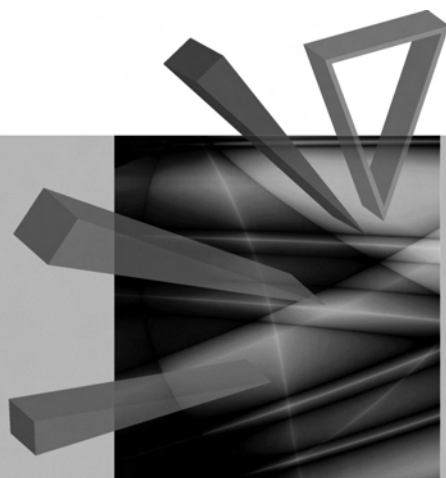


**PRACE NAUKOWE**  
Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
**RESEARCH PAPERS**  
of Wrocław University of Economics

**244**

# Problemy rozwoju regionalnego



Redaktorzy naukowi  
**Elżbieta Sobczak**  
**Andrzej Raszkowski**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2012

Recenzenci: Piotr Bury, Beata Filipiak, Tadeusz Grabiński, Anna Malina, Danuta Stawasz,  
Edward Stawasz, Eugeniusz Wojciechowski

Redaktor Wydawnictwa: Elżbieta Kożuchowska

Redaktor techniczny: Barbara Łopusiewicz

Korektor: Aleksandra Śliwka

Łamanie: Beata Mazur

Projekt okładki: Beata Dębska

Publikacja jest dostępna na stronie [www.ibuk.pl](http://www.ibuk.pl)

Streszczenia opublikowanych artykułów są dostępne w międzynarodowej bazie danych  
The Central European Journal of Social Sciences and Humanities <http://cejsh.icm.edu.pl>  
oraz w The Central and Eastern European Online Library [www.ceeol.com](http://www.ceeol.com)  
a także w adnotowanej bibliografii zagadnień ekonomicznych BazEkon,  
[http://kangur.uek.krakow.pl/bazy\\_ae/bazekon/nowy/index.php](http://kangur.uek.krakow.pl/bazy_ae/bazekon/nowy/index.php)

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania znajdują się  
na stronie internetowej Wydawnictwa  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Kopiowanie i powielanie w jakiegokolwiek formie  
wymaga pisemnej zgody Wydawcy

© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2012

**ISSN 1899-3192**

**ISBN 978-83-7695-229-1**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Druk: Drukarnia TOTEM

## Spis treści

<b>Wstęp</b> .....	13
<b>Malgorzata Markowska, Danuta Strahl:</b> Klasyfikacja dynamiczna europejskiej przestrzeni regionalnej ze względu na poziom identyfikatorów innowacyjności typu Output .....	15
<b>Marek Szajt:</b> Zmiana pozycji innowacyjnej regionów w rozszerzającej się Unii Europejskiej .....	29
<b>Elżbieta Izabela Misiewicz:</b> Innowacyjność a rozwój regionalny – model miękki .....	39
<b>Katarzyna Widera:</b> Analiza porównawcza poziomu innowacyjności regionów .....	48
<b>Elżbieta Sobczak:</b> Statystyczna analiza pracujących według intensywności działalności B+R w państwach Unii Europejskiej.....	56
<b>Malgorzata Markowska:</b> Klasyfikacja unijnych regionów ze względu na dynamikę charakterystyk innowacyjności (w zakresie Output) .....	66
<b>Dariusz Głuszczuk:</b> Regionalny system innowacji – ujęcie definicyjne i modelowe (dyskusje na gruncie teorii).....	81
<b>Andrzej Sztando:</b> Ocena systemów wdrażania regionalnych strategii innowacji – raport z badań.....	90
<b>Bartłomiej Jefmański, Malgorzata Markowska:</b> Ocena pozycji polskich regionów ze względu na inteligentną specjalizację w europejskiej przestrzeni z wykorzystaniem klasyfikacji rozmytej.....	102
<b>Anna Beata Kawka:</b> Wpływ jakości kapitału ludzkiego na rozwój regionalny .....	114
<b>Iwona Skrodzka:</b> Kapitał intelektualny a poziom rozwoju gospodarczego polskich województw – model miękki .....	124
<b>Malgorzata Juchniewicz, Urszula Tomczyk:</b> Regionalne zróżnicowanie kapitału intelektualnego przedsiębiorstw w Polsce .....	136
<b>Magdalena Graczyk, Leszek Kaźmierczak-Piwko:</b> Rola ekoinnowacji w procesie zrównoważonego rozwoju regionu .....	147
<b>Katarzyna Szymańska:</b> Innowacyjność regionu jako narzędzie kształtujące kulturę organizacyjną MSP.....	158
<b>Łukasz Mamica:</b> Wzornictwo przemysłowe jako sektor przemysłów kreatywnych.....	168
<b>Arkadiusz Świadek, Marek Tomaszewski:</b> Łańcuchy dostaw w kształtowaniu innowacyjności regionów Polski zachodniej.....	178
<b>Patrycja Zwiech:</b> Znaczenie kapitału ludzkiego w rozwoju województwa zachodniopomorskiego.....	190

