

# **INNOWACJE W GOSPODARCE, PRZEDSIĘBIORSTWIE I SPOŁECZEŃSTWIE**

**redakcja naukowa  
Zbigniew Malara i Jan Skonieczny**



**Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej**



**Innowacje  
w gospodarce,  
przedsiębiorstwie  
i społeczeństwie**

---



# **Innowacje w gospodarce, przedsiębiorstwie i społeczeństwie**

---

Redakcja naukowa  
Zbigniew Malara  
Jan Skonieczny

Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej  
Wrocław 2018

**Recenzent**

Stanisław Brzeziński

**Opracowanie redakcyjne i korekta**

Katarzyna Sosnowska

**Projekt okładki**

Marcin Zawadzki

**Opracowanie typograficzne**

Maciej Szłapka

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

© Copyright by Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2018

Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej

Wybrzeże Wyspiańskiego 27

50-370 Wrocław

<http://www.oficyna.pwr.edu.pl>;

e-mail: [oficwyd@pwr.edu.pl](mailto:oficwyd@pwr.edu.pl)

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

ISBN 978-83-7493-032-1

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

# Spis treści

---

**Wstęp / 7**

**Paradygmat systemowy w innowacyjności.  
Znaczenie współpracy w ekosystemie innowacyjnym / 9**  
/ Elżbieta Wojnicka-Sycz, Piotr Sycz /

**Rzemiosło czy sztuka – rzecz o źródłach innowacji i innowacyjności / 25**  
/ Zbigniew Malara, Maciej Malara /

**Skutki postępu technicznego w warunkach czwartej rewolucji technologicznej / 35**  
/ Maria Fic, Daniel Fic /

**Strategiczne uwarunkowania innowacji / 49**  
/ Wojciech Machel /

**Finansowanie innowacji w organizacji / 61**  
/ Aldona Małgorzata Dereń, Jan Skonieczny /

**Lean Management jako źródło inspiracji  
dla innowacyjności organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach / 71**  
/ Piotr Walentynowicz, Elżbieta Wojnicka-Sycz /

**O socjetalnym systemie innowacyjnego rozwoju społeczeństwa / 87**  
/ Elena Sadchenko, Natalia Tomczewska-Popowycz /

**Cechy społeczne kształtujące ekosystem IT w Ukrainie / 97**  
/ Marina Chaikowska /

**Przesłanki sukcesu w kontekście innowacji wartości  
na przykładzie małego przedsiębiorstwa z segmentu IT / 107**  
/ Janusz Kroik, Adam Świda /

**Innowacje ekologiczne w przedsiębiorstwach w Polsce / 125**  
/ Małgorzata Rutkowska, Jolanta Pakulska /

**Innowacyjne podejście do działalności deweloperskiej  
na przykładzie przedsięwzięć Kaszubska Ostoja i Łebska Ostoja / 135**  
/ Jarosław Szreder /

**Innowacja a udoskonalenie.****Bariery blokujące innowacyjność przedsiębiorstw sektora MŚP / 149**

/ Anna Maria Kamińska /

**Ocena otwartości menedżerów KGHM****na innowacyjne działania w rozmowach postabsencyjnych / 161**

/ Janusz Kroik, Zbigniew Malara /

**Zespoły kreatywne na przykładzie dolnośląskich przedsiębiorstw / 175**

/ Jerzy Tutaj /

**Kreatyka jako narzędzie wspomagające rozwiązywanie  
problemów innowacyjnych w przedsiębiorstwach / 185**

/ Rafał Miśko /

**Innowacje w instytucjach publicznych / 197**

/ Jerzy Tutaj, Jacek Rakoczy /

**Innowacje procesowe i organizacyjne  
w działalności wrocławskich szkół wyższych / 207**

/ Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka, Radosław Ryńca /

**Innowacyjne wymagania organizacyjne w normie ISO 9001 / 217**

/ Krzysztof Zymonik /

**Możliwości innowacyjnego systemu zarządzania odpadami komunalnymi  
w Polsce na przykładzie rozwiązań stosowanych w Belgii / 227**

/ Małgorzata Pol /

**Problemy kreowania Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego  
w latach 2012–2014 / 237**

/ Jerzy Tutaj /

**Klasyczne i innowacyjne metody analizy rynków finansowych / 249**

/ Anna Czarnecka, Agnieszka Parkitna /

**Oblicza nowości w zarządzaniu / 261**

/ Alicja Balcerak /

**Summaries / 279**



# Wstęp

---

Treści pomieszczone w monografii są pokłosiem wystąpień, dyskursów i rozważań prowadzonych w trakcie III Sympozjum poświęconego problematyce dotyczącej innowacji w gospodarce, organizacji i społeczeństwie. Staraniem pracowników Katedry Infrastruktury Zarządzania Wydziału Informatyki i Zarządzania Politechniki Wrocławskiej odbyło się ono w październiku 2017 r. w gościnnych murach pałacu Schaffgotschów w Jeleniej Górze-Cieplicach, w którym mieści się Wydział Informatyczno-Techniczny Politechniki Wrocławskiej. Podczas dwudniowego spotkania teoretyków i praktyków zarządzania rozważano ściśle teoretyczne aspekty innowacji, ale także odniesiono się do praktyki organizacyjnej, formułując postulaty i rekomendacje w zakresie innowacji organizacyjnych, finansowych i społecznych.

Treści referatów wygłoszonych podczas obrad oraz głosy, które padły w dyskusji, otrzymały formę opracowań. Autorzy poruszyli w nich niezwykle ważne, naszym zdaniem, zagadnienia z zakresu szeroko rozumianego obszaru innowacji i inwentyki. Sięgając do wyników swoich dociekań i opisując teoretyczne i praktyczne ustalenia w różnych aspektach, stworzyli oddzielne, acz spójne prace, które składają się na tę względnie komplementarną publikację. Ponieważ uznaliśmy za zasadne dotarcie do możliwie szerokiego grona Czytelników, zaprosiliśmy do współpracy autorów reprezentujących różne ośrodki naukowe z Polski i zagranicy. Przyjęliśmy bowiem, że w dobie umiędzynarodowienia współpracy naukowej po książkę będą sięgać także pracownicy naukowo-dydaktyczni z Europy zajmujący się tematyką innowacji. Wyrażamy przy tym nadzieję, że ta wciąż aktualna tematyka poruszona w opracowaniach okaże się interesująca także dla Czytelnika niekoniecznie zajmującego się nią naukowo.

Oś rozważań w monografii stanowią: teoria i praktyka a omawiane zagadnienia wymusiły następującą kolejność składających się na nią opracowań: (1) *Paradygmat systemowy w innowacyjności. Znaczenie współpracy w ekosystemie innowacyjnym* (Elżbieta Wojnicka-Sycz, Piotr Sycz), (2) *Rzemiosło czy sztuka – rzecz o źródłach innowacji i innowacyjności* (Zbigniew Malara, Maciej Malara), (3) *Skutki postępu technicznego w warunkach czwartej rewolucji technologicznej* (Maria Fic, Daniel Fic), (4) *Strategiczne uwarunkowania innowacji* (Wojciech Machel), (5) *Finansowanie innowacji w organizacji* (Aldona M. Dereń, Jan Skonieczny), (6) *Lean Management jako źródła inspiracji innowacyjności organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach* (Piotr Walentynowicz, Elżbieta Wojnicka-Sycz), (7) *O socjetalnym systemie innowacyjnego rozwoju społeczeństwa* (Elena Sadchenko, Natalia Tomczewska-Popowycz), (8) *Cechy społeczne kształtujące ekosystem IT w Ukrainie* (Marina Chaikowska), (9) *Przesłanki sukcesu w kontekście innowacji wartości na przykładzie małego przedsiębiorstwa z segmentu IT* (Adam Świda, Janusz Kroik), (10) *Innowacje ekologiczne w przedsiębiorstwach w Polsce* (Małgorzata Rutkowska, Jolanta Pakulska), (11) *Innowacyjne podejście do działalności developerskiej na przykładzie przedsiębiorstw Kaszubska Ostoja i Łebska Ostoja* (Jarosław Szreder), (12) *Innowacja a udoskonalenie. Bariery blokujące innowacyjność przedsiębiorstw sektora IT* (Anna M. Kamińska), (13) *Ocenie otwartości menadżerów KGHM na innowacyjne działania w rozmowach postabsencyjnych* (Zbigniew Malara, Janusz Kroik), (14) *Zespoły kreatywne na przykładzie dolnośląskich przedsiębiorstw* (Jerzy Tutaj), (15) *Kreatyka jako narzędzie wspomagające rozwiązywanie problemów innowacyjnych w przedsiębiorstwach* (Rafał Miško), (16) *Innowacje w instytucjach publicznych* (Jerzy Tutaj, Jacek Rokoszy), (17) *Innowacje procesowe i organizacyjne w działalności wrocławskich szkół wyższych* (Jagoda

Mrzygłocka-Chojnacka, Radosław Ryńca), (18) *Innowacyjne wymagania organizacyjne w normie ISO 9001* (Krzysztof Zymonik), (19) *Możliwości innowacyjnego systemu zarządzania odpadami komunalnymi w Polsce na przykładzie rozwiązań stosowanych w Belgii* (Małgorzata Pol), (20) *Problemy kreowania Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego w latach 2012–2014* (Jerzy Tutaj), (21) *Klasyczne i innowacyjne metody analizy rynków finansowych* (Anna Czarnecka, Agnieszka Parkitna), (22) *Oblicza nowości w zarządzaniu* (Alicja Balcerak).

Takie uporządkowanie wydaje się nie tylko nadawać całości logiczny porządek, ale i przedstawiać treści wedle podejścia hierarchicznego, co stanowi swoistą wartość dodaną względem innych publikacji w obrębie tej wdzięcznej dla badacza tematyki. Takie podejście sprzyja percepcji i ułatwia zrozumienie omawianych zagadnień.

Autorzy mają nadzieję, że tak uformowana monografia okaże się cenna, przydatna a może nawet inspirująca i wzbudzi życzliwe zainteresowanie szerokiego grona Czytelników.

prof. dr hab. inż. **Zbigniew Malara**  
dr inż. **Jan Skonieczny**

Elżbieta Wojnicka-Sycz\*

Piotr Sycz\*\*

---

# Paradygmat systemowy w innowacyjności. Znaczenie współpracy w ekosystemie innowacyjnym

---

**Streszczenie:** Koncepcja ekosystemu innowacyjnego odzwierciedla przesunięcie w nauce, gospodarce i technologii od podejścia mechanistycznego w kierunku paradygmatu systemowego. Jego definicja pozwala wyjaśnić ewolucję podejścia do organizacji na poziomie mikro, zachodzącą w kierunku wskazanym przez teorię systemów i teorię innowacji, funkcjonowanie gospodarki jako ekosystemu i tworzenie ekosystemów biznesowych opartych na konkurencji sojuszników. Charakterystyczna dla podejścia systemowego współpraca z podmiotami zewnętrznymi, tj. w ramach sektora (konkurenci, dostawcy, odbiorcy), a także międzysektorowa (uczelnie, administracja, społeczeństwo-użytkownicy), jest kluczowa dla procesu innowacyjnego, gdyż oznacza wymianę wiedzy, co inspiruje nowe pomysły. Jednocześnie umożliwia dotarcie do specjalistycznych zdolności, których przy obecnej złożoności technologii organizacje nie są w stanie posiadać w sposób kompleksowy. Prezentowane w opracowaniu wnioski z badań zrealizowanych w latach 2003–2017 potwierdzają pozytywny wpływ współpracy w ekosystemie innowacyjnym na efektywność uczestniczących w nich podmiotów, a także na lokalne gospodarki.

**Słowa kluczowe:** paradygmat systemowy, ekosystem innowacyjny, współpraca w procesie innowacyjnym, ekosystem biznesowy

---

## 1. Wstęp

Szybko zmieniające się uwarunkowania, w jakich działają przedsiębiorstwa, oraz znaczenie wiedzy i innowacji dla możliwości odniesienia przez nie sukcesu spowodowały powstanie organizacji wirtualnych i sieciowych, które z różnymi podmiotami ze swojego otoczenia tworzą mniej lub bardziej zależne od siebie nawzajem i formalnie związane podmioty: ekosystemy biznesowe czy innowacyjne. Istnienie innych ekosystemów odzwierciedla jednocześnie wzrost znaczenia paradygmatu systemowego w nauce, technologii i gospodarce.

Celem autorów opracowania jest przedstawienie genezy pojęcia i charakterystyka ekosystemu innowacyjnego, wywodzącego się z podejścia systemowego, systemowej definicji organizacji, pojęcia ekosystemu biznesowego i z teorii innowacji. W opracowaniu przedstawione są ponadto wnioski ze zrealizowanych przez autorów badań odnoszących się do znaczenia, jakie w ekosystemie innowacyjnym dla efektywności zaangażowanych podmio-

---

\* Dr hab., prof. nadzw.; Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81–824 Sopot; e-mail: wojnickaেলা@gmail.com

\*\* Mgr inż.; doktorant, Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81–824 Sopot.

tów odgrywa współpraca związana głównie z procesem innowacyjnym. Hipotezą badawczą w tych badaniach było to, że współpraca w ekosystemie innowacyjnym ma pozytywny wpływ na efektywność uczestniczących w niej podmiotów, a także generuje pozytywne efekty zewnętrzne dla gospodarki.

