



*Iwona Koza*

Państwowa Wyższa Szkoła Zawodowa w Chełmie (Polska)

ORCID: 0000-0002-7299-7159

## **Aspekty funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw na przykładzie Polski Wschodniej**

### **Aspects of the operation of innovative companies on the example of Eastern Poland**

#### **Abstrakt**

Innowacyjność to przedmiot licznych badań, w których badacze doszukują się jej warunków, przyczyn i skutków. Proces innowacji zaczyna się jeszcze przed rozpoczęciem badań naukowych w przedsiębiorstwie, na etapie tworzenia pomysłu i kończy się na wdrożeniu innowacji i jego upowszechnieniu. Warto skonstruować szeroki wachlarz wskaźników odnoszących się do warunków, czy determinant funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw, w tym do takich zagadnień jak przedsiębiorczość, rozwój technologiczny czy różnorodność. Szczególnie interesujące może być uszczegółowienie wymienionych aspektów w odniesieniu do Polski Wschodniej – regionu o niesprzyjających warunkach dla rozwoju przedsiębiorczości, z powodu niedostatecznie rozwiniętej bazy ekonomicznej, a także niedostatków w rozwoju infrastruktury komunikacyjnej, ekonomicznej, zasobów ludzkich oraz lokalnego rynku.

**Słowa kluczowe:** *innowacyjność, przedsiębiorczość, rozwój technologiczny, różnorodność, Polska Wschodnia.*

### Abstract

Innovation is the subject of numerous studies in which researchers look for its conditions, causes and effects. The innovation process begins even before the commencement of scientific research in the enterprise, usually at the stage of creating an idea, and ends with the implementation of innovation and its dissemination. It is worth constructing a wide range of indicators which refer to the condition or determinants responsible for the functioning of innovative companies, and also for the discussion of such issues as entrepreneurship, technological development, and diversity. Particularly interesting may be a detailed specification of the above-mentioned aspects in relation to Eastern Poland – the region with unfavourable conditions for business development, because of the underdeveloped economic base, as well as deficiencies in the development of communication, human resources, and economic as well as local market infrastructures.

**Key words:** *innovation, entrepreneurship, technological development, diversity, Eastern Poland.*

### Wstęp

Innowacyjność to przedmiot licznych badań, w których badacze doszukują się jej warunków, przyczyn i skutków. Przedsiębiorcy traktują innowacyjność jako środek do zwiększania efektywności, wzrostu konkurencyjności lub obniżenia kosztów. Innowacyjność pomaga w promowaniu wizerunku i wzmocnianiu marki przedsiębiorstw, wskazuje na zdolność do generowania i wprowadzania na rynek nowych rozwiązań organizacyjnych, marketingowych, usługowych, produktowych.

Innowacyjność przedsiębiorstw stanowi podstawę do uzyskania przez przedsiębiorstwa przewagi konkurencyjnej i wpływa na ich sukces, przejawiający się w ich trwałym rozwoju.

W ciągu ostatnich lat powstało wiele opracowań naukowych dotyczących innowacji w takich dziedzinach, jak: ekonomia, socjologia, psychologia i w innych naukach społecznych, tworząc podstawy dla rozważań na temat innowacji prowadzonych w naukach o zarządzaniu. W minionym czasie pojęcie innowacji ewaluowało nie tylko wraz z rozwojem badań nad innowacjami i innowacyjnością, ale także wraz z wszechstronnym, wielopłaszczyznowym rozwojem gospodarki światowej.

Na podstawie przeglądu literatury wyróżnia się następujące kryteria podziału innowacji: przedmiot innowacji, miejsce wdrożenia i zasięg oddzia-

ływania, zasięg i stopień nowości, rezultaty, korzyści, skala zmian, środki prowadzące do innowacji, charakter, stopień oryginalności, stopień złożoności, sposób inwestowania, stosunek do środowiska przyrodniczego, źródło powstania i uczestnicy procesu innowacji.

Powstanie innowacji wymaga celowych działań, które można określić terminem proces innowacji. Proces innowacji składa się z faz i etapów, powiązanych ze sobą chronologicznie. W tym procesie mamy dwa główne etapy – proces powstania innowacji i proces upowszechnienia.

Każdy pomysł, jaki opracowuje organizacja, stwarza inne wyzwania dla procesu innowacji. Każdy etap procesu innowacyjnego musi zostać przeprowadzony sumiennie i zakończony oceną, czy dany projekt należy kontynuować, czy może lepiej zakończyć, aby nie narażać przedsiębiorstwa na straty finansowe. Z punktu widzenia efektywnego wdrażania innowacji, niezwykle istotne znaczenie mają takie elementy przedsiębiorstwa, jak: poziom i jakość posiadanych zasobów, rozmiar przedsiębiorstwa, jego zyskowość, poziom nowoczesności posiadanej techniki, struktura organizacyjna, posiadanie swojego własnego zaplecza badawczo-rozwojowego, kompetencje zawodowe całej kadry pracowniczej. (Paliszkiewicz, 2019, s. 99-132)

W niniejszym artykule będę chciała zająć się warunkami, determinantami funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw. Akapity odnoszące się do samych innowacji i sposobów ich badania, a zwłaszcza do tych warunków funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw, jakimi są przedsiębiorczość, rozwój technologiczny czy różnorodność będą miały charakter ogólnoteoretyczny. Końcowe akapity artykułu zostaną poświęcone uszczegółowieniu powyższych aspektów w odniesieniu do Polski Wschodniej.

## **Warunki funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw**

Warunki zewnętrzne, oddziałujące na innowacje, dzielą się na takie trzy grupy, jak czynniki bezpośredniego oddziaływania, tj. ulgi podatkowe, preferencyjne kredyty, finansowanie projektów innowacyjnych, czynniki pośredniego oddziaływania, tj. edukacja, nauka, zaplecze badawczo – wdrożeniowe, systemy podatkowe, prawo, system kredytowy, sprawność administracji rządowej i samorządowej, swoboda działalności gospodarczej oraz czynniki sektorowe, tj. natężenie konkurencji w sektorze, znaczenie ogólnych zmian technologicznych, umiędzynarodowienie sektora. Natomiast do warunków wewnętrznych zalicza się: kreatywność, przedsiębiorczość, styl przywództwa, kulturę organizacyjną, zespołowość, jakość kadry i jej różnorodność, system motywacyjny, sytuację konkurencyjną przedsiębiorstwa, rodzaje strategii, ja-

kość i charakter zasobów, szczegółowe zmiany technologiczne oraz powiązania strukturalne i sieciowe. (Romanowska, 2016, s. 29-35)

Poniżej bardziej szczegółowo przyjrzą się trzem z wyżej wymienionych warunków wewnętrznych, którymi są przedsiębiorczość, rozwój technologiczny i różnorodność.

## **Przedsiębiorczość**

Przedsiębiorczość to sposób działania, polegający na skłonności podejmowania nowych, ryzykownych i niekonwencjonalnych przedsięwzięć, oraz na wykazywaniu inicjatywy w ich poszukiwaniu i wdrażaniu w życie. Jest to więc działanie skierowane na rozwój, ma ono charakter innowatorski. Przedsiębiorczość w wymiarze ekonomicznym polega na tworzeniu bardziej efektywnych form organizacyjnych, wprowadzaniu nowych czynników produkcji, zdobywaniu nowych rynków zbytu i zaopatrzenia, czy też wprowadzaniu nowych wyrobów.

Przedsiębiorczość jest istotnym wyznacznikiem zmian gospodarczych zachodzących na świecie. Jako zbiór cech i funkcji, istotnie oddziałuje na jakość gospodarki państwa, a także instytucji będących związkami państw, jak Unia Europejska. We współczesnych warunkach gospodarowania stanowi o przewadze konkurencyjnej firmy, jej przetrwaniu i sukcesie na rynku. Wreszcie przedsiębiorczość jako atrybut ludzkiego umysłu determinuje rozwój każdego człowieka. Określenie sposobów i zakresu wspierania przedsiębiorczości w działalności firmy wymaga najpierw wskazania miejsca samej przedsiębiorczości w życiu społecznym i gospodarczym zarówno w skali lokalnej, jak i globalnej.