<b>Janusz Kornecki, Maciej Kokotek, Arkadiusz Szymański:</b> Wsparcie innowacyjności małych i średnich przedsiębiorstw w rozwoju województwa łódzkiego.....	201
<b>Krzysztof Krukowski, Maciej Zastempowski:</b> Instrumenty finansowe wspierające innowacyjność przedsiębiorstw województwa kujawsko-pomorskiego w świetle badań empirycznych.....	211
<b>Marek Obrębalski:</b> Współczesne problemy polityki regionalnej Unii Europejskiej i Polski.....	218
<b>Bogdan Leszkiewicz:</b> Strategie Unii Europejskiej w zakresie polityki regionalnej.....	228
<b>Tomasz Dorożyński:</b> Polityka spójności Unii Europejskiej a gospodarka lokalna i regionalna.....	236
<b>Ewa Kusideł:</b> Wpływ polityki spójności na konwergencję wewnętrzną w Polsce .....	246
<b>Artur Lipieta, Barbara Pawelek, Roman Huptas:</b> Analiza porównawcza województw Polski ze względu na wykorzystanie środków unijnych z Europejskiego Funduszu Rozwoju Regionalnego w latach 2007–2010 .....	257
<b>Mariusz Wiśniewski:</b> Regionalne zróżnicowanie absorpcji unijnego wsparcia dla polskiej wsi.....	266
<b>Kinga Wasilewska:</b> JESSICA, JEREMIE i JASPERS na rzecz wzrostu gospodarczego .....	278
<b>Alojzy Zalewski:</b> Rynkowe uwarunkowania konkurencji terytorialnej w świetle inwestycji rzeczowych .....	290
<b>Małgorzata Leśniak-Johann:</b> Uwarunkowania konkurencji i współpracy w kontekście rozwoju turystyki na pograniczu dolnośląsko-saksońskim. Zarys problemu .....	300
<b>Emilia Bogacka:</b> Współpraca w zakresie bezpieczeństwa publicznego na obszarze nadgranicznym Polski z Niemcami .....	312
<b>Alina Kulczyk-Dynowska, Katarzyna Przybyła:</b> Karkonoskie parki narodowe (Karkonoski Park Narodowy i Krkonošský Národní Park) a rozwój transgranicznej przestrzeni regionalnej .....	321
<b>Anna Malina, Dorota Mierzwa:</b> Analiza porównawcza sytuacji makroekonomicznej Polski i krajów ościennych w okresie 20 lat przemian gospodarczych.....	330
<b>Zbigniew Piepiora:</b> Występowanie katastrof naturalnych w Europie i międzynarodowa współpraca w zakresie przeciwdziałania ich skutkom.....	342
<b>Jakub Piecuch, Łukasz Paluch:</b> Społeczno-ekonomiczne uwarunkowania rozwoju regionów basenu Morza Śródziemnego .....	357
<b>Adam Dąbrowski:</b> Globalizacja a regionalizm .....	366
<b>Krzysztof Malik:</b> Wybrane metody oceny polityki rozwoju regionu.....	374
<b>Dorota Rynio:</b> Regiony problemowe wobec nowego paradygmatu polityki regionalnej w Polsce .....	394

<b>Piotr Rzeńca:</b> Parki tematyczne jako czynnik rozwoju gospodarki. Identyfikacja zjawiska.....	405
<b>Renata Lisowska:</b> Uwarunkowania rozwoju małych i średnich przedsiębiorstw w regionach zmarginalizowanych na przykładzie województwa łódzkiego.....	416
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Transport jako czynnik rozwoju regionalnego .....	425
<b>Adam Przybyłowski:</b> Inwestycje transportowe w województwie dolnośląskim w aspekcie realizacji strategii zrównoważonego rozwoju .....	435
<b>Paweł Andrzejczyk:</b> Znaczenie logistyki zwrotnej dla zrównoważonego rozwoju regionu .....	450
<b>Waldemar A. Gorzym-Wilkowski:</b> Wojewódzkie planowanie przestrzenne – istota, możliwości i ograniczenia.....	460
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Wybrane aspekty orientacji marketingowej jednostek terytorialnych.....	470
<b>Krzysztof Wiktorowski:</b> Tożsamość regionalna i lokalna jako element zrównoważonego rozwoju regionu zachodniopomorskiego .....	480
<b>Jan Polski:</b> Efekty zewnętrzne w marketingu urbanistycznym .....	491
<b>Danuta Stawasz:</b> Regionalne zróżnicowania rozwoju polskich regionów po 10 latach funkcjonowania samorządu terytorialnego .....	501
<b>Beata Bal-Domańska:</b> Klasyfikacja podregionów Polski szczebla NUTS-3 ze względu na poziom rozwoju gospodarczego .....	509
<b>Łukasz Mach:</b> Zastosowanie metod wielowymiarowej analizy do oceny potencjału rozwojowego regionów.....	520
<b>Grażyna Karmowska:</b> Porównanie rozwoju subregionów województwa zachodniopomorskiego w latach 1999–2007 .....	530
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka:</b> Stymulowanie zrównoważonego rozwoju w regionie zachodniopomorskim przy wykorzystaniu dobrych praktyk.....	542
<b>Maria Kola-Bezka:</b> Przedsiębiorczość jako czynnik rozwoju regionu w świetle wyników badania ankietowego mieszkańców województwa kujawsko-pomorskiego .....	552
<b>Joanna Kosmaczewska:</b> Przedsiębiorczość jako stymulanta turystycznego rozwoju obszarów wiejskich.....	563
<b>Sandra Misiak:</b> Aktywność zawodowa kobiet w województwie zachodniopomorskim .....	573
<b>Agnieszka Skowronek-Grądział:</b> Analiza porównawcza obszarów wiejskich w zakresie infrastruktury służącej ochronie środowiska .....	582
<b>Justyna Danielewicz, Maciej Turała:</b> Analiza zróżnicowania przestrzennego wydatków na usługi z zakresu oświaty i wychowania w Polsce .....	594
<b>Anna Majchrzak:</b> Ocena sytuacji finansowej powiatów województwa wielkopolskiego z wykorzystaniem metody Warda .....	602
<b>Marian Maciejuk:</b> Struktura pomocy publicznej dla przedsiębiorców w Polsce w latach 2006-2009 .....	612

<b>Tomasz Kołakowski:</b> Pomoc publiczna udzielona przez dolnośląskie samorządy podmiotom gospodarczym – dynamika i rodzaje wsparcia.....	623
<b>Andrzej Wasiak:</b> Restrukturyzacja w PKP na przykładzie PKP Energetyka SA .....	636
<b>Monika Murzyn-Kupisz:</b> Działania na rzecz zachowania dziedzictwa kulturowego a efekty mnożnikowe w gospodarce lokalnej i regionalnej.....	645
<b>Marcelina Zapotoczna, Joanna Cymerman:</b> Wykorzystanie wielowymiarowej analizy dyskryminacyjnej do grupowania wspólnot mieszkaniowych	658
<b>Agnieszka Kłysik-Uryszek:</b> Działalność eksportowa spółek z udziałem kapitału zagranicznego – regionalne zróżnicowania w Polsce.....	668