Zastosowane metody badawcze to przegląd literatury oraz raportów z badań własnych autorów zrealizowanych w latach 2003–2017 w ramach 6 projektów badawczych.

## 2. Paradygmat systemowy

Koncepcja ekosystemu innowacyjnego odzwierciedla przesunięcie od podejścia mechanistycznego w kierunku paradygmatu systemowego w odniesieniu do procesów innowacyjnych zachodzących we współczesnych organizacjach, coraz bardziej współzależnych ze swoim otoczeniem. Paradygmat systemowy bazuje na teorii systemów, której sednem jest holistyczne traktowanie rzeczywistości.

Podejście systemowe oznacza sposób myślenia, rozwiązania problemu lub postępowania polegający na kompleksowym traktowaniu obiektów biologicznych, inżynierskich i społecznych oraz zjawisk i zależności zachodzących nie tylko w ich obrębie, ale także w relacjach z otoczeniem. Stanowi ono przeciwieństwo mechanistycznego spojrzenia na świat, opierającego się na wyobrażeniu, że jakkolwiek obiekt można zrozumieć jedynie po zredukowaniu go do podstawowych elementów i ich właściwości. Podejście redukcjonistyczne długo dominowało w nauce ze względu na jego ogromną przydatność w przypadku mało złożonych zagadnień. Wzrost złożoności poszczególnych zjawisk i obiektów i wynikająca z tego postępująca specjalizacja powodują, że niemożliwe staje rozwiązanie problemów odnoszących się do całości poprzez rozwiązanie zbioru zadań cząstkowych. Złożoność jest ponadto podstawową cechą natury, co odzwierciedlone jest w koncepcji biologicznych ekosystemów czy w systemowej definicji organizacji, ale także w coraz bardziej złożonej technologii, a przez to procesach innowacyjnych. Innowacje wymagają łączenia różnych źródeł wiedzy, tak by opracować produkty/usługi, z których każdy/każda będzie stanowić system połączonych, współzależnych elementów. Paradygmat systemowy znajduje również odzwierciedlenie w nauce i tworzeniu jej nowych dziedzin, np. mechatroniki łączącej inżynierię mechaniczną, elektryczną, elektroniczną i informatyczną oraz gospodarkę przestrzenną, bazującą na naukach ekonomicznych i społecznych, geografii i urbanistyce (por. Cempel, 2004; Tabaszewski, 2014; Balcerak, 2017).

Zgodnie z myśleniem tradycyjnym w złożonym systemie dynamikę całości można zrozumieć na podstawie cech jej poszczególnych części. W myśleniu holistycznym, systemowym następuje odwrócenie relacji części do całości. Cechy części składowych mogą być rozumiane tylko przez pryzmat całości, co powoduje, że części składowe przestają istnieć, a stają się jedynie fragmentem sieci. W paradygmacie systemowym metafora wiedzy jako budowli składającej się z fundamentalnych prawd i zasad jest zastępowana metaforą sieci wzajemnych relacji, w której nie występuje absolutna hierarchia czy fundamenty (Cempel, 2004).

System to byt będący zorganizowanym zbiorem elementów, cechujący się określonymi własnościami i relacjami, stanowiący jedną celową całość. Każdy element systemu musi być analizowany w odniesieniu do jego wpływu na elementy sąsiednie, całość systemu, a także systemy sąsiednie na wszystkich etapach życia/ewolucji systemu. System cechuje synergia, czyli efekt współdziałania jego poszczególnych elementów, dzięki którym nabiera on właściwości, których pozbawione są poszczególne części, co pozwala osiągać dodatkową wartość.

Jednocześnie poszczególne systemy działają w określonym otoczeniu, które decyduje o ich cechach – kontekst będzie więc determinował możliwość zrozumienia danego systemu. Różne systemy mogą mieć ponadto odmienne połączenia elementów prowadzących do tego samego celu (Habr i Veperek, 1976; Tabaszewski, 2014), dlatego analiza i projektowanie powinny uwzględniać te wielowariantowość a analiza wielokryterialna stanowić podstawę wyboru najlepszego w danych uwarunkowaniach rozwiązania.

### 3. Organizacja jako system

Podstawę teorii systemów, a szczególnie szkoły systemowej w zarządzaniu, stanowi koncepcja systemu otwartego L. von Bertalanffy'ego bazująca na postrzeganiu organizmów żywych jako zorganizowanych całości o charakterze dynamicznym. Z jednej strony, poszczególne części organizmu można więc określić tylko przez poznanie ich miejsca w całości. Z drugiej jednak, te całości są systemami otwartymi, gdyż pobierają i oddają substancję materialną do otoczenia. Organizm jako system otwarty cechuje też: samoregulacja, utrzymywanie stanu stabilności przy zasilaniu w energię z zewnątrz oraz ekwifinalność, czyli możliwość osiągnięcia stanu końcowego z wielu stanów początkowych i w różny sposób (Wołoszyn 1997, s. 134–139).

Z punktu widzenia teorii systemów otwartych organizacja może być traktowana jako zakorzeniona w fizycznych i społecznych systemach, stanowiących źródło zasobów oraz określających normy, jakim organizacje podlegają. Systemowe podejście do organizacji definiuje ją więc jako relacje między elementami systemu. Według modelu M. Bielskiego do podsystemów organizacji należą: cele i wartości, podsystem psychospołeczny i techniczny, struktury oraz spajający je wszystkie podsystem zarządzania (Bielski, 2002). Organizacja jako system pobiera z otoczenia zasoby, tj. ludzi, materiały, maszyny oraz wiedzę, które podlegają procesom transformacji dzięki współdziałaniu poszczególnych elementów systemu organizacyjnego, dodając do nich wartość na zasadzie synergii. Do otoczenia organizacja oddaje wyniki, m.in. produkty, usługi, renomę. Następnie na zasadzie sprzężenia zwrotnego ponownie dostosowuje się do standardów i wymogów otoczenia.

System organizacyjny składa się więc z nakładów/zasobów, procesów, efektów, tj. wyjść z systemu i wyników, a także z ciągłych sprzężeń zwrotnych między poszczególnymi częściami. Usunięcie jednej z nich spowodowałoby zmianę natury całości.

Struktura systemu może być od bardzo prostej do bardzo złożonej. Składające się na nią podsystemy tworzą hierarchię i są zintegrowane w taki sposób, aby możliwe było osiągnięcie celów całego systemu. Podejście systemowe dotyczy raczej całości organizacji niż poszczególnych aspektów jej działalności. Spojrzenie na poszczególne elementy systemu oddzielnie może skutkować sytuacją, w której organizacja ma sprawnie działające departamenty, ale jest nieskuteczna jako całość, gdyż nie tworzy spójnego systemu. Cechy organizacji jako systemu są następujące (Bhattacharyya, 2009, s. 2–3):

- ♦ zorientowanie na cel;
- ♦ całość to więcej niż suma wszystkich części;
- ♦ przetwarzanie nakładów w efekty;
- ♦ powiązanie i współzależność między poszczególnymi częściami;
- ♦ interakcje między poszczególnymi częściami;
- ♦ wzajemne oddziaływanie z otoczeniem.

Działania systemu opiera się na następujących zasadach:

- ♦ systemy działają w cyklach;
- ♦ każdy cykl, tj. ścieżka wydarzeń, ma określone fazy i w trakcie każdej fazy zmieniają się zachowania organizacyjne;
- ♦ systemy oceniają ścieżki i wydarzenia w nich zachodzące;
- ♦ systemy poszukują równowagi z otoczeniem organizacyjnym;
- ♦ w przypadku braku interakcji z otoczeniem następuje zmniejszenie otoczenia,
- ♦ występuje okrężna relacja między całym systemem i jego częściami.

W ujęciu tradycyjnym systemy były postrzegane jako zamknięte, co oznaczało względnie stałe struktury. W dzisiejszym, zmieniającym się świecie organizacje tworzą systemy otwarte, cechujące się importem energii, wydajnością, wynikami, cyklami wydarzeń w postaci pobierania zasobów z otoczenia i ich przetwarzaniem w wyniki, negatywną entropią, tj. zdolnością do samonaprawy i rozwoju. Charakterystyczne jest dla nich także pobieranie informacji, zdolność do samoregulacji, zróżnicowanie, integracja i koordynacja oraz osiąganie wyników przez kilka różnych kierunków działań (Bhattacharyya, 2009, s. 7).

Według teorii chaosu organizacja jest kompleksowym i dostosowującym się systemem, zachowującym się podobnie do systemów naturalnych, dynamicznym i nieliniowym. Menadżer zamiast kontrolować organizację powinien raczej starać się wykorzystywać jej złożoność. Składa się ona bowiem z systemów formalnych i nieformalnych i z tego wynika jej chaotyczność podobna do tej występującej w naturze. Długoterminowe zachowanie się organizacji jest nieprzewidywalne, dlatego konieczna jest umiejętność efektywnego zarządzania zmianą na zasadzie codziennych działań. W przypadku najbardziej sprawnych systemów możliwe jest osiągnięcie optimum zachowań chaotycznych i uporządkowanych. W nurcie myśli systemów społeczno-technicznych uważa się, że organizacja może optymalizować swoje działanie przez odpowiednią modyfikację dwóch systemów składowych, tj. technicznego i społecznego. Zakłada się też, że lepsze wyniki osiągają organizacje oparte na małych, samoregulujących się zespołach roboczych (Peltoniemi i Vuori, 2004; Bhattacharyya, 2009, s. 3–4).

Organizacja traktowana jako otwarty system jest jednocześnie podobna do żywego organizmu, gdyż zależy od otoczenia i realizuje funkcje warunkujące jej przetrwanie. Ponadto coraz częstsze we współczesnej gospodarce organizacje sieciowe i wirtualne stanowią podstawę ekosystemów biznesowych. Są elastyczne i dynamiczne, przez co – podobnie jak organizmy żywe, a inaczej niż większość tradycyjnych maszyn – posiadają pewną zdolność do samonaprawy w reakcji na zmiany uwarunkowań. Traktowanie organizacji jako organizmu oznacza jednocześnie organizację uczącą się i otwartą, która jest współzależna od otoczenia. Metafora organizacji jako żywego organizmu wyklucza istnienie jednolitego sposobu organizowania, gdyż każdy organizm jest inny i ma inne potrzeby. Częścią tego systemu posiadającego zdolność adaptacji do zmieniających się warunków jest również menadżer (*Encyklopedia Zarządzania*, za: Szumigraj, 2010).

## 4. Ekosystem biznesowy

Badania związane z nurtem systemowym w zarządzaniu są – dokonana z perspektywy branżowego ekosystemu – analizą procesu powstawania wspólnych: przekonań, wartości i norm w systemach społecznych oraz ich oddziaływania na zachowanie i funkcje organizacji. Branżowe ekosystemy mogą tworzyć nowe pola organizacyjne oparte na geografii, przepływach komplementarnych materiałów i skoordynowanym zarządzaniu zasobami. Nowe

normy powstają zazwyczaj w wyniku współdziałania członków branżowego ekosystemu, co obejmuje regularną komunikację oraz mechanizmy instytucjonalizacji wspólnego zarządzania zasobami. W takich branżowych ekosystemach ważne jest też wspólne rozważanie i zarządzanie kwestiami środowiskowymi. Charakteryzuje je symbioza, tj. wspólne tworzenie przewagi konkurencyjnej, uwzględniającej zarówno ekonomiczne, jak i środowiskowe korzyści (Bhattacharyya, 2009, s. 9–10). Za takie branżowe ekosystemy mogą być uznane dystrikty przemysłowe stanowiące rodzaj klastrów opartych na skupisku danej branży w danej lokalizacji, charakterystycznych szczególnie dla Włoch Północnych i tzw. Trzecich Włoch.

Ekosystem biznesowy jest terminem zaproponowanym przez J.F. Moore'a, który stwierdził, że przedsiębiorstwo nie może być postrzegane jako przedstawiciel jednego przemysłu/branży, ale jako część ekosystemu biznesowego, przecinającego granice branżowe. Partnerzy w tego rodzaju ekosystemie współdziałają nad opracowaniem konkurencyjnych produktów i usług, wspólnie rozwijają umiejętności i innowacje, ale także są konkurentami. Obejmuje on organizację, jej klientów, konkurentów, pośredników rynkowych, firmy sprzedające dobra komplementarne oraz dostawców, a także regulatorów czy media mogące mieć mniej bezpośredni, ale także istotny wpływ na działanie organizacji. Ekosystem działa wspólnie, częściowo celowo, samoorganizuje się i cechuje zdecentralizowanym podejmowaniem decyzji. Według J.F. Moore'a powinien zastąpić termin branża ze względu na ogromną trudność związaną z przypisaniem danej organizacji do określonej branży. Powiązanie podmiotów w ramach ekosystemu oznacza, że mają wpływ na siebie nawzajem. Wzajemnie wykorzystują również swoje umiejętności, starając się wdrażać innowacje. Jednocześnie jednak funkcjonują w turbulentnym otoczeniu, więc stanowią dynamiczną strukturę (Moore, 2006, s. 32–34).