Przedsiębiorczość staje się obecnie coraz bardziej pożądaną postawą podmiotów gospodarczych. Nastawione na nią firmy szybciej się rozwijają, zatrudniają więcej osób, inwestują więcej pieniędzy. Z ekonomicznego punktu widzenia, działania przedsiębiorcze polegają na organizowaniu zasobów kapitałowych do realizacji projektów wiążących się z różnym stopniem ryzyka, a w celu uzyskania korzyści. Istotą przedsiębiorczości jest więc wykorzystywanie pojawiających się okazji i podejmowanie działań zmierzających do osiągnięcia zysku. (Strużycki, 2006, s. 169-184)

W literaturze znajdziemy wiele teorii przedsiębiorczości, które mają wyjaśnić naturę tego zjawiska. Teorie te zakorzenione są w różnych dyscyplinach naukowych, do których należą: zarządzanie, ekonomia, psychologia, socjologia i antropologia, co sprawia, że badania nad przedsiębiorczością mają charakter interdyscyplinarny i trudno jest mówić o jednej definicji przedsiębiorczości.

Przedsiębiorczość często wiąże się z indywidualnym odkrywaniem możliwości rynkowych. Występują one realnie na rynku, ale też kreuje je innowacja tworzona przez przedsiębiorcę. (Gaweł, 2011, s. 63-77) Naturalna selekcja stymuluje ciągle zastępowanie starych rutyn oraz technologii nowymi rozwiązaniami. Potencjał innowacyjny przedsiębiorstwa dotyczy czterech obszarów: produktu, procesu, w tym innowacyjnych metod wytwarzania, pozycjonowania związanego ze zmianami użyteczności danego produktu lub usługi i paradygmatu myślowego dotyczącego zmian w modelu realizacji biznesu. (Przychodzeń, 2015, s. 98)

W literaturze przedmiotu dyskutowana jest konieczność posiadania zasobów dla realizacji działań przedsiębiorczych. W szczególności jako zasób organizacyjny rozpatrywana jest wiedza. Rozważane są dwie alternatywy w podejściu do zarządzania: 1. warunkiem przedsiębiorczości jest dysponowanie zasobami lub 2. bez względu na zasoby materialne realizowana jest przedsiębiorczość w oparciu o orientację na identyfikację i operacjonalizację szans. Nastawienia wobec przedsiębiorczości obejmuje zrozumienie poprzez „stawanie się”, czyli odchodzenie od trwania. Proces ten odnosi się do odchodzenia od nauczania do uczenia się, od pokazywania do odkrywania, od wierzenia do rozumienia, od słów do doświadczenia, od słuchania do działania, od podporządkowania się do przewodzenia, od działania w pojedynkę do działania w zespole, od stresu do wyzwania, od nudy do pobudzenia, od oceny do treści oraz od tego, co niewiarygodne do tego, co proste i możliwe. (Kwiatkowski, 2000, s. 89-90,142)

Nowe możliwości pobudzania wzrostu gospodarczego związane są z dostarczaniem nowych produktów i usług, będących wynikiem przełomów technologicznych, nowych procesów i modeli biznesowych, w połączeniu ze stanowiącymi siłę napędową kreatywnością, uzdolnieniami i talentami, innymi słowy będących wynikiem szeroko pojętej przedsiębiorczości. Rozwojowi tych możliwości sprzyjać będzie położenie na nie silnego nacisku w polityce gospodarczej oraz wprowadzenie strategii, których celem jest sprostanie wyzwaniom społecznym, takim jak starzenie się społeczeństwa, bezpieczeństwo energetyczne, zmiana klimatu, w tym zarządzanie ryzykiem związanym z klęskami żywiołowymi, a także włączenie społeczne, które wymagają znalezienia przełomowych rozwiązań innowacyjnych.

Przedsiębiorczość podmiotu gospodarczego zależy od jakości kapitału ludzkiego. Postawy innowacyjne wśród mieszkańców oraz instytucji zorientowanych na pomnażanie wiedzy skutkują nowymi pomysłami, rozwiązaniami budującymi trwałą przewagę konkurencyjną, budującymi przedsiębiorczość.

## Rozwój technologiczny

Odpowiedzialna przedsiębiorczość znajduje swoje odzwierciedlenie w tworzeniu odpowiedzialnych technologii. Skoro przedsiębiorczość to wartość ekonomiczno-społeczna, ważnym efektem przedsiębiorczości pracowników organizacji jest ich skłonność do generowania i wdrażania nowych rozwiązań technologicznych. Jednym z przejawów przedsiębiorczości jest rozwój technologiczny, wyżej określony również jako jakość i charakter zasobów. Z kolei na generowaniu innowacji, w szczególności o charakterze technologicznym, produktowym lub procesowym, opiera się przedsiębiorcza koncepcja konkurencyjności przedsiębiorstw. (Chyba, 2016, s. 96-107) Strategia technologiczna odnosi się do stosowania technologii dla osiągnięcia przewagi technologicznej i jej utrzymania, odnosząc się do posiadania niezbędnych kompetencji. Innowacyjność przedsiębiorstwa wiąże się więc z jego zdolnością i motywacją do wdrażania do praktyki wyników badań naukowych, prac badawczo-rozwojowych, a także nowych idei, pomysłów oraz wynalazków. Związana jest z ciągłym poszukiwaniem. Przedsiębiorstwo w swojej strategii badawczo-rozwojowej korzysta zarówno z własnego potencjału badawczo-rozwojowego, jak i ze źródeł zewnętrznych. Do strategii rozwojowych można zaliczyć: strategię innowacyjną, strategię technologiczną oraz strategię badawczo-rozwojową. (Janasz, 2016, s. 29-35) W literaturze podkreśla się znaczenie legitymizacji nowych technologii dla umożliwienia ich rozpowszechniania. Nieuniknione są zmiany społeczne spowodowane wpływem nowych technologii. Rozważane są także trzy możliwe zachowania przedsiębiorstw wobec pojawienia się innowacyjnych technologii, tj. przyłączenie się do nowej technologii, wyjście z rynku, lub też przyspieszenie doskonalenia istniejącej technologii, choć jest to zjawisko rzadkie. (Chodyński 2018, s. 9-26)

W literaturze aspekt technologiczny pojawia się od dawna także w rozważaniach dotyczących aliansów. Proponowana jest jednokryterialna typologia aliansów strategicznych, oparta o zarządzanie wiedzą, w ramach której występują alianse transferu technologii, w ramach którego jeden partner przejmuje technologię innego partnera, alianse oparte na empirycznym uczeniu się, a także wspólne innowacje, w których połączenie przez partnerów zasobów i zdolności prowadzi do opracowania nowych produktów, procesów, a także innowacyjnych technologii. (Gomes-Casseres, 1996, s. 78-82)

Technologia stanowi kombinację wiedzy, umiejętności, a także wykorzystywanych narzędzi i wyposażenia. Związane są one z procedurami w odniesieniu do transformacji materiałów, informacji lub ludzi w produkty czy usługi. (Machaczka, 1998, s. 30-34) Przydatność wiedzy dla przedsiębiorstwa ma

swoje odniesienie do badań podstawowych, badań rozwojowych oraz zastosowania tej wiedzy. (Rokita, 2005, s. 219) Technologia wpływa na strukturę organizacyjną. Z kolei typy technologii określa się m.in. w oparciu o standaryzację czynników na wejściu i wyjściu, oraz standaryzację procesów wewnątrzorganizacyjnych. (Hatch, Kostera, Koźmiński, 2010, s. 9 i n.) Technologia obejmuje zarówno wiedzę teoretyczną, wypływającą z nauk podstawowych, jak też umiejętności zastosowania tej wiedzy w praktyce przemysłowej. Wiedza teoretyczna wypływa z badań podstawowych, ale także z badań stosowanych i prac badawczo-rozwojowych. Niektóre nauki techniczne i przyrodnicze utożsamiają technologię z recepturą czy sposobem wytwarzania określonych produktów bądź materiałów. Na technologię składają się: wiedza udokumentowana i nieudokumentowana, umiejętności praktyczne oraz know-how, maszyny, urządzenia, organizacja, a także metody wytwarzania i realizacji procesów. Źródła pozyskiwania technologii mają zarówno charakter, endogeniczny, w tym własne badania i rozwój, egzogeniczny, obejmujący strategiczne partnerstwo w obszarze badań i rozwoju, wspólne przedsięwzięcia, zakup, licencjonowanie czy wreszcie przejęcie przedsiębiorstwa wraz z jego technologią oraz charakter mieszany, w tym transfer technologii czy też badania i rozwój na zlecenie bądź potajemne przejęcia. Technologia w ujęciu rynkowym powinna być rozpatrywana całościowo, łącząc kapitał, materiały, know-how oraz kwalifikowaną i wyspecjalizowaną siłę roboczą. (Chyba, 2016, s. 96-107)