## Summaries

<b>Malgorzata Markowska, Danuta Strahl:</b> Dynamic classification of the European regional space regarding the level of Output innovation identifiers .....	28
<b>Marek Szajt:</b> Change in the innovative position of regions in the enlarging European Union.....	38
<b>Elżbieta Izabela Misiewicz:</b> Innovation and regional development – the soft model .....	47
<b>Katarzyna Widera:</b> Comparative analysis of the level of innovation in regions.....	55
<b>Elżbieta Sobczak:</b> Statistical analysis of workforce by the intensity of R&D activity in EU countries .....	65
<b>Malgorzata Markowska:</b> EU regions classification by the dynamics of innovation characteristics (regarding Output) .....	80
<b>Dariusz Głuszczyk:</b> Regional innovation system – the definitive and the model approach (theoretical discussions).....	89
<b>Andrzej Sztando:</b> Assessment of the regional innovation strategies implementation systems – a study report.....	101
<b>Bartłomiej Jefmański, Malgorzata Markowska:</b> The assessment of Polish regions with regard to smart specialization in European space applying fuzzy classification.....	113
<b>Anna Beata Kawka:</b> The influence of human capital quality on regional development.....	123
<b>Iwona Skrodzka:</b> Intellectual capital influence and the level of economic development in Polish regions – the soft model.....	135
<b>Malgorzata Juchniewicz, Urszula Tomczyk:</b> Regional differentiation of enterprise intellectual capital in Poland.....	146
<b>Magdalena Graczyk, Leszek Kaźmierczak-Piwko:</b> The role of eco-innovation in the process of sustainable development of a region.....	157

<b>Katarzyna Szymańska:</b> Region innovativeness as a tool shaping the organisational culture of SMEs.....	167
<b>Lukasz Mamica:</b> Industrial design as a sector of creative industries.....	177
<b>Arkadiusz Świadek, Marek Tomaszewski:</b> Supply chain in shaping the innovativeness of Western Poland regions .....	189
<b>Patrycja Zwiech:</b> The importance of human capital in the development of West Pomeranian Voivodeship .....	200
<b>Janusz Kornecki, Maciej Kokotek, Arkadiusz Szymański:</b> Support for the innovativeness of small and medium-sized enterprises in the development of Łódź Voivodeship.....	210
<b>Krzysztof Krukowski, Maciej Zastempowski:</b> Financial instruments supporting the innovativeness of Kuyavian-Pomeranian Voivodeship in the light of empirical research .....	217
<b>Marek Obrębalski:</b> Contemporary problems of the regional policy of the European Union and Poland .....	227
<b>Bogdan Leszkiewicz:</b> Strategies of the European Union regional policy .....	235
<b>Tomasz Dorożyński:</b> The role of EU cohesion policy in regional and local economy.....	245
<b>Ewa Kusidel:</b> The impact of the cohesion policy on the internal convergence in Poland .....	256
<b>Artur Lipieta, Barbara Pawelek, Roman Huptas:</b> Comparative analysis of Polish Nuts 2 level regions from the point of view of the level of using European funds from the European Regional Development Fund for the period between January 2007 and June 2010 .....	265
<b>Mariusz Wiśniewski:</b> Regional diversification of EU support absorption for Polish rural areas.....	277
<b>Kinga Wasilewska:</b> JESSICA, JEREMIE and JASPERS for economic growth.....	289
<b>Alojzy Zalewski:</b> Market determinants of territorial competition in the light of material investments.....	299
<b>Małgorzata Leśniak-Johann:</b> Conditions of the cooperation and competition in tourism in Saxony–Lower Silesian borderland. Selected problems.....	311
<b>Emilia Bogacka:</b> Cooperation in the area of public safety in the Poland–Germany borderland.....	320
<b>Alina Kulczyk-Dynowska, Katarzyna Przybyła:</b> Giant Mountains national parks (KPN and KRNAP) and the development of cross-border regional space .....	329
<b>Anna Malina, Dorota Mierzwa:</b> A comparative analysis of macroeconomic situation in Poland and neighbouring countries in the 20-year period of structural changes .....	341
<b>Zbigniew Piepiora:</b> The occurrence of natural disasters in Europe and the international cooperation in the field of counteracting their results .....	356

<b>Jakub Piecuch, Łukasz Paluch:</b> Determinants of social and economic development of the Mediterranean basin regions.....	365
<b>Adam Dąbrowski:</b> Globalization and regionalization.....	373
<b>Krzysztof Malik:</b> Chosen methods of regional development policy evaluation	393
<b>Dorota Rynio:</b> Problem regions in the face of a new paradigm of the regional policy in Poland .....	404
<b>Piotr Rzeńca:</b> Theme parks as a factor in the development of economy. An identification of the phenomenon .....	415
<b>Renata Lisowska:</b> The determinants of SME growth in marginalized regions illustrated with the example of Łódź Voivodeship .....	424
<b>Aleksandra Koźlak:</b> Transport as a factor of regional development .....	434
<b>Adam Przybyłowski:</b> Transport investments in Lower Silesian Voivodeship in the context of sustainable development strategy .....	449
<b>Paweł Andrzejczyk:</b> The significance of reverse logistics for balanced region development.....	459
<b>Waldemar A. Gorzym-Wilkowski:</b> Voivodeship spatial planning – the essence, opportunities and constraints .....	469
<b>Andrzej Raszkowski:</b> Selected aspects of the marketing orientation of territorial units .....	479
<b>Krzysztof Wiktorowski:</b> Regional and local identity as an element of sustainable development of the West Pomeranian region.....	490
<b>Jan Polski:</b> External effects in urban marketing.....	500
<b>Danuta Stawasz:</b> Regional differences in the development of Polish regions after the establishment of territorial self-government .....	508
<b>Beata Bal-Domańska:</b> Classification of Polish sub-regions (NUTS-3) by economic development level .....	519
<b>Łukasz Mach:</b> Application of the methods of multidimensional comparative analysis as a basis for parameters assignment of development potential of regions.....	529
<b>Grażyna Karmowska:</b> A comparison of the development of the subregions of West Pomeranian Voivodeship in 1999-2007.....	541
<b>Ewa Mazur-Wierzbicka:</b> Stimulating sustainable development in West Pomeranian Voivodeship by using good practices.....	551
<b>Maria Kola-Bezka:</b> Entrepreneurship as a factor of regional development on the basis of the survey results of the residents of Kuyavian-Pomeranian Voivodeship .....	562
<b>Joanna Kosmaczewska:</b> Entrepreneurship as a stimulus to tourism development in rural areas .....	572
<b>Sandra Misiak:</b> Professional activity of women in West Pomeranian Voivodeship.....	581
<b>Agnieszka Skowronek-Grądziel:</b> A comparative analysis of rural areas in the field of environment protection infrastructure .....	593