Obecnie organizacje w coraz większym stopniu funkcjonują jako struktury uwikłane, które zależą od swojego otoczenia i postrzegają biznes nie jako wojnę, ale tworzenie wartości, czyli grę o sumie niezerowej. Tworzenie wartości stanowi cel łączący organizacje. W nowoczesnej gospodarce żadna organizacja nie jest w stanie wykonywać wszystkich czynności samodzielnie – korzyści wynikające ze specjalizacji zachęcają do wyprowadzania na zewnątrz wszelkich funkcji niezaliczających się do działalności podstawowej. Współpraca stanowi główny czynnik kształtujący relacje między organizacjami, a podstawą życia gospodarczego jest symbioza, a nie agresja. Firmy chcą się koncentrować na wąskim obszarze swoich kluczowych kompetencji i procesów, więc starają się przekazać jak najwięcej czynności pobocznych podwykonawcom, przy czym wraz ze wzrostem stopnia specjalizacji rośnie uzależnienie od firm zewnętrznych i potrzeba formalizowania mechanizmów harmonizujących wspólne działania. Jeśli organizacja ma się dobrowolnie zrzec częściowo swej niezależności, musi mieć pewność, że partnerzy też chcą się zaangażować we współpracę – najlepszą podstawą trwałego partnerstwa jest bowiem zasada współzależności i wzajemności. Jeśli organizacje potrzebują siebie nawzajem, to mają silniejszą motywację do polubownego rozstrzygnięcia sporów. Trwałemu partnerstwu będzie sprzyjać równowaga po stronie przewidywanych korzyści i wymaganego wkładu pracy (por. Wit i Meyer, 2007).

Ekosystem biznesowy organizacji składa się ze wszystkich zasobów i relacji związanych z misją organizacji i tworzeniem przez nią wartości. Przyjęty model biznesowy musi uwzględniać złożoność relacji w ekosystemie. Żadna organizacja nie funkcjonuje w izolacji, podobnie jak ekosystem w naturze. Im bardziej zróżnicowane są wykorzystywane przez nią zasoby i relacje, tym odporniejsza będzie na zakłócenia. Organizacja jest więc otoczona membraną powiązanych organizacji, oddzielającą ją od zewnętrznych udziałowców i zasobów, które od-

działają na organizację na zasadzie odrębnych jednostek. Jednocześnie, w dobie globalizacji i informatyzacji ekosystem biznesowy organizacji nie jest ograniczony geograficznie. Przykładowo, pracownicy sprawdzający pocztę firmową w domu stają się obecni w organizacji, mimo że nie znajdują się fizycznie w jej siedzibie. Obecnie pracuje się bardziej z organizacją, a nie dla organizacji, tj. uczestniczy się w tworzeniu wartości przez organizację, jednocześnie zwiększając swój indywidualny potencjał w tym zakresie. Coraz częściej zatrudniani są pracownicy, którzy najbardziej pasują do jej kultury i wartości. Im bardziej organizacja ewoluuje, tym bardziej jej wartości i kultura przenikają do zewnętrznych udziałowców. Im bardziej otwarta i wrażliwa jest organizacja, tym bardziej granice między wewnętrznymi a zewnętrznymi udziałowcami zacierają się. To zanikanie granic jest łatwiejsze wraz ze wzrostem zaufania wynikającym z wzajemnego zrozumienia wartości i celów (Hutchins, 2012, s. 79–80).

Ekosystemy biznesowe mogą zawierać organizacje zarówno kluczowe, jak i niszowe. Kluczowe kontrolują najważniejsze zasoby: dystrybucję, technologię, markę, ale organizacja staje się bardziej odporna, gdy te zasoby i organizacje powiązane są bardziej zdwersyfikowane. Dlatego organizacje kluczowe powinny nie tyle uzyskiwać większą kontrolę w ekosystemie, co starać się mieć większy udział w dystrybucji i wspólnym tworzeniu wartości z partnerami, czym zwiększyłyby swoją odporność. Przykładem budowy wspólnie z partnerami sprawnego ekosystemu jest w ostatnich latach Cisco czy ekosystem organizacji wydawnictw muzycznych i innych sprzedających swoje utwory za pośrednictwem stworzonej przez Apple platformy iTunes. Wśród partnerów mogą być też instytucje charytatywne, samorządy, organizacje pozarządowe czy społeczne grupy interesu.

Zaangażowanie ekosystemu w realizację wspólnych wartości powinno być poziome, tj. przebiegające przez organizację, i pionowe, tj. przebiegające w obydwu kierunkach: do osób i zespołów w organizacji oraz do ekosystemu tak, aby możliwe było wykorzystanie zróżnicowanego sposobu myślenia i integrowanie tej wiedzy dla tworzenia nowych inicjatyw (McCann i Selsky, 2012, s. 159–161). Współczesne organizacje znoszą swoje granice wewnętrzne przez łączenie jednostek roboczych i likwidację szczebli zarządzania oraz zmniejszają granice między sobą i swoim otoczeniem przez partnerstwa, joint ventures, aliance strategiczne, fuzje i przejęcia, dominujący outsourcing. Koszty rosnącej otwartości nie zostały wprawdzie jeszcze dokładnie oszacowane, niewskazane jest jednak ani szczelne zamknięcie, ani całkowite otwarcie, natomiast celem zarządzania powinno być znalezienie między tymi ekstremami optimum maksymalizującego konkurencyjność organizacji i generowaną przez nią wartość. Według T. Bendella organizacje „niełamliwe” (ang. *antifragile*), tj. takie, które są w stanie nie tylko przetrwać w turbulentnym otoczeniu, ale jeszcze poprawić swoją wydajność i odporność, mają kilka wspólnych cech (Bendell, 2014, s. 3):

- ♦ zdolność do szybkiego uczenia się w razie konieczności i wyciągania wniosków z tej wiedzy oraz aplikowania jej;
- ♦ zaabsorbowanie błędem;
- ♦ opór wobec uproszczonych interpretacji;
- ♦ wrażliwość na działanie;
- ♦ zobowiązanie do tworzenia odporności organizacji;
- ♦ szacunek dla wiedzy eksperckiej.

Sukces ekosystemu zależy od wielu czynników: współzależności sieci partnerów biznesowych i ich wydajności, która z kolei zależy od wysiłków firmy centralnej na rzecz organizacji partnerów biznesowych, tak by mogły się rozwijać i być innowacyjne. Siła firmy centralnej jest zależna od wielkości i stopnia rozwoju społeczności biznesowej – podobnie jak w ekosys-



temach biologicznych „zdrowie” firmy centralnej i zdrowie poszczególnych partnerów zależą od siebie nawzajem. Wszelchobecność sieci jest rezultatem ewolucji systemów społecznych, ekonomicznych, politycznych i technologicznych. Obecnie firmy nie mogą się skupiać jedynie na wewnętrznych działaniach, ale muszą zarządzać rozległymi sieciami firm, które stanowią ekosystem. Przykładowo, w przemyśle komputerowym wiele firm produkuje rzeczy, które nie mają wartości poza kontekstem zbiorowego wysiłku ekosystemu, do którego należą (Iansti i Levine, 2004, s. 9–11).

Firma przeszłości to organizacja hierarchiczna, mierząca i kontrolująca. Pośrednia forma to organizacja wprowadzająca nowe metody działania, nowe produkty i sposoby myślenia. Organizacja przyszłości to taka, która uruchomiła swój potencjał kreatywny oraz upodmiotowiła elementy składowe, co umożliwi realizację osiągnięć. Firma przeszłości jest niezależna i konkurencyjna, ma zamknięte źródła zasobów, jest stabilna, realizuje korzyści skali, opiera się zmianom, ma liniową strukturę, kontroluje, jest skupiona na sobie, eksploatuje, zarządza ryzykiem, wywiera nacisk. Organizacja przyszłości natomiast współpracuje z otoczeniem, ma otwarte źródła zasobów, jest dynamiczna, realizuje korzyści zakresu, wykorzystuje zróżnicowanie, funkcjonuje w sieciach o wyłaniającym się potencjale, jest skupiona na systemach, osiąga efekty synergii, rozwija odporność na zakłócenia, dopasowuje się (Hutchins, 2012, s. 89).

Według Gilesa Hutchinsa organizacja przyszłości powinna:

- ♦ mieć cele strategiczne, w których wartość i wartości są wyartykułowane i powiązane;
- ♦ budować kulturę organizacyjną zakorzenioną w osiągnięciach, zróżnicowaniu i jasności celu, w której potencjał indywidualny i kolektywny jest wzmacniany przez upodmiotowienie, własność i dzieloną odpowiedzialność;
- ♦ tworzyć ekosystem biznesowy z poczuciem opartej na synergetycznych relacjach typu win-win przynależności do wspólnoty udziałowców;
- ♦ opierać się na ludzi, procesach, produktach i usługach zainspirowanych naturą;
- ♦ tworzyć holistyczną, pozytywną wartość (społeczną, środowiskową i ekonomiczną) dla interesariuszy.

Koncepcja ekosystemu biznesowego wywodzi się z ekosystemu biologicznego, a więc systemu organizmów zajmujących dane siedlisko i otoczenia, z którym te organizmy wchodzi w interakcje. Ekosystem musi adaptować się do zmieniającego się otoczenia – warunkiem tego jest jednak duża różnorodność gatunków, warunkująca przetrwanie całego ekosystemu w zmieniającej się sytuacji (Peltoniemi i Vuori 2004, s. 2). M. Rotschild (1990) postrzega gospodarkę jako ekosystem, który trwa i rozwija się dzięki kopiowaniu informacji i powiększaniu w ten sposób bazy wiedzy, co coraz bardziej przyspiesza rozwój. To kopiowanie informacji – dawniej przez druk, a współcześnie za pośrednictwem systemów informatycznych – jest podobne do kopiowania informacji genetycznej. Jednocześnie – podobnie jak w rozwoju gatunków na ziemi, których różnorodność i złożoność jest konsekwencją wymiany informacji genetycznej w wyniku rozmnażania płciowego gatunków, a nie ich samo kopiowania – dopiero łączenie różnych źródeł informacji daje przyspieszony rozwój poprzez innowacyjność. Według M. Rotschilda (1990) główna różnica między systemem naturalnym i ekonomicznym to znacznie szybszy proces zmian w systemach ekonomicznych, pomimo że podstawowy mechanizm jest taki sam: i tu, i tu zmiana jest wynikiem kopiowania, wymiany i rozwoju informacji. W gospodarce podobnej do systemów biologicznych organizmy i organizacje są węzłami w sieci relacji. Wraz z ewolucją część węzłów jest usuwana, a nowe powstają, powodując dostosowania w całej sieci. Każdy z elementów sieci jest ograniczony swoimi głównymi relacjami, a w związku z tym znajduje się w określonej niszy. W gospodarce będącej

ekosystemem przedsiębiorstwa są jak organizmy, zaś branże jak gatunki, które współzależnie ewoluują. Efektywność jest mierzona przetrwaniem, a nieefektywność skutkuje eksterminacją. Narodziny i ewolucja ekosystemu to proces zależny od ścieżki i chaotyczny, co oznacza, że mała różnica w wartościach początkowych może spowodować duże różnice na poziomie rezultatów (Peltoniemi i Vuori, 2004, s. 2–4).

## 5. Ekosystem innowacyjny

Odnosząc się do innowacyjności, należy uwzględnić pojęcie ekosystemu innowacyjnego, nawiązującego do koncepcji narodowych systemów innowacyjnych, tj. wszystkich partnerów firmy, z których wiedzy korzysta lub z którymi wspólnie opracowuje innowacje oraz prowadzi działalność B+R (por. Lundvall, 1992). Głównymi składowymi ekosystemu innowacyjnego są inne przedsiębiorstwa, a także sfera badawczo-rozwojowa, uczelnie, instytucje pośredniczące (np. centra transferu technologii) czy oparte na wiedzy usługi biznesowe oraz administracja tworząca odpowiednie warunki dla rozwoju innowacji bądź bezpośrednio tworząca popyt na innowacyjne produkty w zamówieniach publicznych. Z perspektywy modelu poczwórnej helisy czy popytowego podejścia do innowacji poza biznesem, nauką i administracją ważnym podsystemem systemów innowacyjnych są też użytkownicy, tj. społeczeństwo. Między elementami takiego ekosystemu zachodzą interakcje zarówno bezpośrednie, tj. wspólna realizacja całości lub pewnych elementów procesu badawczo-rozwojowego i innowacyjnego na zasadzie partnerskiej czy podzlecenia, a także pośrednie, polegające na transferze technologii lub wiedzy ukrytej, utożsamionej w umiejętnościach i doświadczeniach pracowników (por. Wojnicka, 2004).

