

# PRACE NAUKOWE

Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu

# RESEARCH PAPERS

of Wrocław University of Economics

Nr 444

**Zarządzanie strategiczne  
w teorii i praktyce**



Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
Wrocław 2016

Redakcja wydawnicza: Jadwiga Marcinek, Aleksandra Śliwka  
Redakcja techniczna: Barbara Łopusiewicz  
Korekta: Justyna Mroczkowska  
Łamanie: Małgorzata Myszowska  
Projekt okładki: Beata Dębska

Informacje o naborze artykułów i zasadach recenzowania  
znajdują się na stronach internetowych  
[www.pracnaukowe.ue.wroc.pl](http://www.pracnaukowe.ue.wroc.pl)  
[www.wydawnictwo.ue.wroc.pl](http://www.wydawnictwo.ue.wroc.pl)

Publikacja udostępniona na licencji Creative Commons  
Uznanie autorstwa-Użycie niekomercyjne-Bez utworów zależnych 3.0 Polska  
(CC BY-NC-ND 3.0 PL)



© Copyright by Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu  
Wrocław 2016

**ISSN 1899-3192**  
**e-ISSN 2392-0041**  
**ISBN 978-83-7695-607-7**

Wersja pierwotna: publikacja drukowana

Zamówienia na opublikowane prace należy składać na adres:  
Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu  
ul. Komandorska 118/120, 53-345 Wrocław  
tel./fax 71 36 80 602; e-mail:[econbook@ue.wroc.pl](mailto:econbook@ue.wroc.pl)  
[www.ksiegarnia.ue.wroc.pl](http://www.ksiegarnia.ue.wroc.pl)

