla start-upów. Dla młodych przedsiębiorstw zaletą leasingu dla młodych przedsiębiorstw jest niewątpliwie poprawa płynności.

### **Faktoring**

Faktoring jest formą transakcji handlowych, w których wyspecjalizowana instytucja finansowa nabywa w drodze cesji od przedsiębiorstw prawo do roszczenia o zapłatę kwot należnych im z tytułu prowadzonej działalności. W większości przypadków polega to na przekazaniu przedsiębiorstwu przez faktora płatności należnej za zakup produktu lub usługi przez klienta przed zakończeniem okresu wymagalności. Faktor nabywa zarazem prawo do ściągnięcia należności od klienta w terminie wymagalności. Instytucja faktoringowa ponosi ryzyko związane z opóźnieniem, a nawet brakiem płatności od klientów. Usługa faktoringowa jest realizowana na bazie prowizji od wartości objętej nią sprzedaży, ponadto najczęściej podlega jej tylko 80–90% kwoty poszczególnych płatności.

Dla sprzedawców zasadniczą zaletą płynącą z faktoringu jest zwrot środków zatrzymanych w przedsiębiorstwie natychmiast po dokonaniu transakcji. Opłaty faktoringowe zależą od obrotu firmy oraz estymowanego ryzyka stopnia ściągłości zobowiązań. Istnieją także instytucje finansowe oferujące faktoring dla mniejszych przedsiębiorstw o obrocie rocznym rzędu 50 tys. euro, ale pod warunkiem, że oferowane produkty i usługi będą kierowane wyłącznie do klientów biznesowych, struktura produktowa i poziom sprzedaży będą stabilne, a wartość pojedynczych sprzedaży nie będzie zbyt niska. Młode przedsiębiorstwa planujące korzystanie z faktoringu w celu budowy rezerwy kapitałowej muszą przeanalizować koszty tej usługi mogące zminimalizować oczekiwane korzyści.

### **Kredyty w rachunku bieżącym**

Najpopularniejszą formą krótkoterminowego finansowania dłużnego są linie kredytowe. Pozwalają one na dowolne wykorzystanie środków finansowych aż do wysokości dostępnego limitu kredytowego. Linie kredytowe stanowią przede wszystkim źródło finansowania dla aktywów obrotowych i nie powinny być wykorzystywane do pozyskiwania długoterminowych aktywów trwałych. Oprocentowanie kredytów w rachunku bieżącym jest znacząco wyższe niż kredytów długoterminowych, w związku z czym rosną znacznie koszty dużych inwestycji długoterminowych. Siłą kredytów bieżących jest poprawa płynności finansowej przez zabezpieczenie ciągłej możliwości spłaty zobowiązań. W praktyce dostęp do linii kredytowych jest odbierany przedsiębiorstwom dopiero w momencie pogorszenia ich sytuacji finansowej zagrażającego spłacie otrzymanego kredytu. Zaletami kredytów w rachunkach bieżących jest ela-

styczność korzystania ze środków, dostępność we wszystkich transakcjach bankowych oraz możliwość określenia celu. Głównymi wadami są stosunkowo wysokie oprocentowanie oraz ryzyko odebrania dostępu do linii kredytowej przez bank bez wcześniejszego uprzedzenia.

### **Finansowanie dłużne średnio- i długoterminowe**

Podstawowymi źródłami średnio- i długoterminowego kapitału dłużnego dla przedsiębiorstw MSP są banki oraz instytucje oferujące mikropożyczki. Dostęp do kredytów bankowych dla nowych i małych przedsiębiorstw jest bardzo ograniczony z uwagi na niewielki rozmiar organizacji oraz niską zdolność kredytową. Start-upy pragnące uzyskać kredyt muszą wykazać przed bankami wysoką wartość przedsięwzięcia oraz perspektywę szybkiego rozwoju. Banki żądają bowiem zabezpieczeń spłaty kredytów, których nowe przedsiębiorstwa często nie są w stanie dostarczyć (Winton i Yerramilli, 2008). Młode przedsiębiorstwa mogą liczyć na atrakcyjnie oprocentowane kredyty dopiero po upływie 12 miesięcy od rozpoczęcia działalności i 6 miesięcy w przypadku leasingu (ograniczonego do niektórych towarów, np. samochodów). Obecna oferta kierowana do nowych przedsiębiorstw jest uboga i stanowi mocno ograniczone źródło finansowania dla start-upów.

### **Crowdfunding – finansowanie społecznościowe**

Projekty crowdfundingowe różnią się zarówno celem, jak i wielkością zapotrzebowania finansowego. Portale crowdfundingowe pobierają zazwyczaj kilkuprocentowe prowizje od zgromadzonych kwot. Ponieważ w zasadzie nie istnieją ograniczenia dotyczące typu projektu i branży, crowdfunding może spełniać funkcję źródła kapitału załączkowego dla start-upów. Polega on na pozyskiwaniu funduszy od dużych społeczności wirtualnych, przy czym fundusz tworzony jest z niewielkich kwot przekazywanych przez każdą jednostkę wchodzącą w skład społeczności. Crowdfunding można zastosować w czterech formach. Pierwsza mająca charakter zbiórki publicznej najczęściej na cele dobroczynne stawia fundatorów w roli filantropów nieoczekujących zwrotu przekazanych donacji. Druga odnosi się do modelu mikropożyczek i jest realizowana za pośrednictwem portali pozwalających zgłosić zapotrzebowanie finansowe oraz określić proponowane oprocentowanie. Trzecia, obecnie najpopularniejsza, tj. crowdfunding nieudziałowy, opiera się na nagradzaniu fundatorów za udzielone wsparcie w sposób niemający charakteru przychodu finansowego, np. w formie bonusów, wymienienia z imienia i nazwiska jako inwestorów lub w formie zniżek na mające powstać w przyszłości produkty. Ostatnia forma może być finansowaniem społecznościowym o charakterze udziałowym, w jej ramach wszyscy fundatorzy za wsparcie otrzymują prawa właścicielskie i majątkowe w postaci udziałów, akcji bądź umów regulujących stosunki pomiędzy stronami. Ta forma inwestowania jest obiektem ścisłych regulacji prawnych.

## **Instytucje pośredniczące w dostępie do dofinansowania działalności mikroprzedsiębiorstw**

Główną instytucją publiczną, której zadania koncentrują się na stymulowaniu i kreowaniu postaw przedsiębiorczych w Polsce, jest PARP. Instytucja ta realizuje Program Operacyjny Innowacyjna Gospodarka (POIG), w ramach którego wspierane były projekty o charakterze innowacyjnym w zakresie nowych technologii, produktów i usług. Maksymalny poziom dofinansowania wynosił 85% kosztów kwalifikowanych i zależał od specyficznych założeń danego działania oraz wymagań konkursu. Program był finansowany w 15% ze środków budżetu państwa i w 85% z Europejskiego Funduszu Rozwoju (EFR). Suma zaangażowanych środków wyniosła ponad 10 mld euro. Program został podzielony na 9 osi priorytetowych, które z kolei podzielono na konkretne działania – Ministerstwo Rozwoju Regionalnego w 2006 r. W latach 2014–2020 POIG został zastąpiony Programem Operacyjnym Inteligentny Rozwój (POIR). Dofinansowanie kierowane jest do przedsiębiorstw (a w szczególności do sektora MSP), jednostek naukowych, parków technologicznych czy funduszy kapitałowych i skupione będzie na wspieraniu całego procesu powstawania innowacji od fazy inkubacji pomysłu poprzez prototypowanie, badania rozwojowe aż do wdrożenia.

Oprócz dofinansowań bezzwrotnych istnieją także produkty dłużne współfinansowane ze środków UE oferowane przez instytucje publiczne, takie jak: fundusze pożyczkowe, fundusze poręczeniowe, Europejski Fundusz Inwestycyjny (EFI), Inicjatywa JEREMIE.

Fundusze pożyczkowe i poręczeniowe mogą stanowić poszerzenie oferty produktów dłużnych dla przedsiębiorstw z sektora MSP, dlatego należy je także rozpatrywać jako potencjalne źródło kapitału dla start-upów, w przypadku których dostępność konkretnych źródeł jest jednak zależna od charakterystyki danego przedsiębiorstwa i realizowanych projektów.

Podkreślić należy, że w Polsce działa również wiele organizacji zajmujących się szeroko rozumianym wsparciem przedsiębiorstw. Udzielana pomoc obejmuje szkolenia, doradztwo, usługi badawczo-rozwojowe, pomoc w nawiązaniu kontaktów biznesowych, a także wsparcie w zdobyciu kapitału dla działalności innowacyjnej. Są to takie organizacje, jak np.: inkubatory przedsiębiorczości, parki technologiczne i centra transferu technologii.

Pierwsze z nich, tj. inkubatory przedsiębiorczości, są organizacjami, których celem jest wsparcie przedsiębiorców z sektora MSP (w szczególności mikroprzedsiębiorstw) rozpoczynających lub dopiero planujących działalność gospodarczą. Zadaniem inkubatorów jest stworzenie warunków do tworzenia i startu przedsiębiorstw oraz pomoc we wczesnych fazach cyklu rozwojowego. Inkubatory dysponują przestrzenią złożoną zazwyczaj z szeregu pomieszczeń przygotowanych do prowadzenia działalności produkcyjnej lub usługowej. Wsparcie oferowane na korzystnych warunkach finanso-

wych kierowane jest w szczególności do potencjalnych przedsiębiorców z dobrze przygotowanym i zatwierdzonym biznesplanem. Istnieją wyodrębnione organizacyjnie inkubatory technologiczne skupione na wspieraniu przedsiębiorstw planujących wprowadzenie na rynek innowacyjnych produktów lub usług i wdrażaniu nowych technologii. Oferują one pomoc w zakresie prawnym, patentowym, pozyskiwania zewnętrznego finansowania, a także dostępu do laboratoriów oraz wsparcia środowiska niekonkurencyjnych przedsiębiorstw borykających się z podobnymi problemami. Szczególnie rozpowszechnione są inkubatory tworzone w otoczeniu szkół wyższych, tzw. inkubatory przedsiębiorczości akademickiej (AIP).

Podobną rolę pełnią parki technologiczne. Są to zespoły wyodrębnione organizacyjnie i własnościowo, obejmujące nieruchomości i grunty wraz z infrastrukturą naukowo-techniczną, utworzone w celu ułatwienia przepływu wiedzy i technologii pomiędzy jednostkami naukowymi a przedsiębiorcami wykorzystującymi nowoczesne technologie w celu prowadzenia działalności gospodarczej. Inicjatorami powstawania parków technologicznych, w zależności od przyjętego profilu działalności, są najczęściej samorządy lokalne, które współdziałają z lokalnymi instytucjami naukowymi, co sprzyja przepływowi innowacyjnych technologii i rozwiązań

W transferze technologii uczestniczą także aktywnie centra transferu technologii, które są instytucjami mającymi za zadanie eksploatację i udostępnianie wiedzy, a także zarządzanie własnością intelektualną. Główne zadania centrów transferu technologii to wspieranie przedsiębiorczości, promowanie wyników innowacyjnych badań naukowych oraz kreowanie współpracy z biznesem. Z punktu widzenia mikroprzedsiębiorstw współpraca z centrami może być realizowana np. w ramach konkursów pozwalających uzyskać dofinansowanie. Przykładem może być cykliczny konkurs „Pomysł na biznes”. Najlepsze projekty uzyskują kilkadziesiąt tysięcy PLN jednorazowej bezzwrotnej dotacji na dowolny cel. Monitorowanie działalności centrów transferu technologii może być szansą dla start-upów na uzyskanie wsparcia doradczego, technologicznego lub finansowego.

## 14.5. Podsumowanie

Finansowanie mikroprzedsiębiorstw stanowi problem natury zarówno teoretycznej, jak i praktycznej. W pracy przedstawiono ujęte w sposób komplementarny źródła finansowania innowacji, takie jak np.: fundusze venture capital, sieci aniołów biznesu, produkty dłużne oraz nowoczesne finansowanie społecznościowe. Źródła te są zróżnicowane, a ich wybór zależy od przyjętej przez mikroprzedsiębiorstwo strategii rozwoju, cyklu życia produktu i organizacji, a przede wszystkim od możliwości dostępu do tych źródeł, najczęściej ograniczonego zdolnością kredytową i ryzykiem rynkowym. Dostępność ta w przypadku organizacji rozpoczynających działalność gospo-

darczą w Polsce jest znacznie utrudniona. Różne bariery – głównie natury administracyjno-prawnej – często stanowią przeszkodę nie do pokonania. W praktyce oznacza to rezygnację – już w fazie zasiewu – z działalności innowacyjnej. Opisywana sytuacja skłania do przyjęcia poglądu, że konieczne są działania systemowe ze strony państwa i samorządów lokalnych, które w sposób kompleksowy określą źródła i zasady finansowania oraz rozwoju innowacyjnych przedsięwzięć gospodarczych. Partnerem powinien być również sektor prywatny działający zarówno na rynku globalnym, jak i lokalnym.