Ideę sieci i współzależnego ekosystemu odzwierciedlają też koncepcje kładące nacisk na pozytywne efekty dla rozwoju lokalnego i regionalnego wynikające z istnienia aglomeracji: koncepcja terytorialnych systemów produkcyjnych Marshalla czy koncepcja klastrów bazujących na diamencie Portera, tj. obejmujących skupiska danej branży i branż powiązanych (dostawców i odbiorców) oraz instytucji wspierających na danym terenie, a także skupiska odpowiednich zasobów – czynników produkcji. Współcześnie jako klastry są postrzegane głównie ekosystemy innowacyjne, tj. takie, które oprócz firm obejmują również podsystem wiedzy, czyli uczelnie, instytuty badawcze (Wojnicka-Sycz, 2017). Według J.B. Andersena (2011) ekosystemy innowacyjne są odnoszącymi sukcesy aglomeracjami w ujęciu geograficznym, ekonomicznym, branżowym czy przedsiębiorczym, a więc szczególnie innowacyjnymi regionami/terytoriami, np. Dolina Krzemowa czy Bangalore, bądź odnoszące sukcesy platformy ICT, np. iPhone czy Android, a także nowe przemysły, np. obliczenia w chmurze.

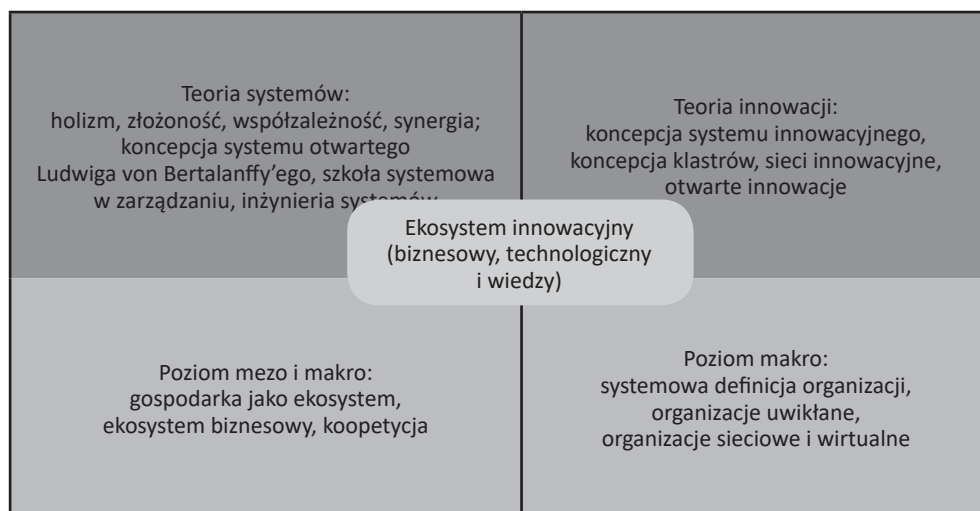
Zdaniem G. Xua ekosystem innowacyjny składa się z ekosystemu wiedzy, napędzanego przez badania i rozwój, oraz ekosystemu biznesowego, ciągniętego przez siły rynkowe. Ponadto należy w nim rozróżnić wiedzę tworzoną jako dobro publiczne i wiedzę technologiczną objętą ochroną własności intelektualnej i częściowo prywatną. W ekosystemie innowacyjnym badacze wyróżniają więc warstwę biznesową, technologiczną i naukową. Między ekosystemem biznesowym a ekosystemem wiedzy zachodzi interakcja, która może doprowadzić do ich ewolucji, np. na skutek rozlania wiedzy podstawowej czy dzięki propozycji wartości dla sektora wiedzy ze strony partnerów biznesowych (Xua et al. 2017). Podsystemy wiedzy i biznesowy różnią się jednak pod względem celów i sposobu organizacji, stąd często ich współpraca może być utrudniona. Pomocne mogą okazać się różne instrumenty z zakresu

polityki innowacyjnej czy instrumenty rynkowe, np. instytucje proinnowacyjne typu centra transferu technologii, parki technologiczne czy firmy konsultingowe.

Jak wynika z rys. 1, koncepcja ekosystemu innowacyjnego wywodzi się z:

- ♦ Teorii systemów, a szczególnie z teorii systemów otwartych, szkoły systemowej w zarządzaniu, inżynierii – projektowania systemów.
- ♦ Teorii innowacji i takich jej koncepcji, jak: systemy innowacyjne bazujące na interakcjach w ramach poczwórnej helisy: biznes, nauka, administracja i społeczeństwo, sieci innowacyjne, klastry oparte na korzyściach z aglomeracji danej branży i powiązane z instytucjami naukowymi wspierającymi dany sektor na danym terenie; metody otwartych innowacji opartych na współpracy firmy z otoczeniem we wdrażaniu innowacji, co pozwala obniżyć koszty tego procesu.

Na poziomie mezo i makro koncepcja ekosystemu innowacyjnego jest powiązana z koncepcją ekosystemu biznesowego i postrzeganiem gospodarki jako posiadającej cechy podobne do biologicznych ekosystemów. Skutkuje to coraz częstszą kooperacją, czyli kapitalizmem sojuszników, zamiast percepcją konkurencji jako gry o sumie zerowej. Na poziomie mikro koncepcje ekosystemu innowacyjnego odzwierciedla systemową definicję organizacji, a także pojęcia organizacji: uwikłanej oraz sieciowej i wirtualnej.



Ryc. 1. Geneza pojęcia ekosystem innowacyjny

## 6. Znaczenie współpracy w ekosystemie innowacyjnym w świetle badań

Wnioski z 6 badań zrealizowanych w latach 2003–2017 w przedsiębiorstwach i instytucjach naukowych oraz analizy na poziomie regionów i branż przemysłowych odnoszące się do znaczenia współpracy w procesie innowacyjnym dla innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, a także efektywności projektów badawczo-rozwojowych jednostek naukowych i dochodów tych jednostek zostały przedstawione w tabeli 1.

**Tabela 1.** Badania własne dotyczące znaczenia współpracy w ekosystemie innowacyjnym – metodyka i wnioski

Badanie	Wniosek	Metodyka
<p>Badanie przedsiębiorstw polskich w powiatach cechujących się wyróżniającym się LQ w wybranych branżach (elektronicznej, kosmetycznej, farmaceutycznej, meblarskiej, włókienniczej, skórzaney, spożywczej, wyrobów z plastiku oraz budowlanych), tj. w miejscach potencjalnych klastrów – 2003 rok</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ większy udział firm w rynku zależał bezpośrednio od innowacji dla branży i wzrostu poziomu technologicznego, a pośrednio od współpracy z wiedzochłonnymi usługami biznesowymi, które wpływają bezpośrednio na wprowadzanie produktów nowych dla rynku;</li> <li>♦ wzrost udziału w rynku zależał bezpośrednio od wprowadzenia przez firmy produktów nowych dla rynku oraz od wzrostu poziomu technologicznego przedsiębiorstw i pośrednio, tj. przez ich wpływ na innowacje dla branży, od współpracy z uczelniami technicznymi oraz od wykształcenia pracowników;</li> <li>♦ wzrost rentowności przedsiębiorstw zależał od wdrażania przez nie innowacji na poziomie branż i pośrednio od ich współpracy z uczelniami, a także wykształcenia i mobilności pracowników (m.in. ich udziału w targach, konferencjach), ponieważ czynniki te determinują wprowadzanie przez firmy produktów nowych dla rynku</li> </ul>	<p>283 przedsiębiorstwa z Polski, wywiad osobisty z wykorzystaniem kwestionariusza ankiety, analiza z wykorzystaniem regresji logitowej i modelu ścieżki</p>
<p>Badanie 59 liderów projektów badawczych zamawianych przez MNiSW/NCN z sektora nauki – 2013 rok</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ szansę na opracowanie przez instytucję respondenta (lidera) nowych technologii w obszarze wiedzy związanym z projektem badawczym po jego zakończeniu zwiększało nawiązanie w projekcie silniejszych relacji z biznesem, a także zwiększenie liczby partnerów jednostek naukowych realizujących projekt;</li> <li>♦ szansę na wystąpienie wzrostu dochodów instytucji z tytułów powiązanych z obszarem wiedzy projektu, a więc rzeczywistą rozbudowę bazy kompetencji instytucji, zwiększało występowanie przedsiębiorstw biorących udział w projekcie</li> </ul>	<p>wywiady bezpośrednie i dokumentacja projektowa, analiza z wykorzystaniem regresji logitowej</p>

**Tabela 1.** Badania własne dotyczące znaczenia współpracy w ekosystemie innowacyjnym – metodyka i wnioski – cd.

Badanie	Wniosek	Metodyka
<p>Badanie przedsiębiorstw, które skutecznie lub nieskutecznie aplikowały o wsparcie dotacyjne i zwrotne z osi priorytetowej 1 Regionalnego Programu Operacyjnego Województwa Pomorskiego 2007–2013 (OP 1 RPO WP) – 2013 rok</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ szansa na prowadzenie prac B+R przez firmy, które otrzymały dotację, zwiększała ich wcześniejsza jakakolwiek współpraca z nauką;</li> <li>♦ szansę na wdrożenie produktów/usług nowych dla rynku zwiększał zakup usług doradczych z dotacji;</li> <li>♦ otrzymanie wsparcia zwrotnego, a także deklarowanie jakiegokolwiek współpracy z jednostkami naukowymi zwiększało szansę na wdrożenie przez firmy produktów/usług nowych dla rynku w przypadku próby przedsiębiorstw, które otrzymały wsparcie zwrotne, i tych, które były w tym względzie nieskuteczne;</li> <li>♦ szansę na wdrożenie produktów/usług nowych dla rynku w grupie firm, które otrzymały wsparcie zwrotne, zwiększała jakakolwiek wcześniejsza współpraca firmy z nauką oraz nasilenie współpracy z nauką w wyniku projektu, a także wprowadzenie innowacji organizacyjnych i marketingowych;</li> <li>♦ współpraca z nauką w grupie firm, które otrzymały wsparcie zwrotne, zwiększała też szansę na wdrożenie przez nie procesów nowych dla rynku, na oczekiwanie wzrostu nakładów na innowacje w ciągu 2 lat oraz na oczekiwanie wzrostu przychodów z innowacji w ciągu 2 lat</li> </ul>	<p>badanie CATI (wywiad telefoniczny), analiza z wykorzystaniem regresji logitowej,</p> <p>250 firm, które otrzymały wsparcie dotacyjne z OP 1 RPO WP i 250 firm, które nieskutecznie aplikowały o to wsparcie,</p> <p>380 firm, które uzyskały wsparcie zwrotne z OP 1 RPO WP,</p> <p>380, które nieskutecznie aplikowały o to wsparcie</p>
<p>Analiza na poziomie branż przemysłu za lata 2000–2012–2014 rok</p>	<p>zwiększył się odsetek firm, które wdrożyły innowacje technologiczne, produktowe oraz innowacje nietechnologiczne, i odsetek firm, które poniosły nakłady na innowacje w branżach przemysłu (na poziomie działów Polskiej Klasyfikacji Działalności), które cechowały się wyższym odsetkiem przedsiębiorstw współpracujących w procesie innowacyjnym z zewnętrznymi podmiotami</p>	<p>dane GUS, analiza z wykorzystaniem regresji liniowej</p>
<p>Analiza na poziomie regionów NUTS 2 Polski za lata 2009–2012–2014 rok</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ większy odsetek firm przemysłowych, które wdrożyły innowacje technologiczne, i większy odsetek firm przemysłowych, które poniosły nakłady na B+R, wystąpił w regionach, które charakteryzował większy odsetek przedsiębiorstw przemysłowych posiadających w procesie innowacyjnym jakakolwiek formę współpracy z zewnętrznymi podmiotami;</li> <li>♦ większy odsetek przedsiębiorstw usługowych, które wdrożyły innowacje produktowe nowe w skali rynku wystąpił w tych regionach, w których był większy odsetek przedsiębiorstw usługowych współpracujących w procesie innowacyjnym z zewnętrznymi podmiotami</li> </ul>	<p>dane GUS, analiza z wykorzystaniem regresji panelowej (łącznej) i o ustalonych efektach)</p>