Druk i oprawa: TOTEM

## Spis treści

|   |     |
|---|-----|
| <b>Wstęp</b> .....  | 11  |
| <b>Małgorzata Baran, Ewa Cichocka, Paweł Maranowski:</b> Rola innowacji społecznych w polskich uczelniach / The role of social innovations at Polish universities .....   | 13  |
| <b>Paweł Bartkowiak:</b> Porównanie znaczenia wybranych obszarów procesu współkreowania wartości dla klienta między grupami przedsiębiorstw i klientów / Comparison of selected areas of value co-creation process between companies and customers.....   | 21  |
| <b>Bogusław Bembenek:</b> Współpraca strategiczna przedsiębiorców z sektorem badawczo-rozwojowym w polskich klastrach – współczesne wyzwanie w zarządzaniu klastrami / Strategic cooperation of entrepreneurs and R&D sector in Polish clusters – contemporary challenge within cluster management.....                       | 31  |
| <b>Marek Błaszczuk:</b> Źródła elastyczności strategii i systemu zarządzania strategicznego / Sources flexibility of strategy and strategic management system .....   | 47  |
| <b>Katarzyna Boczkowska, Konrad Niziołek:</b> Realizacja strategii bezpieczeństwa pracy w aspekcie badania przyczyn wypadków przy pracy / Implementation of safety at work strategy in the aspect of accidents at work causes investigation .....   | 62  |
| <b>Paweł Cabała, Adam Stabryła:</b> Metoda agregacji bilansującej w kwalifikacji strategii rozwoju technologii / The balanced aggregation method in the evaluation of technology development strategy .....   | 74  |
| <b>Wojciech Czakon:</b> Komplementarność czy substytucyjność mikrofundamentów współdziałania / Microfoundations of collaboration: substitute or complementary .....   | 87  |
| <b>Sylwia Dzedzic:</b> Intencje podejmowania działalności gospodarczej przez studentów / Intentions of taking business by students.....   | 95  |
| <b>Sylwia Dzedzic, Leszek Woźniak, Piotr Czerepiuk:</b> Proces przedsiębiorczego odkrywania jako metoda strategicznego planowania i implementacji inteligentnych specjalizacji regionu / The process of entrepreneurial discovery as a method of strategic planning and implementation of regional smart specializations..... | 107 |
| <b>Tadeusz Falencikowski:</b> Odpowiedzialność kierownicza w biznesie – zagadnienia procesowe i rodzajowe / Conditions of management liability in enterprise – procedural and generic issues .....  | 119 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Waldemar Glabiszewski, Dorota Grego-Planer:</b> Zdolności do pozyskiwania technologii jako składowa potencjału absorpcyjnego przedsiębiorstw finansowych w Polsce / The ability to acquire technology as the component of absorptive capacity of Polish enterprises operating in financial sector.....  | 128 |
| <b>Aldona Glińska-Noweś, Agata Sudolska, Iwona Escher:</b> Więzy osobiste jako komponent relacji biznesowych w ocenie reprezentantów polskich przedsiębiorstw / Personal ties as a component of business relationships according to Polish enterprises' representatives .....  | 140 |
| <b>Grażyna Golik-Górecka:</b> Realizacja strategii a multiparadygmat marketingu analitycznego / Realization of strategy but multiparadigm of analytical marketing .....  | 150 |
| <b>Dorota Grego-Planer, Waldemar Glabiszewski:</b> Wpływ egzogenicznych uwarunkowań na proces kreowania innowacji w wybranych małych i średnich przedsiębiorstwach / Influence on the exogenous conditions on the process of creating innovation in some small and medium-sized enterprises .....  | 157 |
| <b>Magdalena Grębosz:</b> Strategia co-brandingu w kontekście zarządzania strategicznego / Co-branding strategy in the context of strategic management   | 166 |
| <b>Marzena Hajduk-Stelmachowicz:</b> Bariery w realizacji celów w przedsiębiorstwach wdrażających ekoinnowacje organizacyjne / Barriers to achieving the objectives of voluntarily adopted environmental programs of pro-ecological strategies .....   | 179 |
| <b>Jakub Hałas:</b> Przedstawienie i porównanie wybranych modeli rozwoju organizacji / Presentation and comparison of selected schemas of organization development.....  | 190 |
| <b>Jarosław Ignacy:</b> Inwestycyjne eldorado czy początek zmierzchu realizowanej strategii? – analiza wybranych czynników atrakcyjności inwestycyjnej z perspektywy aglomeracji wrocławskiej / Eldorado for investors or the beginning of the end the implemented strategy? – analysis of selected factors of investment attractiveness from the perspective of the wroclaw agglomeration ..... | 199 |
| <b>Leon Jakubów:</b> Ewolucja planowania rozwoju przedsiębiorstwa / Evolution in the enterprise development planning .....   | 211 |
| <b>Mirosław Jarosiński:</b> Sukces przedsiębiorstwa na rynku krajowym barierą do internacjonalizacji / Firm's success on the home market as a barrier to internationalisation .....  | 222 |
| <b>Jarosław Karpacz:</b> Antecedencje innowacyjności jako wymiaru orientacji przedsiębiorczej na poziomie indywidualnym / Antecedents of innovativeness as the dimension of the entrepreneurial orientation on the individual level.....   | 231 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Patrycja Klimas, Dagmara Wójcik:</b> Konceptualizacja pojęcia „mikrofundamenty” w naukach o zarządzaniu / Conceptualization of microfoundations term in management sciences .....  | 241 |
| <b>Alina Kozarkiewicz:</b> Zarządzanie wartością projektów – aktualne kierunki badań i nowe wyzwania / Management of project value – current research orientations and new challenges .....   | 252 |
| <b>Regina Lenart-Gansiniec:</b> Wykorzystywanie aliansu wiedzy w tworzeniu otwartych innowacji / Use of knowledge alliance in the creation of open innovations .....  | 262 |
| <b>Dagmara Lewicka:</b> Jak zatrzymać wartościowych pracowników w organizacji? Wyzwania dla strategicznego ZKL (zarządzania kapitałem ludzkim) / How to retain valuable employees in the organization? Challenges for strategic HRM .....   | 274 |
| <b>Janusz Marek Lichtarski, Katarzyna Piórkowska, Krzysztof Ćwik:</b> Strategie organizacji węzłowych wobec innych uczestników sieci międzyorganizacyjnej / Key organizations strategies to other participants of inter-organizational network .....  | 285 |
| <b>Katarzyna Liczmańska:</b> Analiza potrzeb uczestników a koncepcja powiązania kooperacyjnego na przykładzie klastra INKOKOMP / Analysis of the participants` needs vs. the concept of cooperative relationships on the example of cluster INKOKOMP .....                                  | 298 |
| <b>Zbigniew Matyjas:</b> Wpływ poziomu sektora oraz firmy na wyniki przedsiębiorstw / Industry and firm influences on corporate performance .....   | 307 |
| <b>Czesław Mesjasz:</b> Własność, nadzór korporacyjny i kontrola korporacyjna jako uwarunkowania strategii internacjonalizacji przedsiębiorstwa / Ownership, corporate governance and corporate control as determinants of company`s internationalization strategy .....                    | 317 |
| <b>Lech Miklaszewski:</b> <i>Offshoring</i> jako strategia rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie firmy inwestycyjnej / Offshoring as a strategy of the company`s development on the example of the investing company .....  | 331 |
| <b>Krystyna Moszkowicz, Mieczysław Moszkowicz:</b> Wiedza jako kluczowy zasób strategiczny / Knowledge as a key strategic resource .....  | 344 |
| <b>Gracjana Noga:</b> Metodologia implementacji strategii – wyniki badań praktycznych / Tools of strategy implementation – empirical research results .   | 354 |
| <b>Bogdan Nogalski, Przemysław Niewiadomski:</b> Szczupłość zaopatrzenia a wzrost sprzedaży – kierunek realizacji strategii rozwoju przedsiębiorstwa produkcyjnego / Supply leanness vs. sales growth – implementation direction of the manufacturing company development strategy.....     | 365 |
| <b>Jadwiga Nycz-Wróbel:</b> Znaczenie implementacji Systemu Ekozarządzania i Audytu (EMAS) w kontekście wzmocnienia konkurencyjności przedsiębiorstw / The significance of the implementation of the Eco-Management and Audit Scheme (EMAS) in competitiveness shaping of enterprises ..... | 381 |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Krystyna Poznańska:</b> Finansowe uwarunkowania innowacyjności przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce / Financial determinants of innovativeness of Polish industrial enterprises.....  | 391 |
| <b>Joanna Radomska:</b> Inkoherencja relacji pomiędzy ryzykiem strategicznym a operacyjnym w zarządzaniu strategicznym / Incoherency in relationship between strategic and operational risks in strategic management .....   | 400 |
| <b>Jacek Rybicki, Piotr Grajewski, Emilia Dobrowolska:</b> Normatywne opcje rozwiązań paradoksu: konkurencja – współpraca na płaszczyźnie myślenia strategicznego / Normative options as solutions of paradox: competition – cooperation in the perspective of strategic thinking..... | 411 |
| <b>Letycja Sołoducho-Pelc:</b> Przewaga konkurencyjna – główne trendy badawcze / Competitive advantage – main research trends.....   | 422 |
| <b>Agnieszka Sopińska, Wioletta Mierzejewska:</b> Zasobowe uwarunkowania otwartych innowacji / Resource determinants of open innovation.....   | 434 |
| <b>Jolanta Stec-Rusiecka:</b> Ocena realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności na przykładzie wybranych przedsiębiorstw / Assessment of the realisation of corporate social responsibility concept on the example of selected companies.....                                    | 451 |
| <b>Jacek Strojny:</b> Wykorzystanie metody AHP w modelowaniu systemu zarządzania strategicznego rozwojem jednostki samorządu terytorialnego / The use of AHP method in strategic management system modeling of local authorities unit development.....                                 | 460 |
| <b>Lukasz Sułkowski, Robert Seliga:</b> Przedsiębiorczy uniwersytet – zastosowanie zarządzania strategicznego / Entrepreneurial university – application of strategic management.....  | 478 |
| <b>Justyna Światowiec-Szczeptańska:</b> Sieci korporacyjne w zarządzaniu strategicznym / Corporate networks in strategic management.....   | 490 |
| <b>Dorota Teneta-Skwiercz:</b> Istota i znaczenie inkluzywnych modeli biznesu / The essence and meaning of inclusive business models .....   | 500 |
| <b>Jolanta Twardowska:</b> Korzyści wynikające z wirtualnej organizacji pracy / Benefits of virtual work organization .....  | 512 |
| <b>Elżbieta Urbanowska-Sojkin:</b> Zarządzanie dla przyszłości – sylogizm i spełnione oczekiwania / Management for the future, syllogism and fulfilled expectations .....  | 520 |
| <b>Agata Warmińska:</b> Determinanty sukcesu grup producentów rolnych / Determinants of success of agricultural producer groups .....  | 531 |
| <b>Anna Witek-Crabb:</b> Ewolucyjne modele CSR – przegląd koncepcji rozwoju społecznej odpowiedzialności biznesu / Evolutionary stage models of CSR – theory review.....   | 541 |
| <b>Przemysław Wolczek:</b> Cechy strategii generujące problemy wdrożeniowe a wielkość przedsiębiorstwa / Features of a company and the problems of strategy implementation arising from its content .....  | 559 |