## Bibliografia

- Bąkowski A., M. Mażewska (red.), 2015. *Ośrodki Innowacji i Przedsiębiorczości w Polsce – raport 2014*. SOOIPP, Poznań–Warszawa, s. 20–34.
- Christensen C.M., 2010. *Innowacje przełomowe*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 15.
- Czerniak J., 2013. *Polityka innowacyjna w Polsce. Analiza i proponowane kierunki zmian*. Difin, Warszawa, s. 13.
- Denis D.J., 2004. Entrepreneurial finance: an overview of the issues and evidence. *Journal of Corporate Finance*, 10(2), s. 301–326.
- Drucker P.F., 2005. *Praktyka zarządzania*. MT Biznes sp. z o.o., Warszawa, s. 51.
- Dyduch A. i in., 2013. *Finanse i rachunkowość*. PWE, Warszawa, s. 20–45.
- Gompers P, Lerner J., 2003. Equity financing. W: Z.J. Acs, D.B. Audretsch, *Handbook of entrepreneurship research – an interdisciplinary survey and introduction*. Springer, Boston, s. 267–298.
- Gromada G., 2008. *Komercjalizacja wyników badań*. Wrocław.
- Hilami M.F. i in., 2010. Product and Process Innovativeness: Evidence from Malaysian SMEs. *European Journal of Social Science*, 16(4), s. 557.
- Jabłoński M., 2002. Postawić na intelekt. *Personel i Zarządzanie*, 15/16, s. 32–35.
- Korpysa J., 2016. *Przedsiębiorczość jako proces tworzenia i funkcjonowania akademickich mikroprzedsiębiorstw spin off w Polsce*. Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin, s. 4.
- Matusiak K. (red.), 2005. *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. PARP, Warszawa, s. 43.
- MCI Management S.A., 2008. Publikacja pokonferencyjna, Konferencja „Wzrost Gospodarczy a innowacje”, Wrocław, s. 35.
- Nowak M., 2005. Finansowanie rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce i krajach Unii Europejskiej. *Studia Lubuskie*, 3, s. 53–67.
- PARP, 2015. *Raport o stanie sektora małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce w latach 2012–2013*. PARP, Warszawa, s. 27.
- Rifkin J., 2001. *Koniec pracy*. Wydawnictwo Dolnośląskie, Wrocław, s. 11–21.
- Schäfer B., 2013. *Money czyli jak pomnożyć swój kapitał. Prosta droga do sukcesu i dobrobytu*. MT Biznes, Warszawa, s. 210.
- Schumpeter J., 1960. *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWN, Warszawa, s. 104.
- Senge M.P. i in., 2002. *Piąta dyscyplina. Materiały dla praktyka. Jak budować organizację ucząca się*. OE, Kraków, s. 29.
- Sherman A.J., 2005. Start-Up Financing. W: A.J. Sherman, *Raising Capital*. American Management Association International, New York, s. 65–86.
- Smith D., 2006. *Exploring Innovation*. McGraw-Hill Education, s. 6.
- Starczewska-Krzysztożek M., 2008. Bariery rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w Polsce. *Infos*, 28(4), s. 1.

- Strużycki M., 2002. *Zarządzanie małym i średnim przedsiębiorstwem. Uwarunkowania europejskie*. Difin, Warszawa, s. 20–34.
- Tamowicz P., 2004. *Venture capital – kapital na start*. PARP, Gdańsk, s. 9–12.
- Timmerman J.C., 2009. A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competency. *The Journal for Quality and Participation*, 31(4), s. 6.
- Timmons J.A., Spinelli S., 2009. *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*. McGraw–Hill/Irwin, New York, s. 30–100.
- Volkman Ch. i in., 2012. *Social Entrepreneurship and Social Business. An Introduction and Discussion with Case Studies*. Springer, Wiesbaden, s. 285.
- Wesołowska E., 2012. Młode wilki biorą każdą pracę za każde pieniądze. *Dziennik Gazeta Prawna*, 4 grudnia, 3373(235), s. A4.
- Winborg J., Landstroem H., 2000. Financial bootstrapping in small business: examining resource acquisition behaviours. *Journal of Business Venturing*, 16(3), s. 235–254.
- Winton A., Yerramilli V., 2008. Entrepreneurial finance: Banks versus venture capital. *Journal of Financial Economics*, 88(1), s. 51–79.

## Netografia

- Blank S., 2010. *What's A Startup? First Principles*. Dostępny w: <http://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/> [dostęp: 08. 2015].
- IBnGR, 2010. *Mechanizmy inżynierii finansowej w podnoszeniu efektywności absorpcji środków UE i ich znaczenie w polityce spójności po 2013 roku*. IBnGR, Gdańsk. Dostępny w: <http://www.ibngr.pl/Projekty/Zakonczone/Bankowosc-i-Rynki-Finansowe/Mechanizmy-inzynierii-finansowej-w-podnoszeniu-efektywnosci-absorpcji-srodkow-UE-i-ich-znaczenie-w-polityce-spojnosci-po-2013-roku> [dostęp: 12.2014].
- Dietl M., 2012. *Perspektywy dla polskiego rynku venture capital*. Kraków. Dostępny w: <http://badania.parp.gov.pl/files/74/75/76/479/16422.pdf> [dostęp: 09. 2015].
- Eurostat, 2015. Dostępny w: <http://ec.europa.eu/eurostat/help/first-visit/database> [dostępny: 08.2015].
- EVCA, 2013. *Little book of private equity*. European Venture Capital and Private Equity Association, Brussels. Dostępny w: <http://www.investeurope.eu/media/19732/Little-book-of-Private-Equity.pdf> [dostęp: 04.2015].
- PARP, 2015. *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty i ukryty potencjał polskiej innowacyjności*. Dostępny w: <http://www.parp.gov.pl/files/74/81/806/22523.pdf> [dostęp: 01.2015].
- Mikroprzedsiębiorczość w Polsce. Analiza barier rozwoju i dostępu do finansowania*. Badanie zrealizowane przez Pentor Research International na zlecenie Fundacji Kronenberga przy Citi Handlowy przy współpracy merytorycznej Microfinance Centre. Dostępny w: [http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk\\_badania\\_04.pdf](http://www.citibank.pl/poland/kronenberg/polish/files/fk_badania_04.pdf), [dostęp: 09. 2015].
- Sociński A., 2003. *Mezzanine finance: Między kredytem a sprzedażą akcji*. Dostępny w: <http://www.bankier.pl/wiadomosc/Mezzanine-finance-Miedzy-kredytem-a-sprzedaza-akcji-809292.html> [dostęp: 12. 2014].
- Wierzyński W., 2013. *Luka kapitałowa*. Dostępny w: [http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter\\_86196.asp?soid=CF679A5B068C49DB9D35B5D24EFFF544](http://www.pi.gov.pl/PARP/chapter_86196.asp?soid=CF679A5B068C49DB9D35B5D24EFFF544) [dostęp: 12. 2013].
- Polska liderem Unii Europejskiej w produkcji prawa*, 2016. Dostępny w: <http://grantthornton.pl/publikacja/polska-liderem-unii-europejskiej-w-produkcji-prawa/> [dostęp: 02. 2016].
- Raport Banku Światowego „Doing Business 2016”*, 2016. Dostępny w: [www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/poland/](http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/poland/) [dostęp: 02.2016].

# 15. Społeczne uwarunkowania tworzenia i zapewnienia trwałości sieci współpracy na rzecz kreowania bezpieczeństwa energetycznego

Anna Zabłocka-Kluczka\*

Formowanie organizacji sieciowej wymaga przede wszystkim uświadomienia wartości, które można uzyskać w ramach współpracy, wytyczenia wspólnych celów i ich internalizacji przez partnerów sieci, przyjęcia wspólnej strategii, określenia architektury sieci, doboru modelu organizacji sieciowej charakteryzującego zasady i założenia funkcjonowania sieci. Równie duże znaczenie przypisuje się dziś czynnikom społecznym, które nierzadko przesądają o istnieniu i dynamice relacji w sieci. W niniejszej pracy opisano niektóre społeczne uwarunkowania tworzenia i zapewnienia trwałości sieci współpracy na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego.

**Słowa kluczowe:** organizacja sieciowa, bezpieczeństwo energetyczne, zaufanie, odpowiedzialność społeczna

## 15.1. Wprowadzenie

Potrzeba zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego jednostkom, regionom czy państwom jest bezdyskusyjna. Przegląd sposobów rozumienia bezpieczeństwa energetycznego i poglądów na jego zapewnienie dowodzi jednak, że linearne, czysto techniczne<sup>1</sup> podejście wydaje się już mało skuteczne i nie gwarantuje oczekiwanych re-

---

\* dr inż., Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: anna.zablocka-kluczka@pwr.edu.pl

<sup>1</sup> Bezpieczeństwo energetyczne jest rozumiane zazwyczaj jako „[...] zdolność do niezawodnych dostaw energii i paliw po odpowiednich (akceptowalnych) cenach. W szerszym ujęciu można je określić także jako pokrycie zapotrzebowania odbiorców na paliwa i energię w sposób zapewniający jednocześnie:

zultatów. Zdaniem Z. Szalbierza ma ono raczej strukturę wielowymiarowej macierzy (Szalbierz, 2009) i należy rozpatrywać je w szerokim aspekcie, uwzględniając takie jego wymiary, jak bezpieczeństwo ekonomiczne (rynkowe) czy ekologiczne. Rodzi się zatem potrzeba poszukiwania rozwiązań, które umożliwiłyby uzyskanie wysokiego poziomu spójności celów między podmiotami odpowiedzialnymi za dostawy energii, a więc przede wszystkim samorządami i przedsiębiorstwami sektora energetycznego oraz instytucjami je wspierającymi (Borgosz-Koczwarą i Herlender, 2007), ale także innymi podmiotami niekoniecznie powiązаныmi bezpośrednio z sektorem energetycznym a współuczestniczącymi w procesie zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego. Tę „[...] spójność celów z kolei, uzyskuje się w drodze powoływania organizacji sieciowych” (Kroik i Bechowska-Gebhardt, 2009, s. 297). To innowacyjne rozwiązanie organizacyjne cieszy się w ostatnich czasach dużą popularnością. I choć w energetyce „współpraca sieciowa typu „łańcuch dostaw” istniała od zawsze” (Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013, s. 19), to w ostatniej dekadzie można obserwować wzrost złożoności powiązań spowodowany pojawianiem się nowych partnerów, zmianą zakresu i stopnia intensywności i formalizacji współpracy w ramach sieci czy nawiązywaniem relacji opartych na kontraktach nie tylko handlowych, ale przede wszystkim społecznych, tj. przechodzenie ku innym formom współpracy sieciowej przypominającym bardziej sieci koncentryczne (np. typu klastry) niż pionowe.

Tworzenie sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego i zapewnienie jej trwałości wymaga koncentrowania działań na tych czynnikach sprawczych, które determinują skłonność do współdziałania (podejmowania wspólnych wysiłków) potencjalnych partnerów sieci. Badania R. Gulatiego i M. Garigulo pokazały, że „[...] formowanie się organizacji sieciowej opiera się w równym stopniu na czynnikach strategicznych i na czynnikach społecznych” (Góra, 2008, s. 25). Należy je zatem uwzględniać, jako równorzędne, w ramach projektowanych rozwiązań. O ile jednak problematyce projektowania i zarządzania siecią współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego poświęcono już relatywnie dużo miejsca (por. np. (Bieńkowska A. i in., 2009; Bieńkowska A. i in., 2011; Ropuszyńska-Surma i Węglarz, 2012, s. 18–28; Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013, s. 5–28)), o tyle znaczenie społecznych aspektów budowy i zapewnienia trwałości sieci wciąż jeszcze jest niedostatecznie mocno podkreślane. W tym kontekście celem niniejszej pracy będzie zaakcentowanie roli czynników

- 
- bezpieczeństwo technologiczne (praca urządzeń i instalacji),
  - opłacalność inwestycji z punktu widzenia dostawców kapitału,
  - ciągłość/niezawodność dostaw o odpowiednich standardach,
  - akceptowalną wysokość cen,

przy czym za akceptowalny poziom cen dla odbiorców indywidualnych należy uznać taki, który nie stanowi nadmiernego obciążenia budżetów domowych, zaś w odniesieniu do odbiorców przemysłowych taki, który nie powoduje nieopłacalności produkcji” (Chorowski i in., 2009, s. 2).



społecznych dla zapewnienia trwałości sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego i ich znaczenia dla dynamiki budowy relacji w tej sieci.

## 15.2. Odpowiedzialność społeczna i strategia współdziałania

Punktem wyjścia do rozpoczęcia współpracy sieciowej jest wyraźne nakreślenie celów zrozumiałych dla wszystkich zainteresowanych i akceptowalnych dla nich. W kontekście tworzenia i późniejszego funkcjonowania sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego regionu/kraju należy uznać, że cel nadrzędny, jaki przyświeca temu przedsięwzięciu – zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego regionu/kraju – jest zrozumiały nie tylko dla wszystkich potencjalnych uczestników sieci, ale też dla całego społeczeństwa i w zasadzie nigdy nie ulegnie przewartościowaniu. Bezpieczeństwo energetyczne jest bowiem jednym z istotnych wymiarów bezpieczeństwa zarówno każdej jednostki (pojedynczego konsumenta energii), jak i całej zbiorowości (regionu/państwa). Z punktu widzenia nawiązywania współpracy potencjalnych członków sieci tak określony cel wymaga jednak skonkretyzowania i dekompozycji na cele szczegółowe. Przykładowo w badaniach z 2009 r. dotyczących projektowania sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska przyjęto, że celem nawiązywanej współpracy sieciowej powinno być „gospodarowanie wiedzą na temat bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska rozumiane jako pozyskiwanie, przetwarzanie i twórcze opracowywanie danych pozwalających na ocenę pod kątem techniczno-ekonomicznym, finansowym, społecznym i ekologicznym prowadzącym do zapewnienia pożądanego poziomu dostaw energii” (Bieńkowska i in., 2009, s. 191), o odpowiednich standardach i przy akceptowalnym poziomie cen. Z kolei w badaniach z lat 2009–2011 jako najważniejszy cel takiej sieci współpracy wskazano „[...] wypracowanie sprawnych mechanizmów i zasad współpracy z podmiotami współodpowiedzialnymi za zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego dostaw energii” (Ropuszyńska-Surma i Szalbierz, 2012, s. 219). Tak określony cel powinien być zdekomponowany na cele cząstkowe akcentujące nie tylko potrzeby przedsiębiorstw sektora energetycznego, ale również oczekiwania władz i społeczeństwa, tj. beneficjentów sieci, w tym w szczególności odnoszące się do poprawy efektywności energetycznej czy nienadużywania przewagi wobec kontrahentów i odbiorców energii. Przykładowo w badaniach przeprowadzonych w latach 2009–2011 z wykorzystaniem panelu ekspertów na potrzeby konstruowania sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska wśród istotnych celów cząstkowych tworzenia i funkcjonowania takiej sieci wskazano m.in.:

- „bilansowanie zapotrzebowania na energię, bazując na zasobach lokalnych i regionalnych,

- zbudowanie kompletnej regionalnej bazy danych o zasobach energetycznych i stanie środowiska” (Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013, s. 26).