Rzeczony rozwój technologii wykorzystuje eksplorację w ogóle, w tym eksploatację szansy. Szansę stanowi idea albo aspiracja, która jest odkrywana bądź kreowana przez jednostki przedsiębiorcze. W następnej kolejności następuje rozwój w czasie, prowadząc do jej przekształcenia w przedsięwzięcia, przysparzające korzyści. Koncepcja szansy zawiera w sobie proces odkrywania szansy, dynamikę procesu jej rozwoju oraz proces ewolucji idei oraz aspiracji w szansę. Szansa technologiczna wiąże się z wykorzystaniem okazji związanej z wystąpieniem innowacji technologicznej, nowych technologii, ale też z rozwojem nauki. Rozwój technologiczny odnosi się przede wszystkim do aspektów technicznych, ale również może dotyczyć nieznanymi dotychczas sposobów produkcji, świadczenia usług czy tworzenia nowych produktów, usług i systemów. Obejmować może nowatorskie organizowanie procesów oraz inne rodzaje aktywności. Podkreśla się przy tym znaczenie wykorzystania wiedzy i współpracy z ośrodkami naukowo-badawczymi. Wskazuje się również, że będący podstawą przedsiębiorczości technologicznej innowacyjny pomysł lub rozwiązanie technologiczne pozwala na stworzenie nowego lub ulepszanego produktu. Efektywny przebieg przedsiębiorczości technologicznej zakończonej innowacją technologiczną można rozważać w kontekście zdolności dynamicznych. (Staniec, 2016, s. 216-227)

Rozwój technologiczny koncentruje się na wpływie innowacji technicznych na proces przedsiębiorczy. Cechuje ją łączenie dynamiki społecznej z dynamiką związaną z rozwojem nowych technologii. Przedsiębiorca technologiczny powinien potrafić przewidywać zmiany technologiczne. W przypadku przedsiębiorczości technologicznej uwzględnia się czynniki techniczne. Stanowią je: rola technologii, systemów technicznych oraz otoczenie instytucjonalne. Rozpatrując zdolności dynamiczne jednostki w procesie przedsiębiorczości technologicznej zwraca się uwagę, że mają one zarówno wymiar poznawczy, związany z modelami mentalnymi, jak i wymiar behawioralny. Model mentalny opisywany jest jako powtarzalne modele nadawania znaczeń, które odnoszą się zarówno do procesów postrzegania, jak i interpretacji oraz internalizacji zmian. Skrypty behawioralne, w kontekście poszukiwania zmian, stanowią powtarzalne wzorce zachowań społecznych w danych sytuacjach. Z kolei interaktywne oddziaływanie jednostek ze zmiennym otoczeniem powoduje zmiany zarówno poznawczych modeli mentalnych, jak i behawioralnych wzorców zachowań. (Kordel, 2014, s. 20-28)

Łącząc innowacyjność z technologią warto podkreślić, że samo pojęcie innowacyjności można rozumieć nie tylko jako proces obejmujący wszystkie działania związane z przekształcaniem idei czy pomysłu w nowy produkt, a także w nową technologię wraz z jej wdrażaniem. Obejmuje też działania dotyczące doskonalenia i rozwijania istniejących już produktów, ale także procesów technologicznych. (Bąk, Kulawczuk, 2009, s. 9)

Rozwój technologiczny powinien uwzględniać cele zrównoważonego rozwoju, a więc nie tylko ekonomiczne, ale także społeczne i ekologiczne. Współczesne technologie wykorzystując wiedzę opierają swój rozwój o działania przedsiębiorcze oraz innowacyjne. Technologie są wkomponowane w tworzone łańcuchy wartości, mający istotne znaczenie w tworzeniu przewagi konkurencyjnej podmiotu gospodarczego. Jednak w łańcuchu tworzenia wartości coraz mocniej akcentowane są aspekty społeczne, w tym ekologiczne. Tego typu kwestie powinny być zatem uwzględniane już na etapie prac badawczo-rozwojowych, zatem winny mieć charakter odpowiedzialny. Istotne jest, aby aspekty odpowiedzialności, w odniesieniu do przedsiębiorczości, innowacyjności, a także wykorzystywanej wiedzy, znajdowały odzwierciedlenie wśród wartości organizacyjnych. W opracowaniu uzasadniono pogląd zawarty w tezie, że odpowiedzialna przedsiębiorczość i innowacyjność znajdują swoje odzwierciedlenie w tworzeniu odpowiedzialnych technologii. Pokazano także narzędzia służące ocenie wzajemnego oddziaływania innowacyjności i odpowiedzialności. Odpowiedzialna technologia powinna wykorzystywać szanse



wynikające z założeń rozwoju zrównoważonego oraz roli społecznej odpowiedzialności biznesu. (Chyba, 2016, s. 96-107)

## Różnorodność

Różnorodność, wyżej określona również jako zespołowość, czy jakość kadry, jest wartością coraz bardziej pożądaną przez współczesne przedsiębiorstwa. W wielu z nich różnorodność to już nie tylko jeden z elementów polityki personalnej, ale długofalowa wizja rozwoju. Jednocześnie różnorodność budzi też u niektórych menedżerów niepokój. Nadal bowiem silne jest przeświadczenie wśród dużej części kadry kierowniczej – nie tylko w Polsce – że znacznie łatwiej i bezpieczniej zarządza się jednorodnymi zespołami ludzi, a wszelkie podkreślanie obywatelskich postaw w biznesie jest jedynie tymczasową modą. Różnorodność jest świadomie niedostrzegana w tradycyjnie prowadzonych firmach, gdyż przeszkadza w stosowaniu dobrze znanych, zunifikowanych instrumentów zarządzania zasobami ludzkimi.

Zainteresowanie różnorodnością i zarządzanie nią staje się coraz bardziej powszechne, zarówno na świecie, jak i w Polsce. Coraz częściej zauważa się, eksponuje i docenia korzyści z tego płynące. Jedną z nich jest z pewnością dostrzeżenie w różnorodności siły zespołów pracowniczych, jednoczenie ich włączanie do wspólnej kultury organizacyjnej i budowanie zaangażowania. W rezultacie zarządzanie różnorodnością może przynieść firmie wiele różnego rodzaju korzyści oraz pełnić różne funkcje. Jedną z nich może być wsparcie innowacyjności pracowniczej. Duże i wciąż rosnące znaczenie ma mądre spożytkowanie zasobów ludzkich w rozwoju innowacyjności; w szczególności ważne jest zapobieganie marnotrawstwu talentów. (Borkowska, 2010, s. 32)

Aby włączyć pracowników w procesy innowacyjne, niezbędne jest poznanie ich opinii na temat innowacji i stosunku do nich, uświadomienie, że procesy te są ważne dla firmy, zainteresowanie innowacjami, przekonanie do innowacji, poznanie wartości i oczekiwań pracowników z uwzględnieniem ich różnorodności, motywowanie i nagradzanie, zaangażowanie, informowanie.