---

<b>Justyna Danielewicz, Maciej Turała:</b> Analysis of spatial differentiation of expenditure on education in Poland.....	601
<b>Anna Majchrzak:</b> Financial standing of counties in Greater Poland Voivodeship assessed with Ward's method.....	611
<b>Marian Maciejuk:</b> The structure of public aid for entrepreneurs in Poland in the period 2006-2009.....	622
<b>Tomasz Kołakowski:</b> Public aid granted to economic entities by Lower Silesian self-governments – dynamics and types of support.....	635
<b>Andrzej Wasiak:</b> Restructuring in PKP illustrated by the case of PKP Energetyka SA.....	644
<b>Monika Murzyn-Kupisz:</b> Activities aimed at preservation of cultural heritage and multiplier effects in the local and regional economy.....	657
<b>Marcelina Zapotoczna, Joanna Cymerman:</b> Using the multidimensional discriminant analysis for grouping housing cooperatives.....	667
<b>Agnieszka Kłysik-Uryszek:</b> Export activity of companies with foreign capital – regional differences in Poland.....	677

**Katarzyna Szymańska**

Politechnika Łódzka

---

## INNOWACYJNOŚĆ REGIONU JAKO NARZĘDZIE KSZTAŁTUJĄCE KULTURĘ ORGANIZACYJNĄ MSP

---

**Streszczenie:** W artykule podjęto się próby określenia wpływu innowacyjności regionu na rodzaj kultury organizacyjnej MSP. Istotnym czynnikiem sprzyjającym zmianom w przedsiębiorstwach z sektora MSP jest bowiem innowacyjność regionu. Jednak aby firmy te mogły budować swój potencjał rozwojowy i funkcjonować w szczególnym środowisku, w którym będą miały dostęp do niezbędnych zasobów, środków i informacji, muszą posiadać odpowiednią kulturę organizacyjną, która pobudzi w nich chęć do zmian. Nowa, odpowiednio kształtowana kultura organizacyjna pozwoli na odpowiedź na zachodzące w danej firmie i jej otoczeniu zmiany – przez efektywne zarządzanie ich rozwojem, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszelkich narzędzi wsparcia oferowanych przez politykę regionalną.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność regionu, kultura organizacyjna, sektor MSP.

### 1. Wstęp

Innowacyjność regionów to cecha, która w znacznym stopniu decyduje o pozycji konkurencyjnej MSP występujących na obszarze ich funkcjonowania. Zauważa się więc związek zachodzący między sferą publiczną a sferą biznesu, którego podstawą jest pojawienie się wielu korzyści zarówno dla jednych, jak i drugich podmiotów. Innowacyjność to cecha, którą w tym przypadku należy łączyć z rozwojem technologicznym. W przypadku MSP, choć potencjał gospodarczy stanowi istotę funkcjonowania dzisiejszych gospodarek, to nie zawsze jest on dostatecznie wykorzystywany i rozwijany. Mimo że firmy te cechują się wysoką elastycznością i adaptacyjnością do zmiennych wymagań rynkowych, technicznych i społecznych, szybkością podejmowania zmian w profilu produkcji i technologii, łatwością i bliskością nawiązywania kontaktów z klientami czy wyszukiwaniem nisz na rynku, to ciągle napotykają wiele barier, które blokują ich rozwój. Należy dodatkowo zaznaczyć, że MSP stanowią integralną część sił wewnętrznych regionu warunkujących ich rozwój.

Istotnym czynnikiem sprzyjającym zmianom w przedsiębiorstwach z tego sektora jest więc innowacyjność regionu. Uważa się bowiem, że przedsiębiorstwa te, chcąc sprostać globalnej konkurencji, powinny utworzyć nowy model zachowań, nasycony duchem przedsiębiorczości i innowacyjności. Pozwoli to im na konkuro-

wanie w nowym, zmiennym otoczeniu. Jednak aby firmy te mogły budować swój potencjał rozwojowy i funkcjonować w szczególnym środowisku, w którym będą miały dostęp do niezbędnych zasobów, środków i informacji, muszą posiadać odpowiednią kulturę organizacyjną, która pobudzi w nich chęć do zmian. Nowa, odpowiednio kształtowana kultura organizacyjna pozwoli na odpowiedź na zachodzące w danej firmie i jej otoczeniu zmiany – przez efektywne zarządzanie ich rozwojem, przy jednoczesnym wykorzystaniu wszelkich narzędzi wsparcia oferowanych przez politykę regionalną. Stworzenie sprzyjającego klimatu i dogodnych warunków rozwoju dla powstających i już działających przedsiębiorstw jest bowiem kluczowym celem regionów.

Przedmiotem opracowania jest pokazanie zależności między innowacyjnością regionu a kulturą organizacyjną MSP.

## 2. Innowacyjność regionu

W ostatnich latach największym wyzwaniem zarówno dla polityki Unii Europejskiej, danego kraju, jak i regionów jest innowacyjność. Dlatego na wszystkich wymienionych trzech poziomach definiuje się politykę oraz programy wsparcia ukierunkowane na wzrost innowacyjności przedsiębiorstw. Należy zaznaczyć, że Polska charakteryzuje się dużym zróżnicowaniem pod względem intensywności cech rozwojowych występujących w regionach. Jednak doświadczenia krajów wysoko rozwiniętych pokazują, że tylko budowanie przewagi konkurencyjnej opartej na innowacyjności i przedsiębiorczości może przyczynić się do zdobycia trwałej przewagi konkurencyjnej. Wyzwaniom tym mogą sprostać regiony, które są zdolne do pobudzania innowacyjnych i przedsiębiorczych postaw i zasobów wśród przedsiębiorców prowadzących działalności na danym terenie. Kluczową rolę w tym procesie odgrywają władze regionalne, które będąc katalizatorem i koordynatorem przemian na danym obszarze, dysponują ogromnym wachlarzem narzędzi mogących pobudzać do proinnowacyjności sektor MSP.