---

|  |     |
|--|-----|
| <b>Marian Woźniak:</b> Przedsiębiorczość wyznacznikiem sukcesu podmiotów branży turystycznej / Entrepreneurship as success determinant of the tourist sector.....  | 571 |
| <b>Dagmara Wójcik, Patrycja Klimas:</b> Mikrofundamenty współpracy międzyorganizacyjnej / Microfoundations of inter-organizational cooperation.....  | 583 |
| <b>Anna Wójcik-Karpacz:</b> Dobór miar do pomiaru orientacji przedsiębiorczej: dylematy i propozycje rozwiązań / The choice of measures of entrepreneurial orientation: dilemmas and the possible solutions .....  | 594 |
| <b>Agnieszka Zakrzewska-Bielawska:</b> Tworzenie i apropriacja wartości jako cel strategii relacyjnej przedsiębiorstwa / Value-creation and value-appropriation as an objective of the company's relational strategy .....   | 609 |
| <b>Małgorzata Załęska:</b> Wybór dostawców w outsourcingu usług zarządzania należnościami / Choice of suppliers in the outsourcing receivables management services.....  | 623 |
| <b>Bożydar Ziółkowski, Marzena Jankowska-Mihulowicz, Katarzyna Chudy-Laskowska, Teresa Piecuch:</b> Determinanty strategii sukcesu dostawców systemów RFID z API – wyniki badań metodą delficką / Determinants of success strategies for suppliers of RFID systems with API research results based on the Delphi method..... | 639 |

## Wstęp

Przedstawiamy Państwu artykuły przygotowane przez uczestników kolejnej konferencji poświęconej zarządzaniu strategicznemu, organizowanej w roku 2016 przez Katedrę Zarządzania Strategicznego Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Tak jak w poprzednich latach koncentrujemy się na zarządzaniu strategicznym i szczególnie eksponujemy relacje w tym zakresie między teorią i praktyką.

Zarządzanie strategiczne staje przed nowymi wyzwaniami współczesnej gospodarki. W związku z tym dynamicznie ewoluuje, a kierunki tej ewolucji są dziś trudne do przewidzenia i jednoznacznego zaprojektowania. Zdaniem organizatorów konferencji jest to mocny argument, by cyklicznie organizować spotkania osób zajmujących się tą problematyką. Uważamy, że to jedna z nielicznych okazji w naszym kraju, by specjaliści zarządzania strategicznego spotkali się w tak szerokim gronie, wymienili poglądy i zainspirowali się wzajemnie do dalszych badań. Sądzymy, że przyczyniamy się w ten sposób do rozwoju tej ważnej i wciąż przyszłościowej dyscypliny nauk o zarządzaniu. Tradycyjnie ukierunkowujemy naszą konferencję na poszukiwanie związków pomiędzy praktyką i teorią. Jesteśmy przekonani, że zarządzanie strategiczne – jako nauka stosowana – wymaga swego rozwoju inspiracji z praktyki gospodarczej i musi być przez nią weryfikowane. Stąd w publikacji eksponujemy opracowania naukowe oparte na rozpoznaniu praktyki gospodarczej. A podczas samej konferencji staramy się konfrontować teoretyków z praktykami zarządzania strategicznego.