Zarządzanie różnorodnością niesie z sobą duży potencjał dla kreowania wszelkich działań innowatorskich – począwszy od małych usprawnień aż do ważnych wynalazków. Wiedza o motywacjach kreujących postawy proinnowacyjne pozwala zaprojektować odpowiednie rozwiązania finansowe i niefinansowe, które z jednej strony zapewnią pracodawcy zainteresowanie załogi innowacjami, a z drugiej dadzą satysfakcję pracownikom. Trudne byłoby jednak adresowanie niektórych instrumentów motywowania do wybranych odbiorców. Warto kierować się raczej zasadą tworzenia wachlarza, który dzia-

ła na zasadzie komplementarności i obejmuje wybrane grupy docelowe, nie pomijając innych. Nie ma jednak przeszkód, by organizować rozwiązania autorskie, np. konkursy dla młodych innowatorów lub wybory mentora innowatorów czy liderki pomysłów. Powodzenie procesu tworzenia innowacji w firmie przy zastosowaniu zarządzania różnorodnością wymaga zdobycia wiedzy o tym, jak kreować postawy proinnowacyjne pracowników, wykorzystując metody pozafinansowe. Niezbędne okazuje się zapewnienie pracownikom wyrazów uznania ze strony kierownictwa, ale także takie kształtowanie kultury organizacyjnej, aby innowatorzy byli doceniani przez współpracowników. Kreowanie innowacyjności pracowniczej może być wspierane poprzez zarządzanie różnorodnością w firmie. Pracownicy różnych firm stanowią jednak odrębne populacje, które każda organizacja powinna poznawać we własnym zakresie, a stosowane instrumenty dostosowywać do swojej konkretnej sytuacji. Świadomość pracodawcy w sprawach istniejących różnic pozwala na dobór odpowiednich narzędzi zarządczych, działających w kierunku zapewnienia obustronnych korzyści – zarówno dla przedsiębiorcy, jak i dla pracowników. Tworzy się efekt win-win, sprzyjający budowie zaangażowania oraz realizacji podstawowych założeń zarządzania różnorodnością. Kiedy firma dokładnie adresuje stosowane środki motywacji i instrumenty zarządzania, różnorodność może przynieść wymierne korzyści zarówno finansowe, jak i społeczne, czyli satysfakcję pracowników płynącą z tego, że zadbano o ich potrzeby. Różnorodność warto zauważyć, poznać i wykorzystać przy projektowaniu instrumentów zarządczych, które także lepiej spełniają swoją funkcję, jeśli są różnorakie, ale komplementarne. (Warwas, Strzelczak, 2019, s. 129-139)

## **Polska Wschodnia**

Na Polskę Wschodnią, zgodnie z delimitacją NUTS 2, składa się pięć województw: lubelskie, podlaskie, podkarpackie, świętokrzyskie oraz warmińsko-mazurskie. Problem ich niższego poziomu rozwoju, w porównaniu z centralną i zachodnią częścią kraju, to problem przede wszystkim zaszłości historycznych wpływających na obecną niską atrakcyjność inwestycyjną i poziom rozwoju społeczno-ekonomicznego. Zacofanie to wynika także z niekorzystnych uwarunkowań, które pojawiły się wraz z transformacją w Polsce po 1989 roku: upadku przemysłu, czemu towarzyszyła nierzadko bierność lokalnych elit, czekających na rozwiązanie tej niekorzystnej sytuacji przez niewidzialne siły rynku, bądź też przez decydentów ze stolicy. Oprócz typowych syndromów dla regionów słabiej rozwiniętych, jak niski poziom aktywności obywatelskiej, brak poczucia ludzi, że branie sprawy we własne rę-

ce jest szansą na zmianę niekorzystnej sytuacji materialnej, problemy Polski Wschodniej pogłębiło niskie zaangażowanie i wsparcie pomocowe, zwłaszcza inwestycyjne, administracji rządowej, przez właściwie cały okres trzydziestolecia transformacyjnego. (Jóźwik, Sagan, 2012, s. 10 i n.; Stefański, 2009, s. 60)

Innym problemem jest nieinwestowanie we wschodnich regionach w nowoczesną infrastrukturę drogową i kolejową. Peryferyjność regionu Polski Wschodniej jest uznawana za kolejny, istotny czynnik wpływający negatywnie na konkurencyjność tego obszaru Polski. Dodatkowo region ten przesunął się po wejściu naszego kraju do Unii Europejskiej do bieguna peryferii zewnętrznych, czemu towarzyszyło odcięcie od Białorusi, Rosji oraz Ukrainy. Polska Wschodnia jest wciąż stosunkowo często stygmatyzowana zarówno z zewnątrz, jak też wewnątrz, co utrudnia podejmowanie racjonalnych decyzji dotyczących właściwych rodzajów polityki interwencji rządu w tym regionie, jak też często skutecznie odstrasza potencjalnych inwestorów, turystów czy też studentów. (Stefański, 2011, s. 96-97) Dlatego, zarówno przedsiębiorczość, rozwój technologiczny różnorodność, jak i inne aspekty funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw stanowią żywotne wyzwanie po dziś dzień.

Na procesy rozwoju Polski Wschodniej mają wpływ zróżnicowane czynniki endogeniczne i egzogeniczne. Spłecenie obydwu grup generatorów wzrostu jest szansą na zwiększenie dynamiki zmian społeczno-gospodarczych tej części kraju.

Dokonując oceny regionalnej polityki gospodarczej, realizowanej przez samorządy województw Polski Wschodniej, warto odwołać się do wypowiedzi ekspertów, którzy podkreślają, że peryferyjność Polski Wschodniej nie jest wyłącznie determinowana poprzez wolę, zaradność czy też postawy mieszkańców a jest w znacznym stopniu uwarunkowana geopolitycznie. Przyjmując zrównoważone podejście do takich ocen, uzasadnione jest zdecydowanie większe wsparcie ponadregionalne, np. na szczeblu rządowym. Podobne problemy rozwoju wszystkich województw Polski Wschodniej wskazują niewątpliwie, że problem nie tkwi wyłącznie na szczeblu regionalnym, lecz ma rangę ogólnokrajową, a nawet ogólnoeuropejską.

Kluczowym problemem jest zwiększenie sprawności instytucji otoczenia biznesu. Rosnąca złożoność prowadzenia działalności na jednolitym rynku europejskim wymaga coraz większych umiejętności, doświadczenia, wiedzy i kompetencji od pracowników administracji regionalnej, która zajmuje się coraz bardziej zaawansowanym planowaniem, organizowaniem, koordynowaniem, wdrażaniem i monitorowaniem realizacji działań w ramach programów gospodarczych współfinansowanych z funduszy Unii Europejskiej. (Jóźwik, Sagan, 2012, s. 10 i n.)

Kilka słów o głównych miastach Polski Wschodniej dobrze naświetli sytuację tego regionu. Lublin posiada największy potencjał gospodarczy, akademicki, turystyki i kultury oraz potencjał kreatywny. Jest to potencjał zakumulowany od wielu lat, lecz aglomeracja lubelska gospodarczo rozwija się wolniej niż średnia ogólnopolska i zdecydowanie wolniej niż największe metropolie w kraju (Warszawa, Poznań, Wrocław czy Kraków). Gospodarka miasta jest w coraz większym stopniu zróżnicowana i zrestrukturyzowana, wciąż jednak ze zbyt małym udziałem w jej strukturze nowoczesnego przemysłu i inwestorów zagranicznych. Jest to miasto, które utrzyma swoją pozycję lidera w Polsce Wschodniej oraz może zmniejszyć dystans rozwojowy do Polski Zachodniej i Warszawy, pod warunkiem poprawy dostępu do lokomotyw rozwoju – dostęp krajowy i poprzez mechanizm umiędzynarodowienia miasta dostęp zewnętrzny. Ważnym aspektem zwiększenia potencjału i pozycji konkurencyjnej miasta jest stymulowanie zmian w sferze mentalnej części mieszkańców, instytucji i przedsiębiorstw oraz wspieranie budowy ekosystemów biznesowych, np. silnej w Lublinie branży IT. Lublin potrzebuje również większego wsparcia rządowego na rozwiązanie wewnętrznych problemów komunikacyjnych oraz w celu poprawy jakości życia mieszkańców. (*Strategia rozwoju Lublina...*)

Białystok posiada spory potencjał gospodarczy oraz duży potencjał akademicki, kultury i turystyki, istotnym czynnikiem stymulującym rozwój miasta w najbliższym dziesięcioleciu może mieć napływ bardzo dużych środków z Unii Europejskiej, inwestorów zewnętrznych i rozwój lokalnych przedsiębiorstw. Dodatkowym impulsem rozwojowym dla miasta stała się większa dostępność komunikacyjna, zwłaszcza połączenia drogowe z Warszawą. (*Strategia rozwoju Białegostoku...*)

Kielce posiadają spory potencjał gospodarczy i wysokie wskaźniki przedsiębiorczości, jednak jednocześnie niski potencjał akademicki, środowiska kultury i kreatywności. Mimo tego mogą stać się ośrodkiem szybko rozwijającym się gospodarczo. Istotnymi czynnikami rozwojowymi Kielc jest korzystne położenie – właściwie w centralnej Polsce oraz stosunkowo dobry dostęp do aglomeracji warszawskiej i krakowskiej, potencjał przedsiębiorczy mieszkańców miasta oraz spodziewany napływ dużych środków pomocowych z UE. (*Strategia rozwoju Kielc...*)