Jak twierdzi J. Bogdanienko, innowacje decydują o konkurencyjności przedsiębiorstw, bez których ich rozwój w długim okresie jest niemożliwy [Bogdanienko 1998, s. 11]. Pojęcie innowacyjności jest opisywane i diagnozowane z bardzo wielu perspektyw. Innowacja jest to wprowadzenie do praktyki gospodarczej nowego lub znacząco ulepszonych rozwiązania w odniesieniu do produktu (towaru, usług), procesu, marketingu lub organizacji. P. Drucker określił innowację jako „szczególne narzędzie przedsiębiorców, za pomocą którego zmiany czynią okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub do świadczenia nowych usług”. Jak widać, definicja ta została odniesiona w znacznym stopniu do ekonomii i społeczeństwa, a w mniejszym do techniki. Za główną cechę nowatora należy uznać umiejętność dostrzeżenia systemu tam, gdzie inni widzą odrębne, niepowiązane ze sobą elementy [Drucker 1992, s. 39].

Przeprowadzane analizy gospodarek państw Unii wykazują, że innowacje są efektem kompleksowej zależności i interakcji pomiędzy różnymi podmiotami wchodzącymi w skład otoczenia regionów. Zauważono, że rozwój technologiczny następuje wskutek wielu oddziaływań odbywających się na zasadzie sprzężeń zwrotnych, w centrum których zlokalizowane jest przedsiębiorstwo. Następstwem popularności procesów innowacyjnych jest umieszczenie wszelkich mechanizmów oddziałujących na ten proces na poziomie regionalnym. Region innowacyjny koncentruje się na identyfikacji regionalnych mechanizmów tworzenia procesów innowacji. Dodatkowo omawia istotę regionalnej płaszczyzny polityki innowacyjnej, która zajmuje dziś szczególne miejsce w polityce rozwoju polskich regionów. Działanie to jest skierowane bezpośrednio do przedsiębiorstw funkcjonujących na danym obszarze, w szczególności do firm z sektora MSP. Firmy te dzięki swojej elastyczności sprawdzają się w budowaniu nowoczesnych obszarów przemysłowych oraz uważane są za twórców postępu technicznego i innowacyjnego. Rozwój przedsiębiorstw z sektora MSP nakierowany jest zatem na wdrażanie zmian i związanych z tym innowacji. Ma to swój wyraz w umiejętności jednoczesnego prowadzenia różnorodnych działań, co zmierza do określonej aktywności technologicznej. Funkcjonowanie tych przedsiębiorstw na poziomie regionalnym odnosi się zatem do bezpośrednich relacji zachodzących między nimi a otoczeniem. Poziom regionalny jest więc kluczowy dla rozwoju mechanizmów wspierających wszelkie działania innowacyjne wśród MSP.

Jednym z podstawowych dokumentów strategicznych, którymi dysponują regiony, jest Regionalna Strategia Innowacji opracowana dla danego województwa. Dokument ten określa regionalną politykę innowacyjną, której głównym celem jest zbudowanie skutecznego i sprawnego regionalnego systemu innowacji w danym województwie, sprzyjającego wzrostowi innowacyjności całej gospodarki narodowej. W realizacji celu głównego pomogą wyznaczone poniższe cele szczegółowe:

- wzmocnienie i rozwój współpracy między przedsiębiorcami i naukowcami w zakresie komercjalizacji wynalazków i wdrażania innowacji,
- stworzenie infrastruktury finansowego wsparcia innowacji,
- zwiększenie wykorzystania potencjału badawczo-rozwojowego do wzrostu innowacyjności gospodarki województwa,
- budowanie i rozwój kultury innowacyjnej mieszkańców regionu,
- stworzenie przyjaznych warunków do powstawania nowych, innowacyjnych przedsiębiorstw i rozwoju już istniejących,
- promowanie innowacyjnej gospodarki w ramach współpracy międzyregionalnej i międzynarodowej.

Dodatkowo należy zaznaczyć, że zadaniem np. jednostek samorządu terytorialnego jest posługiwanie się instrumentami zestawionymi w zintegrowany system obejmujący [Moczydłowski, Pacewicz 2007, s. 68–69]:

- programowanie wzrostu gospodarczego w warunkach gospodarki rynkowej z uwzględnieniem uwarunkowań regionalnych przez planowanie i tworzenie strategii rozwoju wybranych dziedzin gospodarki, bez naruszenia inicjatywy poszczególnych firm,

- oddziaływanie na lokalne rynki pracy przez instrumenty administracyjne, sferę zatrudnienia, infrastrukturę, stawki czynszów i opłat lokalnych,
- zarządzanie sektorem publicznym,
- kontrolę nastawioną na poszanowanie prawa, bezpieczeństwo, eliminację czarnej strefy, patologii społecznych oraz realizację celów fiskalnych,
- politykę branżową określającą najkorzystniejsze gałęzie gospodarki.

Integracja ta prowadzi do wyodrębnienia różnokierunkowych działań podejmowanych w celu promocji i wspierania przedsiębiorczości na szczeblu lokalnym i regionalnym, takich jak:

- koordynacja działalności podmiotów gospodarujących na danym terenie w celu zapewnienia maksymalnych korzyści gospodarczych i społecznych dla całego regionu,
- rozwiązywanie sprzeczności i konfliktów, które mogą pojawiać się pomiędzy zróżnicowanymi podmiotami lokalnymi i regionalnymi,
- inicjowanie przedsięwzięć gospodarczych i społecznych korzystnych z punktu widzenia rozwoju regionalnego i lokalnego,
- inicjowanie i rozwijanie współpracy między przedsiębiorcami, instytucjami otoczenia biznesu oraz organizacjami konsumenckimi.

Na poziomie samorządu regionalnego instrumenty wspierania rozwoju firm sektora MSP mogą mieć również charakter bezpośredni lub pośredni. Do przykładowych instrumentów pośrednich można zaliczyć [Słomińska 2007, s. 20]:

- inwestycje w infrastrukturę materialną danego regionu (drogi, kanalizacja, komunikacja),
- lokalni przedsiębiorcy i inwestorzy zewnętrzni w istotnym stopniu są zainteresowani dobrą jakością tej sfery rozwoju regionalnego,
- przygotowanie pod kątem prawnym oraz technicznym terenów i obiektów przeznaczonych na cele związane z działalnością gospodarczą,
- działalność promocyjno-informacyjna ukierunkowana na kreowanie pozytywnego wizerunku regionu,
- finansowe i organizacyjne wsparcie instytucji pomocowych dla małych i średnich przedsiębiorstw.