Ponadto w procesie dekomponowania celów strategicznych sieci na cele cząstkowe zauważono bardzo silny związek bezpieczeństwa energetycznego z innowacyjnością, ekologią i ekonomią (Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma 2011, s. 23). Stąd też ważne wydaje się włączenie społecznej odpowiedzialności jako stałego elementu strategii rozwoju sektora energetycznego<sup>2</sup> do priorytetów funkcjonowania takiej sieci.

W procesie formułowania celów powstającej sieci współpracy należy dążyć do rozwiązania pewnego dylematu społecznego, tj. przełożenia celu nadrzędnego na indywidualne korzyści dla poszczególnych współdziałających podmiotów, a jednocześnie przekonania ich, że nad realizację celów indywidualnych powinni przedkładać osiągnięcie priorytetowego celu globalnego (a wszystko przy zachowaniu wolnorynkowych relacji między partnerami sieci). Jeśli bowiem każdy z partnerów będzie dążył do zaspokojenia swoich potrzeb na najwyższym poziomie, wszyscy stracą. Maksimum korzyści dla sieci (bezpieczeństwo energetyczne) pojawi się dopiero wówczas, kiedy każda jednostka zgodzi się współpracować. Efekt zależy więc od zaufania między partnerami sieci i będzie wyrażał się w całkowitych korzyściach sieci współpracy (w bezpieczeństwie energetycznym). Należy przy tym podkreślić, że zaangażowanie poszczególnych uczestników sieci będzie nie tylko wyrazem odpowiedzialności społecznej, ale także efektem tego, że każdy z nich jest również beneficjentem takiej sieci.

Powiązania sieciowe mogą mieć charakter formalny i nieformalny, instytucjonalny i społeczny. Sieć współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego należy rozpatrywać jako sieć instytucjonalną (relacje między instytucjami), ale jej dynamika i istota będzie zawierała się w spontanicznych i często nieformalnych relacjach międzyludzkich. W tym kontekście szczególnego znaczenia nabiera z jednej strony kodyfikacja wspólnych wartości i zamierzeń, z drugiej zaś umiejętne przywództwo, komunikowanie się i budowa zaufania między uczestnikami sieci. W celu zarządzania procesami współdziałania można oczywiście posługiwać się dosyć ogólnymi, niepisаныmi wytycznymi, ale lepiej skodyfikować je w postaci wspólnej strategii bądź polityki działania. W obszarze energetyki można się posłużyć istniejącymi już dokumentami, np. PEP2030 lub projektem PEP2050 albo dążyć do opracowania własnych rozwiązań dostosowanych do uwarunkowań regionu (np. w przypadku Dolnego Śląska próba takiej kodyfikacji zakończyła się opracowaniem dokumentu „Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku za pomocą metody foresightowej” (Ropuszyńska-Surma i Szalbierz, 2012)), spójnych z polityką energetyczną danego kraju czy regionu. Samo sformalizowanie tego typu wytycznych nie wystarczy. O sukcesie będzie można mówić dopiero wtedy, gdy przyjęta strategia nie tylko będzie wyznawana na poziomie

---

<sup>2</sup> Prace nad koncepcją społecznej odpowiedzialności biznesu energetycznego, wspieraniem odbiorcy wrażliwego społecznie i standardami efektywności energetycznej rozpoczęły się w Polsce pod koniec pierwszej dekady XXI w. W ich wyniku zaproponowano m.in. koncepcję Społecznej Odpowiedzialności Biznesu w Energetyce, której propagowanie stało się jednym z celów URE (Słupik 2013, s. 257–265).

deklaratywnym, ale również zostanie zinternalizowana przez uczestników. Doprowadzenie do porozumienia i współpracy poszczególnych członków sieci w procesie kształtowania polityki wspólnego postępowania na rzecz zapewnienia bezpieczeństwa energetycznego, która wymaga często ograniczenia własnej swobody w relacjach z partnerami, będzie z jednej strony jednym z istotnych zadań, jakie staną przed koordynatorem sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego, z drugiej zaś będzie wymagać zaufania, tj. przekonania co do etycznych, zgodnych z przyjętymi wytycznymi postępowania zachowań partnerów. Zaufanie jawi się więc jako fundamentalny warunek budowy i funkcjonowania dyskutowanej sieci współpracy.

### **15.3. Zaufanie jako fundamentalny warunek budowy i funkcjonowania sieci współpracy**

Sieć współpracy to szczególny rodzaj niepisanego, wielostronnego porozumienia, w którym szczególnie ważne miejsce zajmuje zaufanie. Należy je uznać za jeden z kluczowych elementów determinujących budowę i sukces każdej sieci współpracy (Grudzewski i in., 2007, s. 31), w tym także na rzecz bezpieczeństwa energetycznego. Pozwala ono bowiem zminimalizować ryzyko zachowań oportunistycznych, ograniczając tym samym koszty transakcyjne ponoszone przez poszczególnych aktorów/uczestników sieci. Dodatkowo wśród ewidentnych korzyści, jakie przynosi zaufanie między partnerami sieci, można wskazać:

- motywowanie do decyzji;
- wpływ na koordynację działań;
- uruchamianie twórczego myślenia, dzięki szerszemu marginesowi dla działań nonkonformistycznych, innowacyjnych i nietypowych;
- rosnącą mobilizację, aktywność i innowacyjność;
- zachęcanie do uczestnictwa w transakcjach;
- promowanie wymiany informacji (Grudzewski i in., 2007, s. 30–31).

Podkreśla się również, że jedną z głównych barier w skutecznym funkcjonowaniu sieci współpracy jest właśnie brak bądź niewystarczające zaufanie, będące często efektem lęku przed nieetycznym zachowaniem bądź nadużyciem zaufania przez innych aktorów/uczestników sieci. Niezwykle ważną kwestią dla istnienia sieci współpracy staje się więc przełamanie nieufności potencjalnych członków sieci nie tylko na etapie inicjalnym, ale także w czasie konstytuowania się sieci oraz budowania zaufania jako podstawy współpracy już zaangażowanych członków sieci. Niektórzy autorzy sugerują, że zarządzanie zaufaniem wewnątrz grupy powiązanych podmiotów na rzecz wypełniania idei partnerstwa powinno być szczególnym aspektem zarządczym w koordynowaniu współpracy (Grudzewski i in., 2008). Należy podkreślić, że budowanie zaufania staje się więc bardzo istotnym zadaniem, za które odpowiedzialność ponoszą

wszyscy członkowie sieci, nie tylko jej inicjator czy koordynator. Zaufanie wymaga bowiem zaangażowania, osobistej odpowiedzialności i odwzajemnionych relacji („[...] jest nie tylko uzyskiwane, ale również musi być pokładane w innych” (Grudzewski i in., 2007, s. 102)). Jest dobrem rzadkim, „nie można go ani kupić, ani importować” (CIREO, 2009, s. 35), buduje się je długo, podczas gdy pojedynczy nawet incydent może je zburzyć. Zdaniem W. Grudzewskiego i innych „zasady budowania zaufania odnoszą się do reguł i wskazówek, które mają wpływ na kształtowanie zaufania” (Grudzewski i in., 2007, s. 102). Adaptując zasady odniesione do organizacji wirtualnych na grunt sieci współpracy można sformułować pewne wskazówki, jak zarządzać zaufaniem w organizacjach sieciowych:

- „należy organizować systematyczne spotkania z kluczowymi partnerami [...] na określone, ważne w danej sytuacji tematy [...]”;
- należy szukać źródeł źle ulokowanego zaufania i je niwelować lub całkowicie zlikwidować [...]”;
- trzeba zastąpić istniejące [...] systemy kontroli i nadzoru [...]”;
- należy dążyć do uzyskania obiektywnej oceny sytuacji, niezależnie od konsekwencji takiego postępowania [...]”;
- trzeba wykazywać się kompetencjami i jednocześnie nie wolno ukrywać ewentualnego braku wiedzy w określonych sytuacjach. Dzięki temu rośnie nasza wiarygodność w oczach pozostałych członków” [sieci – przyp. autorki] (Grudzewski i in., 2007, s. 219).

Nie ulega wątpliwości, że zaufanie opiera się na kontaktach. W przypadku sieci współpracy powinny to być nie tylko kontakty handlowe na poziomie poszczególnych partnerów, ale także, a może przede wszystkim, kontakty interpersonalne między poszczególnymi członkami organizacji wchodzących w skład sieci współpracy. Powinni oni „[...] kontaktować się najlepiej osobiście, na gruncie prywatnym” (Brütsch i Frigo-Moscas, 1996, s. 34, za: Grudzewski i in., 2007, s. 218). Takie interpersonalne kontakty pozwalają lepiej poznać się partnerom sieci, przejmować wzorce zachowań, ale również lepiej kontrolować. Umożliwiają także sprawną wymianę „darmowej” wiedzy i redukują ryzyko wystąpienia oportunistycznych zachowań (Góra, 2008, s. 43). Co więcej, badania dowodzą, że ze względu na poziom i stabilność współpracy komunikacja twarzą w twarz jest znacznie bardziej skuteczna niż komunikacja pasywna (np. prelekcje, talk show), audiokonferencje czy komunikacja niewerbalna (np. identyfikacja na podstawie zdjęcia, tekstu, referencji) (Bos i in., 2002; Eggert, 2001, za: Grudzewski i in., 2007, s. 116).

Podkreśla się także, że „zaufanie” wymaga lidera, przy czym rola takiego przywódcy powinna polegać „[...] na przekazywaniu i rozpowszechnianiu wartości, nie zaś na dawaniu rozkazów, czy wyznaczaniu ról” (Grudzewski i in., 2007, s. 214). Lider powinien budzić zaufanie i przenosić je na pozostałych partnerów sieci. Z racji roli, jaką przyjdzie mu pełnić i ukierunkowania przesłania (idei) powołania sieci (zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego) „[...] musi być instytucją zaufania publiczne-

go, o dużym potencjale intelektualnym i zdolności do kreowania postaw uczestników” (Kroik i Bechowska-Gebhardt, 2009, s. 300). Ma on bowiem do wykonania bardzo istotne zadanie polegające na zbudowaniu kultury zaufania w sieci, w szczególności sprowadzające się do promowania wspólnych wartości, norm i zachowań, ukształtowania i promowania wspólnej misji i celów, ustanowienia sposobów uczciwej i autentycznej komunikacji między uczestnikami sieci, a także eliminacji niezgodności (zafałszowania, dwuznaczności) w tym procesie, redukcji niepewności, tj. zwiększenia przewidywalności zachowań partnerów sieci.

## 15.4. Przywództwo w sieci – rola koordynatora w procesie tworzenia i funkcjonowania sieci

Sieci opierają się na „logice tworzenia względnie trwałych, autonomicznych, równoprawnych i otwartych powiązań kooperacyjno-konkurencyjnych pozwalających na wzmocnienie konkurencyjności procesów” (Hatch 2002, s. 195–196). Na pierwszy plan w sieciach współpracy wysuwają się stosunki nawiązywane pomiędzy częściami składowymi sieci, a nie części jako takie. Istotą sieci jest to, że niezależne podmioty tworzą dowolne i dobrowolne, każdorazowo inne konfiguracje. I chociaż w sieciach dąży się do eliminacji zależności hierarchicznych, to nie oznacza to jednak, że nie ma w nich przywództwa.

Zdaniem M. Kodamy w sieciach powinno się zachować równowagę między dwoma rodzajami przywództwa: strategicznym i kreatywnym (Kodama, 2005, s. 27–49). Przywództwo strategiczne ma charakter integrujący, scentralizowany, ma dostarczać długookresową strategię i koncentrować się na efektywnym zarządzaniu przedsięwzięciem innowacyjnym. Innymi słowy: w dużej mierze powinno się koncentrować na zarządzaniu relacjami w sieci, tworzeniu więzi, ułatwianiu nawiązywania, utrzymywania i koordynowania współpracy. Rolę takiego przywódcy może pełnić „[...] dominujące przedsiębiorstwo (np. będące źródłem idei lub jednostką identyfikującą potrzebę rynkową), silny ośrodek badawczy, dodatkowy zespół złożony z uczestników integrowanych podmiotów, a nawet jednostka wydzielona z samorządu terytorialnego powołana do realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego, np. w ramach realizacji DSI” (Bieńkowska i in., 2007, s. 141). K. Perechuda określa rolę takiej centralnej firmy jako „technologicznego opiekuna, matki wynalazczości, racjonalizacji i innowacji, koordynatora projektów, monitora wdrożeń i usprawnień, nawigatora w przestrzeni konkurencji technologicznej, dyspozytora w zakresie przepływu zasobów, kreatora *image’u* przedsiębiorstwa sieciowego, archiwizatora informacji i wiedzy, generatora i właściciela procesów podstawowych” (Perechuda, 2004, s. 217–218).

Istnienie koordynatora sieci „[...] nie oznacza, że autonomia partnerów sieciowych musi zostać ograniczona. Każdy z nich ma jednakowe możliwości podejmowania

inicjatyw” (Mikuła, 2006, s. 79). Mówi się wtedy o tzw. przywództwie kreatywnym. Ma ono charakter autonomiczny, zdecentralizowany, wspierający i umożliwiający twórcze myślenie i zachowania wśród uczestników wspólnoty. Odnosi się w szczególności do konkretnych (choć dynamicznie zmiennych) przedsięwzięć podejmowanych przez uczestników sieci. Zauważa się przy tym, że „[...] konieczne jest, aby konkretne przedsięwzięcia innowacyjne miały charakter zamkniętych projektów – ograniczonych w czasie, zorientowanych na konkretny cel innowacyjny i złożony z partnerów, którzy poprzez swoje kompetencje wnoszą istotny wkład w strumień wartości rozwijania innowacji” (Bieńkowska i in., 2007, s. 140). Koordynatorami takich projektów mogą być poszczególni uczestnicy sieci, czasami także koordynator sieci. Koordynacja może też być zapewniona poprzez wzajemne uzgodnienia uczestników sieci (Mikuła, 2006).

