

PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

260

Zarządzanie strategiczne w praktyce i teorii



Redaktorzy naukowi

Andrzej Kaleta

Krystyna Moszkowicz



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu
Wrocław 2012

Recenzenci: Wojciech Czakon, Marian Hopej, Halina Piekarz, Krystyna Poznańska,
Agnieszka Sopińska, Agnieszka Zakrzewska-Bielawska

Redaktorzy Wydawnictwa: Anna Grzybowska, Dorota Pitulec, Joanna Świrska-Korlub

Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz

Korekta: Zespół

Łamanie: Adam Dębski

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna w Internecie na stronach:

www.ibuk.pl, www.ebscohost.com,

The Central and Eastern European Online Library www.ceeol.com,

a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon

http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania

znajdują się na stronie internetowej Wydawnictwa

www.wydawnictwo.ue.wroc.pl

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie

wymaga pisemnej zgody Wydawnictwa

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu
Wrocław 2012

ISSN 1899-3192

ISBN 978-83-7695-226-0

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

Spis treści

Wstęp	11
Grażyna Aniszewska: Wykorzystanie CSR w budowaniu przewagi konkurencyjnej przez zagranicznych inwestorów strategicznych. Perspektywa środkowoeuropejskich filii	13
Piotr Banaszyk: Kreatywna destrukcja w dynamicznym formułowaniu strategii biznesowej	22
Bogusław Bembenek: Restrukturyzacja klastra	33
Rafał Bielawski: Controlling strategiczny i operacyjny w przedsiębiorstwie	46
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Komplementarność kompetencyjna organizacji a kooperacja na rynku obrotu energią elektryczną.....	58
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Jakość współpracy w innowacjach.....	69
Tadeusz Falencikowski: Strategia a model biznesu – podobieństwa i różnice	80
Grażyna Golik-Górecka: Zwiększenie efektywności marketingu podstawą sukcesów przedsiębiorstwa – ujęcie najlepszych praktyk – Atlas sp. z o.o.	94
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: Znaczenie polityki środowiskowej w kontekście kształtowania ekoinnowacyjności przedsiębiorstw z województwa podkarpackiego.....	106
Jarosław Ignacy: Budowanie przewagi konkurencyjnej – studium przypadku firmy Solaris Bus&Coach SA	116
Leon Jakubów: Znaczenie wizji i misji w zarządzaniu strategicznym polskich przedsiębiorstw	126
Marzena Jankowska-Mihulowicz: Metoda oceny racjonalności metodologicznej menedżerów	133
Mirosław Jarośniński: Przedsiębiorczość międzynarodowa w Polsce	143
Grzegorz Jokiel: Epoki rozwoju nauki organizacji i zarządzania.....	153
Szymon Jopkiewicz: Bariery implementacji strategii marketingowych w usługach zdrowotnych w świetle badań	160
Andrzej Kaleta: Kontrola w procesie wdrażania strategii	171
Adam Kałowski: Przyczyny i kierunki restrukturyzacji przedsiębiorstw	187
Patrycja Klimas: Operacjonalizacja bliskości organizacyjnej	195
Izabela Konieczna: Sposób tworzenia modelu biznesowego	206
Joanna Korpus: Strategie rozwoju wybranych przedsiębiorstw branży odzieżowej i obuwniczej w okresie kryzysu.....	215
Alina Kozarkiewicz: Kontrola strategiczna w zarządzaniu portfelami projektów – analiza systemów i mechanizmów na przykładzie firmy zorientowanej projektowo.....	228

Rafał Krupski: Badanie znaczenia zasobów niematerialnych w strategii przedsiębiorstwa	238
Krzysztof Kud: Elementy analizy strategicznej w zarządzaniu przestrzenią terenów zalewowych, jako narzędzie realizacji koncepcji rozwoju zrównoważonego	248
Aleksandra Kuzaj: Przeciwdziałanie mobbingowi jako element zarządzania strategicznego	258
Lech Miklaszewski: Zmiana kulturowa organizacji na przykładzie Domu Maklerskiego WDM SA	268
Mirosław Moroz: Przesłanki i przejawy elastyczności przedsiębiorstwa – studium przypadku sklepu internetowego	284
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Strategia rozwoju wiedzy w klastrze	294
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Przywództwo i zarządzanie w sieciach międzyorganizacyjnych	305
Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Kryterium zwinnego zakładu wytwórczego – strategiczny model biznesowy w przedsiębiorstwie wiedzy	314
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Orientacja na klienta a innowacyjność przedsiębiorstwa produkcyjnego	328
Jadwiga Nycz-Wróbel: Polityka środowiskowa i aspekty środowiskowe jako podstawa kreowania koncepcji strategicznego zarządzania środowiskiem w organizacjach zarejestrowanych w systemie EMAS	340
Grażyna Osbert-Pociecha: Ograniczanie złożoności organizacji – nowy imperatyw zarządzania	350
Paweł Paluchowski: Finansowanie rozwoju małych i średnich firm z sektora telekomunikacyjnego w Polsce na przykładzie Korbank SA	361
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Ocena korzyści efektu synergii w działaniach organizacji	375
Krystyna Poznańska: Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji	385
Joanna Radomska: Pułapki i zagrożenia związane z wdrażaniem koncepcji partycypacji pracowników w procesie zarządzania strategicznego na przykładzie PWC „Odra” SA	397
Agnieszka Rak: Kreowanie wizerunku marki w mediach społecznościowych	407
Robert Seliga: Rola marketingu społecznego w koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu	417
Letycja Sołoducho-Pelc: Zarządzanie strategiczne przez wizję i misję	430
Adam Stabryła: Koncepcja kwantyfikacji bezpieczeństwa strategicznego przedsiębiorstwa	442