Bardzo liczymy, że tegoroczna konferencja, a także publikacja będąca jej rezultatem, dostarczą cennych inspiracji dla uczestników i czytelników. Gorąco zachęcamy do dyskusji z autorami artykułów – zarówno za pośrednictwem naszej katedry, jak i bezpośrednio z twórcami. Będzie to najcenniejszy plon naszego wspólnego przedsięwzięcia oraz wkład do rozwoju nauk o zarządzaniu.

*Andrzej Kaleta*



**Krystyna Poznańska**

Szkoła Główna Handlowa w Warszawie  
e-mail: kpozna@sgh.waw.pl

---

## **FINANSOWE UWARUNKOWANIA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW PRZEMYSŁOWYCH W POLSCE**

---

## **FINANCIAL DETERMINANTS OF INNOVATIVENESS OF POLISH INDUSTRIAL ENTERPRISES**

---

DOI: 10.15611/pn.2016.444.35

**Streszczenie:** We współczesnej gospodarce nikt nie kwestionuje znaczenia innowacji. Innowacje przyczyniają się nie tylko do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstw, ale też są podstawą rozwoju społecznego i gospodarczego. Biorąc pod uwagę dane statystyczne i wyniki badań empirycznych z zakresu innowacyjności gospodarki polskiej i jej przedsiębiorstw, powstaje pytanie, dlaczego tak wiele przedsiębiorstw nie wprowadza innowacji lub wprowadza je w ograniczonym zakresie. W artykule skoncentrowano się na uwarunkowaniach finansowych innowacyjności przedsiębiorstw. Przedstawiono wyniki badań przeprowadzonych w grupie 100 przedsiębiorstw przemysłowych. Na ich podstawie wyodrębniono uwarunkowania finansowe zarówno hamujące, jak i stymulujące innowacyjność przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** innowacje, innowacyjność, przedsiębiorstwa przemysłowe, finansowe uwarunkowania.

**Summary:** It is beyond any doubt that innovation is of great significance to the contemporary economy. Innovations contribute not only to higher competitiveness of firms but also serve as the basis for the socio-economic development. Taking into account the statistical data as well as the results of empirical research on innovativeness of the Polish economy and its enterprises, the question arises as to why so many enterprises do not implement innovations or implement them in the limited range. The paper presents the role of financial factors as the main aspects of innovativeness increase. The paper also shows the empirical research carried out on the sample of 100 entities in 2014. As a part of the research, final aspect of innovativeness is identified and evaluated.

**Keywords:** innovation, innovativeness, industrial enterprises, financial aspects of innovativeness.

## 1. Wstęp

Gospodarka polska i jej podstawowe podmioty nigdy nie odznaczały się wysokim poziomem innowacyjności. Świadczy o tym m.in. poziom sumarycznego wskaźnika innowacyjności w 2015 r., oparty na 25 wskaźnikach cząstkowych opisujących efektywność innowacyjną. Znacznie wyższą pozycję osiągnęły kraje, które przystąpiły do UE w tym samym czasie co Polska, czyli Estonia, Czechy czy Słowenia<sup>1</sup>. Również innowacyjność przedsiębiorstw przemysłowych i usługowych w Polsce pozostaje nadal stosunkowo niska, co wyraża się w jednym z najniższych wskaźników innowacyjności w UE. Podobne wnioski można sformułować, biorąc pod uwagę udział przedsiębiorstw, które wprowadzają innowacje produktowe lub procesowe, jak też dane dotyczące aktywności patentowej, licencyjnej oraz aktywności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstw. Warunkiem poprawy istniejącego stanu rzeczy jest diagnoza czynników determinujących innowacyjność przedsiębiorstw oraz podjęcie działań usprawniających w tym obszarze. Biorąc pod uwagę, że czynniki determinujące innowacyjność przedsiębiorstw mają zróżnicowany charakter i obejmują wiele obszarów, zarówno o charakterze wewnętrznym, jak i zewnętrznym, w artykule ograniczono się tylko do determinant o charakterze finansowym. Celem artykułu jest przedstawienie wyników badań dotyczących finansowych uwarunkowań innowacyjności przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw przemysłowych w Polsce.

## 2. Czynniki determinujące innowacyjność przedsiębiorstw

Innowacyjność przedsiębiorstw uwarunkowana jest wieloma czynnikami hamującymi i sprzyjającymi. Obejmują one zarówno elementy pochodzące z jego otoczenia, jak i z wewnątrz przedsiębiorstwa [Romanowska 2016, s. 30; Brojak-Trzaskowska 2012, s. 25; Wziątek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 16]. Na innowacyjność przedsiębiorstw wpływają różne grupy podmiotów, które funkcjonują w otoczeniu przedsiębiorstwa. Są to zarówno odbiorcy, dostawcy, kooperanci, jak też pozostali partnerzy w biznesie: konkurenci, instytucje sfery nauki i techniki zajmujące się tworzeniem wiedzy naukowej i technicznej w postaci odkryć, wynalazków. Na innowacyjność przedsiębiorstw oddziałują też instytucje zajmujące się wspieraniem innowacji, np. parki naukowe, środowiska lokalne i regionalne. Innowacyjność przedsiębiorstw uwarunkowana jest czynnikami o charakterze ekonomicznym, politycznym, prawnym oraz społecznym i psychologicznym, jak też czynnikami specyficznymi dla danego sektora. Z różnych badań prowadzonych w Polsce, jak też w innych krajach wynika, iż duże znaczenie w kształtowaniu innowacyjności odgrywają powiązania rynkowe i pozarynkowe przedsiębiorstw, zarówno z partnerami biznesu, jak i innymi instytucjami, w tym naukowo-badawczymi, instytucjami lokalnymi i centralnymi

---

<sup>1</sup> W roku 2015 na 25 państw uwzględnionych w Sumarycznym Indeksie Innowacyjności Polska zajęła 21. pozycję.