Ze względu na specyfikę zagadnienia będącego nadrzędną przesłanką budowy rozważanej sieci – bezpieczeństwa energetycznego, którego zapewnienie w różnych aspektach przypisuje się różnym organom począwszy od administracji państwowej i samorządowej, przez przedsiębiorstwa sektora energetycznego, na odbiorcach (dużych podmiotach gospodarczych i instytucjach zwłaszcza) skończywszy – proponowana sieć współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego musi wykraczać poza czysto formalne łańcuchy dostaw energii i być oparta na nieformalnych związkach i płynnych relacjach między uczestnikami sieci. Szczególnego znaczenia w tym kontekście nabiera przywództwo i koordynacja działań podejmowanych przez różne instytucje. Wydaje się, że w celu zapewnienia przywództwa strategicznego zasadne jest powołanie/wskazanie podmiotu reprezentującego interes całości, tj. koordynatora sieci, natomiast konkretne projekty i przedsięwzięcia realizowane przez członków sieci powinny być koordynowane przez ich inicjatorów (koordynatorów kreatywnych). Zasadne jest także, aby koordynacja realizacji określonych zadań wykonawczych podejmowanych przez różne przedsiębiorstwa sektora energetycznego odbywała się – jak to się dzieje dotychczas – przez rynki surowców, usług i użytkowych form energii, ponieważ pozwala na zachowanie mechanizmu samoregulacji rynkowej<sup>3</sup>.

## 15.5. Podsumowanie

Przykłady efektywnej współpracy przedsiębiorstw branży energetycznej, władz lokalnych, jednostek naukowych czy badawczo-rozwojowych na rzecz zapewnienia

---

<sup>3</sup> Sektor energetyczny ma ze swej natury tendencję do monopolu lub oligopolu i dlatego do tej pory nie powstały rozwiązania, które można by nazwać prawdziwie wolnorynkowymi, niemniej jednak wydaje się to pożądanym kierunkiem rozwoju sieci.

bezpieczeństwa energetycznego można odnaleźć w państwach wysokorozwiniętych na całym świecie (Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013, s. 19–20]. Na Dolnym Śląsku pierwsze kroki, jeżeli chodzi o budowę takiej sieci współpracy, zostały już poczynione. W wyniku realizacji projektów badawczych z wykorzystaniem wiedzy ekspertów branży energetycznej opracowano koncepcję i projekt rozwiązań organizacyjnych takiej sieci, a także strategię rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku (Bieńkowska i in., 2009; Ropuszyńska-Surma i Szalbierz, 2011). Za najbardziej adekwatny model sieci uznano inicjatywę oddolną z koordynatorem, w której przesłanką powoływania sieci jest wspólny interes członków (np. przeciwdziałanie zagrożeniom wynikającym z regulacji prawnych, minimalizacja ryzyka czy pozyskanie dofinansowania). Sieć taka powinna się z jednej strony charakteryzować dużą heterogenicznością (różnorodnością członków sieci) i otwartością terytorialną, z drugiej zaś – w wyniku powołania instytucji koordynatora – formalizacją relacji i pewnym stopniem centralizacji (Bieńkowska i Ropuszyńska-Surma, 2013, s. 14). Jednak mimo wskazania takiego modelu sieci jako najlepiej dopasowanego do uwarunkowań rynku energetycznego ocena roli koordynatora sieci jest ambiwalentna. Z jednej strony bardzo podkreśla się jego znaczenie w procesie inicjowania i koordynowania wspólnych działań, z drugiej zaś istotność jego poczynań została oceniona przez ekspertów jako przeciętna. Być może jest to wynikiem dążenia do utworzenia na rynku energetycznym (który ze swej natury ma tendencję do monopolu lub oligopolu) takich rozwiązań, które można by nazwać prawdziwie wolnorynkowymi i zdecentralizowanymi. Zgodnie zresztą z prawem R.M. Emmersona w sieciach następuje niwelowanie przewagi władzy między aktorami, tj. z biegiem czasu nie zrównoważone stosunki wymiany dążą do równowagi (equilibrium). „Prawo to przejawia się w twierdzeniach o malejącej wartości dla odbiorców zasobów dostarczanych przez kontrahenta, który w sieci ma pozycję monopolistyczną, czy specjalizacji stosunków z monopolistą, tak aby relacje były wyjątkowe, a poprzez to zrównoważona była władza obu partnerów” (Turner 2006, s. 326–330, za: Jokiel, 2013, s. 64).

Jak się wydaje obecnie najbardziej palącym problemem sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego na Dolnym Śląsku jest zapewnienie, aby przepływ zasobów między współpracującymi partnerami miał charakter powtarzalny, a nie doraźny. Po inicjacji i fazie projektowania sieci działania zaangażowane instytucje trochę wytraciły pęd. I tu właśnie należy podkreślić znaczenie uwarunkowań społecznych w kształtowaniu i zapewnieniu trwałości sieci. Fundamentalne znaczenie dla przetrwania tego typu tworów oprócz jasnego określenia, zrozumienia i akceptacji wspólnego celu czy budowy infrastruktury sieci ma budowanie i utrzymywanie między partnerami relacji społecznych zwiększających możliwości i zakres współpracy. Nie do przecenienia jest też rola koordynatora, który w dążeniu do uzyskania wysokiej spójności sieci powinien koncentrować się na budowie mechanizmów integrujących partnerów i tworzeniu klimatu sprzyjającego utrzymaniu trwałości współpracy.

## Bibliografia

- Bieńkowska A. i in., 2007. *Model systemu transferu nowoczesnych rozwiązań w zakresie odnawialnych źródeł energii (OZE) do przedsiębiorstw funkcjonujących na terenie województwa dolnośląskiego*. Raport Instytutu Organizacji i Zarządzania, seria SPR, 6, Wrocław.
- Bieńkowska A. i in., 2009. *Kształtowanie sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ekonomiczno-społecznych*. Raport Instytutu Organizacji i Zarządzania, seria SPR, 3, Wrocław.
- Bieńkowska A., Ropuszyńska-Surma E., 2013. Wybrane problemy projektowania sieci współpracy. *Organizacja i Zarządzanie*, 24(4), s. 5–29.
- Bieńkowska A. i in., 2011. Bezpieczeństwo energetyczne – koordynacja działań na regionalnym i lokalnym rynku energii. *Rynek Energii*, 2.
- Bos N. i in., 2002. Effects of four Computer-mediated communication channels on trust development. *Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems*, s. 135–140.
- Brütsch D., Frigo-Moscas F., 1996. Virtuelle Organisation in Praxis. *IO Management*, 9, s. 34.
- CIREO, 2009. *Formalne i nieformalne powiązania o charakterze sieciowym na Dolnym Śląsku*. Opracowanie wykonane w ramach projektu „Kształtowanie sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ekonomiczno-społecznych” współfinansowanego ze środków EFS.
- Eggert A., 2001. The role of communication in virtual teams. *Electronic Journal of Organizational Virtualness*, 3(2).
- Góra J., 2008. *Dynamika klastra – zarys teorii i metodyka badań*. WSH, Wrocław.
- Grudzewski W.M. i in., 2008. Rola zarządzania zaufaniem we współczesnej gospodarce. *e-mentor*, 26(4).
- Grudzewski W. i in., 2007. *Zarządzanie zaufaniem w organizacjach wirtualnych*. Difin, Warszawa.
- Hatch J.M., 2002. *Teoria organizacji*. PWN, Warszawa.
- Jokiel G., 2013. Podejście sieciowe w zarządzaniu. *Organizacja i Zarządzanie*, 24(4), s. 57–69.
- Kodama M., 2005. Knowledge Creation through Networked Strategic Communities. *Long Range Planning*, 38, s. 27–49.
- Kroik J., Bechowska-Gebhardt A., 2009. Kształtowanie odpowiedzialności społecznej przedsiębiorstwa w inicjatywie klastrowej na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego Śląska. W: *Zmiana warunkiem sukcesu. Rozwój i zmiany w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 49, s. 296–304.
- Mikuła B., 2006. *Organizacje oparte na wiedzy*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków.
- Perechuda K., 2004. *Dyfuzyja wiedzy w przedsiębiorstwie sieciowym: wizualizacja i kompozycja*. Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
- Ropuszyńska-Surma E., Szalbierz Z. (red.), 2011. *Strategia rozwoju energetyki na Dolnym Śląsku na podstawie metody foresightowej Delphi*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Ropuszyńska-Surma E. i in. (red.), 2012. *Energetyka regionalna z perspektywy Dolnego Śląska*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław.
- Ropuszyńska-Surma E., Węglarz M., 2012. Problemy zarządzania siecią współpracy – doświadczenia klastra energetycznego. W: G. Belz, Ł. Wawrzynek (red.), *Teoria sieci w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, 275, s. 18–28.
- Ślupik S., 2013. Strategia społecznej odpowiedzialności biznesu w działalności przedsiębiorstw energetycznych w Polsce. W: *Transformacja współczesnej gospodarki jako przedmiot badań*. Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Katowice, s. 257–265.
- Szalbierz Z., 2009. *Analiza specyfiki bezpieczeństwa energetycznego*. Opracowanie wykonane w ramach projektu „Kształtowanie sieci współpracy na rzecz bezpieczeństwa energetycznego Dolnego



Śląska ze szczególnym uwzględnieniem aspektów ekonomiczno-społecznych” współfinansowanego ze środków EFS.

Turner J.H., 2006. *Struktura teorii socjologicznej*. PWN, Warszawa, 2006.

## **Netografia**

Borgosz-Koczwara M., Herlender M., 2007. Zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego – potrzeba czy konieczność?. *Energetyka*, 12. Dostępny w: [http://www.ogrzewnictwo.pl/index.php?akt\\_cms=1165&cms=15](http://www.ogrzewnictwo.pl/index.php?akt_cms=1165&cms=15).

Chorowski M., Pielą P., Chlewicki R., 2009. *Bezpieczeństwo energetyczne Polski – raport BCC*. BCCC, Warszawa. Dostępny w: [http://www.cire.pl/pokaz-pdf-%252Fpliku%252F2%252Fraport\\_BCC\\_BEZP\\_ENERG.pdf](http://www.cire.pl/pokaz-pdf-%252Fpliku%252F2%252Fraport_BCC_BEZP_ENERG.pdf)



# 16. Od konsumenta do prosumenta w procesie innowacji

Krzysztof Zymonik\*

Celem autora w niniejszej pracy jest analiza zmian, jakie zaszły w wykładni konsumenta, z uwzględnieniem specyfiki zagadnienia prosumenckiego oraz opracowanie modelu cech przynależności do prosumentów. Tradycyjni, bierni konsumenci/klienci coraz częściej są zastępowani przez osoby chcące wnikać w procesy wytwórcze produktów i mające do tego odpowiednie predyspozycje. Praca ma stanowić odpowiedź na pytanie, czy prosumenci są odrębną grupą podmiotów procesów rynkowych, czy konsumentami/klientami przystosowanymi do skomplikowanych wyzwań XXI w. Wyniki badań literatury tematycznej, aktów prawnych i przykładów dobrych praktyk dowiodły, że prosumenci są wytworem nowych reguł gospodarowania opartych na wiedzy i kreatywności, doświadczeniu, a także korzystnej współpracy z przedsiębiorcami.

**Słowa kluczowe:** konsument, prosument, zmiana, innowacyjność, wiedza, kreatywność

## 16.1. Wprowadzenie

Kluczowym elementem współczesnego rynku jest duży dynamizm procesów zachodzących w jego obszarze. W zmiennych i niepewnych warunkach szczególnego znaczenia nabierają relacje, jakie zachodzą między głównymi graczami transakcji handlowych: konsumentami i organizacjami gospodarczymi (Armstrong i Kotler, 2012). Łączą ich bowiem umowy handlowe, których zasięg terytorialny obejmować może nie tylko dane państwo, ale także kontynent, a nawet cały świat (np. sprzedaż on-line).

Ten klasyczny podział na profesjonalnych producentów i sprzedawców oraz kupujących przez długi czas wydawał się oczywisty. Jednakże, jak twierdzi Scott, w obecnej

---

\* dr, Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. M. Smoluchowskiego 25, 50-372 Wrocław; e-mail: krzysztof.zymonik@pwr.edu.pl

nowej erze innowacji liczy się wiedza i kreatywność nie tylko pracowników organizacji gospodarczych, ale także pomysły konsumentów dotyczące doskonalenia produktów i procesów (Scott, 2015). Powodem tego jest szybki postęp techniczny i procesy globalizacji, które wyzwalają przesuwanie się procesów wytwórczych z sektora szeroko pojętej produkcji do sektora konsumentów (Khan i in., 2008; Zymonik, 2015). Tradycyjny podział na producentów (przedsiębiorców) i konsumentów staje się więc coraz bardziej rozmyty. Aktywnych konsumentów nazwano prosumentami, a ich czynny udział w tworzeniu danego dobra – prosumpcją. Obecne czasy często są natomiast nazywane epoką prosumenta (Ritzer i in., 2012).

Nasuwa się więc pytanie, czy prosumenci są odrębną grupą uczestników procesów rynkowych, czy konsumentami przystosowanymi do złożonych i skomplikowanych wyzwań XXI w.?