**Tabela 1.** Badania własne dotyczące znaczenia współpracy w ekosystemie innowacyjnym – metodyka i wnioski – cd.

Badanie	Wniosek	Metodyka
Analiza dla przedsiębiorstw polskich, które skutecznie lub nieskutecznie aplikowały do Programu Operacyjnego Innowacyjna Gospodarka 2007–2013 – 2014 rok	współpraca przedsiębiorstw z nauką zwiększała szansę na wdrożenie innowacji produktowych, procesowych, marketingowych i organizacyjnych, prowadzenie prac badawczo-rozwojowych oraz oczekiwania odnośnie do wysokości wzrostu przychodów w ciągu najbliższych 2 lat	badanie CATI, 1355 firm, analiza z wykorzystaniem regresji logitowej
Badanie proeksportowych firm branż innowacyjnych w województwie pomorskim – 2015 rok	szansę na wysoką intensywność eksportu w stosunku do przychodów firmy zwiększało prowadzenie działalności eksportowej przez pośredników zagranicznych, a także posiadanie komórki B+R	badanie CATI 119 firm, analiza z wykorzystaniem regresji logitowej
Badanie przedsiębiorstw innowacyjnych z województwa podkarpackiego – 2017 rok	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ przedsiębiorstwa, które współpracowały z jednostkami naukowymi miały większą szansę na prowadzenie działalności B+R, zaś te, które prowadziły działalność B+R zwiększały swoją szansę na prowadzenie działalności eksportowej;</li> <li>♦ przedsiębiorstwa należące do ekosystemów inteligentnych specjalizacji częściej prowadziły działalność B+R niż inne firmy branż innowacyjnych i częściej należały do klastrów</li> </ul>	badanie CATI 200 firm, analiza z wykorzystaniem regresji logitowej
Badanie przedsiębiorstw innowacyjnych z województwa podkarpackiego – 2017 rok	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ wyższe dochody ludności, więcej ofert pracy i niższe bezrobocie było w powiatach o większej liczbie podmiotów należących do ekosystemów inteligentnych specjalizacji;</li> <li>♦ pozytywny wpływ istnienia większej liczby firm inteligentnych specjalizacji na rynek pracy w sąsiadujących powiatach</li> </ul>	dane GUS i z kwerendy internetowej firm inteligentnych specjalizacji, obliczenia z wykorzystaniem regresji liniowej i modelu opóźnienia przestrzennego
<p><b>Źródło:</b> E. Wojnicka, T. Brodzicki, S. Szultka, <i>Clusters in Poland</i>. Raport IBnGR dla Programu LEED/ /OECD „Clusters in Transition Economies”, 2003; Regio Group, <i>Ewaluacja Projektów Badawczych Zamawianych dla Narodowego Centrum Badań i Rozwoju</i>. 2013; WYGPSDB, <i>Ocena efektów osi 1 RPO Województwa Pomorskiego ze szczególnym uwzględnieniem wsparcia przedsiębiorstw dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego</i>. 2013; WYGPSDB, <i>Ewaluacja ex post PO Innowacyjna Gospodarka dla Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju</i>. 2014; Instytut Rozwoju, 2015. <i>Analiza branż o największym potencjale eksportowym w województwie pomorskim oraz potrzeb w zakresie usług wsparcia eksportu dla Innobaltica</i>. Instytut Rozwoju, Sopot 2015; E. Wojnicka-Sycz, P. Sycz, <i>Przedsiębiorstwa w ramach inteligentnych specjalizacji</i>, [w:] T. Klimczak, A. Miller, E. Wojnicka-Sycz, P. Sycz, K. Piróg, <i>Przedsiębiorczość w województwie podkarpackim. Kierunki rozwoju</i>. Stowarzyszenie S-T-O-S dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2017.</p>		

Wyniki wszystkich badań potwierdziły pozytywny wpływ współpracy w procesie innowacyjnym na innowacyjność przedsiębiorstw – zarówno produktową i procesową, jak i organizacyjną i marketingową. Badanie z 2003 r., a także to z 2014 przeprowadzone w województwie pomorskim, pokazało też pozytywny wpływ współpracy z usługami biznesowymi

opartymi na wiedzy na innowacyjność, np. w firmach doradczych. Jednocześnie zauważalny był pozytywny wpływ współpracy z nauką na postrzeganie dobrych perspektyw rozwojowych przedsiębiorstw. Pozytywny wpływ innowacyjności widoczny był również w zakresie wskaźników efektywności, tj. wzrostu udziału w rynku, rentowności czy oczekiwaniu wzrostu przychodów. W badaniu z 2015 r. również większy udział eksportu w przychodach firm był efektem pozytywnego wpływu współpracy z zewnętrznymi partnerami – pośrednikami. Działalność eksportową intensyfikowało ponadto prowadzenie przez firmy prac badawczo-rozwojowych, warunkowane współpracą z nauką, co pokazało badanie z 2017 r.

Badanie liderów projektów z Programu Badań Zamawianych pokazało, że współpraca jednostek naukowych przy projektach badawczo-rozwojowych z przedsiębiorcami oraz z większą liczbą jednostek naukowych zwiększa szansę na opracowanie nowej technologii w obszarze projektu i wzrost dochodów instytucji w obszarze wiedzy związanym z projektem. Współpraca w ekosystemie innowacyjnym zarówno firm z uczelniami, jak i firm z usługami wiedzochłonnymi, które stanowią rodzaj pośredników między nauką a biznesem, sprzyja więc ich efektywności nie tylko w postaci większej innowacyjności, ale również konkurencyjności mierzonej udziałem w rynku, rentownością czy oczekiwaniem wzrostu przychodów. Współpraca ta jest też korzystna dla jednostek naukowych.

Na poziomie województw oraz branż przemysłu również stwierdzono, że w procesie innowacyjnym współpraca przedsiębiorstw w procesie innowacyjnym z podmiotami zewnętrznymi ma dodatnie przełożenie na odsetek przedsiębiorstw, które faktycznie wdrożyły innowacje w regionie lub branży przemysłu.

Ponadto przeprowadzone w 2017 r. badanie przedsiębiorstw innowacyjnych z województwa podkarpackiego, którym objęto firmy z ekosystemów inteligentnych specjalizacji regionu, czyli branży lotniczej i motoryzacyjnej oraz powiązanych z nimi branż wyrobów z metalu, metalowej oraz branży ICT, pokazało, że podmioty należące do inteligentnych specjalizacji częściej prowadziły działalność badawczo-rozwojową, a także częściej należały do klastrów niż inne innowacyjne przedsiębiorstwa województwa objęte tym badaniem. Zarówno inteligentne specjalizacje, bazujące na współpracy branż innowacyjnych i proeksportowych regionów z jednostkami naukowymi na rzecz opracowania konkurencyjnych międzynarodowo technologii, jak i klastry stanowią ekosystemy innowacyjne powiązanych ze sobą w procesach innowacyjnych podmiotów. Przynależność do takiego ekosystemu stymuluje więc działalność B+R firm. Jednocześnie okazało się, że w powiatach, w których występuje więcej podmiotów należących do branż stanowiących inteligentne specjalizacje w obrębie województwa, odnotowano więcej ofert pracy, niższą stopę bezrobocia, a także wyższe wpływy gmin z PIT i podatku rolnego na mieszkańca, co odzwierciedla wyższe dochody ludności. Ekosystemy inteligentnych specjalizacji generują więc efekty rozwojowe na terenach swojej lokalizacji, zaś w przypadku rynku pracy również na obszarze powiatów sąsiadujących, gdyż wpływają na obniżenie stopy bezrobocia.

## 7. Wnioski

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pokazała znaczenie systemowego podejścia do procesów gospodarczych zarówno na poziomie mikro i mezo organizacji i jej otoczenia, jak i całej gospodarki. Paradygmat systemowy jest szczególnie ważny w przypadku innowacyjności ze względu na konieczność wymiany wiedzy w celu jej tworzenia, a jednocześnie ze względu na złożoność obecnych technologii wymagających łączenia różnych źródeł wy-

specjalizowanej wiedzy, której zgromadzenie w jednej organizacji jest niemożliwe. Badania przeprowadzone w latach 2003–2017 na ok. 2500 przedsiębiorstw oraz ok. 50 jednostkach naukowych potwierdziły znaczenie współpracy w procesie innowacyjnym (szczególnie między nauką a biznesem) dla innowacyjności i konkurencyjności przedsiębiorstw, efektywności projektów badawczo-rozwojowych jednostek naukowych, a także pozytywny wpływ występowania ekosystemów innowacyjnych na lokalny rozwój gospodarczy.

Należy jednak przypuszczać, że polska gospodarka w ekosystemie innowacyjnym nie osiągnęła jeszcze takiego optimum współpracy, po którym pozytywna liniowa zależność między nasileniem współpracy a efektywnością może zmienić się w zależność negatywną. Badania nad sieciami społecznymi sugerują bowiem, że zależność ta ma charakter odwróconej litery U. Zbyt silna współpraca może spowodować powstanie zamkniętych sieci, które będą podobne do monopolu, i przejęcie nadmiernych korzyści przez część podmiotów należących do ekosystemów innowacyjnych. Nadmierny (w ujęciu odsetka dochodu świata) przyrost dochodów głównych graczy gospodarczych, którzy obecnie w większości wywodzą się z opartych na ekosystemie branż nowych technologii, może odzwierciedlać takie niekorzyści z działania/występowania ekosystemów biznesowych i innowacyjnych. Pożądanym kierunkiem badań wydaje się więc poszukiwanie optimum współpracy w ekosystemie innowacyjnym i wskazanie nie tylko korzyści, ale także potencjalnych zagrożeń związanych z paradygmatem systemowym w innowacyjnym rozwoju gospodarczym.

## Bibliografia

- Balcerak A., *Złożoność innowacyjności*, [w:] *Innowacyjność w gospodarce, organizacji i technice*, red. A. Balcerak, Malara Z. Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Wrocław 2017.
- Bendell T., *Building Anti-Fragile Organisations. Risk, opportunity and Governance in a Turbulent World*. Gower Publishing, Farnham 2014.
- Bhattacharyya D.K., *Organisational Systems, Design, Structure and Management*. Himalaya Publishing House, Mumbai 2009.
- Bielski M., *Podstawy organizacji i zarządzania*. C.H. Beck, Warszawa 2002.
- Habr J., Veperek J., *Systemowa analiza i synteza*. PWE, Warszawa 1976.
- Hutchins G., *Nature of Business. Redesigning for resilience*. Green Books, Chicago 2012.
- Iansiti M., Levine R., *The Keystone Advantage What the New Dynamics of Business Ecosystems Mean for Strategy, Innovation, and Sustainability*. Harvard Business Press, Boston 2004.
- Instytut Rozwoju, 2015. *Analiza branż o największym potencjale eksportowym oraz innowacyjnym w województwie pomorskim oraz potrzeb w zakresie usług wsparcia eksportu dla Innobaltica*. Instytut Rozwoju, Sopot 2015.
- McCann J.E., Selsky J.W., *Mastering Turbulence: The Essential Capabilities of Agile and Resilient Individuals, Teams, Organisations*. Somerset. John Wiley & Sons, New York 2012.
- Moore J.F., *Business ecosystems and the view from the firm*. „Antitrust Bulletin” 2006, nr 51 (1).
- National Innovation Systems: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*. ed. B.-Å. Lundvall. Pinter, London 1992.
- Regio Group, *Ewaluacja Projektów Badawczych Zamawianych dla Narodowego Centrum Badań i Rozwoju*. 2013.
- Rotschild M., *Bionomics: The Inevitability of Capitalism*. Henry Holt and Co., New York 1990.
- Szumigraj M., *Poradnictwo kariery – ujęcie makrospołeczne*. „Edukacja Dorosłych” 2010, nr 1.
- Tabaszewski M., *Teoria i inżynieria systemów*. Instytut Mechaniki Stosowanej, Politechnika Poznańska, Poznań 2014.
- Umiński S., Wojnicka-Sycz E., Brodzicki T., Gawlikowska-Hueckel K., Kwiatkowski J., *Analiza branż o największym potencjale eksportowym w województwie pomorskim i badanie potrzeb w zakresie usług wsparcia eksportu przedsiębiorstw ze szczególnym uwzględnieniem branż elektrycznoelektronicznej/ICT, offshore/morskiej oraz farmaceutyczno-medycynokosmetycznej wraz z opracowaniem dotyczącym możliwości i sposobów podejmowania działań eksportowych na wybranych rynkach*. Instytut Rozwoju, Sopot 2015.



- Wit B. de, Meyer R., *Synteza strategii*. PWE, Warszawa 2007.
- Wojnicka E., *System innowacyjny Polski z perspektywy przedsiębiorstw*. IBnGR, Gdańsk 2004.
- Wojnicka E., Brodzicki T., Szultka S., *Clusters in Poland*. Raport IBnGR dla Programu LEED/OECD „Clusters in Transition Economies”, 2003.
- Wojnicka-Sycz E., *Podtrzymanie poziomu rozwoju dzięki poprawie modelu procesów innowacyjnych we włoskim regionie autonomicznym Friuli Venezia Giulia*, [w:] *Kreślone innowacjami ścieżki rozwoju regionów słabiej rozwiniętych*, red. W. Dziemianowicz, K. Pylak, J. Szlachta. Studia KPZK PAN 2017, t. 1, CLXXIX.
- Wojnicka-Sycz E., Sycz P., *Przedsiębiorstwa w ramach inteligentnych specjalizacji*, [w:] T. Klimczak, A. Miller, E. Wojnicka-Sycz, P. Sycz, K. Piróg, *Przedsiębiorczość w województwie podkarpackim. Kierunki rozwoju*. Stowarzyszenie S-T-O-S dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Podkarpackiego, Rzeszów 2017.
- Wołoszyn E., *Koncepcja systemu otwartego Ludwiga von Bertalanffy’ego*. „Filozofia Nauki” 1997, nr 5 (1).
- WYGPSDB, *Ewaluacja ex post PO Innowacyjna Gospodarka dla Ministerstwa Infrastruktury i Rozwoju*. 2014.
- WYGPSDB, *Ocena efektów osi 1 RPO Województwa Pomorskiego ze szczególnym uwzględnieniem wsparcia przedsiębiorstw dla Urzędu Marszałkowskiego Województwa Pomorskiego*. 2013.