Wszystkie wymienione instrumenty kreuja działania rozwojowe małych i średnich firm. Jednak szczególne miejsce powinien zajmować region w budowaniu sieci powiązań między instytucjami badawczymi, instytucjami szkolnictwa wyższego a firmami z sektora MSP. Pozwoli to na zlikwidowanie wielu barier, które muszą pokonać firmy z sektora MSP, aby wdrożyć działania innowacyjne.

### 3. Kultura organizacyjna MSP

Na kształtowanie kultury organizacyjnej przedsiębiorstw wpływa wiele czynników zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Do czynników wewnętrznych zalicza się [Stankiewicz 1999, s. 10]:

- cechy osobowościowe osób, które tworzą daną firmę,
- tradycje kulturowe wynikające z jej historii,
- istniejące rozwiązania organizacyjne,
- wpływ kadry kierowniczej.

Wszystkie wymienione czynniki wewnętrzne działają na zasadzie wspólnych zależności, tworząc określoną kulturę organizacyjną. Z kolei w otoczeniu każdej firmy występują czynniki, których zbadanie jest konieczne dla rozumienia zjawisk i procesów zachodzących w systemie społecznym tych przedsiębiorstw. Pomiędzy MSP a ich otoczeniem zachodzi swoista wymiana opierająca się na zasadzie sprzężeń zwrotnych (otoczenie – firma, firma – otoczenie). Bezpośredni związek między tymi relacjami wyraża się przez przenoszenie na grunt MSP wartości i wzorców kulturowych, które ukształtowały się w rozwijającym się społeczeństwie, a na grunt regionu – wartości i wzorców kulturowych, które wykazują przedsiębiorstwa. W związku z czym można uznać, że aktywna polityka regionu nastawiona na innowacyjność kształtuje kulturę organizacyjną MSP.

Kultura organizacyjna MSP, która daje się kształtować świadomym działaniami, ma swoją istotę, do której należą normy, wartości i założenia, natomiast nosicielami każdej kultury są ludzie (przedsiębiorcy, pracownicy), którzy ją tworzą. Tak więc identyfikacja systemu kulturowego pozwala z jednej strony wyjaśnić i zrozumieć zachowania ludzi w danym przedsiębiorstwie, z drugiej zaś dokonać wyboru właściwych metod kształtujących pożądane zachowania pracowników, które zintegrują ich wokół wspólnych celów rozwojowych.

Uważa się, że sama osoba przedsiębiorcy i kreowana przez niego kultura organizacyjna może być zarówno „lokomotywą”, jak i „grabarzem” rozwoju jego firmy. Oczywiście jest to jeden z podstawowych, choć nie jedynych czynników decydujących o sukcesie bądź jego braku. Również istotny wpływ na rozwój przedsiębiorstw z sektora MSP mają warunki społeczno-polityczne, prawne, ekonomiczno-materialne i inne, które są stwarzane firmom przez właściwą politykę regionalną. W związku z czym można uznać, że jeżeli w danym regionie promuje się politykę odnoszącą się do innowacji, to przedsiębiorstwa tam występujące cechuje otwarta na zmiany kultura organizacyjna. Kultura organizacyjna MSP nastawiona na innowacje jest zawsze reakcją na potrzeby rynku, gospodarki czy szeroko rozumianego otoczenia. Często wymaga ona zmiany zachowania, stylu działania, wprowadzenia nowej techniki lub technologii i jest inspirowana przez ludzi.

Rozważania nad problematyką wpływu polityki innowacyjnej regionu na kulturę organizacyjną MSP wymagają zdefiniowania terminu „kultura organizacyjna”. W literaturze przedmiotu istnieje wiele podejść do definicji kultury organizacyjnej. Termin „kultura organizacyjna” pojawił się w latach 60. XX wieku w literaturze anglojęzycznej. I chociaż nie można znaleźć wśród różnych definicji tego pojęcia jednej, standardowej, to jednak uwidaczniają się w nich elementy wspólne, które wskazują, że kultura organizacyjna jest [Cameron, Quinn 2003]:

- holistyczna, co oznacza, że obejmuje całość zjawiska, które jest czymś więcej niż tylko prostą sumą jej składowych,

- zdeterminowana historycznie, czyli odzwierciedla historię organizacji,
- powiązana z przedmiotami badań antropologicznych, tj. rytuałami, symbolami,
- tworem społecznym, co oznacza, że powstaje i jest utrzymywana przez grupę ludzi, którzy tworzą organizację,
- jest koncepcją miękką,
- trudna do zmian.

Powyższe kryteria i samo pojęcie kultury organizacyjnej zdefiniował G. Hofstede jako „zbiorowe zaprogramowanie umysłu, które odróżnia jedną grupę lub kategorię ludzi od innej” [Cameron, Quinn 2003, s. 55]. Odnosząc się do tej definicji, każdą organizację można traktować jako obiekt o specyficznej kulturze, funkcjonujący w obrębie kultury narodowej, ale nie można go oddzielić od innych aspektów funkcjonowania organizacji, np. strategii organizacyjnych czy struktur. Na obraz kultury organizacyjnej w danym środowisku wpływ ma bowiem wiele czynników, tj. kultura narodowa oraz kultura środowiska, z których pochodzą ludzie ją tworzący. Następnymi istotnymi czynnikami kulturotwórczymi są cechy organizacji formalnej, które narzucają określone postawy i wzorce zachowań, oraz cechy osobowościowe członków organizacji, ich wiedza, posiadane umiejętności zawodowe oraz zakładane cele i ambicje na przyszłość. Kultura każdej organizacji składa się więc ze wspólnych wartości, postaw, założeń i wierzeń menedżerów oraz pracowników tych organizacji, kształtujących ich zachowanie i działania. Kultura organizacji kształtuje jej styl i atmosferę, rządzi podejściem do pracy i decyduje o poglądach ludzi na sposób wykonywania zadań. Kultura określa efektywność działania organizacji oraz niesie istotne implikacje dla motywacji pracowników [Cameron, Quinn, 2003, s. 45].

Tradycyjnie o kulturze organizacyjnej można powiedzieć, że jest spoiwem organizacji, osobowością lub tożsamością firmy lub elementem, który ściśle wiąże się z wyborami strategicznymi firmy.