[Plawgo, Kornecki 2009, s. 213; Rychtowski 2004, s. 589; Poznańska i in. 2012, s. 46-59]. Współpraca przedsiębiorstw z instytucjami z otoczenia umożliwia wspólne tworzenie innowacji, dzielenie się ryzykiem i rozłożenie nakładów.

Z drugiej strony wyodrębnia się czynniki innowacyjności o charakterze wewnętrznym, związane z przedsiębiorstwem. Wśród nich szczególne znaczenie posiada potencjał rzeczowy, finansowy, a także intelektualny. Jak twierdzą badacze niemieccy, niejednokrotnie przyczyną niskiej innowacyjności mogą być ograniczone zasoby, niski poziom profesjonalizmu w zarządzaniu innowacjami, brak orientacji strategicznej, brak długoterminowego planowania [Kirner 2006, s. 31].

Wśród determinant innowacyjności o charakterze wewnętrznym można wyodrębnić zarówno czynniki związane z kapitałem ludzkim (wiedza i umiejętności zatrudnionych), jak i z potencjałem finansowym. Na znaczenie wiedzy i umiejętności pracowników wskazuje wielu autorów, odwołując się do wyników badań empirycznych. W odniesieniu do potencjału finansowego można też spotkać odmienne stanowiska. Niektórzy badacze uważają, iż zasoby finansowe wpływają pośrednio na innowacyjność przedsiębiorstw [Wziętek-Kubiak, Balcerowicz 2009, s. 17]. Inni stawiają zasoby finansowe na pierwszym miejscu wśród czynników wewnętrznych innowacyjności przedsiębiorstw. Zasoby finansowe umożliwiają zwiększenie zasobów rzeczowych, rozwój wielu projektów badawczych, jak i wdrożenie wielu radykalnych innowacji, celem osiągnięcia przewagi konkurencyjnej [Pichlak 2012, s. 76-81].

Zasoby finansowe mogą zarówno stymulować, jak i ograniczać działalność innowacyjną przedsiębiorstw. S. Szultka [2008, s. 23-24] wyodrębnia takie czynniki ograniczające innowacyjność przedsiębiorstw, jak:

- brak wystarczających środków finansowych;
- trudności w uzyskaniu zewnętrznego finansowania oraz wysokie jego koszty, ograniczony dostęp do kapitału ryzyka, brak rozwiniętego rynku *venture capital*;
- wysokie koszty prac B+R i technologii.

Podobne wnioski można wysunąć, biorąc pod uwagę wyniki badania przeprowadzonego przez PARP wśród przedsiębiorców. Wynika z niego, iż ważnym czynnikiem ograniczającym działalność innowacyjną jest dla 20,2% polskich przedsiębiorców brak wystarczających środków finansowych [Poznańska 2014, s. 28]. Biorąc powyższe pod uwagę, w dalszej części opracowania skoncentrowano się na uwarunkowaniach finansowych innowacyjności przedsiębiorstw, przedstawiając wyniki przeprowadzonych badań w tym zakresie.

### 3. Charakterystyka próby badawczej i przedmiot badania

Poznanie czynników hamujących innowacyjność technologiczną przedsiębiorstw przemysłowych było m.in. przedmiotem badań prowadzonych przez zespół kierowany przez S. Sudolę w ramach projektu NCN pt. „Warunki zdynamizowania inno-

wacji w polskich przedsiębiorstwach przemysłowych”<sup>2</sup>. Jedną z przyjętych metod badawczych było badanie ankietowe, przeprowadzone w sierpniu 2014 r. przez Centrum Badania Opinii Społecznej CBOS w wykorzystaniem metody *Computer Assisted Telephone Interview*. Badanie przeprowadzono wśród kadry zarządzającej 100 celowo dobranych z bazy CBOS przedsiębiorstw przemysłowych. W badanej próbie udział mikroprzedsiębiorstw wynosił 20%, a małych i średnich wynosił odpowiednio 30% i 40%; 10% badanych respondentów było pracownikami dużych przedsiębiorstw. Struktura branżowa respondentów była następująca: przemysł spożywczy (19%), przemysł maszynowy (14%), przemysł odzieżowy, tekstylny i włókienniczy (13%), przemysł materiałów budowlanych (12%), drzewny (8%), metalowy i narzędziowy (7%), chemiczny, elektrotechniczny i farmaceutyczny (po 5%). Pozostałe branże stanowiły 12% badanych przedsiębiorstw. 31% respondentów posiadało formę prawną spółek z o.o., a 11% spółek cywilnych. Inne formy prawne deklarowane przez respondentów stanowiły spółdzielnie (7% badanych przedsiębiorstw) oraz spółki akcyjne i jawne (po 6%). Pozostałe formy prawne występowały nielicznie i stanowiły łącznie 6% badanych przedsiębiorstw.

Przedmiotem badania były cztery grupy czynników determinujących wprowadzanie innowacji w przedsiębiorstwach przemysłowych z obszaru:

1. Pracowników i kadry kierowniczej.
2. Uwarunkowań finansowych.
3. Działalności badawczo-rozwojowej przedsiębiorstwa.
4. Uwarunkowań rynkowych.