## Netografia

- Andersen J.B., *What Are Innovation Ecosystems and How To Build and Use Them*. 2011. Dostępny w Internecie: [www.innovationmanagement.se/2011/05/16/what-are-innovation-ecosystems-and-how-to-build-and-use-them/](http://www.innovationmanagement.se/2011/05/16/what-are-innovation-ecosystems-and-how-to-build-and-use-them/)
- Cempel C., *Teoria i inżynieria systemów*. 2004. Dostępny w Internecie: <http://neur.am.put.poznan.pl/systemy/systemy.htm>
- Encyklopedia Zarządzania*. Dostępny w Internecie: [https://mfiles.pl/pl/index.php/Metafora\\_organizacji](https://mfiles.pl/pl/index.php/Metafora_organizacji)
- Peltoniemi M., Vuori E., *Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments*. Tampere University of Technology, Tampere 2004. Dostępny w Internecie: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.103.6584&rep=rep1&type=pdf>
- Xua G., Wub Y., Minshall T., Zhoud Y., *Exploring innovation ecosystems across science, technology, and business: A case of 3D printing in China*. 2017. Dostępny w Internecie: <http://dx.doi.org/10.1016/j.techfore.2017.06.030>



Zbigniew Malara\*

Maciej Malara\*\*

---

# Rzemiosło czy sztuka – rzecz o źródłach innowacji i innowacyjności

---

**Streszczenie:** W opracowaniu sformułowano przesłankę o charakterze tezy, iż każda dyskusja nad poziomem innowacyjności w Polsce, zwłaszcza w przypadku formułowania oceny intensywności (ilości) oraz dojrzałości (jakości) propozycji rozwiązań w tym obszarze, wymaga wprzód uwzględnienia szerszego tła, złożonego z uwarunkowań historycznych, społecznych, politycznych, organizacyjnych, technologicznych i technicznych. A stąd już blisko do głębszej analizy i poszukiwania źródeł odpowiedzialnych za ów stan. W niniejszym opracowaniu dokonano takiej próby, sięgając do prądródeł innowacji i innowacyjności, które zdaniem autorów są wpisane w naturę niektórych narodów i wywodzą się z uwarunkowań etnicznych oraz etycznych i moralnych (religijnych). Uzupełnione o zwyczaje i postawy składają się na swoisty „genotyp” inwentyki, prawdopodobnie – zgodnie z przyjętym przez autorów przypuszczeniem – najbliższy temu narodu żydowskiego, od którego w związku z tym warto czerpać mądrość i doświadczenie oraz podążać ścieżką przezeń wytyczoną. W konsekwencji omówiono rozmaite uwarunkowania, za sprawą których państwo Izrael oraz żydowska diaspora stały się liderami innowacji, „paliwem” światowej innowacyjności oraz wzorem godnym naśladowania przez inne nacje. Autorzy są w pełni świadomi, że zgłoszone tu poglądy mają charakter dyskusyjny, a nawet kontrowersyjny i nie wszyscy badacze będą się z nimi zgadzać. Uważają jednak, że przywoływane i omówione przykłady skutecznie petryfikują zgłaszane przez nich oceny.

**Słowa kluczowe:** innowacja, kreatywność, źródła innowacji i kreatywności, rzemiosło, sztuka

---

## 1. Wstęp

Niektóre cechy warunkowane przez kod genetyczny, charakterystyczne dla określonych grup etnicznych i determinujące ich wygląd oraz anatomię, to unikalna właściwość pozwalająca odróżniać i sklasyfikować nacje. Z dużą ostrożnością można sformułować pogląd o charakterze przypuszczenia o istnieniu czynników odpowiedzialnych za wybór kultury narodowej i religii, czyli norm etycznych i moralnych przesądających o sposobach interpretacji historii i rozumienia rzeczywistości przez jednostki tworzące naród. A czy możliwa jest identyfikacja determinant decydujących o wyborze przez daną nację zachowań i postaw odpowiedzialnych za kreatywność, rozwijanie innowacji i kreowanie rozwiązań na przyszłość?

Zamiarem autorów opracowania jest wykazanie, że obok cech ogólnych, które można przypisać konkretnym krajom i narodom, występują również dodatkowe, wyróżniające je

---

\* Prof. dr hab. inż., prof. zw.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: zbigniew.malara@pwr.edu.pl

\*\* Mgr inż., doktorant; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania.

atrybuty. Cechy unikalne i odpowiedzialne za ogólny wzrost i rozwój społeczeństw, ich gospodarek oraz postęp cywilizacyjny, takie jak: innowacyjność, przedsiębiorczość i kreatywność, składające się na ich swoiste *genius loci*.

W tym miejscu uprawnione wydaje się sformułowanie przez autorów opracowania refleksji o charakterze tezy, że owe cechy wynikają nie tylko z potencjału własnego, tj. genów przekazywanych z pokolenia na pokolenie, ale również – w równym stopniu – są warunkowane (bezpośrednio lub pośrednio) wpływem otoczenia, tj. edukacją i wychowaniem, kształceniem i rozwojem umiejętności, a więc formułowaniem zachowań i utrwalaniem postaw sprzyjających osiągnięciu celów własnych (jednostek) obywateli, zbieżnych z interesem państwa, a tym samym własnego narodu. Bowiem otrzymany przez każdą jednostkę „dar” w postaci kodu genetycznego, jeżeli nie będzie wspierany roztropnie pojmowaną nauką, wychowaniem i pracą (celową, właściwie zaplanowaną, odpowiednio zorganizowaną i efektywną), nie dźwignie umysłu na poziom umożliwiający decydowanie o kierunkach i sposobach rozwoju dyscyplin nauki i dziedzin gospodarki państwa.

Odpowiednim przykładem, którego przytoczenie w tym miejscu autorzy opracowania uważają za zasadne ze względu na przedstawioną hipotezę, jest państwo Izrael i jego żydowscy obywatele – zarówno ci akceptujący porządek polityczny państwa oraz historycznie uporządkowany ład religijny i społeczny, jak i ci żyjący w diasporze i deklarujący żydowską przynależność narodową. Zdaniem autorów pracy cechy posiadane przez ten naród, świadczą o jego geniuszu i wyjątkowych zdolnościach umysłu, które umożliwiły państwu Izrael osiągnięcie światowego poziomu we wszystkich dziedzinach – bowiem podejmował, przejmował i rozwijał skutecznie wszelkie rozwiązania stosowane przez najlepszych we wszystkich obszarach życia. Co więcej, naród żydowski czyni to nadal, nie tylko w obrębie własnego kraju, ale także w państwach, w których żyją obywatele o żydowskich korzeniach<sup>1</sup>. Przykładowo, na liście znakomitości naukowych świata 25 proc. stanowią Żydzi, także wśród laureatów Nagrody Nobla<sup>2</sup>.

Pamiętając o tym, że bycie Żydem i żydostwo to sformułowania pojemne, nieostre i oznaczające zarówno cechy etniczne, jak i wyznawanie i respektowanie zasad religijnych, pochodzenie i akceptowanie wspólnych wartości, a także kulturę oraz język, historię, obyczaje i tradycje, trzeba wyróżnić jeszcze warstwę związaną z emocjami: poczucie jedności, zwarłość i solidarność tworzące wspólnie swoistą tożsamość, która podbudowana przestrzeganiem zasad wychowania kształtuje reguły postępowania i postawy życiowe. W tym więc sensie nie należy mówić o kodzie normatywnym (zdeterminowanym modelu) wskazują-

---

<sup>1</sup> W Stanach Zjednoczonych Żydzi stanowią 2 proc. mieszkańców, a ich wkład w życie tego wieloetnicznego kraju, opartego na wolnorynkowych zasadach, stabilnym prawie i wolnej konkurencji jest imponujący. Pochodzenia żydowskiego jest 20 proc. profesorów renomowanych uczelni, 40 proc. właścicieli kancelarii prawniczych w Waszyngtonie i Nowym Jorku. Także wśród polityków ten odsetek jest znaczący: 10 proc. sędziów i 5 proc. posłów do Izby Reprezentantów i aż 30 proc. sędziów Sądu Najwyższego to Żydzi. Na liście 400 najbogatszych Amerykanów magazynu „Forbes” znalazło się 139 Żydów, przy czym wśród 50 najbogatszych ludzi na świecie stanowią oni jedną czwartą. Zob. K. Kłopotowski, *Geniusz Żydów na polski rozum*. Fronda, Warszawa 2015, s. 17.

<sup>2</sup> W latach 1901–2014 wśród blisko 200 nagród (194) przyznawanych corocznie przez Komitet Noblowski 23 proc. trafiło do uczonych pochodzenia żydowskiego (po co najmniej jednym rodzicu), przy czym najwięcej z ekonomii (39 proc.), medycyny (27 proc.) i fizyki (26 proc.). Zob. K. Kłopotowski, *Geniusz Żydów na polski rozum*. Fronda, Warszawa 2015, s. 18, a także A. Hofman, M. Majsterkiewicz, *Żydowscy laureaci Nobla*. „Słowo Żydowskie” 2016, nr 11.

cym na to, kto Żydem jest, a kto nim nie jest<sup>3</sup>. Kwalifikacji takiej można dokonywać wyłącznie z uwzględnieniem wielu kryteriów występujących realnie w danej populacji: etycznych i moralnych (wywodzących się wszak z *Talmudu*), kulturowych i intelektualnych (emocjonalnych) wyróżniających daną grupę społeczną i „wszytych” w mądrość kształtowaną przez pokolenia<sup>4</sup>.

Wszystko to sprawia, że Żydzi są innowacyjni, niezrównani w kreowaniu nowych przestrzeni dla umysłu, zwłaszcza w nauce i biznesie, i tworzeniu nowych możliwości dla rodzaju ludzkiego. W ostatnich latach ich zasługą są również epokowe rozwiązania w informatyce. Nota bene, blisko połowa nagród Nobla również w tej dziedzinie przypada laureatom pochodzenia żydowskiego<sup>5</sup>.

Pogląd ten wydaje się o tyle słuszny, że porównując historię aktywności twórczej Żydów w zetknięciu z innymi kulturami, trudno nie zauważyć ich niezwykle silnej samodzielności umysłowej w warunkach, gdy możliwa stała się asymilacja z innymi narodami, szczególnie silna pod koniec XIX w., tj. po wyjściu z własnych, zamkniętych środowisk<sup>6</sup>, i zbitce kulturowej środowisk, w których żyli, tworzyli nowe idee, nadając niespotykany dotąd wymiar nauce i biznesowi<sup>7</sup>.

## 2. O innowacyjności państwa Izrael, jego obywateli i Żydów żyjących w diasporze

Współczesny Izrael jest technologiczną czołówką świata. Państwem, które obok USA jest niekwestionowanym liderem innowacji. Jeśli dodatkowo uwzględni się proporcje wynikające z wielkości kraju oraz liczby ludności, Izrael wielokrotnie przewyższa w tym względzie wszystkie przodujące kraje. Patenty z Izraela nasyczone są najwyższymi wartościami wcześniejszych, twórczych rozwiązań i dokonań, a ta ich synergicznie połączona moc napędza produktywność i wzrost gospodarki. W rezultacie kraj jest tryskającym źródłem innowacji<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup> Uwaga ta jest zgodna z teorią, którą głosił Max Weber, formułując teorię modelu idealnego. Odwoływał się przy tym do zjawisk występujących realnie w społeczeństwie, a ich nieobecnej, czystej (idealnej) postaci.

<sup>4</sup> Pogląd ten wzmacniają argumenty, iż w następstwie diaspor i wskutek prześladowań Żydzi w naturalny sposób byli poddani selekcji i z natury rzeczy, aby przetrwać, musieli wykazywać się wyższą inteligencją, kreatywnością, przedsiębiorczością i ogólną bystrością i właśnie dzięki temu swoistemu „genotypowi przetrwania” mieli szansę na rozwijanie się.

<sup>5</sup> Gigantami technologicznymi są: Mark Zuckerberg (twórca Facebooka), Siergiej Brin i Larry Ellison (twórcy Google'a) oraz Bill Gates (założyciel Microsoftu). Ich fenomen (niezależnie od dziedziczonych genów) wydaje się bezsprzecznie zależeć od uwarunkowań wynikających z funkcjonowania w diasporze i tkwić w różnorodności kulturowej, będącej napędem ich potencjału i twórczych możliwości.

<sup>6</sup> Badania okresu obejmującego 100-letni okres między 1850 a 1950 r. wykazały, że ujawniła się wówczas wyraźna, kilkukrotna nadreprezentacja Żydów w naukach ścisłych, sztuce, muzyce, literaturze i aż 14-krotna w filozofii. Szczególnie widoczne było to w krajach Europy Zachodniej, a zwłaszcza we Francji i Niemczech. Zob. Ch. Murray, *Human Accomplishment: The Pursuit of Excellence in the Arts and Sciences, 800 B.C. to 1950*. HarperCollins, Stany Zjednoczone 2003.