Celem autora w niniejszym opracowaniu jest analiza zmian, jakie miały miejsce w zakresie wykładni konsumenta z uwzględnieniem specyfiki zagadnienia prosumenckiego oraz opracowanie innowacyjnego modelu cech przynależności konsumentów do prosumentów. Autor, dążąc do osiągnięcia postawionego celu, posłużył się wybraną literaturą tematyczną z zakresu nauk ekonomicznych, nauk o zarządzaniu i nauk prawnych, aktami prawnymi regulującymi omawianą materię, a także przykładami dobrych praktyk w tym zakresie.

## 16.2. Konsument/klient – pojęcie i istota

Powszechnie konsument kojarzony jest z podmiotem kupującym szeroko rozumiane produkty wprowadzane na rynek. Stanowi on końcowe ogniwo rozbudowanego łańcucha dostaw. Co więcej, często przypisuje mu się właściwości biernego odbiorcy, niemającego większego wpływu na procesy realizacji produktu i na jego właściwości. Zakupy dokonywane przez konsumentów ze względu na swoją powtarzalność i masowość należą do najczęściej zawieranych w praktyce transakcji handlowych. Istotny jest w tym wszystkim oprócz kupującego również przedmiot zakupu w postaci dóbr konsumpcyjnych. Te dwie właściwości muszą ze sobą ściśle współgrać, aby daną umowę można było uznać za konsumencką. Ta sytuacja skłania do bliższego przyjrzenia się wykładni konsumenta.

Podkreślić należy, iż wciąż nie została wypracowana jedna, uniwersalna interpretacja analizowanego pojęcia konsumenta. Jest ona zależna od tego, czy poszukiwanie znaczenia ma miejsce w naukach ekonomicznych, czy w naukach o zarządzaniu i naukach prawnych. Dodatkową komplikację stanowi fakt, że nie zawsze „nieprofesjonalny” kupujący określany jest wprost mianem konsumenta. Przykładowo, w literaturze ekonomicznej (marketingowej) stosowane są zamiennie pojęcia nabywcy (Kotler, 1994) lub klienta (Altkorn, 1996). Z każdym z nich związane są

odrębne funkcje pełnione przed daną jednostką – kupującego. Dominuje jednak podejście, zgodnie z którym konsument traktowany jest jako indywidualny podmiot konsumpcji, ukierunkowujący swoje działania w pierwszej kolejności na zaspokojenie własnych potrzeb konsumpcyjnych. Niektórzy autorzy starają się jednak rozróżnić grupy kupujących i odchodzą od tego uniwersalizmu pojęciowego. Za odrębne podmioty uważają konsumenta, klienta, użytkownika czy nabywcę. Za konsumenta uznają osobę, grupę osób, przedsiębiorstwo czy organizację, które korzystają z wartości użytkowej produktu. Nabywca to taki podmiot, który dokonuje zakupu poprzez zawarcie umowy sprzedaży i tym samym staje się właścicielem nabytego dobra. Z kolei użytkownik przyrównywany jest wprawdzie do konsumenta, jednak zakres pojęciowy tego pierwszego jest nieco węższy. Dotyczy on podmiotów dokonujących zakupów na rynku produktów przemysłowych, które mogą kształtować ten rynek (por. Samson, 2013). Inni autorzy, hołdując powyższemu rozróżnieniu, wskazują na konsumenta jako na podmiot ekonomiczny, który zużywa (spożywa) nabyte produkty. Klientem zaś nazywają podmiot, który efektywnie lub ewentualnie może okazywać zainteresowanie produktem. Za nabywcę uznają wprawdzie podmiot kupujący konkretny produkt (Burgiel, 2009), jednak również oni podkreślają wiodącą rolę konsumenta, który kupuje dobro ściśle na cele konsumpcyjne bez zamiaru ponownego wprowadzenia go do obrotu. Wspólny mianownik stanowi w tym przypadku osoba konsumenta finalnego, który nabywa i użytkuje dane dobro (Dąbrowska i in., 2005). Takie podejście interpretacyjne znajduje swoje uzasadnienie w typowo statycznym charakterze pojęcia konsumenta w ekonomii, a nawet w marketingu. Konsumentami są traktowani jako grupa ludzi, w której występują pewne charakterystyczne zachowania.

W naukach ekonomicznych można znaleźć także definicje znacznie bardziej zawężające analizowane pojęcie konsumenta zarówno pod względem podmiotowym, jak i przedmiotowym. Wskazują one na konsumenta jako na osobę, która kupuje po to, aby zaspokoić potrzeby własne lub gospodarstwa domowego, i nie używa tych zakupów do pomnażania pieniędzy (Wilk, 2000). Kupujący jest więc utożsamiany z profesjonalnym uczestnikiem rynku. Związany z nim jest również podmiot, który zgłasza popyt na dobra mogące zaspokoić jego potrzeby. Działa on w ramach specyficznej jednostki organizacyjnej, a mianowicie gospodarstwa domowego, w którym zachodzą różnorakie procesy gospodarcze (Bekasik, 2001). Należy jednak zaznaczyć, że pojęcie konsumenta jest węższe od pojęcia gospodarstwa domowego, ponieważ może ono obejmować swoim zasięgiem większą liczbę konsumentów.

W naukach o zarządzaniu główny nacisk kładzie się nie tyle na pojęcie konsumenta, co klienta. Oba pojęcia są wprawdzie ze sobą ściśle powiązane, ale zakres podmiotowy klienta jest szerszy. Może nim bowiem być nie tylko osoba fizyczna kupująca produkt przeznaczony do sprzedaży, ale także każdy podmiot prawny. Podkreślić należy przy tym dwojaką rolę organizacji gospodarczej będącej jednym

z ogniw łańcucha dostaw. Występuje ona jako klient i dostawca. Każdy kolejny podmiot uczestniczący w procesie wprowadzania produktu do sprzedaży konsumenckiej staje się klientem poprzednika i dostawcą dla swojego odbiorcy (np. producent lodówek domowych jest klientem dla dostawców programatorów i jednocześnie dostawcą dla dystrybutorów lodówek) (Ciesielski i Długosz, 2001).

Szeroka wykładnia klienta umiejscowiona jest także w normie terminologicznej PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*, która swoim przedmiotowym zasięgiem obejmuje kluczowe terminy i definicje związane z systemem zarządzania jakością w organizacji. Zgodnie z zapisami normy klientem jest organizacja lub osoba, która otrzymuje produkt. Klientem może być np.: konsument, interesant, użytkownik końcowy, detalista, beneficjent i nabywca. Taka koncepcja podtrzymana została w normie PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. Zawiera ona bowiem wyraźne odesłanie do pojęć wymienionych w normie terminologicznej z 2006 r.

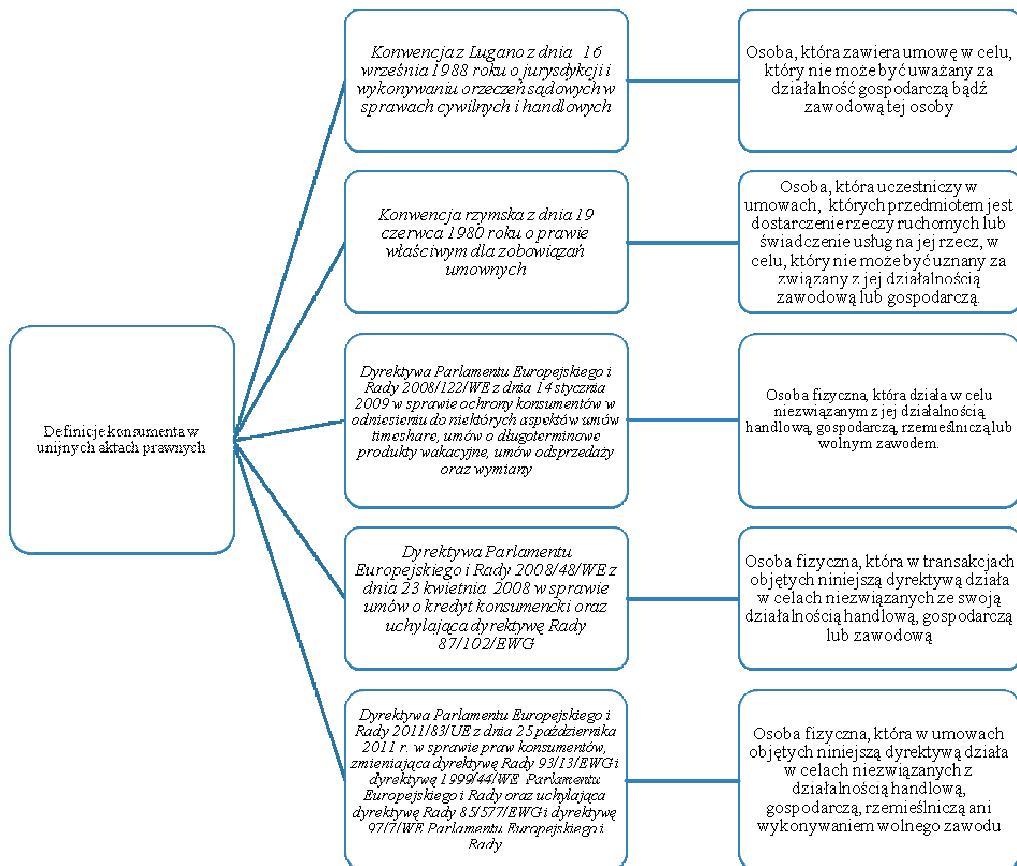
Kierując się powyższą analizą, można przyjąć, iż klient stanowi kluczowy element procesów gospodarczych. Dysponując bowiem środkami pieniężnymi, może decydować o zakupie dowolnego dobra materialnego bądź niematerialnego. Stara się przy tym dokonywać właściwych wyborów, opierając się na własnym rachunku korzyści i strat. Rola klienta jest rolą powszechną, charakterystyczną dla każdego człowieka (Wasilewski, 1998). Z jednej strony każdy jest bowiem klientem, z drugiej, w szerokim tego słowa znaczeniu, producentem (pracownikiem wytwórczym). Z tego powodu cała wytwórczość jest ukierunkowana na klienta, co znalazło wyraz już w pierwszych dekadach XX w. w amerykańskim modelu zarządzania jakością, w którym jakość jest ściśle związana z orientacją na klienta (Feigenbaum, 1991a).

Brak zgodności interpretacyjnej konsumenta jest charakterystyczny nie tylko dla literatury przedmiotu. Uwidocznia się on również w regulacjach prawnych. Mimo że istnieje wielotorowość tego pojęcia, każda z definicji ma wspólny mianownik: dążenie do wyraźnego zarysowania granic interpretacyjnych. Dodatkowo ich zakres przedmiotowy wyróżnia dość duży dynamizm i niestabilność. Podlega on bowiem ciągłym modyfikacjom dokonywanym przez prawodawcę, uwzględniającym dostosowanie a wynikającym z konieczności dostosowania go do rzeczywistości gospodarczej. Regulacje prawne muszą odzwierciedlać aktualną sytuację na rynku i przystawać do zmieniających się warunków.

Na rysunku 1 przedstawione są definicje konsumenta zawarte w wybranych unijnych aktach prawnych.

Kryterium wyboru definicji (rys. 16.1) stanowiły ranga oraz częstotliwość umów, w jakich uczestniczy konsument. Pomimo braku jednej, uniwersalnej wykładni wszystkie interpretacje łączą dwa wspólne elementy:

1. Zakup dokonywany jest przez osobę indywidualną (fizyczną).
2. Zakup jest przeznaczony na cele indywidualne niezwiązane z prowadzoną działalnością zawodową lub gospodarczą.



Rys. 16.1. Definicje konsumenta w wybranych unijnych aktach prawnych.

Źródło: opr. własne

Wskazane podobieństwo widoczne jest m.in. w *Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/122/WE z dnia 14 stycznia 2009 roku w sprawie ochrony konsumentów w odniesieniu do niektórych aspektów umów timeshare, umów o długoterminowe produkty wakacyjne, umów odsprzedaży oraz wymiany* oraz w *Dyrektywie Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniającej dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylającej dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady*. W obu aktach prawnych konsument jest definiowany jako osoba fizyczna, która w zawieranych umowach działa w celach niezwiązanych z działalnością handlową, gospodarczą, rzemieślniczą ani z wykonywaniem wolnego zawodu. Konsumenta przypisuje się wyraźnie wyłącznie do grupy osób fizycznych.

Definicje konsumenta zawarte w unijnych aktach prawnych nacechowane są nie tylko wspomnianym wcześniej dynamizmem i niestabilnością, ale dość często stają się

dla prawodawcy krajowego podstawą do wprowadzania w nich stosownych zmian. Przykładem mogą być chociażby nowe unormowania *Ustawy z 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta*, która została napisana na podstawie przywoływanej już dyrektywy 2011/83/UE w sprawie praw konsumentów i zawiera doprecyzowaną definicję konsumenta. W definicji tej konsument określany jest jako osoba fizyczna dokonująca z przedsiębiorcą czynności prawnej niezwiązanej bezpośrednio z jej działalnością gospodarczą lub zawodową. Po raz pierwszy zostaje więc wyraźnie wskazana druga strona, z którą konsument zawiera umowę.

Przeprowadzona analiza potwierdza złożoność i niejednoznaczność wykładni kluczowego uczestnika procesów rynkowych, którym niewątpliwie jest konsument. Brakuje jednolitego ujęcia tego zagadnienia, wspólnego dla wszystkich nauk. Co więcej, podobny problem pojawia się również w przypadku regulacji prawnych. Można wprawdzie zauważyć tendencję do zawężenia zakresu pojęcia konsumenta, jednak w dalszym ciągu nie została wypracowana uniwersalna interpretacja tego zagadnienia (Zymonik, 2009). Pojęcie konsumenta/klienta pojawia się jednak zarówno na początku działalności gospodarczej (jego wymagania), jak i na jej końcu (jego stopień zadowolenie z zakupu) (Borys, 2011). Najczęściej jest on definiowany jako osoba fizyczna, która dokonuje zakupu na własne potrzeby.