Olsztyn jest perspektywicznym ośrodkiem akademickim, kultury i turystyki. Słabą stroną miasta jest niewielki potencjał gospodarczy. Ponadto jest to miasto o niskim potencjale ludnościowym. Olsztyn jest tym miastem Polski Wschodniej, które w przeliczeniu na mieszkańca uzyskuje najwyższe wsparcie ze środków UE, co umożliwi mu wzrost jakości życia mieszkań-

ców i ułatwia konkurowanie o zasoby kapitału zewnętrznego, studentów oraz o klasy kreatywne. Olsztyn pomimo położenia w bardzo atrakcyjnym turystycznie regionie Polski, nie korzysta w wystarczającym zakresie z tych możliwości. (*Strategia rozwoju Olsztyna...*)

Rzeszów jest miastem o najniższym potencjale wśród miast stolic regionów Polski Wschodniej. Jest stolicą jednego z dwóch najbiedniejszych w Polsce regionów oraz aglomeracją o bardzo niskim PKB *per capita*. Miasto po okresie ekstensywnego wzrostu wynikającego z utworzenia uniwersytetu, rozbudowy portu lotniczego, wzrostu zatrudnienia w Dolinie Lotniczej i przesunięcia zasobów siły roboczej z obszarów wiejskich do Rzeszowa oraz bardzo skutecznej absorpcji środków UE, nie powiększyło w istotnym stopniu swojego sumarycznego potencjału. Pozostaje bardzo słabym ośrodkiem akademickim oraz jeszcze słabszym ośrodkiem kreacji kultury. Miasto to powinno w zdecydowanie większym stopniu zdywersyfikować gospodarkę oraz inwestować w potencjał kultury. Istotnym problemem Rzeszowa jest także peryferyjne położenie i najgorsze spośród analizowanych miast skomunikowanie z Warszawą. Rzeszów posiada zbyt mały potencjał, aby oddziaływać na otoczenie południowo-wschodniej Polski i może być marginalizowany przez dużo silniejszy ośrodek krakowski i lubelski. (*Strategia rozwoju Rzeszowa...*)

Patrząc z perspektywy historycznej, województwa Polski Wschodniej należały do terenów nisko zurbanizowanych, słabo uprzemysłowionych, niedoinwestowanych i gorzej zagospodarowanych infrastrukturalnie, a w konsekwencji o niższym poziomie rozwoju społeczno-gospodarczego na tle kraju. (Jóźwik, Sagan, 2012, s. 10 i n.)

Kultura nie jest ani jedynym, ani najważniejszym czynnikiem wpływającym na rozwój Polski Wschodniej, na funkcjonowanie tego makroregionu i odwrotnie. Rozpatrując wpływ czynników kulturowych na tenże proces, można ujmować je z różnych punktów odniesienia. Mogą one wynikać z określonego systemu wartości o charakterze ogólnokulturowym, a także odwoływać się do poszczególnych sfer życia społeczności, w których odgrywają lokalną funkcję. Odróżnienie poziomu uniwersalnego od regionalnego ma w przypadku uwarunkowań rozwojowych istotne znaczenie. Wydaje się, że wartości uniwersalne determinują pewien kształt tego procesu i częściowo również jego charakter. Warto zaznaczyć, że muszą być one przedmiotem wzmoczonej uwagi, niezbędna jest bowiem ciągła analiza zależności pomiędzy światem kultury a różnymi elementami determinującymi rozwój. Większą trudność może sprawiać identyfikacja kolejnych warstw kultury wpływających na zmiany społeczne i rozwój. Część wartości i norm nie zawsze jest realizowana przez obywateli danego regionu, pozostaje jedynie jako dekla-

racja, inne natomiast mogą być prezentowane w działaniu. Bez wątplenia można stwierdzić, iż istnieją pewne wspólne elementy, które powodują podobne zachowania mieszkańców regionu Polski Wschodniej. (Jóźwik, Sagan, 2012, s. 10 i n.)

Przedsiębiorczość w regionie Polski Wschodniej charakteryzuje się niższym potencjałem w porównaniu z innymi regionami w kraju, co jest skutkiem ogólnej sytuacji gospodarczej oraz stanu infrastruktury ekonomicznej i technicznej tego regionu. Z diagnozy sytuacji społeczno-ekonomicznej Polski Wschodniej wynika, iż jest to obszar o niskim poziomie rozwoju w porównaniu z resztą kraju, co nie stwarza dogodnych warunków dla rozwoju przedsiębiorczości. Region Polski Wschodniej wykazuje cechy, przez które uznawany jest jako peryferyjnie położony w stosunku do krajowych i europejskich centrów aktywności ekonomicznej, głównie z uwagi na niski poziom zamożności, wyrażający się niskim poziomem PKB na mieszkańca, niski poziom spójności przestrzennej, społecznej i ekonomicznej oraz nieefektywną strukturę gospodarki z przewagą tradycyjnego rolnictwa i stosunkowo niskim poziomem rozwoju przedsiębiorczości oraz niskim poziomem konkurencyjności i innowacyjności przedsiębiorstw. Niedostateczny jest też potencjał ośrodków wzrostu stymulujących rozwój, w tym wyraźnie wykształconych aglomeracji miejskich z rozwiniętymi funkcjami metropolitalnymi. Wstępuje również niedorozwój infrastruktury szkolnictwa wyższego i ograniczone powiązania pomiędzy nauką a gospodarką, a także niski poziom rozwoju infrastruktury technicznej, zwłaszcza teleinformatycznej i transportowej oraz niesprawne połączenia komunikacyjne, warunkujące ograniczoną dostępność Polski Wschodniej.

Z powyższego opisu sytuacji w Polsce Wschodniej wynika, iż jest to region o niesprzyjających warunkach dla rozwoju przedsiębiorczości, z powodu niedostatecznie rozwiniętej bazy ekonomicznej. Niemalże we wszystkich aspektach, poza bezpieczeństwem wewnętrznym, województwa Polski Wschodniej wypadają gorzej niż inne części kraju. Region ten cierpi na niedostatki w rozwoju infrastruktury komunikacyjnej, ekonomicznej, zasobów ludzkich i lokalnego rynku, a są to przecież ważne czynniki dla rozwoju przedsiębiorczości. (Jóźwik, Sagan, 2012, s. 10 i n.)

Poszukując perspektyw dla rozwoju przedsiębiorczości w regionie Polski Wschodniej, należy mieć świadomość, że rozwój przedsiębiorczości uwarunkowany jest czynnikami makro- i mikroekonomicznymi. Pomiedzy poziomem rozwoju gospodarczego danego regionu i rozwojem przedsiębiorczości istnieje ścisły związek. Współczesna gospodarka kształtowana jest wszak przez trzy wzajemnie powiązane procesy: globalizację, konkurencję i innowacje. Trwałą przewagę konkurencyjną uzyskują te regiony, w których funkcjonują przed-

siębiorstwa zdolne do tworzenia i absorbowania innowacji. (Jóźwik, Sagan, 2012, s. 10 i n.)

Działania nakierowane na rozwój przedsiębiorczości powinny mieć charakter bezpośredni i pośredni. Cała gama czynników o charakterze pośrednim wiąże się ze wzmocnieniem bazy ekonomicznej regionu, w tym infrastruktury technicznej i społecznej, teleinformatycznej oraz wzmocnienia jakości kapitału ludzkiego i społecznego, a także upowszechniania idei społeczeństwa informacyjnego. Kolejny aspekt tego procesu to usprawnienie działania instytucji publicznych i wzmocnienie instytucji otoczenia biznesu, w tym tworzenie inkubatorów przedsiębiorczości, centrów transferu technologii i innowacji oraz dokapitalizowanie lub tworzenie nowych funduszy pożyczkowych i poręczeniowych. (Jóźwik, Sagan, 2012, s. 10 i n.)