W każdej z tych grup wyodrębniono od kilku do kilkunastu czynników, których znaczenie respondenci oceniali w skali od 0 do 5, gdzie 0 oznaczało, że dany czynnik nie występuje w przedsiębiorstwie, 1 – nie ma znaczenia w firmie, 2 – ma małe znaczenie, 3 – ma średnie znaczenie, 4 – ma wysokie znaczenie, 5 – ma bardzo wysokie znaczenie. Respondenci mogli również sami określić inne czynniki sprzyjające lub hamujące innowacje technologiczne w przedsiębiorstwie.

#### 4. Wyniki przeprowadzonych badań empirycznych

Poniżej scharakteryzowane zostaną wyniki badań dotyczące determinant innowacyjności z obszaru uwarunkowań finansowych. Czynniki hamujące i sprzyjające innowacyjności przedsiębiorstw zostały przedstawione na rysunkach 1 i 2. Wśród czynników hamujących działalność innowacyjną 4 zostały uznane przez respondentów za najważniejsze:

- brak korzystania przez przedsiębiorstwo z finansowego wsparcia na innowacje ze strony organów administracji państwowej i samorządowej, np. w postaci ulgi podatkowej;

---

<sup>2</sup> Grant NCN, decyzja DE-2013/09/B//Hs4/ 02700; badanie zostało przeprowadzone w 2014 r., autorka artykułu jest głównym wykonawcą w wymienionym grantcie NCN.

- brak w przedsiębiorstwie wystarczających własnych środków na kosztowną działalność innowacyjną;
- długi okres zwrotu nakładów ponoszonych na innowacje, odstrasżających od ich podejmowania;
- trudności zaciągnięcia przez przedsiębiorstwo kredytu na działalność innowacyjną.

Ponad 50% badanych respondentów oceniło, że czynniki te mają znaczący lub bardzo znaczący hamujący wpływ na działalność innowacyjną. Natomiast do najważniejszych czynników sprzyjających działalności innowacyjnej respondenci zaliczyli:

- posiadanie wystarczających własnych środków finansowych na realizację innowacji,
- uzyskanie liczącego się finansowego wsparcia ze środków publicznych (państwowych, samorządowych lub unijnych),
- uzyskanie przez przedsiębiorstwo ulg w podatku z tytułu nabycia nowych technologii.

Biorąc pod uwagę przytoczone wyniki badań empirycznych, można zauważyć, iż wśród czynników hamujących, jak i sprzyjających działalności innowacyjnej respondenci wymieniali korzystanie przez przedsiębiorstwo z finansowego wsparcia na innowacje ze strony organów administracji państwowej i samorządowej. W przypadku czynników hamujących aż 64% respondentów uznało, iż czynnik ten odgrywa ważne lub bardzo ważne znaczenie. W ocenie czynników sprzyjających działalności innowacyjnej 58% ankietowanych określiło ten czynnik jako ważny lub bardzo ważny. Należy zauważyć, iż biorąc pod uwagę dane statystyczne, widoczne jest zmniejszenie udziału budżetu państwa w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw przemysłowych. W roku 2012 udział ten wynosił niecałe 2%. Według danych Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości w 2012 r. 8,4% przedsiębiorstw innowacyjnych otrzymało wsparcie finansowe ze strony centralnych organów administracji państwowej, a 4,6% wsparcie od organów regionalnych [Zadura-Lichota 2015, s. 40]. Wsparcie innowacji przez organy administracji państwowej, centralnej i regionalnej jest szczególnie potrzebne dla małych i średnich przedsiębiorstw, które posiadają znacznie niższy potencjał finansowy ze względu na skalę i zakres działalności. Jednakże ze względu na skomplikowane procedury pozyskiwania środków, zawłość przepisów oraz zbyt długi czas potrzebny na załatwienie formalności w niewielkim stopniu wykorzystują środki publiczne do finansowania innowacji [*Finansowanie MSP...* 2013, s. 6].

Jako drugi czynnik determinujący działalność innowacyjną można uznać posiadanie przez przedsiębiorstwo środków własnych. Aż 63% respondentów uznało brak wystarczających środków własnych za czynnik hamujący innowacyjność, co związane jest z prowadzeniem kosztownej aktywności innowacyjnej oraz długim okresem zwrotu nakładów na innowacje (57% badanych). Przedsiębiorstwa niejednokrotnie finansują przedsięwzięcia innowacyjne, wykorzystując głównie środki

własne, ze względu na uciążliwe procedury zaciągania kredytów. Jak wynika z badań przeprowadzonych przez autorkę w roku 2014, wśród 505 przedsiębiorstw 80% deklaruowało, iż podstawowym źródłem finansowania innowacji są środki własne [Poznańska 2014, s. 28]. Również finansowanie przedsięwzięć innowacyjnych z kredytów bankowych jest utrudnione, na co wskazywało 50% badanych. Utrudnienie to wynika z kilku powodów. Źródła ryzyka wiążą się zarówno z nowatorstwem projektów, jak i z interesariuszami zewnętrznymi [Poznańska 2015, s. 164]. Ponadto przedsięwzięcia innowacyjne zazwyczaj mają długi okres zwrotu nakładów inwestycyjnych. Obydwe te okoliczności zniechęcają podmioty rynku finansowego (banki i inne organizacje) do udzielania kredytów. Na trudności z pozyskaniem kredytów wskazywało 50% ankietowanych przedsiębiorstw. Szczególnie ogranicza to innowacyjność w małych i średnich firmach, nieposiadających wystarczającego zabezpieczenia w majątku trwałym do udzielenia kredytu. Ponadto w przypadku nowo powstałych innowacyjnych MSP dodatkowym czynnikiem niechęci banków do udzielenia im kredytów jest to, że nie mogą wykazać się własną pozytywną historią spłaty kredytów.