Monika Stelmaszczyk: Repozytorium wiedzy narzędziem zarządzania kapitałem społecznym przedsiębiorstwa (na podstawie Intrasoft-TSI sp. z o.o.).....	454
Łukasz Sułkowski: Strategie sukcesji w przedsiębiorstwach rodzinnych MŚP w Polsce	463
Marika Szymańska: Strategia odpowiedzialnego biznesu w japońskim koncernie Canon. Uwarunkowania kulturowe.....	474
Ewelina Trubisz: Znaczenie reputacji w odniesieniu do interesariuszy strategicznych na przykładzie przedsiębiorstw deweloperskich.....	482
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: Kongruencja cech otoczenia i kultury organizacyjnej przedsiębiorstw.....	491
Anna Witek-Crabb: Wybory strategiczne kobiet i mężczyzn na najwyższych stanowiskach kierowniczych.....	504
Przemysław Wolczek: Przyczyny upadku Kodaka	515
Leszek Woźniak, Sylwia Dziejcz: Kluczowi interesariusze w kontekście strategicznych wyzwań dla polskiej gospodarki żywnościowej	527
Marian Woźniak: Czynniki sukcesu rynkowego podmiotów agroturystycznych w opinii właścicieli gospodarstw oraz turystów z Podkarpacia.....	536
Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Zarządzanie obszarami wiejskimi jako wyraz konkurencyjności gmin wiejskich na przykładzie gmin województwa podkarpackiego.....	548
Anna Wójcik-Karpacz: Narzędzia pomiaru sukcesu relacji z kluczowymi odbiorcami w aspekcie wzrostu efektywności współdziałania.....	561
Sławomir Wyciślak: Efekt zarażania w działaniu przedsiębiorstwa	575
Czesław Zajac: Budowa strategii personalnych w grupach kapitałowych	586
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: Wrażliwość i reaktywność młodych firm na kryzys – studium dekonjunkury 2007-2010.....	597
Bożydar Ziółkowski: Kierunki ewolucji w obszarze ekoinnowacji	607

Summaries

Grażyna Aniszewska: Use of CSR by foreign strategic investor for building competitive advantage. Central-Eastern European subsidiaries' perspective	21
Piotr Banaszyk: Conditions of business strategy forming in a hypercompetition situation	32
Bogusław Bembenek: Restructuring of cluster.....	45
Rafał Bielawski: Strategic and operating controlling in the company	57
Wojciech Czakon, Mariusz Rogalski: Complementarity of competencies of the organizations vs. cooperation on the electricity market.....	68
Lidia Danik, Joanna Żukowska: Quality of cooperation for innovation	79

Tadeusz Falencikowski: Business strategy and business model – similarities and differences.....	93
Grażyna Golik-Górecka: Increase of marketing effectiveness as a base of enterprise success – approach to the best practice – Atlas Ltd	105
Marzena Hajduk-Stelmachowicz: The importance of environmental policy in the context of creation of eco-innovation enterprises from Podkarpackie Voivodeship	115
Jarosław Ignacy: Building a competitive advantage – a case study of Solaris Bus & Coach company	125
Leon Jakubów: Importance of visions and missions in strategic management of Polish companies	132
Marzena Jankowska-Mihulowicz: The method of evaluation of methodological rationality of managers	142
Mirosław Jarosiński: International entrepreneurship in Poland	152
Grzegorz Jokiel: Periods in the development of organizational management sciences	159
Szymon Jopkiewicz: Barriers to the implementation of marketing strategies in healthcare services in the light of research	170
Andrzej Kaleta: Control in the process of strategy implementation	186
Adam Kalowski: Reasons and directions of corporate restructuring	194
Patrycja Klimas: Operationalization of the organizational proximity	205
Izabela Konieczna: A way to create a business model	214
Joanna Korpus: Development strategies of selected companies in the clothing and footwear sector during the crisis.....	227
Alina Kozarkiewicz: Strategic control in project portfolio management – the analysis of systems and mechanisms based on the example of a project-oriented company	237
Rafał Krupski: Research on the importance of intangible resources in an enterprise’s strategy	247
Krzysztof Kud: Elements of strategic analysis in the management of floodplains space as a tool for implementing the concept of sustainable development.....	257
Aleksandra Kuzaj: Preventing mobbing as a part of management strategy ..	267
Lech Miklaszewski: The change of organizational culture on the example of Brokers House WDM SA	283
Mirosław Moroz: Premises and measures of enterprise flexibility – a case study of online store	293
Krystyna Moszkowicz, Bogusław Bembenek: Knowledge development strategy in a cluster.....	304
Jerzy Niemczyk, Rafał Trzaska: Leadership and management in inter-organizational networks.....	313

Przemysław Niewiadomski, Bogdan Nogalski: Agile manufacturing plant criterion – strategic business model in a knowledge enterprise.....	327
Bogdan Nogalski, Jarosław Karpacz: Customer orientation and innovativeness of the manufacturing company.....	339
Jadwiga Nycz-Wróbel: Environmental policy and environmental aspects as the basis for the concept of strategic environmental management in organizations registered under EMAS	349
Grażyna Osbert-Pociecha: Limitation of organization complexity as a new imperative of management	360
Paweł Paluchowski: Financing of small and medium enterprises from the telecommunication sector in Poland on the example of the Korbank S.A. company.....	374
Żanna Popławska, Andrzej Limański, Oksana Goszowska: Assessment of benefits of synergy effect in organization activity.....	384
Krystyna Poznańska: Cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.....	396
Joanna Radomska: Pitfalls and risks associated with implementing the concept of employee participation in the process of strategic management – the example of PWC Odra SA	406
Agnieszka Rak: Creating brand image in social media.....	416
Robert Seliga: The role of social marketing in the concept of Corporate Social Responsibility	429
Letycja Sołoducho-Pelc: Strategic management through vision and mission	441
Adam Stabryła: The concept of quantifying the company’s strategic security	453
Monika Stelmaszczyk: Knowledge repository as a tool for managing the social capital of a company (on the example of Intrasoft-TSI sp. z o.o.)	462
Łukasz Sułkowski: Succession strategies in family business belonging to SMEs in Poland	473
Marika Szymańska: Cultural influence on the strategy of Corporate Social Responsibility (CSR) in Canon company	481
Ewelina Trubisz: The importance of reputation in relation to stakeholders on the example of companies from the real estate sector.....	490
Elżbieta Urbanowska-Sojkin: The congruence of environmental factors and organizational culture of companies	503
Anna Witek-Crabb: Strategic choices of women and men as top managers .	514
Przemysław Wolczek: The reasons for the collapse of Kodak	526
Leszek Woźniak, Sylwia Dziedzic: Main stakeholders in the strategic challenges context of the Polish food economy.....	535
Marian Woźniak: Success factors on the market of agritourism entities in the opinion of farm owners and tourists from Podkarpacie.....	547