W związku z czym badacze i menedżerowie tego zjawiska zaczęli zdawać sobie sprawę z zachodzących oddziaływań między sukcesem organizacji a jej kulturą organizacyjną. Za wyznacznik sukcesu na pewno można uznać umiejętność zdobywania przewagi konkurencyjnej.

W obliczu dużej różnorodności interpretacji określających termin „kultura organizacyjna”, na potrzeby niniejszego artykułu wybrano jedną z najczęściej przytaczanych definicji, która posłużyła za podstawę do dalszych rozważań. Jest to definicja określona przez jednego z klasyków i znawców kultury E.H. Scheina, który zinterpretował ją jako: „Zespół rozsądnych reguł postępowania, odkrytych, ustanowionych i rozwiniętych przez grupę, służących do zmagania się z problemami wewnętrznej integracji i zewnętrznym dostosowaniem, które dzięki wystarczająco dobremu działaniu wytyczają nowym członkom sposób myślenia i odczuwania w aspekcie wspomnianych problemów” [Schein 2004, s. 25].

Wybór powyższej definicji pozwala na całościowe odniesienie się do kultury organizacyjnej bez wartościowania jej poszczególnych elementów, co oznacza, że postawy, wartości i wzory zachowań wyznawane przez pracowników organizacji



można potraktować na równi. Dodatkowo można przyjąć, że powyższa definicja kultury w pewnym stopniu łączy ze sobą pozostałe definicje, gdyż wynika z założenia, że każda organizacja buduje pewne specyficzne zachowania ludzi, które są odpowiedzią na istniejące w niej formalne rozwiązania organizacyjne. Tworząc kulturę organizacyjną, integruje się pracowników wokół przyjętego celu organizacji oraz pozwala na jej funkcjonowanie w otoczeniu. Chodzi więc o interpretację norm kulturowych wykazywanych przez właścicieli i pracowników małych firm, które budują określone relacje między uczestnikami danych firm a otoczeniem. Zachodzące interakcje między otoczeniem a przedsiębiorstwami stają się miejscem, w którym współtworzy się nowe wartości.

Z czasem badacze tego zagadnienia rozszerzyli zasięg oddziaływania kultury organizacyjnej na dodatkowe obszary bezpośrednio wpływające na innowacyjność przedsiębiorstw. Dotyczy to: komunikacji międzyludzkiej, wynagradzania, motywowania, potrzeb klientów czy podejmowania ryzyka. W związku z czym można uznać, że kultura organizacyjna odgrywa ważną rolę w każdej firmie, ponieważ [Stankiewicz 2005, s. 67]:

- dla każdego pracownika jest źródłem rozumienia zdarzeń i symboli oraz nadaje im sens,
- obejmuje zbiór wartości, które umożliwią zrozumienie, dlaczego pewne zachowania są pożądane, a inne nie,
- organizacje o dobrze ukształtowanej kulturze wiążą ze sobą pracowników, którzy identyfikują się z nią,
- każda organizacja działa w otoczeniu, z którym na zasadzie sprzężeń zwrotnych dokonuje się wymiana polegająca na przenoszeniu się wartości i wzorów z otoczenia do organizacji, natomiast kultura danej organizacji wywiera wpływ na otoczenie.

W tym miejscu należy zadać pytanie, czy przyszłość zarządzania przedsiębiorstwem, a tym samym jego innowacyjność, leży w kulturze? Są badacze, którzy głęboko w to wierzą. Podejmując próbę wyjaśnienia danego zjawiska, często odwołujemy się do kultury, zakładając, że każda organizacja tworzy specyficzną kulturę, której elementy, tj. wartości, normy, wzory zachowań, symbole i mity, pozwalają odróżnić ją na tle innych organizacji. Elementy te kształtują określone stosunki między pracownikami, między pracownikami a kierownictwem oraz między organizacją a otoczeniem. Reagując na zachodzące zmiany w danym regionie, kultura organizacyjna pozwala z jednej strony na odróżnienie jednych członków organizacji od innych, z drugiej zaś umożliwia kształtowanie przyszłej pozycji konkurencyjnej przedsiębiorstwa na rynku, które właściwie odczytuje sygnały z otoczenia. Zatem zasadne jest traktowanie kultury organizacyjnej jako narzędzia kreującego innowacyjność przedsiębiorstw. Kultura organizacyjna jest więc czynnikiem, który decyduje o sposobie zarządzania przedsiębiorstwem, przez co wyznacza realizację przyjętych w danej firmie celów strategicznych [Szymańska 2011, s. 143]. W związku z powyższym można stwierdzić, że zmieniające się otoczenie wymusza na przed-



siębiorstwach z sektora MSP prowadzenie działań dostosowawczych. Działania te powinny opierać się na zbudowaniu kultury organizacyjnej MSP, która pozwoli na korzystanie z szerokiej oferty rozwojowej promowanej przez politykę regionów. Jak wykazują badania, przedsiębiorcy identyfikują wiele barier, które utrudniają im korzystanie z dostępnej polityki regionalnej. Potwierdzeniem tego są badania przeprowadzone w 2010 roku wśród 55 firm w regionie łódzkim. Ich dobór do badań ankietowych miał charakter losowy. Wśród badanych firm dominowały małe firmy, stanowiąc 89% badanej populacji, w tym 76% to mikrofirmy. W analizie struktury badanych firm ze względu na sektor gospodarki rozkład był następujący: 42,9% z nich prowadziło działalność produkcyjną, 17,3% – handlową, 39,8% – usługową.

Jako pierwsze zbadano bariery, które w opinii właścicieli firm utrudniają rozwój działalności innowacyjnej. Przedsiębiorcy wymieniali: niedostatek własnych środków finansowych (58,9% wskazań) oraz ryzyko niepowodzenia (39,7% wskazań), na kolejnych miejscach respondenci wskazali: brak znajomości rynku, brak czasu na śledzenie zmian oraz wykonywanie produktów standardowych. Niedocenione zostały bariery tzw. miękkie, takie jak: zarządzanie wiedzą i brak kultury innowacyjnej oraz nieutożsamianie się pracowników z firmą. Czynniki te są ważne, gdyż na stopień wykorzystania dostępnych narzędzi wsparcia w ramach polityki regionalnej rozwoju działalności innowacyjnej wpływa wiedza i umiejętności pracowników.