Przedsiębiorstwa przemysłowe w niewystarczającym stopniu wykorzystują też nowoczesne instrumenty finansowania innowacji, takie jak fundusze wysokiego ryzyka czy finansowanie poprzez rynek NewConnect. Tego typu instrumenty odgrywają podstawową rolę w finansowaniu przedsięwzięć innowacyjnych. W Polsce natomiast wartość kapitału zarządzanego przez fundusze wysokiego ryzyka jest stosunkowo niska [Buszko 2013, s. 94]. Relacja wartości funduszy *venture capital* do PKB wynosi bowiem 0,10%. Jest to co prawda najwyższy poziom wśród krajów Europy Środkowo-Wschodniej, jednak najniższy w stosunku do większości wysoko rozwiniętych krajów europejskich. Przykładowo relacja wartości kapitału wysokiego ryzyka do wartości PKB w roku 2013 wynosiła w Danii 0,74%, w Finlandii 0,41%, w Wielkiej Brytanii 0,50% [Kowalewski 2014, s. 215]. Dotychczasowy model powstawania i działania funduszy wysokiego ryzyka w Polsce wykazuje liczne słabości, co hamuje ich rozwój.

Kolejną opcją pozyskania środków na innowacje przez firmy innowacyjne może być wejście na alternatywny rynek NewConnect. Funkcjonuje on w Polsce od roku 2007 i zadebiutowało na nim ponad 500 przedsiębiorstw, z tego ponad 20 wykorzystało taki potencjał rynku, że rozpoczęło notowania na rynku regulowanym. O ile liczba spółek notowanych na NewConnect może imponować, o tyle kapitalizacja tego rynku jest wciąż niewielka. Wpływa to niekorzystnie na jego funkcjonowanie, ale sam fakt istnienia rynku jest ważny, gdyż zwiększa szansę na finansowanie rozwoju przedsiębiorstw i ich działalności innowacyjnej.

Respondenci zwrócili uwagę na znaczenie ulg podatkowych przyznawanych przedsiębiorcom prowadzącym działalność innowacyjną. Ulgi takie stosują wszystkie kraje OECD. Istnieją dobre praktyki, wzorce i praktyki w tym zakresie [Kluzek 2015, s. 386]. W badaniu 575 ankietowanych przedsiębiorstw przemysłowych wskazywało, iż uzyskanie ulg podatkowych z tytułu innowacji technologicznych ma dla

nich ważne lub bardzo ważne znaczenie. Racjonalny, klarowny i trwałe system ulg podatkowych mógłby spowodować wzrost nakładów na działalność innowacyjną i w pewnym stopniu ograniczyłby ryzyko ekonomiczne niepowodzenia tej działalności. Dotychczas przyznawane przedsiębiorcom ulgi podatkowe mogą dotyczyć tylko części poniesionych kosztów nabycia nowych technologii, są zbyt niskie i obudowywane różnymi ograniczeniami. Stąd też skala korzystania z ulg jest ograniczona. Słusznie zwraca się uwagę, że ograniczenie ulg podatkowych tylko do zakupu niektórych technologii, bez możliwości jej uzyskania na działalność badawczo-rozwojową, prowadzoną w przedsiębiorstwie przemysłowym, utrwala odtwórczy charakter gospodarczy [Starczewska-Krzysztozek 2014].

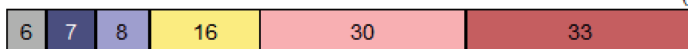
Przedstawione wyniki badań uwzględniają tylko niektóre finansowe uwarunkowania działalności innowacyjnej przedsiębiorstw i nie wyczerpują tej ważnej problematyki. W szczególności nie uwzględniono w nich zagadnień finansowania innowacji zawartych w nowej perspektywie finansowej Unii Europejskiej na lata 2015-2020, która zawiera znaczący pakiet środków przydzielonych Polsce z wyraźnym ukierunkowaniem na działalność badawczo-rozwojową, co ma stanowić silną bazę rozwoju innowacyjności. Jednakże ocena instrumentów finansowania innowa-

### Co najbardziej przeszkadza i hamuje innowacje w Państwa przedsiębiorstwie?

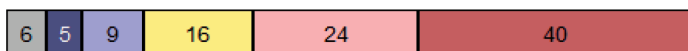
#### Czynniki dotyczące uwarunkowań finansowych

- |   |                                 |
|---|---------------------------------|
| 0 - dany czynnik nie występuje w firmie | 1 - nie ma znaczenia            |
| 2 - ma małe znaczenie                   | 3 - ma średnie znaczenie        |
| 4 - ma wysokie znaczenie                | 5 - ma bardzo wysokie znaczenie |

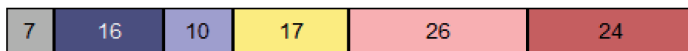
#### Brak w przedsiębiorstwie wystarczających własnych zasobów finansowych na kosztowną działalność innowacyjną (%)



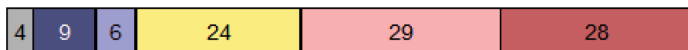
#### Brak korzystania przez przedsiębiorstwo z finansowego wsparcia na innowacje ze strony organów administracji państwowej, samorządowej i unijnej, np. w postaci ulgi podatkowej



#### Trudność zaciągnięcia przez przedsiębiorstwo kredytu na działalność innowacyjną



#### Długi okres zwrotu nakładów ponoszonych na innowacje odstraszaający od ich podejmowania



Rys. 1. Czynniki hamujące innowacyjność przedsiębiorstw

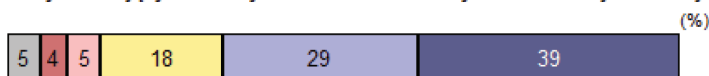
Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

Co najbardziej sprzyja /pomaga w podejmowaniu i realizacji innowacji  
w Państwa przedsiębiorstwie?