Podjmując próbę wskazania kierunków działań wspierających rozwój przedsiębiorczości na obszarze Polski Wschodniej, podkreślić należy przede wszystkim konieczność wykorzystania potencjału endogenicznego województw Polski Wschodniej. Doświadczenia państw rozwiniętych wskazują, iż długookresowy rozwój osiągany jest w wyniku koncentrowania działań na tych sektorach gospodarki, które już wykazują silną pozycję konkurencyjną w skali krajowej i międzynarodowej i są swoistą wizytówką regionu. Warto ponadto położyć duży nacisk na budowanie środowiska przedsiębiorczości w regionach. Zintensyfikowanie rozwoju przedsiębiorczości w regionach słabo rozwiniętych gospodarczo wymaga wsparcia środowiska biznesowego. Można to czynić poprzez zastosowanie instrumentów dla rozwoju sektora MSP, wspieranie kształcenia i edukacji w zakresie przedsiębiorczości oraz rozwijanie lokalnych instytucji służących wspieraniu przedsiębiorczości. Szczególną rolę należy przypisać rozwijaniu systemu wspierania innowacji i transferu technologii do małych i średnich podmiotów gospodarczych, gdyż działania innowacyjne są we współczesnej gospodarce najważniejszym czynnikiem umożliwiającym uzyskanie przewagi konkurencyjnej. Wreszcie warto przeanalizować rozwój kapitału ludzkiego na omawianym terytorium. Współcześnie podkreśla się coraz wyraźniej dużą rolę czynników niematerialnych, takich jak: kapitał ludzki, uniwersytety i instytuty badawcze, jako determinant stanowiących o atrakcyjności lokalizacji inwestycji. Oddziaływanie na jakość kapitału ludzkiego w Polsce Wschodniej powinno obejmować działania służące podwyższeniu ogólnego poziomu kwalifikacji i umiejętności mieszkańców. Wspieranie jakości kapitału ludzkiego wymaga wspierania jakości edukacji, rozwoju regionalnych ośrodków naukowych i badawczych.

## Metodologia badań innowacyjności przedsiębiorstw

Powyżej przeprowadzone rozumowanie teoretyczne można ubogacić wnioskowaniem empirycznym. W świetle dostępnych badań, innowacyjność przedsiębiorstwa, przejawiająca się w zdolności przedsiębiorstwa do tworzenia i wdrażania innowacji, traktuje się jako jeden z najistotniejszych elementów ich nowoczesności i efektywności działania na rynku. Czynnikiem pozwalającym uzyskać przewagę konkurencyjną jest dostęp do zasobów strategicznych, do których oprócz niezwykle istotnych zasobów finansowych należą zasoby ludzkie i kapitał intelektualny, ale również posiadanie zdolności w przedsiębiorstwie do tworzenia innowacji. Te zdolności zależne są od przywództwa, atmosfery zaufania i skuteczności zarządzania wiedzą.

Badanie warunków innowacyjności przedsiębiorstw oznacza poszukiwania odpowiedzi na pytanie od czego uzależnione jest prowadzenie działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa, w szczególności zaś od czego zależy skuteczne wdrażanie innowacji.

Innowacyjność jest niezwykle istotna w każdym zespole kierowniczym i każdym przedsiębiorstwie, które chce być innowacyjne, wpływając na powstawanie nowych pomysłów i na kreowanie przewagi konkurencyjnej oraz na trwałość i rozwój przedsiębiorstw.

W literaturze zidentyfikowano wiele czynników warunkujących proces innowacji w przedsiębiorstwach. Uwarunkowania procesów innowacji określają wpływ oraz skuteczność instrumentów pobudzających działalność innowacyjną przedsiębiorstw. Obszar ten jest tematem licznych badań, podczas których zidentyfikowano wiele czynników wpływających na innowacyjność.

Do zewnętrznych uwarunkowań innowacji zalicza się elementy otoczenia bliskiego i dalszego, które przedsiębiorstwo może wykorzystać: rozwiązania instytucjonalne, organizacyjne i informacyjne, politykę państwa, infrastrukturę, politykę innowacyjną, mechanizmy rynkowe, system edukacji, potencjał naukowo-badawczy oraz typ sektora i rynku, na którym działa przedsiębiorstwo. Na innowacyjność wpływają również instytucje otoczenia biznesu zaliczane do otoczenia bliższego organizacji, takie jak: odbiorcy, dostawcy, kooperanci, partnerzy biznesowi, konkurencja, instytucje naukowe i badawcze, organizacje zajmujące się pośredniczeniem w dziedzinie innowacji. Czynniki te są charakterystyczne przede wszystkim dla kraju, w którym zlokalizowane jest przedsiębiorstwo. Jednakże globalizacja i funkcjonowanie w sieciach sprawia, że przedsiębiorstwo może rozwijać się jako przedsiębiorstwo innowacyjne, wykorzystując zasoby międzynarodowe. Do czynników wewnętrznych



zalicza się zasoby finansowe, rzeczowe, ludzkie i informacyjne jakimi dysponuje organizacja. (Paliszkiewicz, 2019, s. 99-132)

Według Podręcznika Oslo (*Oslo Manual 2005...*), opracowanego przez Komisję Europejską oraz Organizację Współpracy Gospodarczej i Rozwoju, można wyróżnić dwa podejścia do gromadzenia danych na temat innowacyjności: podmiotowe, czyli odpowiadające badaniom ilościowym badanie innowacyjności w skali przedsiębiorstwa, co stanowi fundament do porównania przedsiębiorstw w różnych obszarach ich działalności innowacyjnej, a także przedmiotowe, czyli zbieranie informacji opisowych, ilościowych i jakościowych o konkretnych innowacjach przeprowadzanych w poszczególnych przedsiębiorstwach. Według autorów podręcznika można stosować oba podejścia równocześnie. Wskazują oni jednak na dominujące podejście podmiotowe, z powodu ważniejszej roli pojedynczych przedsiębiorstw w kształtowaniu efektów ekonomicznych gospodarki oraz większego znaczenia tych danych dla polityki publicznej.

Natomiast T. Nawrocki (Nawrocki, 2012, s. 10 i n.) proponuje podzielić kryteria oceny innowacyjności na grupy rodzajowe, jakimi są potencjał zasobowy działalności innowacyjnej, np. personel zatrudniony w działalności badawczo-rozwojowej, kwalifikacje kadry pracowniczej, możliwości współpracy z innymi podmiotami, sprzęt, technologie, środki finansowe lub możliwości w zakresie pozyskania finansowania z zewnątrz, ponadto nakłady na działalność innowacyjną, np. nakłady na działalność badawczo-rozwojową, wydatki związane z podnoszeniem kwalifikacji pracowników, nakłady na działalność inwestycyjną, a także rezultaty, w tym rezultaty wartościowe, np. liczba wprowadzonych na rynek lub wdrożonych innowacji, liczba zgłoszonych patentów, wzorów użytkowych, znaków towarowych, wartość i udział w sprzedaży ogółem nowych produktów, jakościowe, np. stopień nowości, poziom złożoności, możliwości dyfuzji, czy też zakres poprawy cech jakościowych nowych rozwiązań, oraz czasowe – kiedy wprowadzono nowe rozwiązania do użytku w porównaniu z konkurentami – przed, w tym samym czasie, czy po. Istotny jest też wpływ działalności innowacyjnej na wyniki finansowe przedsiębiorstwa, np. wywołana wdrożonymi innowacjami zmiana przychodów ze sprzedaży, kosztów oraz wyników finansowych w terminie krótkim – do 1 roku, średnim – do 3 lat i dłuższym – ok. 5 lat.

L. Białoń i D. Janczewska (Białoń, 2010, s. 5 i n.) budowę mierników opierają na podstawowych składnikach potencjału innowacyjnego, do którego zalicza się: potencjał nauki, techniki i gospodarki. Ujęcie to można wykorzystać także w przedsiębiorstwie, odnosząc pojęcie nauki do badań, techniki do aspektów konstrukcyjnych. Wg tych autorek potencjał nauki

może być wzorcem dla oceny pracowników wiedzy w przedsiębiorstwach, a definiowany jest przez rozmiar i jakość wiedzy naukowej oraz stopień jej gotowości do praktycznego zastosowania, liczbę pracowników naukowych, inżynierów, techników i personelu pomocniczego zatrudnionych w sferze badań i rozwoju, poziom kwalifikacji oraz stopień przygotowania zawodowego, sieć placówek naukowych, laboratoriów i innych organizacji zajmujących się w całości lub częściowo badaniami i rozwojem oraz materialno-techniczną bazę nauki, a w tym nowoczesnej aparatury, materiałów i wszelkiego postępu. Duże znaczenie ma też rozmieszczenie ludzkich i materialnych zasobów według gałęzi nauki i techniki, poziom organizacji i zarządzania badaniami naukowymi i rozwojem, stan bazy naukowej, informacyjnej oraz stan informatyzacji. Wreszcie ważne informacje może dać stan międzynarodowych powiązań naukowych, skale i formy współpracy międzynarodowej, wydajność pracy zatrudnionych kadr w sferze nauki oraz poziom finansowania, tj. budżet, sponsorzy, czy przedsiębiorstwa.