Marian Woźniak, Grzegorz Woźniak: Management in rural areas as an example of competitiveness of rural communities in Podkarpacie Voivodeship	560
Anna Wójcik-Karpacz: Tools for measuring the success of relationships with key customers in terms of increased efficiency of cooperation	574
Sławomir Wyciślak: Contagion effect within the company activities.....	585
Czesław Zajac: Personal strategies of international capital groups (holdings)	596
Aneta Zelek, Grażyna Maniak: The sensitivity and reactivity of start-up companies in crisis – study of the 2007-2010 recession.....	606
Bożydar Ziółkowski: Directions of eco-innovations evolution	616

Krystyna Poznańska

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie

WSPÓŁPRACA PRZEDSIĘBIORSTW ZE SZKOŁAMI WYŻSZYMI W ZAKRESIE INNOWACJI

Streszczenie: Współpraca przedsiębiorstw w zakresie innowacji jest obecnie jednym z najważniejszych czynników sukcesu przedsiębiorstw. Opracowując i wdrażając innowacje, przedsiębiorstwa współpracują z podmiotami otoczenia, zarówno z innymi przedsiębiorstwami, jak i podmiotami z sektora badań i rozwoju oraz instytucjami finansowymi. Istotną rolę w tej współpracy odgrywają szkoły wyższe, dysponujące ogromnym potencjałem badawczym. W artykule przedstawiono wyniki badań dotyczących współpracy małych i średnich przedsiębiorstw zlokalizowanych na Mazowszu ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji. Wyniki badań wskazują na stosunkowo niski poziom podejmowanej współpracy, co jest spowodowane wieloma przyczynami, w tym brakiem atrakcyjnej oferty szkół wyższych.

Słowa kluczowe: innowacje, współpraca przedsiębiorstw, szkoły wyższe.

1. Wstęp

Konkurencyjność przedsiębiorstw w coraz wyższym stopniu uwarunkowana jest przez innowacje. Dzięki wdrażaniu innowacji możliwe jest obniżenie kosztów produkcji, podniesienie jakości produkowanych wyrobów oraz zwiększenie wpływów z eksportu. Tempo działalności innowacyjnej oraz skuteczność wprowadzania innowacji w przedsiębiorstwach są jednymi z czynników powodujących zmniejszenie znaczenia cenowych form konkurencji. Działania innowacyjne wymagają jednak stworzenia efektywnego systemu wsparcia, w tym ze strony państwa, który umożliwiłby transfer wiedzy i innowacji ze sfery badawczo-rozwojowej. Istotnym elementem sfery badawczo-rozwojowej są szkoły wyższe, dysponujące ogromnym potencjałem badawczym oraz łączące proces badań naukowych i kształcenia kadr o najwyższych kwalifikacjach. Pośredniczą w przekazywaniu wiedzy i metod technologicznych do wszystkich gałęzi gospodarki. Dlatego też w ostatnim okresie zarówno w krajach wysoko uprzemysłowionych, jak i w Polsce obserwuje się wzrost znaczenia współpracy przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji. Współpraca taka może przynieść wiele korzyści podmiotom biorącym w niej udział. Pozwala bowiem na rozłożenie ryzyka innowacji między podmioty w niej uczestniczące, jej rezultatem zaś jest wzmocnienie pozycji konkurencyjnej partnerów, dostęp

do nowoczesnej wiedzy i informacji naukowej, rozwój zasobów partnerów itp. Celem artykułu jest ukazanie roli współpracy małych i średnich przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi na Mazowszu.

2. Uwarunkowania współpracy przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi

W ostatnim okresie w teorii innowacji dominują interaktywne modele innowacji, podkreślające współdziałanie wielu organizacji w procesie generowania i rozwijania innowacji, w tym przedsiębiorstw, instytucji sektora b+r oraz instytucji wspierających. Podkreśla się, że znaczna część przedsiębiorstw, zwłaszcza małych i średnich, nie posiada własnego zaplecza badawczo-rozwojowego, dlatego powinna pozyskiwać wiedzę i innowacje z zewnątrz. Dostęp do zewnętrznych rozwiązań innowacyjnych na rynku, pochodzących od innych firm i instytucji naukowo-badawczych, może umożliwić rozwój tych przedsiębiorstw. W wielu gospodarkach, aby umożliwić transfer wiedzy i innowacji, rozwijane są instytucje pośredniczące między oferentami a odbiorcami innowacji. Zalicza się do nich centra transferu technologii, akademickie inkubatory przedsiębiorczości, parki naukowo-technologiczne itp. Celem tych instytucji jest z jednej strony poprawa i zwiększenie współpracy między instytucjami naukowymi, z drugiej zaś strony przybliżenie instytucjom naukowym zapotrzebowania przedsiębiorstw na innowacyjne rozwiązania. Na rozwój współpracy instytucji naukowych i przedsiębiorstw nakierowana jest również polityka innowacyjna krajów wysoko rozwiniętych. Świadczą o tym m.in. rozwiązania stosowane w takich krajach, jak np. Finlandia, Wielka Brytania czy Niemcy. Na przykład przyjęty w Finlandii model partnerstwa jednostek naukowych i przemysłowych jest oparty na przepływie wiedzy i umiejętności (powstających w sektorze nauki) do powszechnego i społecznego wykorzystania. Współpraca dotyczy badań podstawowych, stosowanych i wdrożeń. Ponadto koncepcja ta zakłada, że rezultaty pracy fińskich naukowców, powstałe dzięki wykorzystaniu środków publicznych, będą dostępne dla krajowych przedsiębiorstw¹. Wiele ciekawych rozwiązań sprzyjających współpracy między przedsiębiorstwami a jednostkami badawczymi, w tym szkołami wyższymi, zawarto w realizowanej obecnie polityce innowacyjnej w Wielkiej Brytanii. Ciekawym rozwiązaniem są narodowe i regionalne sieci innowacyjne, w skład których wchodzi przedsiębiorstwa, uczelnie, instytuty badawcze i instytuty pośredniczące w transferze wiedzy i wspierające działalność innowacyjną.