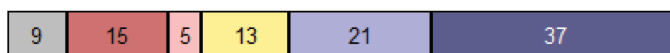
Czynniki dotyczące uwarunkowań finansowych

- 0 - dany czynnik nie występuje w firmie     1 - nie ma znaczenia  
 2 - ma małe znaczenie     3 - ma średnie znaczenie  
 4 - ma wysokie znaczenie     5 - ma bardzo wysokie znaczenie

Posiadanie wystarczających własnych środków finansowych do realizacji innowacji



Uzyskanie liczącego się finansowego wsparcia ze środków publicznych (państwowych, samorządowych lub unijnych)



Uzyskanie przez przedsiębiorstwo ulgi w podatku z tytułu nabycia nowych technologii



Rys. 2. Czynniki sprzyjające innowacyjności przedsiębiorstw

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeprowadzonych badań.

cji zawartych w tej perspektywie obecnie jest utrudniona, gdyż wymaga w pierwszej kolejności ich wdrożenia, a następnie badań i diagnozy odnośnie do ich funkcjonowania. Zagadnienia te mogą być przedmiotem badań prowadzonych w przyszłości.

## 5. Zakończenie

Przeprowadzone badania pozwalają stwierdzić, iż do najważniejszych czynników determinujących działalność innowacyjną badanych przedsiębiorstw należy zaliczyć:

- korzystanie przez przedsiębiorstwa ze wsparcia na innowacje ze strony organów administracji państwowej i samorządowej,
- posiadanie wystarczających środków własnych na kosztowną działalność innowacyjną,
- uzyskanie przez przedsiębiorstwa ulg z tytułu nabycia nowych technologii,
- długi okres zwrotu nakładów ponoszonych na innowacje i ryzyko z nimi związane.

Menedżerowie powinni zdawać sobie sprawę z istnienia czynników hamujących działalność innowacyjną i sprzyjających jej w różnych obszarach działalności przedsiębiorstw oraz rozwijać określone kompetencje celem eliminacji barier inno-



wacyjności. Niezbędne są też działania organów administracji państwowej celem stymulowania innowacyjności przedsiębiorstw.

## Literatura

- Brojak-Trzaskowska M., 2012, *Determinanty innowacyjnego rozwoju przedsiębiorstwa na przykładzie wybranych rodzajów usług*, Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
- Buszko A. (red.), 2013, *Finansowanie innowacji*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
- Finansowanie MSP w Polsce w 2012 roku – raport*, 2013, Agencja Rozwoju Innowacji SA, Warszawa.
- Kirner E., Som O. i in., 2006, *Innovation in KMU – Der ganzheitliche Innovationsansatz und die Bedeutung der Innovationsroutinen fuer die Innovationsprozess*, Fraunhofer Institut System- und Innovationsforschung, Karlsruhe.
- Kluzek M., 2015, *Efektywność ulg podatkowych sprzyjających innowacyjności w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 386, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Kowalewski O., *System finansowy i rozwój kapitału wysokiego ryzyka w Polsce*, [w:] Weresa M.A. (red.), 2015, *Raport o konkurencyjności. Innowacje a pozycja konkurencyjna polskiej gospodarki w latach 2007-2014*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
- Pichlak M., 2012, *Uwarunkowania innowacyjności organizacji. Studium teoretyczne i wyniki badań empirycznych*, Difin, Warszawa.
- Plawgo B., Kornecki J., 2010, *Wykształcenie pracowników a pozycja konkurencyjna przedsiębiorstw*, PARP, Warszawa.
- Poznańska K., 2014, *Współpraca przedsiębiorstw w zakresie innowacyjności z podmiotami zewnętrznymi. Raport z badań*, KNOP SGH, Warszawa.
- Poznańska K., 2015, *Ryzyko w działalności innowacyjnej*, [w:] Skrzypek E. (red.), *Ryzyko w organizacji: aspekty teoretyczne i praktyczne*, UMSC, Lublin.
- Poznańska K., Zarzecki M., Matuszewski M., Rudawski P., 2012, *Innowacyjność przedsiębiorstw na Mazowszu oraz współpraca ze szkołami wyższymi*, Politechnika Warszawska, Warszawa.
- Romanowska M., 2016, *Determinanty innowacyjności polskich przedsiębiorstw*, Przegląd Organizacji, nr 2.
- Rychtowski S., 2004, *Zewnętrzne i wewnętrzne uwarunkowania innowacyjności a sytuacja przedsiębiorstw w Polsce*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, nr 1045, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
- Schultka S., 2008, *Badanie barier i stymulatorów dotyczących mechanizmów transferu technologii ze środowiska naukowego do sektora przedsiębiorstw*, PARP, Gdańsk.
- Starczewska-Krzysztozek M., 2015, *Innowacje, czyli jaki koń jest, każdy widzi*, Rzeczpospolita, 5 listopada.
- Wiątek-Kubiak A., Balcerowicz E., 2009, *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*, Ekspertyza CASE na zlecenie PARP, Warszawa.
- Zadura-Lichota P. (red.), 2015, *Innowacyjna przedsiębiorczość w Polsce. Odkryty potencjał polskiej innowacyjności*, PARP, Warszawa.