Należy również zauważyć, że powyższe uwagi dotyczą tradycyjnego ujęcia konsumenta. Uczestniczy on w umowach, w których istnieje jasno zarysowany podział ról na aktywnych producentów oraz biernych konsumentów nastawionych tylko na zakup dobra.

Jeszcze do niedawna mogło się wydawać, że takie spojrzenie jest na tyle oczywiste, że nie powinno wzbudzać najmniejszych wątpliwości. Ten układ został jednak naruszony przez pojawienie się na rynku konsumentów gotowych wpływać na procesy wytwórcze produktu.

## **16.3. Konsument/klient w procesie prosumpcji**

### **16.3.1. Innowacja i innowacyjność**

Pojawienie się prosumenta i procesu prosumpcji wynika ze zmian w świecie gospodarczym związanych z innowacjami dotyczącymi szeroko rozumianej działalności wytwórczej.

Niektórzy badacze (Simons, 1995) wskazują, że prawo do istnienia organizacji nie jest wieczne, dlatego innowacje są koniecznością. Podkreślają ponadto (Drucker, 1992), że innowacje są źródłem bogactwa. Pojęcia innowacji różnią się jednak między sobą. Według Druckera (Drucker, 2004, s. 35–37) innowacja oznacza nową ideę, nowe postępowanie i nową rzecz, ta nowość musi być jednak odmienna jakościowo od do-



tychczasowej, a ponadto wyraźnie odcinać się od przeszłości (Drucker, 1995, s. 65–66). Organizacja, aby mogła rozwijać się, a nie tylko przetrwać, powinna więc ciągle poszukiwać swoich szans. Pogląd o konieczności poszukiwania innowacji jest charakterystyczny także dla dwóch innych badaczy: Tidida i Besanta (2011, s. 89–91). W ich mniemaniu ważne jest tworzenie nowej wartości i korzystne wdrożenie jej do praktyki. Nowa wartość ma przysparzać korzyści nie tylko wytwórcom dóbr, ale przede wszystkim klientom/konsumentom (Sullivan i Dooley, 2009, s. 5).

Jak wynika z przykładowych definicji, innowacja jest związana z aktywnym działaniem organizacji. Innowacyjność jawi się więc jako charakterystyczna cecha funkcjonowania organizacji (przedsiębiorstwa) i podstawowy czynnik konkurencyjności (Grudzewski i in., 2010, s. 116). Jest traktowana jako zdolność danej organizacji (przedsiębiorstwa) do wprowadzania innowacji (Pichlak, 2012). Zdolność ta jest natomiast związana z generowaniem nowych wartości i gotowością organizacji do podjęcia ryzyka. Oba pojęcia, zarówno innowacji, jak i innowacyjności, są związane z historią ludzkości.

### 16.3.2. Ery innowacyjności

Anthony Scott (2015, s. 123–133) wymienia cztery ery innowacyjności rozumianej jako zdolność do tworzenia czegoś nowego, czegoś, co przynosi nowe wartości dla interesariuszy, w tym konsumenta i wytwórcy dóbr.

Pierwszą erę innowacyjności Scott kojarzy z długim czasem historii ludzkości i indywidualnymi twórczymi działaniami, jak chociażby dokonania Gutenberga (wynalezienie prasy drukarskiej) w XV w. czy Edisona w drugiej połowie XIX w. (wynalezienie żarówki), a także stworzenie przez Forda na początku XX w. linii montażowej uznawanej nie tylko za nową technologię, ale także za model biznesowy.

Za drugą erę innowacyjności badacz uważa okres, w którym zachodziły coraz bardziej złożone procesy tworzenia innowacji i generowane były wysokie koszty. Przedsiębiorcy już nie tylko opierali swoją produkcję na eksploatacji cudzych wynalazków. W strukturach organizacyjnych uwzględniali również jednostki badawcze, w których zatrudniali eksperymentujących projektantów mogących tworzyć komercyjne wynalazki. Przykładem może być koncern telefoniczny Bell System, który jako jeden z pierwszych podjął się innowacyjnych rozwiązań organizacyjnych i marketingowych. Projektowaniem systemów telefonicznych zajęła się jednostka (przedsiębiorstwo) Bell Telephone Laboratories, ich wytwarzaniem – Western Electric Company, zaś dystrybucją systemów i obsługą klienta – regionalne spółki telefoniczne (Juran i Gryna, 1974; Zymonik, 2003). Podobnie postępowały m.in. koncerny DuPont i Procter & Gamble (Scott, 2015). Produkcja na dużą skalę umożliwiła szybki zwrot kapitału przeznaczanego na badania, natomiast wzięcie pod uwagę wymagań klienta i informacji zwrotnej o jego zadowoleniu – doskonalenie zarówno technologii produktu, jak i działań organizacyjnych (Feigenbaum, 1991b).

Trzecia era innowacyjności, która przypadła na lata 50. i 60. XX w., kojarzona jest ze zmianami społecznymi. Ówczesne koncerny były zbyt rozbudowane i zbiurokratyzowane, co nie odpowiadało młodym ludziom (innowatorom) powojennego pokolenia. Woleli raczej łączyć się w specjalne grupy wspierane przez organizacje venture capital. Przykładem może być legendarna Dolina Krzemowa skupiająca młodych innowatorów. Pierwszą organizacją wspierającą swoim kapitałem był koncern General Georges Dorriot's American Research and Development Corporation, który zainwestował w przedsiębiorstwo informatyczne Digital Equipment Corporation (DEC); po dziesięciu latach wartość tegoż przedsiębiorstwa wzrosła 5-krotnie. Te innowacyjne rozwiązania technologiczne umożliwiły powstanie takich organizacji, jak: Apple, Microsoft, Cisco System, Amazon, Facebook i Google (Scott, 2015).

Szybki postęp naukowo-techniczny, globalizacja, zainteresowanie społeczeństwa negatywnymi skutkami funkcjonowania przedsiębiorstw w postaci nadmiernej eksploatacji zasobów Ziemi, zanieczyszczenia powietrza, wody i gleby spowodowało poszukiwanie innowacyjnych rozwiązań dotyczących transformacji całego przedsiębiorstwa. W pierwszej, drugiej i trzeciej erze innowacje dotyczyły przełomowych technologii. W obecnej, czwartej celem jest stworzenie nowych modeli biznesowych. Zdaniem Scotta (2015) tego rodzaju modele stosowały z powodzeniem w latach 90. XX i na początku XXI w. takie organizacje, jak: Amazon, Starbucks i sieć salonów samochodowych AutoNation. Badacz tłumaczy to pojawieniem się tanich lub bezpłatnych narzędzi internetowych, dobrej komunikacji między rynkami, co spowodowało, że zdolności innowacyjne stały się powszechnie dostępne.

Odchodzenie od produkcji masowej i skupienie się na masowej personalizacji wymusiło na przedsiębiorcach (producentach) oferowanie wyjątkowych wartości. Mimo woli klienci/konsumenci stali się aktywnymi uczestnikami w procesach wytwórczych.

Ważność działań innowacyjnych w tym zakresie podkreślił światowy ekspert zarządzania jakością Armand Feigenbaum, który na Europejskim Kongresie Jakości w 2000 r. zaznaczył, że rynek globalny w nadchodzących dekadach XXI w. skupi się na kliencie/konsumencie i tworzonej dla niego wartości, a w innowacyjnym zarządzaniu organizacjami, nowych modelach biznesu zostanie uwzględniona twórcza rola klienta/konsumenta wnoszącego do działalności organizacji swoją wiedzę, intelekt i doświadczenie (Feigenbaum, 2000). W nowych regułach gospodarowania XXI w. pojawił się więc konsument w roli producenta (Tapscott, 1998).

### 16.3.3. Prosumcja i prosument

W latach 80. XX w. zjawiskiem pierwszoplanowym stała się prosumpcja (ang. *prosumption*) (Tofler, 1985). W procesy wytwórcze produktów zaczęli angażować się konsumenci. Wprowadzenie do literatury zagadnienia prosumpcji przypisuje się Alwinowi Toflerowi, który powiązał je z dążeniem nabywców dóbr do uzyskania

większego wpływu na ich wytwarzanie w celu lepszego zaspokojenia swoich potrzeb. Czynne zaangażowanie konsumenta nazwał prosumcją, a jego samego prosumentem (ang. *prosumer*). W pierwszej połowie lat 90. ubiegłego wieku Don Tapscott (1998) sformułował dwanaście reguł nowego ładu gospodarczego. Zaliczył do nich m.in. wiedzę, pracę w sieci informatycznej, innowacyjność oraz presumpcję, dodając przy tym, że produkcja masowa nie ma racji bytu. Ważna będzie natomiast masowa personalizacja, która wymusi na producentach wytwarzanie produktów na indywidualne zamówienie w celu wyjątkowego zaspokojenia potrzeb i oczekiwań. Co więcej, dopuszczenie przez producentów konsumentów/klientów do procesów wytwórczych może przynieść, jak zaznaczył Tofler, obopólne korzyści: konsumenci otrzymają produkt zgodny z ich potrzebami i oczekiwaniami, a producenci poprawią swoje wyniki finansowe. Zagadnienie przedstawiają dwa poniższe przykłady dobrych praktyk menedżerskich.

#### **Przykład (Butler, 1995)**

W 1994 roku na zaproszenie koncernu samochodowego Forda w procesie projektowania modelu Mustanga wzięło udział dwustu stałych klientów. Zostali oni nieformalnymi, wirtualnymi członkami zespołu projektowania. Dodatkowo o opinię dotyczącą sposobu użytkowania samochodów zapytano kierowców konkurencyjnych samochodów. W rezultacie zespół projektowy Forda dwukrotnie zmieniał projekt. Włączenie konsumentów w proces projektowania okazał się dużym sukcesem. Czas wejścia na rynek skrócono o 25%, zmniejszono koszty produkcji o 30% oraz sprzedano samochody rocznej produkcji w ciągu kwartału.

W procesie prosumpcji ważna jest także współpraca producentów dotycząca doskonalenia produktu przeznaczonego dla konsumenta. Przytoczony niżej przykład dobrych praktyk menedżerskich dotyczy dwóch producentów: wytwórców przemysłowych maszyn do szycia (producent) i producentów koszul męskich (klient).

#### **Przykład (Joiner, 1996)**

Przedsiębiorstwo maszyn do szycia, główny dostawca producenta koszul, miało kłopot z ich sprzedażą, gdyż w procesie produkcyjnym klienta pojawiały się liczne błędy, czego efektem było obniżenie dochodów klienta. Zastosowano innowacyjny sposób rozwiązania problemu: czynne wejście producenta maszyn w środowisko klienta – producenta koszul. Konstruktorzy maszyn przypatrywali się procesowi szycia koszul i w rezultacie doszli do wniosku, że szwaczki popełniają błędy przy zszywaniu fragmentu narożnika kołnierza koszuli, co było powodem odrzucania większości produktów lub kwalifikowania jako gorszy gatunek. W rezultacie konstruktorzy opracowali projekt maszyny zaopatrzonej w czujniki elektroniczne, które pozwoliły na wykonanie na kołnierzach bezbłędnych przeszyci.

Z powyższych przykładów dobrych praktyk wynika, że nastąpiła zmiana systemu produkcyjnego. Produkcja nie odbywa się już bowiem tylko i wyłącznie w budynku fabrycznym, ale jest również wspomagana różnymi pomysłami i ideami zewnętrznymi. Niemniej istotną rolę w rozwoju prosumpcji odgrywa też postęp technologiczny. Przykładowo, dzięki Internetowi konsumenci mogą zasadniczo wpływać na produkcję poprzez umieszczanie w sieci swoich spostrzeżeń i propozycji odnośnie do produktu (Siuda i in., 2014).

Obecnie prosumpcja widoczna jest najbardziej na rynku sprzętu telekomunikacyjnego w postaci smartfonów i tabletów. Regułą jest czynny udział konsumentów przy produkcji nowych lub usprawnionych modeli. Trend ten odzwierciedlają takie topowe modele, jak: Sony Xperia, Samsung Galaxy S, HTC One, LGG.

Nowe technologie, duża wiedza konsumentów, praca w sieci informatycznej spowodowały więc, że „wypromowana” została nowa grupa konsumentów – prosumenci.

Na przestrzeni ostatniego dwudziestolecia zmienił się stopień zaangażowania wskazanej grupy w działania wytwórcze prowadzone przez producentów. Początkowo prosumenci zajmowali się produkcją na własny użytek. Wspomniany rozwój technologiczny skutkowało większym zaangażowaniem prosumentów w działalność organizacji gospodarczej prowadzącej produkcję – mogli samodzielnie projektować i rekonfigurować (Ziemia i Eisenhardt, 2011), co w efekcie umożliwiło otrzymanie dobra o jakości zgodnej z ich oczekiwaniami. Toffler (1985) zaznaczył przy tym, że takie działania dotyczą jednak w największym stopniu nowoczesnych dziedzin przemysłu, w których odmasowienie produkcji następuje najszybciej.

Jak wspomniano, działania prosumentów najbardziej widoczne są w przemyśle wysokich technologii. Dzięki skorzystaniu z nowinek technicznych, mają ułatwiony dostęp do informacji o produkcie, jego specyfikacji, zaletach i wadach. Mogą wymieniać swoje uwagi i doświadczenia z innymi prosumentami oraz tworzyć propozycje usprawnień w produkcji. Takim działaniom musi oczywiście towarzyszyć odpowiednia wiedza prosumenta i zdolność do nadążania za nowinkami technicznymi. Adresatem tego typu uwag są nie tylko inni kupujący, którzy mogą pod ich wpływem podejmować pozytywne decyzje o zakupie – docelowo wpływają one również na producentów. Organizacje gospodarcze, dążąc do większej efektywności, biorą pod uwagę sugestie kupujących odnośnie do jakości i bezpieczeństwa produktu.