Na tym tle rodzi się pytanie o zakres współpracy między przedsiębiorstwami i szkołami wyższymi w Polsce. Należy podkreślić, iż współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji nigdy nie była ich mocną stroną. Wska-

¹ I. Łącka, *Współpraca technologiczna polskich instytucji naukowych i badawczych z przedsiębiorstwami jako czynnik wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki*, Zachodniopomorski Uniwersytet Techniczny, Szczecin 2011, s. 46-49.

zują na to m.in. wyniki badań przeprowadzonych przez Polską Agencję Rozwoju Przedsiębiorczości (PARP), z których wynika, że tylko 16% badanych przedsiębiorstw współpracowało z uczelniami wyższymi przy wprowadzaniu innowacji produktowych i 15% przy wprowadzaniu innowacji procesowych². Podobne wnioski można wysnuć z raportu Ministerstwa Nauki i Szkolnictwa Wyższego³. Przyczyny tego stanu rzeczy mają charakter zarówno finansowy, jak i pozafinansowy (uwarunkowania kulturowe, komunikacyjne, organizacyjne itp.). Biorąc to pod uwagę, w ostatnim okresie zainicjowano wiele działań wspierających różne formy współpracy między sektorem gospodarczym a szkołami wyższymi. Działania te podejmowane są zarówno na szczeblu centralnym, jak i regionalnym. Na przykład w ramach programów operacyjnych Kapitał Ludzki oraz Innowacyjna Gospodarka zawarto wiele działań mających na celu stymulować współpracę między przedsiębiorstwami a szkołami wyższymi. Powstaje więc pytanie, jak realizacja tych programów wpłynęła na zwiększenie skłonności przedsiębiorstw do współpracy ze szkołami wyższymi. Poniżej przedstawione będą wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw zlokalizowanych na Mazowszu.

3. Współpraca przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi w świetle wyników badań empirycznych

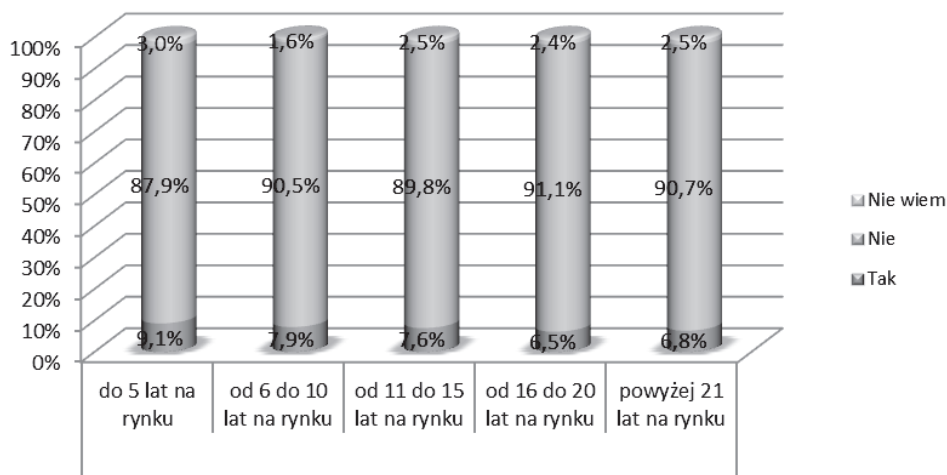
Problem współpracy przedsiębiorstw ze szkołami wyższymi był jednym z podstawowych obszarów badawczych prowadzonych w ramach regionalnego projektu Foresight dla szkół wyższych Warszawy i Mazowsza „Akademickie Mazowsze 2030”⁴. W ramach badań zrealizowano 500 efektywnych wywiadów typu *computer-assisted telephone interview* (CATI) wśród przedsiębiorców z sektora MSP zlokalizowanych na Mazowszu. 56,6% podmiotów koncentrowało swoją działalność na obszarze rynków lokalnych (powiat), 20,6% na obszarze całego województwa mazowieckiego, 34,8% na obszarze kraju, 9,6% działaniem obejmuje rynki europejskie, a 3,6% – pozostałe kontynenty (poziom globalny/satelitarny). Wśród badanych podmiotów prowadzenie prac badawczo-rozwojowych w okresie 2006-2011 zadeklarowało 7,2% przedsiębiorstw MSP z terenu województwa. Zróżnicowanie obserwowano na poziomie przedsiębiorstw o zatrudnieniu od 1 do 5-6 osób – 7%; o zatrudnieniu od 6 do 50 pracowników – 15,8%; powyżej 50 zatrudnionych – 25%. Wydaje się, iż złożoność struktury organizacyjno-personalnej umożliwia wyodrębnienie działów badawczo-rozwojowych podejmujących prace innowacyjno-wdrożeniowych. Wyniki

² *Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP*, PARP, Warszawa 2007.

³ *Bariery współpracy przedsiębiorstw i ośrodków naukowych*, Raport MNiSzW, Departament Wdrożeń i Innowacji, Warszawa 2006.

⁴ Całokształt wyników badań zawarto w publikacji pt. K. Poznańska, M. Zarzecki, P. Matuszewski, A. Rudawski, *Innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu oraz współpraca ze szkołami wyższymi. Raport z badań*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.