<sup>7</sup> Uzyskując prawa obywatelskie w krajach, w których żyli, ekspansywnie weszli do świata intelektu. W ten sposób zaistnieli w historii: Karol Marks (krytyk kapitalizmu), Zygmunt Freud (twórca psychoanalizy), Karl Popper (filozof), Albert Einstein (fizyk) i Richard Oppenheimer (fizyk).

<sup>8</sup> Wynalazki powstają w tzw. start-upach, tj. rozwiązaniach funkcjonujących przy uczelniach wyższych, ale i w przysłowiowych garażach. W Izraelu liczba tego typu przedsiębiorstw jest najwyższa (na 1800 obywateli przypada 1 start-up).

Przykładowo, giełda technologiczna NASDAQ notuje więcej spółek z Izraela, niż z wszystkich krajów Europy, a inwestycje w te nowe przedsięwzięcia (ang. *venture capital*) są 2,5 raza wyższe na głowę mieszkańca niż w USA i 30(!) razy wyższe niż w Europie.

Izrael skupia blisko 70 kultur narodowych. Spaja je wyznawanie tej samej religii (o ile są religijni) oraz (częściowo) kod genetyczny i (na pewno) tradycje i zwyczaje wyniesione z domów rodzinnych i społeczności żyjących przez wieki w diasporze. W tej różnorodności – będącej pochodną uwarunkowań utrwalanych latami w krajach i narodach, w których przyszło im żyć – tkwi potencjał i siła Izraelczyków, ich skłonność do ryzyka, ambicja oraz świadomość, że muszą brać los w swoje ręce. Taka postawa musi, siłą rzeczy, przynosić efekty. Przykładowo, tylko w ciągu pierwszych 20 lat swego istnienia państwo Izrael (1948–1970) uzyskało czterokrotny wzrost dochodu na głowę mieszkańca, wykorzystując do tego potencjał imigrantów gotowych, aby budować dobrobyt swojego kraju. Dzisiaj Izrael idzie już pod własnym sztandarem, korzystając z mądrości i doświadczenia, talentu i pracowitości oraz determinacji tak zwanego pokolenia *sabra*, urodzonego już w Izraelu<sup>9</sup>.

„Produktowanie” innowacji wymaga kreatywności. Można sformułować pogląd, iż jednym z głównych źródeł kreatywności Izraela jest armia i siły zbrojne, których funkcjonowanie oparte jest z jednej strony na dyscyplinie, a z drugiej na regulaminach dotyczących zgłaszania własnych opinii i wzmacniania nonkonformizmu. W izraelskiej armii zasady te wpisane są do praktyki<sup>10</sup>. Służba wojskowa rozpoczyna się w wieku 17 lat. W ośrodkach rekrutacji kandydaci przechodzą testy, w następstwie których rekruci kierowani są do różnych (odpowiednich) jednostek wojskowych. Służba wojskowa, 2–3-letnia, w tym drugim przypadku skrócona w ostatnim czasie do 32 miesięcy (w jednostkach specjalnych dłuższa, bo trwająca nawet 9 lat), odbywa się przed studiami, przy czym po jej odbyciu rezerwiści powoływani są corocznie (do 45 r.ż.) na ćwiczenia. Odbywa się więc swoiste ciągłe doskonalenie, a byli żołnierze tworzą kapitał relacyjny oparty na sieci powiązań (wszelkich) w życiu cywilnym. Ta wirtualna sieć powiązań, najczęściej nieformalnych i ponad podziałami, przyspiesza społeczny obieg informacji i jest skutecznym katalizatorem innowacyjności<sup>11</sup>.

Słusznie wydaje się więc, że służba wojskowa powoduje, iż młodzież izraelska – biorąc na siebie ciężar odpowiedzialności i rozwiązując problemy praktyczne (na polu walki) – jest

<sup>9</sup> Aby rozwiać wątpliwości kontestujących tę refleksję wystarczy przywołać przykład Węgier. W drugiej połowie XIX w. Żydów było tam niewielu. Otwarcie na imigrację spowodowało, że do stolicy Węgier, Budapesztu, ściągnęły ich tysiące, dzięki czemu stała się ona najszybciej rozwijającym się miastem w Europie. Węgry stały się awangardą gospodarczą i kulturą Europy, przy czym (o czym należy pamiętać) Żydzi stanowili ledwie 5 proc. ludności tego kraju. Przykładowo, ok. 1900 r. towarowy ruch kolejowy wyniósł blisko 275 mln ton, a kolejowy ruch pasażerski wzrósł 20-krotnie w ciągu dziesięciu lat! Węgry okazały się niezwykle sprzyjające eksplozji naukowych talentów: Eugene’a Wignera (matematyka i fizyka kwantowego), Leo Szilarda (odkrywczy reakcji łańcuchowej), Denisa Gabora (twórca holografii), Michaela Polanyi (chemik i filozofa), Artura Koestlera (filozofa) czy Johna von Neumanna (podbił świat algorytmów sprawnością umysłu, zadziwił rozległością horyzontów naukowych i wpływem na bieg dziejów świata). Zob. G. Gilder, *The Israel Test*. Richard Vigilant Books, 2009.

<sup>10</sup> Izraelski żołnierz może otwarcie mówić przełożonemu o tym, jak należy według niego wykonywać rozkazy inaczej. Żołnierze mają również możliwość odwołania – w drodze głosowania – swoich dowódców, jeśli wykażą ich niekompetencje. Panuje bowiem, akceptowana powszechnie, umowa społeczna, że obywatele służą w armii pod warunkiem, że rząd i armia odpowiadają przed społeczeństwem.

<sup>11</sup> *System rezerwy pomaga wzmocnić chaotyczny antyhierarchiczny etos, który można znaleźć w każdym aspekcie społeczeństwa, od sztabu armii przez klasę szkolną aż po zarządy firm*. Zob. D. Singer, S. Singer, *Start-up Nation*, za: K. Kłopotowski, *Geniusz Żydów na polski rozum*. Fronda, Warszawa 2015, s. 44.

dojrzała i rozwinięta umysłowo (w życiu cywilnym), zwłaszcza po odbyciu służby w jednostkach elitarnych, skupiających najbardziej utalentowane jednostki, poddając je wymagającemu szkoleniu zarówno w armii, jak i na uniwersytetach. Wynikiem takich programów jest wykształcenie liderów przygotowanych do rozwiązywania problemów w życiu cywilnym: przewodzenia w społeczeństwie i organizacji życia gospodarczego, wykształcenia przyszłych pracowników naukowych i przedsiębiorców – filarów rozwoju i wzrostu kraju.

### 3. Od przedsiębiorczości do innowacji i vice versa, czyli o edukacji i wychowaniu

Żydowskie rozumienie innowacji wydaje się lustrzanym odbiciem biblijnych cudów z okresu ucieczki Żydów z Egiptu, tych na wzór przeprawy przez Morze Czerwone podczas długiego marszu do Ziemi Obiecanej. Współczesne innowacje są niejako ramieniem paraboli, którą Żydzi zaczęli kreślić przed tysiącami lat, a która dziś wieńczy całość, przy czym innowacje nie są już cudem, lecz realnym efektem ciężkiej, konsekwentnej pracy, talentu rozwijanego dzięki właściwemu systemowi edukacji i kształcenia oraz... szczęściu. Właściwym przykładem na poparcie tak sformułowanej tezy jest przedstawienie historii społeczności żydowskiej oraz jej obecności w USA i Ameryce Południowej. Najlicniejszą falą imigrantów żydowskich byli Żydzi wschodnioeuropejscy, przybyli tam na przełomie XIX i XX w. Jak podaje S. Silbiger, nota bene potomek imigrantów z tamtego okresu, przybysze mieli (przeciętnie) 18 dolarów. Dzisiaj w tych niecałych 2 proc. ludności Stanów Zjednoczonych mieści się jedna trzecia multimilionerów tego kraju. Podobną nadreprezentację można znaleźć w pozostałych elitach: kulturalnej, naukowej, politycznej. Jak pisze S. Silbiger: *To w tyglu miłości do Boga, nienawiści do wrogów i w walce z antysemityzmem wytworzył się ich geniusz!* (Silbiger, za: Kłopotowski, 2015, s. 183 i kolejne).

Wielki udział w tym dziele wydaje się mieć żydowskie wychowanie oraz szeroko pojmowana edukacja sprzyjające rozwojowi umysłu, kształtowaniu zachowań ułatwiających życiowe wybory oraz formowaniu postaw wobec problemów i wyzwań tego świata. Jedną z fundamentalnych zasad wpajanych dzieciom od zarania jest krytyczne myślenie prowadzące wprost do doskonalenia. Oczywiście przydatna jest w tym także religia, wszak kult osiągnięć umysłu w życiu świeckim wywiedziony jest z 614 nakazów i zakazów zapisanych w *Talmudzie*. Stąd ambicją każdej żydowskiej rodziny było zawsze zapewnienie wykształcenia następnemu pokoleniu<sup>12</sup>, zwłaszcza po wyjściu Żydów poza ghetto i stet'ę. Ogromne znaczenie przywiązywano przy tym do samokształcenia.

Dzisiaj przewaga Żydów pod względem wykształcenia jest bezsporna: 80 proc. żydowskich dziewcząt i chłopców będących obywatelami USA jest słuchaczami college'ów, podczas gdy wśród nie-Żydów odsetek ten jest dwukrotnie niższy. Żydzi wybierają uczelnie o wyższej renomie, z wyższym czesnym, ale kształcące na poziomie dającym większą szansę na dobrą pracę i szybszą karierę. Czynią tak nie tylko dlatego, że są bardziej zamożni jako społeczność, lecz przede wszystkim dzięki lepszemu przygotowaniu i wyższym stopniom uzyskanym

---

<sup>12</sup> Wedle wiedzy autorów opracowania przed wojną w 20 tys. polskim miasteczku na Mazowszu połowę stanowiła ludność żydowska. O ile jedynie 20 proc. ludności rdzennie polskiej (chrześcijańskiej) potrafiło czytać i pisać a pozostałe 80 proc. (8 tys.) było analfabetami, o tyle odsetek wśród ludności deklarującej wyznanie mojżeszowe był dokładnie odwrotny: 80 proc. legitymowało się ukończeniem minimum szkoły podstawowej (czteroklasowy heder), a jedynie 20 proc. ludności żydowskiej nie miało żadnego wykształcenia.

w szkole średniej. Słowem, dla społeczności żydowskiej wykształcenie jest zarówno celem, jak i środkiem do celu, a zapewnienie wykształcenia dzieciom jest wyzwaniem i powinnością w każdej rodzinie. Jest ono traktowane jako najważniejsza inwestycja, zaś zdobywana cierpliwie i konsekwentnie wiedza jest najwyższym dobrem i podstawą życiowego sukcesu.

W proces zdobywania wykształcenia wpisują się zasady, które intuicyjnie i naturalnie wykorzystywane są w społeczności żydowskiej – zarówno tej mieszkającej w Izraelu, jak i tej żyjącej w diasporze. Można je ująć w pół tuzina następujących paradygmatów respektowanych przez Żydów:

- ♦ Cierpliwie inwestowanie w wiedzę i wykształcenie, czyli odkładanie korzyści w czasie

Cały świat jest świadom, że kształcenie jest procesem długim i żmudnym, a przez to wymagającym wytrwałości. Co gorsza, proces ten nie jest predyktywny co do przyszłych i oczekiwanych skutków. Nie dziwi więc, że taka wizja może zniechęcać. Aby temu zaradzić, Żydzi wykorzystują mechanizm kosztów uzyskania przychodów, od małego premiując postawy przynoszące profity w przyszłości. W praktyce oznacza to nagradzanie dzieci i młodzieży pieniędzmi za osiągnięcia w szkole, co ma ich zachęcać do skupiania się na nauce i nie psuje przyjemności uczenia się. Osobliwość tej metody polega na tym, że dzieci nie otrzymują nagrody „do ręki”, ale na specjalnie zakładane konta (bankowe, akcyjne, inwestycyjne). Zamiast wydawać, obserwują, jak zmienia się ich kapitał. Gdy rośnie, rośnie ich radość i satysfakcja. Gdy przychodzi bessa, poszukują metod odwrócenia trendu. W ten sposób dzieci nie tylko kształcą się w podstawowej dziedzinie, ale dodatkowo rozwijają swoją wiedzę i umiejętności w dziedzinach pokrewnych. Co więcej, uczą się cierpliwości w oczekiwaniu na przyszłe profity<sup>13</sup>.

Wspomniany wcześniej system samokształcenia wspierany jest (przez rodziców) przez „podpowiadanie” odpowiedniego towarzystwa (kolegów i znajomych), które oprócz korzyści społecznych da wsparcie także w nauce<sup>14</sup>, a równocześnie umożliwia zbieranie doświadczeń przydatnych w obserwowaniu i rozumieniu, w którym kierunku zmierza świat. Powoduje to, że rozwija się ciekawość świata i związana z tym wyobraźnia oraz umiejętność poruszania się w dorosłym życiu, w tym zdolność wyboru odpowiedniej dla siebie ścieżki życiowej.