Organizacje gospodarcze korzystają ze wskazanych zdolności konsumentów również w przypadku organizowanych przez siebie akcji promocyjnych.

### **Przykład (Gach, 2010)**

Przedsiębiorstwo z branży obuwniczej stworzyło na swojej stronie internetowej galerię z krótkimi filmami nagrywanymi przez swoich konsumentów/klientów a dotyczącymi jego produktów. Najlepsze z nich wykorzystywane były w telewizyjnej kampanii promocyjnej wskazanej organizacji a ich twórcy nagradzani byli z tego tytułu kwotą w wysokości 10 tys. dolarów.

**Przykład** (Gach, 2010)

W czasie akcji promocyjnej nowego modelu Cadillaca (CTV-V) wskazano, że przyspiesza on do 60 km/h w ciągu 5 s, i poproszono klientów/konsumentów o nadsyłanie 5-sekundowych filmów potwierdzających to. Zwycięzca otrzymał na własność promowany model samochodu.

Na prosumentów jako aktywnych konsumentów dysponujących odpowiednią wiedzą i informacją, którzy są zaangażowani w cały proces wytwórczy, wskazują także inni badacze. Ich zdaniem prosumenci mają istotny wpływ nie tylko na samo tworzenie produktu, ale również na jego rozwój. Dzielą się bowiem wiedzą i pomysłami z innymi uczestnikami procesów rynkowych (Arvidsson, 2007).

**Przykład** (www.muji.com)

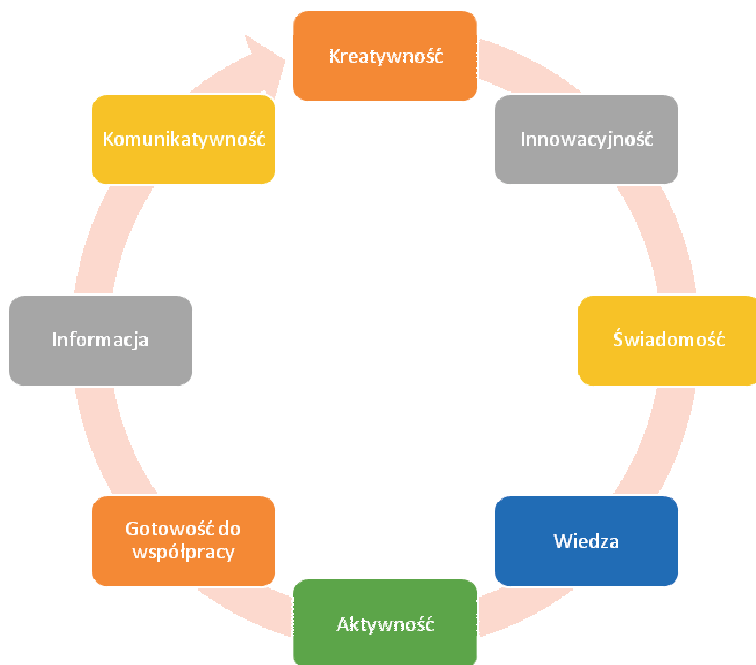
Wytwórca artykułów wyposażenia wnętrz ma zarejestrowanych na portalach społecznościowych ok. 60 tys. użytkowników. Jego klienci oceniają użytkowane produkty, a także aktywnie uczestniczą w tworzeniu nowych, dzieląc się pomysłami. Jeśli pomysł produktu przejdzie pomyślnie test opłacalności produkcji, jest realizowany, tj. produkt jest wytwarzany i sprzedawany. Producent dzieli się wypracowanym zyskiem z pomysłodawcami produktu.

W niektórych opracowaniach literaturowych prosumenci definiowani są pod kątem przesłanek, jakie muszą być spełnione przez konsumentów, aby mogli być zaliczeni do tej „elitarniej grupy”. Wskazać tutaj należy:

- samodzielne szukanie przez konsumenta opinii innych kupujących o planowanym zakupie (najczęściej za pośrednictwem Internetu);
- opisywanie oraz ocenianie przez konsumenta produktów m.in. poprzez wskazanie ich mocnych oraz słabych stron, a także ewentualne zadawanie pytań dotyczących ich charakterystyk;
- czynne zaangażowanie w akcje promocyjne poprzez współtworzenie produktów lub haseł reklamowych.

Powyższy zakres nie jest zamknięty. Wystarczy bowiem podjęcie przez konsumenta dwóch z trzech przedstawionych działań, aby mógł być nazwany prosumentem (Ziemia, 2013). Takie zachowanie jest potwierdzeniem chęci posiadania przez konsumenta produktu, który jest zgodny z jego oczekiwaniami. Dzięki temu, że staje się współtwórcą, m.in. w wyniku zaangażowania w procesy projektowania i produkcji, produkty mogą być dopasowywane do jego indywidualnych potrzeb (Tapscott i Williams, 2008).

Inna literaturowa próba sformułowania pojęcia prosumenta związana jest z nadaniem pierwszoplanowej roli określonym cechom. Konsument, który te cechy posiada, może być uznany za prosumenta (rys. 16.2). Podkreśla się, że punktem odniesienia jest jego aktywność i zaangażowanie w procesy wytwórcze.



Rys. 16.2. Cechy decydujące o przynależności konsumentów do prosumentów – ujęcie modelowe.  
Źródło: opr. własne na podstawie: (Domańska, 2009; Walotek-Ściańska i Harasimowicz, 2015)

Prosumenci są niewątpliwie oryginalną grupą konsumentów/klientów. Co prawda na razie nie są jeszcze stosunkowo liczni, jednak bardzo wpływowi. Wskazane cechy pozwalają jednoznacznie stwierdzić, iż grupa ta otwarta jest wyłącznie na konsumentów wykształconych, niebojących się wyzwań i eksperymentów, mających wysokie wymagania względem produktów, gotowych dzielić się swoimi doświadczeniami z innymi, przygotowani do funkcjonowania w świecie wysokich technologii. Przede wszystkim jednak prosumenci nie poprzestają na aktualnych rozwiązaniach, ale nastawieni są na ciągły rozwój produktów. Tego typu działania nie są jednak możliwe do realizacji bez stworzenia przez przedsiębiorców realnych warunków takiej współpracy.

## 16.4. Podsumowanie i wnioski

Zasady gospodarowania przyjęte w XXI w. nie tylko wyznaczyły kierunki rozwoju organizacji, ale także uwypukliły obszary wymagające szczególnego zainteresowania przedsiębiorców. Określenie era innowacyjności stosowane w celu nazwania obecnego czasu odnosi się do działań ludzkich skupiających się na wygenerowaniu nowych pomysłów zwiększających wartość dodaną we wszelkich przedsięwzięciach. Wytwór-

cy szeroko rozumianych produktów dostrzegli, że informacja zwrotna (ang. *feedback*) od użytkowników oferowanych przez nich produktów może im pomóc w uzyskaniu korzystnego wyniku finansowego. Dostrzegli także, że pomysły konsumentów dotyczące doskonalenia ich działań mogą przynieść obopólne korzyści. Zgodzili się więc, aby w miejsce biernego konsumenta pojawił się aktywny prosument, którego wiedza, kreatywność i przedsiębiorczość pozwolą na korzystną współpracę z producentem. Jest to szczególnie możliwe w dobie Internetu, gdzie na portalach społecznościowych konsumenci wymieniają poglądy na temat produktów i dzielą się pomysłami.

Na podstawie przeglądu literatury tematycznej, aktów prawnych oraz przykładów dobrych praktyk można sformułować następujące wnioski:

1. Prosumenci nie są nową grupą konsumentów, ale wytworem złożonych wyzwań nowego wieku, w którym innowacje stały się powszechnie dostępne dzięki nowym technologiom.
2. Współczesny rynek staje się rynkiem prosumenta, którego wiedza, intelekt i doświadczenie, a także ciekawość w poszukiwaniu nowych rozwiązań społecznych, mogą wspomóc twórców.

W tym kontekście należy stwierdzić, że ważne jest, aby producenci (przedsiębiorcy) docenili rangę prosumpcji w tworzeniu modeli biznesowych.

## Bibliografia

- Armstrong G., Kotler Ph., 2012. *Marketing. Wprowadzenie*. Walter Kluwer Polska, Warszawa.
- Altcorn J., 1996. *Podstawy marketingu*. Instytut Marketingu, Kraków, s. 44.
- Arvidsson A., 2007. *Creative class or administrative class? On advertising and the "underground. Theory & Politics in Organization*, 7(1), s. 8–23.
- Bekasik J., 2001. *Ekonomia*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa, s. 44.
- Borys T., 2011. Klient jako „początek” i „koniec” prowadzonej działalności. W: T. Borys, P. Rogala (red.), *Orientacja na klienta jako kryterium doskonalenia*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, s.43–56.
- Burgiel A., 2009. Indywidualne podmioty konsumpcji. W: K. Bilińska-Reformat (red.), *Relacje podmiotów rynkowych w warunkach zmian*. Wydawnictwo PLACET, Warszawa, s. 25.
- Butler C., 1995. *Zarządzanie jakością*. Studium Podyplomowe Zarządzania Jakością. Program Europejski TESSA, Politechnika Wrocławska, Wrocław.
- Ciesielski M., Długosz J., 2010. *Strategie łańcucha dostaw*. PWE, Warszawa, s. 73.
- Dąbrowska A. i in., 2005. *Ochrona i edukacja konsumentów we współczesnej gospodarce rynkowej*. PWE, Warszawa, s. 13.
- Domańska K., 2009. Kim jest prosument. *Marketing w Praktyce*, 2, s. 35.
- Drucker P.F., 1992. *Innowacja i przedsiębiorczość*. PWE, Warszawa, s. 29.
- Drucker P.F., 1995. *Zarządzanie w czasach burzliwych*. Czytelnik, Warszawa, s. 65–66.
- Drucker P.F., 2004. *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Studio Emka, Warszawa, s. 35–37.
- Feigenbaum A.V., 1991a. *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York, s. 8–9.
- Feigenbaum A.V., 1991b. *Total Quality Control*. McGraw-Hill, New York, s. 116–119.

- Feigenbaum A.V., 2000. Quality Trends in The Millennium. W: *Quality: The Bridge to Global Competition*. European Quality Congress, Budapest.
- Gach D., 2010. Istota i założenia prosumpcji oraz przykłady jej praktycznego zastosowania. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, 820, s. 99.
- Grudzewski W.M. i in., 2010. *Sustainability w biznesie, czyli przedsiębiorstwo przyszłości. Zmiany paradygmatów i koncepcji zarządzania*. Wydawnictwo Poltext, Warszawa, s. 116.
- Joiner B.J., 1996. Quality, Innovation and Spontaneous Democracy. *Quality Progress*, March, s. 51–53.
- Juran J.M., 1974. *Jakość – projektowanie, analiza*. WNT, Warszawa.
- Khan O. i in., 2008. The impact of product design. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 38(5), s. 412–432.
- Kotler Ph., 1994. *Marketing – analiza, planowanie i kontrola*. Gebethner i Ska, Warszawa, s. 160.
- Pichlak M., 2012. *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań*. Difin, Warszawa, s. 36.
- Ritzer G. i in., 2012. The Coming of Age of the Prosumer. *American Behavioral Scientist*, 56(4), s. 379–398.
- Scott D.A., 2015. Nowa era innowacji. Gdzie się rodzą najbardziej innowacyjne i zmieniające świat pomysły. *Harvard Business Review Polska*, 149–150, s. 123–124.
- Samson M., 2013. Rozwój ochrony konsumenta po 1962 r. Konsument w ujęciu prawnym i ekonomicznym. *Optimum. Studia Ekonomiczne*, 63(3), s. 196.
- Siuda P., Żaglewski T., 2014. O potrzebie odkrycia trzeciej drogi w badaniach prosumpcji. W: P. Siuda, T. Żaglewski (red.), *Prosumpcja: pomiędzy podejściem apokaliptycznym a emancypującym*. Wydawnictwo Naukowe Katedra, Bydgoszcz, s.10–11.
- Sullivan D.O., Dooley L., 2009. *Applying Innovatin*. SAGE, California, s. 5.
- Tapscott D., 1998. *Gospodarka cyfowa. Nadzieje i Niepokoje Ery Świadomości Systemowej*. Business Press, Warszawa.
- Tapscott D., Williams A., 2008. *Wikinomia. O globalnej współpracy, która zmienia wszystko*. WAiP, Warszawa, s. 215–218.
- Tidd J., Bessant J., 2011. *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Oficyna Wolters Kluwer business, Warszawa, s. 89–91.
- Toffler A., 1985. *Trzecia fala*. PIW, Warszawa, s. 251–258.
- Walotek-Ściańska K., Harasimowicz M., 2015. Reklama w świecie nowych technologii – przegląd wybranych zagadnień. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie*, 1, s. 130–131.
- Wasilewski L., 1998. Karta praw konsumenta. *Problemy Jakości*, 5, s. 5.
- Wilk K., 2000. *Interes konsumenta w gospodarce rynkowej i jego ochrona*. Akademia Ekonomiczna, Katowice, s. 220.
- Ziemia E., Eisenhardt M., 2013. Aktywności prosumenckie z wykorzystaniem technologii informacyjno-komunikacyjnych w świetle badań bezpośrednich. W: A. Nowicki, D. Jelonek (red.), *Wiedza i technologie informacyjne w kreowaniu przedsiębiorczości*. Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa, s.103, 368–378.
- Zymonik K., 2009. Pojęcie konsumenta w regulacjach organizacyjno-prawnych unijnych i krajowych. *Problemy Jakości*, 9, s. 29–33.
- Zymonik K., 2015. *Odpowiedzialność za produkt w zarządzaniu innowacyjnym przedsiębiorstwem*. Difin, Warszawa, s. 27.
- Zymonik Z., 2003. *Koszty jakości w zarządzaniu przedsiębiorstwem*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław, s. 65.