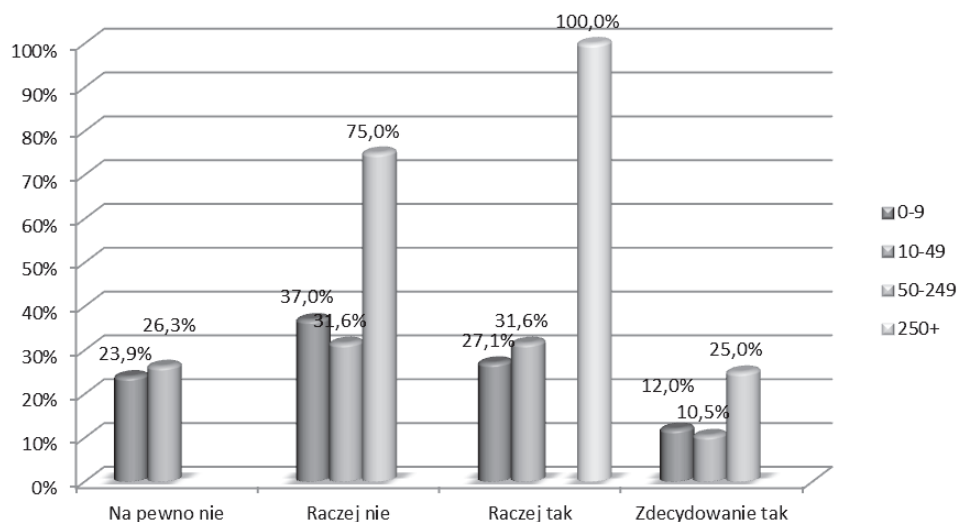
badania potwierdzają istnienie związku między zmiennymi: wielkość podmiotu i prowadzenie prac badawczo-rozwojowych. Wydaje się, że czas funkcjonowania podmiotu na rynku wpływa na podejmowanie działań w sektorze b+r. Przedsiębiorstwa, które funkcjonują na rynku powyżej 21 lat, w najmniejszym stopniu charakteryzują się relatywnie niskim odsetkiem prowadzenia prac z zakresu b+r. Nowe podmioty gospodarcze (do 5 lat na rynku) szukają niszy przez podejmowanie prac badawczo-rozwojowych lub też są zakładane z intencją prowadzenia działalności innowacyjnej (rys. 1). W znacznym stopniu poddziałania Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka (POIG) zmobilizowały przedsiębiorców wchodzących na rynek do rozwoju sektora b+r. Wskazuje na to struktura źródeł ich wydatków na innowacje.



Rys. 1. Prace badawczo-rozwojowe w okresie 2006-2011 wg lat funkcjonowania podmiotu na rynku
Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 500$.

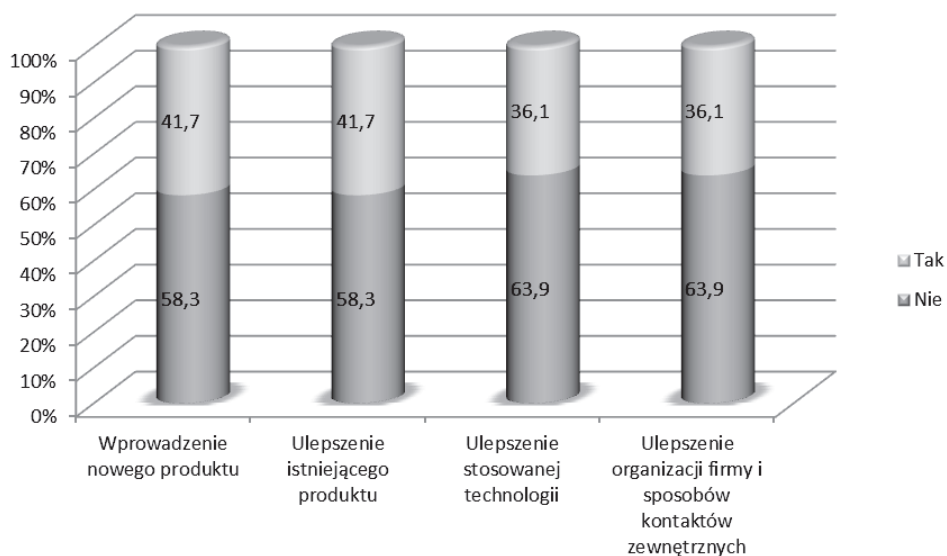
Deklaracje rozpoczęcia działalności b+r w okresie 2 lat najczęściej składali reprezentanci podmiotów gospodarczych zatrudniających powyżej 50 pracowników. Duże firmy w planach rozwojowych częściej koncentrują się na prowadzeniu działalności innowacyjnej wymagającej wspomaganie sektora b+r (rys. 2).

Najczęściej wskazywanym rodzajem wdrożeń jest wprowadzenie nowego produktu oraz ulepszenie istniejącego (41,7% odpowiedzi), a następnie ulepszenie stosowanej technologii i ulepszenie organizacji firmy oraz sposobów kontaktów zewnętrznych – odpowiednio 36,1% wskazań (rys. 3).



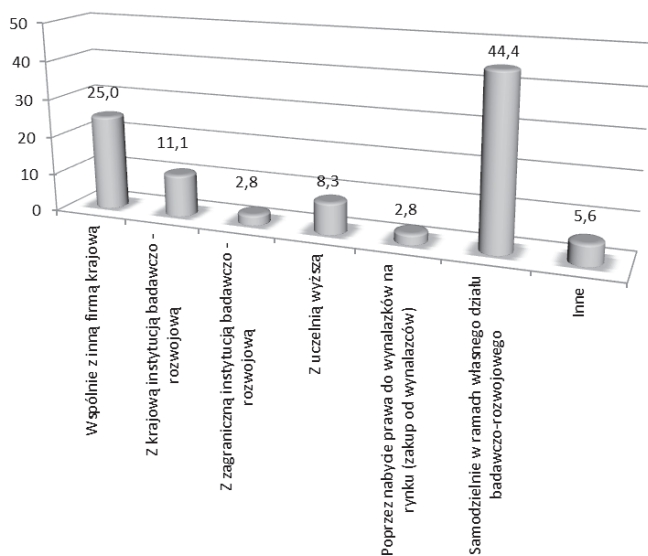
Rys. 2. Deklaracje rozpoczęcia działalności badawczo-rozwojowej w okresie najbliższych 2 lat wg wielkości podmiotów

Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 500$.