H. Salavou (Salavou, Baltas, Lioukas, 2004, s. 1091-1112) zestawia najbardziej powszechnie stosowane miary innowacyjności organizacyjnej, jakimi są czas jaki potrzebny jest do wdrożenia, zastosowanie, tj. adaptacja lub niezastosowanie innowacji, poziom wydatków na badania i rozwój, ekonomiczna wartość innowacji, liczba wdrożonych innowacji, a także wszelkie subiektywne miary.

Na innowacyjność przedsiębiorstw wpływa także poziom współpracy między nauką a przemysłem, jak również poziom współpracy i wymiany wiedzy między przedsiębiorstwami. Jeżeli taka współpraca istnieje lub może zostać zainicjowana, to może to pozytywnie wpłynąć na poziom innowacyjności, szczególnie takie działania, jak wspólne przedsięwzięcia naukowe związane z produkcją nowych wyrobów, wymiana pracowników mająca na celu wymianę doświadczeń i szkolenia, zlecenie badań kontraktowych wybranym jednostkom naukowym, posiadającym odpowiednią aparaturę i zasoby ludzkie, także wymiana informacji i tworzenie wiedzy – tu rezultatem mogą być patenty, czy wzory użytkowe oraz wzajemne doradztwo naukowo-techniczne.

Dużą rolę w innowacyjności przedsiębiorstw odgrywa poziom i działalność jednostek badawczo-rozwojowych w danym kraju. Zalicza się do nich: szkoły wyższe, placówki naukowe, takie jak np.: Polska Akademia Nauk, samodzielne jednostki badawczo-rozwojowe i działy badawczo-rozwojowe funkcjonujące w przedsiębiorstwach. Podstawowym profilem działalności tych jednostek jest działalność badawczo-projektowa, wdrożeniowa i usługowa. Jej przedmiotem jest na przykład: projektowanie nowych produktów i usług, szukanie nowych technologii produkcji, modernizacji istniejących produktów, usług, linii pro-

dukcyjnych, zastosowanie nowych lub ulepszonych surowców, tworzenie nowych zastosowań odpadów lub nowych sposobów ich eliminacji.

Na poziom innowacyjności wpływa też rozwój i dostęp do wiedzy tworzonej na świecie. Do takich determinant można zaliczyć: dostęp do wyników pracy naukowo-badawczych z zagranicznych uczelni i jednostek badawczo-rozwojowych, licencje i know-how zakupione lub uzyskane od podmiotów zagranicznych, import maszyn, urządzeń, technologii, wspólne prace badawczo-rozwojowe z jednostkami z zagranicy.

Podsumowując, istnieje wiele czynników wpływających na innowacyjność przedsiębiorstw, np. sytuacja ekonomiczno-gospodarcza, współpraca z jednostkami badawczo-rozwojowymi, uczelniami i innymi przedsiębiorstwami, poziom dostępu do wiedzy krajowej i zagranicznej. Niezwykle ważne są też czynniki wewnętrzne: motywacja ludzi i chęć tworzenia czegoś nowego.

Pomiar innowacyjności przedsiębiorstwa napotyka na wiele trudności związanych z doбором miar. Autorzy przyjmują różne podejścia i różne rozwiązania w tym zakresie. Użyteczne dla pomiaru innowacyjności w przedsiębiorstwach są dokonania naukowe w zakresie innowacyjności gospodarki jako całości. Część badaczy przyjmuje metody stosowane przez różne międzynarodowe oraz krajowe instytucje, np. EuroStat, GUS. Metody te koncentrują się na poszczególnych wymiarach działalności i nie mają wymiaru syntetycznego. Zarówno przedsiębiorczość, rozwój technologiczny i różnorodność, jak i inne aspekty funkcjonowania innowacyjnych przedsiębiorstw, można analizować przy pomocy wielu wskaźników.

Tabela European Innovation Scoreboard (*Regional. Innovation. Scoreboard...*) opublikowana przez Komisję Europejską porządkuje wybrane wskaźniki w czterech obszarach, tj. warunki ramowe, inwestowanie, działalność innowacyjna oraz wpływ. W obszarze warunki ramowe, w kategorii zasoby ludzkie mieszczą się takie wskaźniki, jak liczba nowych doktoratów, populacja w wieku 25-34 z wyższym wykształceniem, a także kształcenie ustawiczne; w kategorii atrakcyjne systemy badawcze mieszczą się takie wskaźniki, jak międzynarodowe publikacje naukowe, 10% najczęściej cytowanych publikacji, a także zagraniczni doktoranci; w kategorii otoczenie przyjazne innowacjom mieszczą się dwa wskaźniki, tj. łącza szerokopasmowe oraz przedsiębiorczość oparta na możliwościach.

W obszarze inwestowanie zawarto dwie kategorie, tj. finanse i wsparcie oraz inwestycje firm. W kategorii finanse i wsparcie umieszczono dwa wskaźniki, tj. wydatki na badania i rozwój w sektorze publicznym, a także nakłady na *venture capital*. Zaś w kategorii inwestycje firm usytuowano trzy wskaźniki, tj. wydatki na badania i rozwój w sektorze przedsiębiorstw, wydatki

na innowacje niezaliczające się do badań i rozwoju, a także przedsiębiorstwa prowadzące szkolenia w celu rozwijania lub doskonalenia umiejętności ICT<sup>1</sup> swoich pracowników.

W obszarze działalność innowacyjna umieszczono trzy kategorie. W kategorii innowatorzy umieszczono trzy wskaźniki odnoszące się do małych i średnich przedsiębiorstw- w skrócie MŚP, tj. MŚP z innowacjami produktowymi lub procesowymi, MŚP z marketingowymi lub organizacyjnymi innowacjami, jak również MŚP wprowadzające innowacje we własnym zakresie. W kategorii powiązania umieszczono trzy wskaźniki, tj. innowacyjne MŚP współpracujące z innymi, wspólne publikacje publiczno-prywatne, a także prywatne współfinansowanie publicznych wydatków na badania i rozwój. W kategorii własność intelektualna zawarto trzy wskaźniki, tj. wnioski patentowe międzynarodowe PCT<sup>2</sup>, aplikacje znaków towarowych oraz projektowanie aplikacji.

W obszarze wpływ zawarto dwie kategorie. W kategorii wpływ na zatrudnienie umieszczono dwa wskaźniki, tj. zatrudnienie w działaniach opartych na wiedzy oraz zatrudnienie w szybko rozwijających się przedsiębiorstwach w sektorach innowacyjnych. Zaś w kategorii wpływ na sprzedaż zawarto trzy wskaźniki, tj. eksport produktów średnio i mocno zaawansowanych, eksport usług opartych na wiedzy oraz sprzedaż nowości rynkowych i nowych innowacyjnych produktów.

Bank Światowy proponuje dokonywanie pomiaru innowacyjności w oparciu o *Knowledge Economy Indicator (The Digital Knowledge Economy Index: Mapping Content Production...)*, biorąc pod uwagę 12 mierników podzielonych na cztery obszary, tak więc każdy z obszarów zawiera po trzy mierniki. W obszarze zachęty ekonomiczne i otoczenie instytucjonalne proponowane są mierniki, tj. bariery taryfowe i pozataryfowe, jakość regulacji, a także prawo.

Obszar edukacja i zasoby ludzkie zawiera mierniki, tj. miernik alfabetyzacji dorosłych, wykształcenie średnie oraz wykształcenie wyższe.

W obszarze infrastruktura informacyjna umieszczono mierniki, tj. liczba telefonów na 1000 mieszkańców, liczba komputerów na 1000 mieszkańców oraz liczba użytkowników internetu na 1000 mieszkańców. Obszar system innowacyjny zawiera mierniki tj. liczba wpłat za licencje i patenty na osobę w dolarach amerykańskich, liczba udzielonych patentów przez USPTO<sup>3</sup> na milion mieszkańców oraz liczba publikacji naukowych technicznych na milion mieszkańców.

---

<sup>1</sup>Pod pojęciem ICT, z ang. *information and communication technologies*, mieszczą się technologie informacyjne i komunikacyjne.