\* Badane firmy mogły wskazać więcej niż jedną odpowiedź

**Rys. 1.** Bariery wprowadzania innowacji (% wskazań)\*

Źródło: opracowanie własne na podstawie badań ankietowych.

Przeprowadzone obserwacje pozwoliły również stwierdzić, że badane w regionie MSP nie posiadają jednej, wyraźnie zaznaczonej kultury organizacyjnej. Często stanowi ona mieszankę kilku cech różnych kultur. Inną więc miały kulturę mikro- i małe firmy, inną średnie. Również branża, wiek czy płeć właścicieli i pracowników stanowiły bodziec do wyodrębnienia określonego typu kultury organizacyjnej MSP. Natomiast w przedsiębiorstwach o rozwiniętej technologii zapewne dominowały cechy kultury innowacyjnej. Lokalizacja to następny istotny czynnik wpływający na rodzaj kultury MSP. Z obserwacji bowiem wynika, że firmy działające z dala od dużych aglomeracji charakteryzują się kulturą nieinnowacyjną, która znacznie blokuje ich rozwój.

W związku z powyższym, aby minimalizować wymienione przez przedsiębiorców bariery, należy promować współpracę między instytucjami regionalnymi a przedsiębiorcami. Jednak dotychczasowe doświadczenia wskazują na dużą niechęć przedstawicieli MSP do współpracy z otoczeniem, w szczególności z jednostkami administracji publicznej. Choć szeroko rozumiana współpraca jest jednym z najbardziej realnych narzędzi pozwalających na wdrażanie nowych, innowacyjnych rozwiązań, to jednak ciągle nie jest ona w pełni wykorzystywana. Wynika to zarówno z niechęci do współpracy i kooperacji, jak i braku utrwalonych w przeszłości wzorów takich relacji oraz nieufności między tymi sektorami. Takie zachowanie w istotny sposób blokuje rozwój innowacyjności nie tylko MSP, ale i całej gospodarki. W związku z czym przedsiębiorstwa te należy zachęcać do kreowania nowych relacji z otoczeniem. Niezbędne jest do tego promowanie wśród właścicieli firm postaw zaufania, współpracy i partnerstwa w odniesieniu do polityki regionu. Jest to warunek konieczny, który przyczyni się do perspektywicznego rozwoju MSP.

#### 4. Podsumowanie

W procesie budowania wymienionych relacji, które zachodzą między innowacyjnością regionu a zmianą kultury organizacyjnej MSP, należy dążyć do wykreowania wszelkich działań na rzecz konsolidacji wymienionych środowisk przez wzmocnienie oddziaływań między nimi. Nie jest to jednak łatwe, gdyż wymaga, aby przedsiębiorcy zrozumieli, że kształtowanie właściwych relacji z otoczeniem jest kluczem do sukcesu. Niezbędne w tym celu wydaje się zrozumienie istoty takiego działania i wypracowanie międzyorganizacyjnych postaw zaufania, współpracy i partnerstwa odnoszących się do nowej kultury organizacyjnej MSP nastawionej na innowacje. Uzyskanie trwałego sukcesu MSP jest bowiem możliwe wówczas, gdy programy regionalne będą odnosiły się do stymulowania rozwoju przedsiębiorstw zwłaszcza w dziedzinach innowacyjnych. Innowacyjność regionów jest zatem ważnym elementem podnoszenia konkurencyjności MSP. W związku z czym niezbędne jest budowanie regionalnych strategii innowacyjności, a w ich ramach wszelkich programów wsparcia, które dotrą ze swoją ofertą do przedsiębiorstw o otwartej na zmiany kultu-

rze organizacyjnej. W tym miejscu należy podkreślić istotność działań promocyjnych i informacyjnych stosowanych w polityce regionalnej, ponieważ dobra informacja jest podstawą podejmowania odpowiednich działań i inicjatyw.

## Literatura

- Bogdanienko J. [1998], *Postęp techniczny, innowacje, badania naukowe-struktura procesu innowacji*, [w:] *Zarządzanie innowacjami. Wybrane problemy*, red. J. Bogdanienko, SGH, Warszawa.
- Cameron K.S., Quinn R.E. [2003], *Kultura organizacyjna-diagnoza i zmiana. Model wartości konkurujących*, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.
- Drucker P. [1992], *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*, PWE, Warszawa.
- Kowalski J. [2001], *Tytuł większego opracowania*, PWN, Warszawa.
- Kraśnicka T. [2002], *Koncepcja rozwoju przedsiębiorczości ekonomicznej i pozaekonomicznej*, Wyd. AE w Katowicach, Katowice.
- Moczydłowska J., Pacewicz I. [2007], *Przedsiębiorczość*, Wyd. Oświatowe Fosze, Rzeszów.
- Schein E.H. [2004], *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publisher, San Francisco.
- Słomińska B. [2007], *Gmina w procesach stymulowania przedsiębiorczości*, „Samorząd Terytorialny” nr 3.
- Stankiewicz M. [2005], *Konkurencyjność przedsiębiorstwa*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Stankiewicz M.J. [1999], *Budowanie potencjału konkurencyjności przedsiębiorstwa. Stan i kierunki rozwoju potencjału konkurencyjności polskich przedsiębiorstw w kontekście dostosowania gospodarki do wymogów Unii Europejskiej*, TNOiK „Dom Organizatora”, Toruń.
- Szymańska K. [2011], *Kultura organizacyjna jako narzędzie kreujące innowacyjność małych firm*, [w:] *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, red. S. Lachiewicz, K. Szymańska, A. Walecka, Monografie Politechniki Łódzkiej, Łódź.

## REGION INNOVATIVENESS AS A TOOL SHAPING THE ORGANISATIONAL CULTURE OF SMES

**Summary:** The article presents attempts at determining the influence of region innovativeness on the type of organisational culture within SMEs, as it is the innovativeness of a region that is a crucial factor favourable to the changes in SME sector companies. Yet for such companies to be able to build their development potential and function in a particular environment, which provides access to necessary resources, means as well as information, it is necessary to possess a particular organisational culture, which stimulates willingness to change. New, properly shaped organisational culture allows responding to the changes taking place within a given company and its business environment through effective management of their development, at the same time, with the use of all the support mechanisms provided by a regional policy.

**Keywords:** region innovativeness, organisational culture, SME sector.