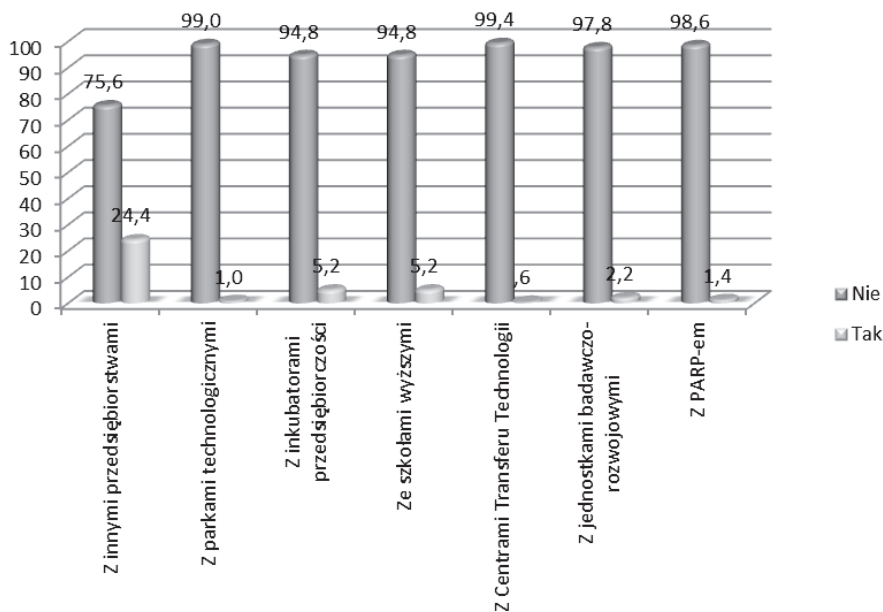
Rys. 3. Rodzaj innowacyjnych wdrożeń

Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 500$.



Rys. 4. Współpraca badawczo-rozwojowo przedsiębiorstw (w %)

Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 468$.

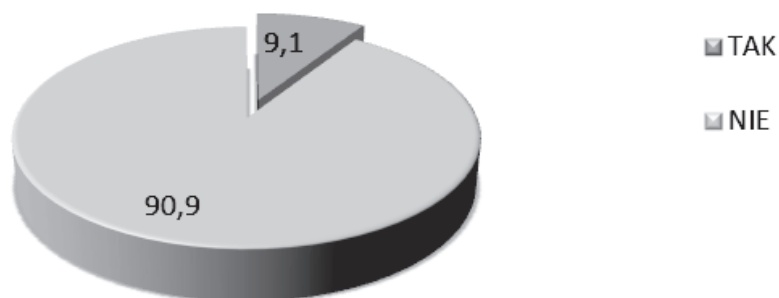


Rys. 5. Współpraca w zakresie wdrażania innowacji (w %)

Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 500$.

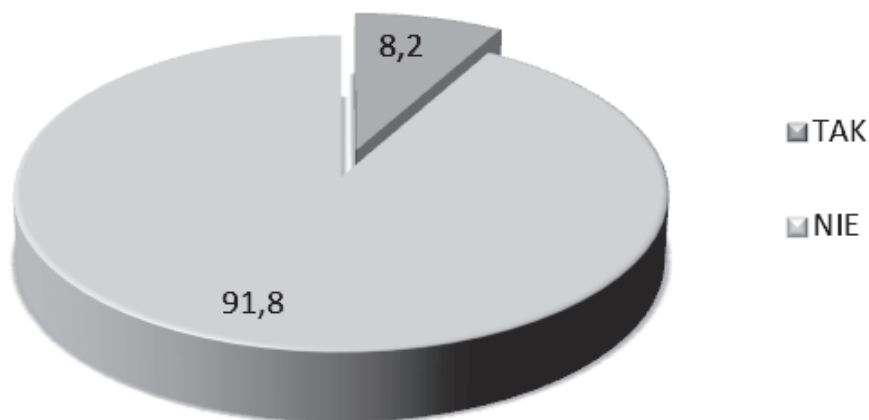
Działania w obszarze b+r najczęściej były realizowane niezależnie przez przedsiębiorstwa w ramach autonomicznych działów badawczo-rozwojowych (44,4%). ¼ przedsiębiorców zadeklarowała współpracę z inną firmą krajową, 11% z krajową instytucją badawczo-rozwojową, 8,3% z uczelnią, a 2,8% wspólnie z zagraniczną instytucją badawczo-rozwojową (rys. 4 i 5). Przedsiębiorcy, którzy zadeklarowali formy współpracy w dziedzinie innowacji z instytucjami, wskazują jako partnerów na parki technologiczne, inkubatory przedsiębiorczości, centra transferu technologii i PARP. Struktura kooperatywności odzwierciedla znaczący poziom autonomizacji prowadzonych działań w sektorze b+r. Ograniczone usieciwienie podmiotów MSP przekłada się na zredukowanie możliwości działania w sektorze b+r.

Jak wspomniano na wstępie, małe i średnie przedsiębiorstwa, nie posiadając własnych działów badawczo-rozwojowych, mogą pozyskiwać innowacje ze źródeł zewnętrznych, w tym ze szkół wyższych. Z badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców Mazowsza wynika, iż odznaczają się oni niskim poziomem zaufania do jednostek badawczo-rozwojowych (JBR) oraz uczelni jako potencjalnych partnerów działań rynkowych. Spośród deklarujących posiadanie w ramach struktury organizacyjnej wyodrębnionego działu badawczo-rozwojowego 9,1% badanych wskazuje na świadczenie przez dział b+r usług dla podmiotów zewnętrznych, w tym uczelni (rys. 6 i 7). Z kolei stałą współpracę z jednostką badawczo-rozwojową lub uczelnią z obszaru województwa, polegającą nie tylko na realizacji jednorazowego projektu, zadeklarowało 8,2% przedsiębiorców. Prawie 92% respondentów w okresie działalności przedsiębiorstwa nie współpracowało w sposób usystematyzowany z uczelnią.



Rys. 6. Świadczenia przez dział b+r usług dla podmiotów zewnętrznych (w %)

Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 22$.