## Netografia



## Akty prawne

*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/122/WE z dnia 14 stycznia 2009 roku w sprawie ochrony konsumentów w odniesieniu do niektórych aspektów umów timeshare, umów o długoterminowe produkty wakacyjne, umów odsprzedaży oraz wymiany. L 033 , 3/02/2009 P. 0010–0030.*

*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/48/WE z dnia 23 kwietnia 2008 w sprawie umów o kredyt konsumencki oraz uchylająca dyrektywę Rady 87/102/EWG, L 133, 22/5/2008 P.0066-0092.*

*Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2011/83/UE z dnia 25 października 2011 r. w sprawie praw konsumentów, zmieniająca dyrektywę Rady 93/13/EWG i dyrektywę 1999/44/WE Parlamentu Europejskiego i Rady oraz uchylająca dyrektywę Rady 85/577/EWG i dyrektywę 97/7/WE Parlamentu Europejskiego i Rady. L 304, 22/11/2011 P. 0064–0088.*

*Konwencja o jurysdykcji i wykonywaniu orzeczeń sądowych w sprawach cywilnych i handlowych sporządzona w Lugano dnia 16 września 1988 r. Dz.U. z 2000 r., nr 10, poz. 132.*

*Konwencja o prawie właściwym dla zobowiązań umownych, otwarta do podpisu w Rzymie 19 czerwca 1980 r. Dz.Urz. UE z 2005 r., nr 169, s. 10 (wersja skonsolidowana).*

*Ustawa z 30 maja 2014 r. o prawach konsumenta. Dz.U. z 2014 r., nr 116, poz. 827.*

## Normy

PKN, 2006. PN-EN ISO 9000:2006 *Systemy zarządzania jakością. Podstawy i terminologia*. PKN, Warszawa.

PKN, 2009. PN-EN ISO 9001:2009 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. PKN, Warszawa.



# Summary

## 1. Serious games and plays as facilitators of strategic thinking

Both simulation games and plays are applied as tools that facilitate strategy forming process. As rather demanding techniques (time, money, facilitators' qualifications) they are not commonly used. Their advantages are complementary but not equivalent, i.e., facilitation of searching for the best way towards achieving objectives and facilitation of searching for new, better objectives.

**Keywords:** strategy, strategic thinking, simulation game, play

## 2. In search the definition of social innovation

In the present paper, the existing concepts and definitions of social innovation are analysed in order to find what is in common in various perceptions of them and to formulate the most important factors according to which innovation can be accepted as social one. To achieve this goal the following issues have been addressed: how to define social innovation, why the distinction of social innovation is important and what are the methods of distinguishing social innovations from other types of innovations.

**Keywords:** innovation, social innovation, technological innovation

## 3. The strategy of protecting intellectual property in SMEs in the region of Lower Silesia

The sustainable functioning of modern enterprises depends not only on effective innovation strategy, but also on synchronized intellectual property protection strategy. These issues are considered in the present paper. The strategy of protecting intellectual property is treated as a permanent component of

a company's innovation strategy. Basic strategies for the protection of intellectual resources and the factors influencing the choice of an appropriate strategy have been highlighted and discussed. The discussion is based on the results of tests carried out on a group of 137 small and medium-sized enterprises in Lower Silesia.

**Keywords:** strategy, resources, security, intellectual property

## **4. Clusters as an example of cooperation network between enterprises**

This paper presents the importance of clusters in the process of building competitiveness and innovation in the economy. Against the background of a broad and multi-layered classification, the author presented the main objectives of the cluster policy of the European Union. The paper presents cluster policy models implemented in the European Union. The last section of the paper refers to the cluster policy implemented in Poland. The authors presented the experiences and prospects for the development of this policy until 2020.

**Keywords:** cluster, cluster policy, competitiveness clusters, clusters in Poland

## **5. Mission statement and innovativeness of university hospitals in Poland**

The main goal is analysis of correlation between the mission statement of an organisation and its innovativeness. A specific sub-group of organizations, namely university hospitals, are the main focus of the research. The paper is aimed to confirm the following theory: appropriate definition of the mission statement is beneficial for a university hospital. A review of related literature confirmed such presumption. Although the result of study provided insufficient data to prove the above, it has been pointed out that inappropriate formulation of the mission of university hospital has a negative impact on its competitiveness.

**Keywords:** mission statement, innovativeness, competitiveness, university hospitals

## **6. The technology transfer and its meaning for the higher school**

The paper is concerned with the transfer of technology and its nature and the meaning to higher institutions. It has been found that the present concept of the third generation university is in reality based

on entrepreneurial behaviors, therefore the process of technology transfer should take essential post in the politics of the innovative college.

**Keywords:** technology transfer, higher college, intellectual property

## **7. Employees 50+ in traditional and innovative organisations in the managers assessment**

In this work, the authors are going to analyze and assess the phenomenon of age management (AM), referring to a group of workers 50+. In addition, the focus is shifted on employees of small and medium enterprises (SMEs), taking into account the breakdown between traditional (classical) and innovative (modern) model of enterprises. It turns out that the phenomenon of AM is currently a challenge in many countries and economies trying to combine the practice of organizational business routine and experience with youth and freshness.

Hence, the work seems to meet the expectations of practice typing at the same time in the current research initiatives undertaken by management theorists. The paper presents a comparative analysis of the results of nationwide research with the results of their own. This allowed the authors to formulate a number of conclusions about the theoretical postulates dedicated to the practice of taking into account the wide spectrum of activities related to the management of employees aged 50+.

**Keywords:** classic and tradition, innovation and modernity, age management, employees 50+

## **8. Innovative media business models and their presence company strategy**

The starting point for the needs of holistic problem of innovation are the business models and strategies formulated by the operators. Hence, the first step is to narrow the selection of cognitive considerations to the concept of an innovative business model and innovation strategy coupled with the overall strategy of the company.

In the study, an analysis was made of four selected issues: the reasons for changing its business model (because of the way of capturing shared value) by the company; the conditions for innovation arising from the shared value creation and the quest for answers to the question about the extent of the context from which there is no turning back, as suggested by the creator of the concept of CSV; prerequisites for ensuring the consistency of the company's innovation strategy with the overall strategy, particularly in terms of their organization and the election of "something for something"; the conditions for innovation business model as an example of companies with entrepreneurial status. The data used was obtained from studies of companies listed on the stock exchange New Connect. The issues

discussed here are meant to draw one's attention to the barriers that are met by enterprises in their activities undertaken for innovation purposes.

The study indicated a significant role of the business model in creating the company's value, but gave no answers to the role of innovation strategy. The issues addressed here can be considered both as barriers and limitations in triggering innovation as well as guidance and rationale for overcoming these obstacles. Large corporations have greater ability to take systematic approach to innovation, and interweaving social values with business matters changes the business model and forces companies to adapt to the conditions and needs defined by them.

**Keywords:** business models, innovation strategies, barriers to innovation

## **9. Implementing the principles of corporate social responsibility in clusters**

The paper presents current situation in the area of implementation of the principles of corporate social responsibility (CSR) in clusters in Poland, with special attention being paid to clusters' coordinators. Cluster management standards promoted by the Polish Agency for Enterprise Development, which are non-mandatory guidelines for cluster management, consider activities supporting social responsibility of cluster coordinators. In the paper, the role of CSR in the daily activity of cluster have been presented using international standards of CSR, especially those described in ISO 26000. Because not many clusters and cluster coordinators take activity in the area of CSR in a consistent and systemic way, the offers proposed a procedure of implementing it in a cluster. The procedure considers also the role of cluster coordinator in transferring knowledge about CSR to other cluster members.

**Keywords:** cluster, corporate social responsibility, cluster management

## **10. Eco-innovation as a future driver of economic development in Poland**

Innovation, particularly eco-innovation will be the main future driver of economic development. Based on literature survey, the study discusses certain aspects of eco-innovation. It also shows the essence of eco-innovation and identifies opportunities and obstacles encountered during their implementation. Additionally, it discusses the ranking of Polish eco-innovativeness against the European Union (EU).

**Keywords:** eco-innovation, the Eco-Innovation Scoreboard (Eco-IS), ecoinnovativeness

## **11. The need for innovation process in university management in Poland**

Changes in the market of educational services require an innovative approach to the management of universities. Particularly emphasis should be put on the performance of universities (in the area of teaching and research). It is therefore important to use appropriate, innovative management methods and techniques which would make it possible to measure processes in higher education and consequently take corrective action. A thesis has been put forward that strengthening the competitive position of universities in Poland requires that the ways of their current functioning be improved, including the integration of innovative approaches in the management of higher education. Transformational changes and increasing globalization force changes in the management of higher education. Therefore, it has been pointed to the essential role of strategic management that is to be adopted in higher education institutions, improvement of the quality of education in schools, strengthening cooperation between university and industry and improving the management system.

**Keywords:** university management, innovation approach

## **12. Model of creating innovation and knowledge at economy**

The paper presents a model of creating innovations and knowledge and the response they draw in economy. Of the various propositions found in management sciences, the authors chose, the authors expose The Quintuple Helix innovation model as a most complex and integrated. The model is often a point of entry for the European Union research programmes named Horizon 2020. In the empirical part of the present paper, there result of research carried out in the Academic Entrepreneurship Incubator of Wrocław University of Technology are presented. They refer to the innovative activity of incubator's firms.

**Keywords:** knowledge circulation, sphere, innovativeness, entrepreneurship incubator

## **13. Involvement of the employee in enterprise development with using Kaizen concept**

In the paper, basic issues connected with regular employee's involvement in enterprise development are presented. By using Kaizen concept, it has been shown in what types of organizational forms such an activity can be performed and how the employees should be motivated. An example is given of one such system type in Poland.

**Keywords:** enterprise, development, Kaizen, Kaizen organizational forms, employees' motivation

## 14. Financing of innovative enterprises type start-up

The aim of the study was to present real forms and opportunities to gain funds for minimizing the financial risks of young companies. The relevant aspect is related to their ability to raise capital at the early stages of their development. In this study, the start-up enterprises have been classified. The paper presents current situation of start-up companies worldwide and in Poland. Also, future development prospects have been outlined. Furthermore, the paper describes typical problems of IT start-ups associated with the limited access to capital and adopted financing strategy models. Sources of equity and debt capital, such as own funds, business angels, venture capital funds, crowdfunding and bank debt products are discussed. The chances of obtaining funds from each source by companies operating on the territory of Poland are analyzed. The paper characterizes also Polish-specific capital sources from public funds with share from the European Union and describes opportunities offered by business incubators and technology parks.

**Keywords:** innovation, financing, start-up

## 15. Social conditions for creation and ensuring the sustainability of networks for creating energy safety

Forming a network organization requires above all awareness of the value that can be gained by co-operation, pointing to the common goals and their acceptance by network partners, the adoption of a common strategy, designing the network architecture and careful selection of the network organization model that characterizes the basic principles and objectives of the network. Equally important meaning has been assigned to the social factors that often determinate the network existence and dynamics of relationships in the network. This paper describes chosen social conditions for creating and ensuring the sustainability of cooperation networks, which would result in energy security.

**Keywords:** network organization, energy security, trust, social responsibility

## 16. From consumer to prosumer

The aim of the study was to analyze the changes that took place in the interpretation of the consumer, taking into consideration the specific nature of the prosumer issues. Traditional passive consumers/customers are often being replaced by a person who wants to actively participate in the production process and has relevant predispositions – prosumer. The publication had to answer the question of whether prosumers are a distinct group of entities of market processes or they are consumers/customers adapted to sophisticated problems of the twenty-first century. The results of the survey of literature, legislation and examples of good practices demonstrated that prosumers are the part of new management rules based on knowledge and creativity and beneficial cooperation with entrepreneurs.

**Keywords:** consumer, prosumer, change, innovation, knowledge, creativity





Postęp i kształtowanie się Świata nie są możliwe bez zmian. Utrwalona w gospodarkach i społeczeństwach świadomość potrzeby wdrażania innowacji, inwentyki i nowości wynika z przekonania o ogromnym znaczeniu poszukiwania nowych rozwiązań lub tworzenia warunków dla nowych zastosowań rozwiązań już istniejących dla szeroko rozumianego rozwoju. Powszechnie uważa się, że innowacje dotyczą techniki, technologii czy organizacji. Tymczasem we współczesnym świecie, w związku z problemami, z jakimi się on boryka, innowacje oraz ich efektywne implementowanie są pożądane także w obszarze życia społecznego, ochrony środowiska naturalnego, odpowiedzialności społecznej czy tzw. nowej ekonomii. Kluczem do sukcesu może być współdziałanie naukowców i praktyków zainteresowanych zarówno rozwijaniem inwentyki, jak i najszerzej rozumianymi innowacjami.

W Polsce badania w zakresie innowacji podejmuje wiele środowisk naukowych skupiających uwagę na interdyscyplinarnej perspektywie ujmowania zagadnień związanych z tą problematyką. Próbą nawiązania kontaktu środowisk naukowych i środowisk biznesowych oraz wymiany wiedzy, poglądów i doświadczeń związanych z szeroko rozumianymi innowacjami w gospodarce i społeczeństwie było sympozjum „Co to są innowacje społeczne?” zorganizowane przez Katedrę Infrastruktury Zarządzania w ramach obchodów 70-lecia Politechniki Wrocławskiej. Pokłosiem tego spotkania jest niniejsza monografia adresowana do menedżerów i specjalistów od zarządzania, teoretyków i znawców literatury przedmiotu oraz studentów chcących rozwinąć wiedzę na temat innowacji. Zapoznanie się z nią jest tym bardziej warte polecenia, że przyjęta perspektywa umożliwiła omówienie zagadnień dotychczas rzadko podejmowanych w literaturze przedmiotu.



Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej są do nabycia w księgarni,  
plac Grunwaldzki 13, 50-377 Wrocław, budynek D-1 PWr., tel. 71 320 29 35  
Prowadzimy sprzedaż wysyłkową: zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl

ISBN 978-83-7493-958-4