<sup>2</sup>PCT jest to układ o współpracy patentowej, z ang. *Patent Cooperation Treaty*.

<sup>3</sup>Skrót USPTO odnosi się do Urzędu Patentów i Znaków Towarowych Stanów Zjednoczonych, z ang. *United States Patent and Trademark Office*.

Wymienione wskaźniki warto wykorzystać do oceny poziomu innowacyjności w przedsiębiorstwach, w tym do oceny takich aspektów funkcjonowania przedsiębiorstw jakimi są przedsiębiorczość, rozwój technologiczny czy różnorodność. Biorąc pod uwagę dużą liczbę propozycji pomiaru innowacyjności, warto dążyć do ograniczenia zestawu stosowanych kryteriów oraz tworzyć zagregowane miary. Podstawą wyboru danej metody oceny innowacji powinien być cel analizy.

## Podsumowanie

Scharakteryzowane w powyższym artykule uwarunkowania procesów innowacji przedsiębiorstw oparto na teoretycznych podstawach innowacji zawartych w naukach o zarządzaniu. Przyjęto, że proces innowacji zaczyna się jeszcze przed rozpoczęciem badań naukowych w przedsiębiorstwie, na etapie tworzenia pomysłu i kończy się na wdrożeniu innowacji i jego upowszechnieniu. Rozwiązania niekoniecznie muszą być wytworzone od samego początku w przedsiębiorstwie. Współczesne przedsiębiorstwa funkcjonują w sieci współpracy, a współpraca ze sferą nauki, przejawiająca się w dzieleniu się wiedzą innowacyjną, uznawana jest za jedną z poszukiwanych form współpracy. Innowacje to rezultat złożonych procesów technicznych, społecznych, ekonomicznych, prawnych, kulturowych, organizacyjnych, których przebieg można kształtować poprzez skuteczne zarządzanie przedsiębiorstwem i jego relacjami z otoczeniem.

Powyżej przedstawiono czynniki wewnętrzne i zewnętrzne wpływające na poziom innowacji oraz scharakteryzowano różne mierniki innowacyjności. Przedsiębiorcy chcący budować swoją przewagę rynkową w oparciu o innowacyjność produktów, usług czy procesów organizacyjnych powinni mieć świadomość i zrozumienie procesów powstawania innowacji, dzięki temu będą mogli dobrać odpowiednie metody, zasoby oraz niezbędne narzędzia. Powinni też mieć świadomość, że kultura organizacyjna oparta na transferze wiedzy i zaufaniu jest niezwykle istotna. Przedsiębiorca, który nie ma zaufania do siebie ani do innych nie będzie w stanie pomyślnie wprowadzać zmiany w organizacji i wdrażać innowacji. Zaufanie jest niezwykle istotne również w kreowaniu współpracy i relacji z innymi podmiotami na rynku. Takie relacje, uwzględniające zaufanie i zarządzanie wiedzą oraz skuteczne przywództwo mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej innowacyjnych przedsiębiorstw.

## Bibliografia

- Bąk, M., Kulawczuk, P. (2009). *Przedsiębiorczość intelektualna i technologiczna XXI wieku*. Warszawa.
- Białoń, L. (2010). *Zarządzanie działalnością innowacyjną*. Warszawa: Placet.
- Borkowska, S. (2010). *Rola ZZL w kreowaniu innowacyjności*. Warszawa: Wyd. C. H. Beck.
- Chyba, Z. (2016). „Pozyskiwanie technologii a kreowanie przedsiębiorczości technologicznej”. W: *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, nr 4.
- Fatula, D. (2018). *Wybrane zagadnienia zarządzania rozwojem organizacji*. Kraków: Oficyna Wydawnicza AFM.
- Gawel, A. (2011). „Sytuacja ekonomiczna w branży jako czynnik przyciągający nowo tworzone przedsiębiorstwa”. W: *Organizacja i kierowanie*, nr 4 (147).
- Gomes-Casseres, B. (1996). *The alliance revolution. The new shape of business rivalry*. Cambridge.
- Hatch, M. J., Kostera, M., Koźmiński, A. K. (2010). *Trzy oblicza przywództwa: menedżer, artysta, kapłan*. Warszawa: Wydawnictwa Akademickie i Profesjonalne.
- Janasz, K. (2016). „Dylematy wyboru strategii rozwojowych przedsiębiorstw przemysłowych”. W: *Przegląd Organizacji*, nr 10.
- Jóźwik, B., Sagan, M. (2012). *Rozwój Polski Wschodniej – ograniczenia i wyzwania*. Warszawa: Difin.
- Knowledge economy index*. <https://knoema.com/atlas/topics/World-Rankings/World-Rankings/Knowledge-economy-index>, 04.02.2021.
- Kordel, P. (2014). „Przedsiębiorczość technologiczna jako mechanizm rozwoju strategicznego organizacji”. W: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, Management Forum 2, nr 356.
- Kwiatkowski, S. (2000). *Przedsiębiorczość intelektualna*. Warszawa: WN PWN.
- Machaczka, J. (1998). *Zarządzanie rozwojem organizacji. Czynniki, modele, strategia, diagnoza*. Warszawa-Kraków: WN PWN.
- Nawrocki, T. (2012). *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw*. Warszawa: CeDeWu.
- Oslo Manual 2005*. <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-manuals-and-guidelines/-/OSLO?inheritRedirect=true>, 07.05.2019.
- Paliszkiewicz, J. (2019). *Przywództwo, zaufanie i zarządzanie wiedzą w innowacyjnych przedsiębiorstwach*. Warszawa: CeDeWu.
- Przychodzeń, J. (2015). *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie. Zarządzanie, pomiar i wpływ na wyniki finansowe*. Warszawa: CeDeWu.

- Regional. Innovation. Scoreboard.* <https://ec.europa.eu/growth/sites/growth/files/ris2019.pdf>, 04.02.2021.
- Rokita, J. (2005). *Zarządzanie strategiczne. Tworzenie i utrzymywanie przewagi konkurencyjnej.* Warszawa: PWE.
- Romanowska, M. (2016). „Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw”. W: *Przegląd organizacji*, nr 2.
- Salavou, H., Baltas, G., Lioukas, S. (2004). „Organisational innovation in SMEs: The importance of strategic orientation and competitive structure”. W: *European Journal of Marketing*, vol. 38, issue: 9/10, <https://doi.org/10.1108/03090560410548889>, <https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/03090560410548889>, 07.05.2019.
- Staniec, I. (2016). „Koncepcja szansy w przedsiębiorczości technologicznej”. W: *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Imperatyw przedsiębiorczości a odpowiedzialność przedsiębiorcy*, nr 419.
- Stefański, M. (2009). *Wspieranie procesów innowacyjnych w gospodarce regionu.* Lublin: Innovatio Press.
- Stefański, M. (2011). *Strategiczna problematyka rozwoju Regionu Lubelskiego.* Lublin: Innovatio Press.
- Strategia rozwoju Białegostoku.* [https://www.bialystok.pl/pl/dla\\_biznesu/rozwoj\\_miasta/](https://www.bialystok.pl/pl/dla_biznesu/rozwoj_miasta/), 08.02.2021.
- Strategia rozwoju Kielc.* <http://www.um.kielce.pl/strategia/>, 08.02.2021.
- Strategia rozwoju Lublina.* <https://lublin.eu/biznes-i-nauka/strategia/s2030/>, 08.02.2021.
- Strategia rozwoju Olsztyna.* <https://olsztyn.eu/gospodarka/dokumenty-strategiczne/strategia-rozwoju-miasta.html>, 08.02.2021.
- Strategia rozwoju Rzeszowa.* [s.bip.erzeszow.pl](http://s.bip.erzeszow.pl) > file > 0\_STRATEGIA ROZWOJU..., 08.02.2021.
- Strużycki, M. (2006). *Przedsiębiorczość w teorii i praktyce.* Warszawa: Wyd. SGH.
- The Digital Knowledge Economy Index: Mapping Content Production.* <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220388.2018.1554208>, 04.02.2021.
- Warwas, I., Strzelczak, M. (2019). *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce.* Warszawa: Wydawnictwo Nieoczywiste.

*Correspondence concerning this paper should be addressed to Dr Iwona Koza – Assistant Professor at The Department of International Relations Studies – The State School of Higher Education in Chełm, Poland.  
E-mail: ikoza@pwsz.chelm.pl*