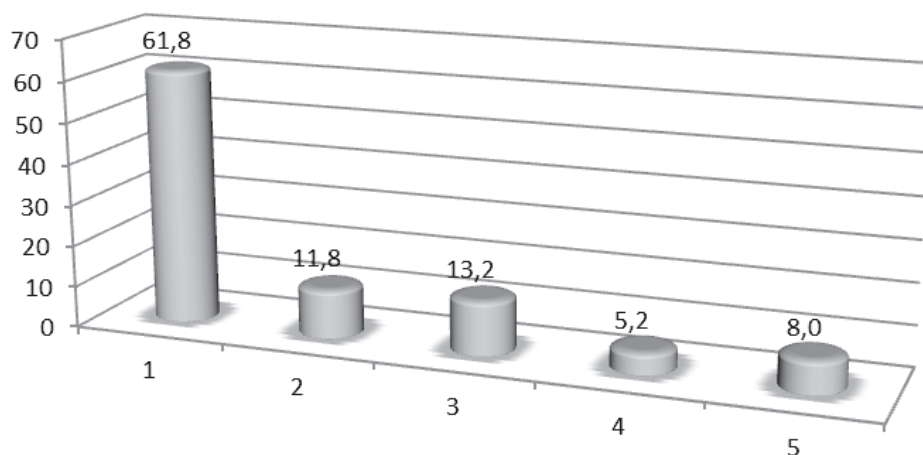


Rys. 7. Kooperacja firmy z jednostką naukowo-badawczą lub uczelnią z obszaru województwa mazowieckiego (w %)

Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 500$.

Wśród rozpoznawalnych form współpracy uczelni z podmiotami rynku najczęściej wymieniane są *spin-off*, centra zaawansowanej technologii i platformy rozwoju wiedzy. Z interpretacją pojęcia *spin-off* nie ma większego problemu, gdy jest ono odnoszone do podmiotów powstających, jako satelity dużych korporacji głównie do realizacji nowych, często ryzykownych projektów technologicznych. Problemy jednak pojawiły się z interpretacją *spin-off*, gdy jedną z zaangażowanych stron jest (może być) uczelnia czy instytucja naukowa. Z kolei centra zaawansowanych technologii (CZT) miały powstać w Polsce, zgodnie z Narodowym Planem Rozwoju, przy wykorzystaniu funduszy europejskich. Celem powstawania CZT miał być rozwój współpracy między instytucjami badawczo-rozwojowymi a gospodarką poprzez opracowywanie, wdrażanie i konsolidację nowych technologii związanych z dziedzinami nauki uznanymi za szczególnie ważne dla gospodarki w założeniach polityki naukowej i naukowo-technicznej państwa. Platforma transferu wiedzy miała ułatwić kontakt pomiędzy uczelniami i JBR a przedsiębiorstwami. Niestety nie oparty na kontaktach personalnych portal internetowy nader redukuje możliwości relacji biznesowej opartej na zaufaniu.

Ocena możliwości nawiązania współpracy z uczelnią z obszaru województwa mazowieckiego została skwantyfikowana za pomocą pięciostopniowej skali ocen, gdzie 5 oznaczało bardzo dużą możliwość kooperacji, a 1 najmniejszą możliwość stałej współpracy (rys. 8). Ponad 61,8% przedsiębiorców negatywnie ocenia szanse nawiązania współpracy z uczelnią z obszaru województwa. Zdaniem 13,2% respondentów kooperacja z mazowieckimi uczelniami jest możliwa (łącznie oceny 4 i 5).



Rys. 8. Ocena możliwości nawiązania działań kooperacyjnych przedsiębiorcy z uczelnią (w %)

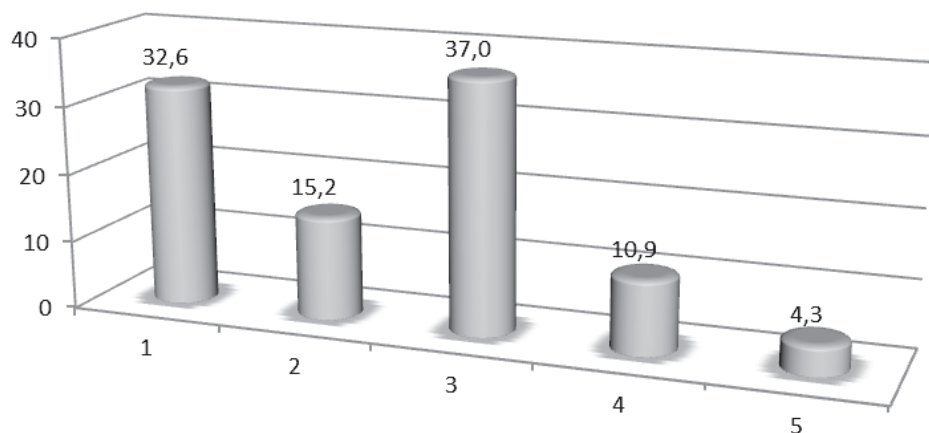
Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 500$.

Zdaniem tylko 22,8% przedsiębiorców jednostki naukowo-badawcze w województwie mazowieckim są odpowiednio przygotowane do współpracy z przedsiębiorstwami. Według 20% respondentów JBR i uczelnie wyższe nie są dostatecznie przygotowanym partnerem potencjalnej kooperacji w sektorze działań komercyjnych. Co charakterystyczne, w rozkładzie uzyskanych wskazań dominuje kategoria niewiedzy (57,2%) sugerująca brak merytorycznych kryteriów waloryzacji nawet potencjalnej współpracy. Uwidacznia się wysoki poziom deklarowanej nieufności względem jednostek badawczo-rozwojowych młodych przedsiębiorców, którzy są aktywnymi podmiotami rynku w czasie do 5 lat.

Do wskazywanych barier ograniczających lub uniemożliwiających współpracę podmiotów gospodarczych z uczelniami wyższymi przedsiębiorcy zaliczyli:

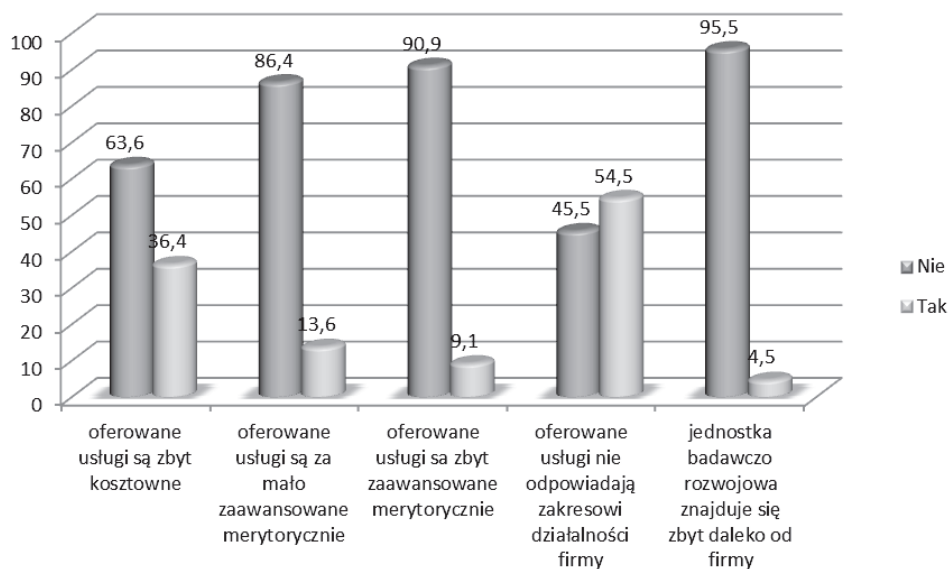
- biurokrację;
- słaby przepływ informacji i brak promocji ze strony uczelni;
- brak zainteresowania ze strony przedsiębiorstwa;
- brak kapitału instytucjonalnego;
- jednostki badawczo-rozwojowe nie są nastawione na potrzeby rynkowe, ich decydenci nie myślą komercyjnie;
- atrakcyjność oferty szkół wyższych,
- wielkość podmiotów MSP ograniczająca możliwości kooperacji.

Warto przyjrzeć się jednej z przyczyn, jaką jest atrakcyjność oferty szkół wyższych. Ocena atrakcyjności oferty uczelni wyższych z perspektywy potrzeb danej firmy/przedsiębiorstwa wskazuje na występowanie dekompozycji w strukturze potrzeb podmiotów funkcjonujących na rynku oraz oferty badawczo-rozwojowej



Rys. 9. Atrakcyjność oferty uczelni ze względu na potrzeby przedsiębiorców (w %)

Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 46$.



Rys. 10. Przyczyny negatywnej oceny oferty uczelni z terenu województwa mazowieckiego (w %)

Źródło: opracowanie własne, zbiór CATI $n = 478$.

podmiotów naukowo-badawczych (rys. 9). Dla 32,6% przedsiębiorców oferta uczelni wyższych jest nieatrakcyjna i pozbawiona waloru użyteczności z punktu widzenia potrzeb reprezentowanej firmy. Oferta uczelni jest oceniana jako atrakcyjna przez 15,2% respondentów (łącznie oceny 4 i 5). Przy tak niskiej frakcji statystycznej nie

istnieje zasadna metodologicznie procedura profilowania firmy docelowej ze względu na wielkość podmiotu, klasyfikację działalności oraz dyslokację przestrzenną.

Wśród przedsiębiorców negatywnie oceniających ofertę wyższych uczelni dominują przyczyny związane z dekompozycją oferty uczelni i potrzeb poszczególnych przedsiębiorców (54,5%). Sugerowaną przyczyną braku atrakcyjności oferty jest także wysoki koszt usług oferowanych przez uczelnie (36,4%). Z kolei czynniki lokacyjne lub dotyczące stopnia merytorycznego zaawansowania usług są pozycjonowane na odległych miejscach indeksu (rys. 10).

4. Zakończenie

Intensyfikację działań w zakresie wspierania współpracy szkół wyższych ze sferą gospodarczą należy zaliczyć do najważniejszych wyzwań, przed którymi stoi obecnie polska gospodarka. Związane jest to z dystansem, który dzieli obydwie sfery, oraz koniecznością wzrostu innowacyjności polskich przedsiębiorstw. Ocena współpracy podmiotów gospodarczych ze szkołami wyższymi w zakresie innowacji wypada bardzo niekorzystnie. Świadczą o tym m.in. wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców na Mazowszu, tylko 8,2% badanych podmiotów wskazywało bowiem, że podejmuje jakąkolwiek współpracę w tym zakresie. Ponadto większość przedsiębiorców negatywnie oceniało możliwość nawiązania współpracy w przyszłości. Do barier ograniczających współpracę można zaliczyć przeszkody biurokratyczne, słaby przepływ informacji, brak promocji ze strony uczelni, brak zainteresowania przedsiębiorców taką współpracą, jak też brak komórek na uczelni odpowiedzialnych za kontakty ze środowiskiem biznesowym. Przedsiębiorcy również negatywnie oceniają oferty szkół wyższych, zwracając szczególną uwagę na koszt świadczonych usług oraz niski walor użytkowy oferty.

Literatura

- Barriere współpracy przedsiębiorstw i ośrodków naukowych*, raport MNiSzW, Departament Wdrożeń i Innowacji, Warszawa 2006.
- Budowa współpracy nauki z gospodarką*, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2010.
- Górzyński M., Pander W., Koć P., *Tworzenie związków kooperacyjnych między MSP i instytucjami otoczenia biznesu*, PARP, Warszawa 2006.
- Kierunki inwestowania w nowoczesne technologie w przedsiębiorstwach MSP*, PARP, Warszawa 2007.
- Łącka I., *Współpraca technologiczna polskich instytucji naukowych i badawczych z przedsiębiorstwami jako czynnik wzrostu innowacyjności polskiej gospodarki*, Zachodniopomorski Uniwersytet Technologiczny, Szczecin 2011.

Poznańska K., Zarzecki M., Matuszewski P., Rudawski A., *Innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu oraz współpraca ze szkołami wyższymi. Raport z badań*, Wyd. Politechniki Warszawskiej, Warszawa 2012.

Warunki skutecznej współpracy pomiędzy nauką a przedsiębiorstwami, red. M. Bąk, P. Kulawczuk, Instytut Badań nad Demokracją i Przedsiębiorstwem Prywatnym, Warszawa 2009.

COOPERATION OF ENTERPRISES WITH HIGH SCHOOLS WITHIN THE SCOPE OF INNOVATION

Summary: The article presents general tendencies in the area of cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation. The analysis is based on empirical study conducted among 500 small and medium-sized enterprises located in Mazowsze region. The results of the empirical study show that only 25% of enterprises cooperate with high schools. It is also observed that medium-sized companies cooperate more on innovation process and spend more money on research and development. It is important to notice that there are a lot of barriers of cooperation of enterprises with high schools within the scope of innovation.

Keywords: innovation, cooperation of enterprises, high schools.