- ♦ Dbałość o otoczenie jako wyraz dbałości o siebie i swoich bliskich, czyli o traktowaniu innych

Wychodząc z założenia, że w dbałości o innych wyraża się dbałość o siebie i swoich bliskich, Żydzi mieszkający w Stanach Zjednoczonych przeznaczają corocznie 4 proc. dochodu na cele charytatywne, podczas gdy reszta Amerykanów dwa razy mniej (mniej niż 2 proc.). Jak wynika z danych zamieszczonych w magazynie „World”, jedna trzecia spośród 100 największych filantropów ma żydowskie korzenie. Oczywiście wydaje się, iż znacząca część środków przeznaczona jest na rzecz organizacji żydowskich, na synagogi, dla fundacji, agencji i na pomoc dla Izraela. W każdej gminie istnieje organizacja dobroczynna działająca na rzecz bibliotek, uczelni, szpitali, muzeów, teatrów i orkiestr. Słowem, dobroczynność wpi-

<sup>13</sup> Z tych doświadczeń i wzorców zdają się korzystać również inne kraje. W Polsce w 2017 r. reformowaniu szkolnictwa podstawowego (systemu edukacji) towarzyszy wołanie ministra gospodarki i finansów o włączenie do programu nauczania przedmiotu finanse i ekonomia, z zamiarem rozwijania u dzieci i młodzieży wiedzy z tego zakresu.

<sup>14</sup> *Talmud podpowiada: jeden kawałek metalu zaostrza się o drugi. podobnie dwóch uczniów wyostrza się nawzajem.* Zob. K. Kłopotowski, *Geniusz Żydów na polski rozum*. Fronda, Warszawa 2015, s. 181.



sana jest w życie społeczności i jest emanacją potrzeby wynikającej z poczucia sprawiedliwości i odpowiedzialności społecznej opartej na przestaniu, że celowy dar sprzyja osiąganiu samodzielności obdarowanego. Organizacje prowadzące działalność dobroczynną udzielają pożyczek tym, którzy spotykają się z odmową banków z uwagi na brak historii kredytowej, przy czym są one nisko bądź nie są w ogóle oprocentowane. W praktyce z pożyczek korzystają wszyscy ci, którzy stoją u progu samodzielności<sup>15</sup>.

Podobnie jest w Izraelu. Obywatele tego państwa chętnie łożą m.in. na rzecz organizacji walczących o prawa człowieka i sprawiedliwość, mając na względzie również własne bezpieczeństwo, wzmacniając własną tożsamość i identyfikując się ze społeczeństwem. Izraelczycy są świadomi, że jeśli chce się osiągnąć sukces, musi się zadbać także o dobro i interes ogółu, rezygnując przy tym z oportunistycznego na rzecz korzyści przyszłych, wynikających z efektu synergii i odłożonych w czasie.

- ♦ Wybór „krótszej kolejki” jako gwarancja rozwoju i wzrostu własnych możliwości oraz cel i środek do osiągnięcia życiowego sukcesu

Okrutnie zweryfikowana i potwierdzona praktycznie jest teza głosząca, iż świat nie jest ani sprawiedliwy, ani uczciwy, a dopóki tak jest, dopóty należy próbować to zmieniać. Zasadę tę Żydzi stosują skrupulatnie. Czynią to przy tym roztropnie, dbając o to, aby nie tracić korzyści własnych. W praktyce przekłada się to na pracę w wolnych zawodach wymagających samodzielności i odpowiedzialnego działania, sprzyjających sukcesom, wolnemu myśleniu i zapewniającym niezależność. Uznają przy tym, że praca umysłowa w większym stopniu pomnaża efekty wysiłku intelektualnego niż wysiłek fizyczny, gdzie trudno liczyć na stosowną do włożonego wysiłku zapłatę. Stąd chętnie wybierają tzw. wolne, acz konkretne zawody: naukowiec, inżynier, prawnik, lekarz, artysta, rzemieślnik i handlowiec czy finansista. W samym Izraelu 15 proc. młodych ludzi wybiera te zawody, podobnie jak na świecie, przy czym w Stanach Zjednoczonych odsetek ten sięga aż 40 proc. Słowem, Żydzi cenią sobie „pracę na swoim” z przekonaniem, że największe możliwości daje własny biznes<sup>16</sup>.

Własna działalność pozwala także rozwijać indywidualne cechy służące przedsiębiorczości, zapewnia niezależność i kontrolę nad własnym losem. Żydzi wybierają przy tym te obszary aktywności, które inne nacje uważają za zbyt niepewne, trudne lub wręcz kłopotliwe w prowadzeniu. Świadomi, że tylko niszowe, wymagające geniuszu obszary przysparzają najwyższych profitów. W jakimś stopniu wyjaśnia to przyczyny, dla których dzisiejszy Izrael uważany jest za kraj o najwyższym poziomie rozwoju technicznego i technologicznego.

- ♦ Hucpa, czyli zuchwalstwo (czy wręcz bezczelność) w wydaniu żydowskim

Prócz wszelkich przymiotów niezbędnych człowiekowi w odniesieniu sukcesu Żydzi cenią także tupet, czyli hucpę. Jest to rodzaj zuchwalstwa, w które wpisane są: giętkość języka, gotowość do stawiania pytań i odwaga w formułowaniu żądań oraz śmiałość w rzucaniu wyzwań. Słowem, to, co w innych nacjach jest mitygowane powściągliwością, a nawet skromnością, Żydzi traktują jako osobliwość służącą osiągnięciu sukcesu i sięganiu poza granice wyobraźni.

---

<sup>15</sup> Żydzi są wyculeni na prowadzenie interesów wśród swoich, kierując się zasadą, że gdy mniejszość prowadzi biznes wyłącznie między sobą wzmacnia ją a równocześnie nie zagraża interesom większości i pozostałych grup etnicznych.

<sup>16</sup> Na przykład, przed drugą wojną światową w Polsce 10 proc. ludności stanowili Żydzi, ale ich reprezentacja wśród szewców wynosiła 40 proc., wśród krawców 80 proc., wśród handlowców 50 proc. i wśród lekarzy 60 proc. Podobnie było w innych krajach Europy, a jednym z powodów tego był m.in. zakaz posiadania ziemi przez tę społeczność.

Jak można przypuszczać, hucpa jest pochodną wykształcenia na poziomie wyższym w stosunku do innych narodów i jest niesłychanie przydatna we wszystkich dziedzinach życia: w biznesie, nauce, prawie, sztuce. Elity klasy średniej są świadome, że zdolności umysłowe i inteligencja muszą być obudowane pewnością siebie i elokwencją. Żydzi uczą się tego od dzieciństwa, zachęceni przez rodziców i nauczycieli do stawiania trudnych pytań. Zachęta autorytetów do krytycznego myślenia otwiera zdolności dziecka i ćwiczy umysł młodzieży. W ten sposób zachęceni są do otwierania się w środowisku i publicznego prezentowania wypowiedania się – nonkonformizm jest w cenie. Trzeba więc uczyć się hucpy – to ważny instrument dający przewagę nad konkurentami w dorosłym życiu.

- ♦ Roztropna oszczędność i wybiórcza rozrzutność

Wszystko, co zostało wyżej napisane o skłonności Żydów do dobroczynności znacznie przekraczającej utrwalony w innych narodach poziom, nie stoi w sprzeczności z faktem, że Żydzi są powściągliwi w wydawaniu pieniędzy. Chyba że chodzi o rzeczy ważne, np. wykształcenie. Oznacza to, że przeciętna żydowska rodzina nie żyje ponad stan, wydając poniżej dochodów, i pamięta, że pieniądze są środkiem do przeżycia, a nie celem samym w sobie. Są więc narodem nie tylko oszczędnym, ale i roztropnie zarządzającym własnym kapitałem<sup>17</sup>, a to daje pewność działania i skutecznie redukuje ryzyko w niepewnym otoczeniu.

- ♦ Indywidualność i oryginalność jako imperatyw innowacyjności i przedsiębiorczości

Jeśli prawdą jest, że za światowy postęp odpowiadają technorebelianci, to przyznać trzeba, iż Żydzi uwierzyli w tę maksymę bez reszty. Rebelia umysłowa zaś stała się częścią żydowskiego charakteru. „Paliwem” służącym kontestowaniu obowiązujących paradygmatów są przede wszystkim dogmaty religijne, w które wpisana jest zachęta do twórczego myślenia i działania oraz rozważań i twórczej dysputy. Żydzi od zawsze brali na siebie ciężar wymagań, który pozwalał im wyjść z przeciętności i znaleźć się w grupie światowych liderów. Jeśli nałoży się na to zestaw zasad wywiedzionych z domu rodzinnego, takich jak: przyzwoitość, odpowiedzialność, pracowitość, szacunek dla historii i tradycji oraz dobre maniere okraszona zuchwałością, otrzyma się obraz Żyda indywidualisty – przedsiębiorczego wicherzyciela i rebelianta odpowiadającego za postęp w najlepszym wydaniu<sup>18</sup>.

## 4. Wnioski

Zachowując odrębność religijną i narodową, Żydzi poszukiwali akceptacji i uznania ze strony innych religii i narodów. Przez wieki wypracowali zestaw zwyczajów, wzorców, nawyków i zasad, które wykorzystują i które pozwalają im kreować warunki do zachowania

---

<sup>17</sup> Kapitał akcji spółek na giełdach amerykańskich zgromadzony powyżej 100 tys. dolarów posiada ledwie 2 proc. Amerykanów, podczas gdy Amerykanie o żydowskich korzeniach stanowią blisko 40 proc. populacji.

<sup>18</sup> W żydowskim domu panuje siedem niepisanych zasad wychowania: wyrozumiałość wobec dzieci i unikanie kar, zwłaszcza cielesnych; umożliwianie dzieciom całkowitej swobody wypowiedzi (w domu); zapewnienie dzieciom dostępu do możliwie najlepszych źródeł rozwoju (zabawek, towarzystwa, szkoły, klubów); gruntowanie w dzieciach wysokiej samooceny i pewności siebie; szacunek dla siebie i innych; ograniczanie wpływu środowiska (rówieśników), zwłaszcza tego o negatywnym wpływie; wzmacnianie więzi rodzinnych i odwiekanie niezależności od domu oraz wysokie oczekiwania względem ich aspiracji życiowych (nauki, sportu, pracy); znaczący udział w życiu wspólnoty i życiu społeczności (żydowskiej). Zob. Z.S. Blau, *Strategy of The Jewish mother*, [w:] M. Sklare, *The Jews in American society*. Behrman House, New York, 1974.

równowagi względem innych narodów i społeczeństw – swoistego status quo – ale również do osiągania ponadprzeciętnych wyników, w zasadzie w większości dziedzin życia. Głównie z uwagi na wyróżniające ich innowacyjność i przedsiębiorczość oraz bazujące na wiedzy, umiejętności i konsekwentnie rozwijane postawy, przekuwają w efekty rewolucyjne pomysły<sup>19</sup>. Jak widać skutecznie, bowiem mimo oporu świata pozwoliło to Izraelowi i jego obywatelom oraz społeczności żydowskiej żyjącej w rozproszeniu znaleźć się w światowej elicie.

Przez wieki Żydzi wykształcili w sobie ponadprzeciętny optymizm i utrwalili upór w poszukiwaniu niekonwencjonalnych sposobów na przetrwanie i rozwój, a także wiarę, że los każdego jest w jego rękach i zależy głównie od niego samego. Są także silnie umotywowani na tle innych społeczności, a przy tym niecierpliwi i wciąż głodni sukcesu, a równocześnie otwarci na poszukiwanie wciąż nowych pomysłów. Przywoływane wcześniej zasady, które Żydzi umieli opanować: wyrozumiałość, cierpliwość i powściągnięcie oczekiwań, lojalność względem własnego środowiska, własny biznes, konsekwencja i pracowitość, kreatywność (innowacyjność i przedsiębiorczość) oraz zuchwałość i roztropna skłonność do ryzyka, pozwoliły im nie tylko przetrwać, ale i zapewniły ponadprzeciętny rozwój

Niechaj puentą dla zgłoszonej na wstępie tezy oraz przedstawionych w opracowaniu rozważań będzie fragment tekstu M. Twaina z 1899 r.: *Żydzi stanowią jedną czwartą jednego procentu rasy ludzkiej. [...] Na dobrą sprawę o Żydzie z trudem powinno się słyszeć, ale słyszy się go, ciągle się go słyszy. Jest najbardziej widoczny ze wszystkich ludów a jego znaczenie jest ekstrawagancko nieproporcjonalne do znikomości jego masy. [...] Żyd pokonał wszystkich, i jest teraz tym, kim był zawsze, nie przejawiając żadnej dekadencji, słabości wieku, żadnego osłabienia członków, żadnego zwolnienia energii, żadnego otępienia czujnego i agresywnego umysłu. Wszystko jest śmiertelne oprócz Żyda, wszystkie siły przemijają, lecz on pozostaje. Jaki jest sekret jego nieśmiertelności?* (Twain, 1899).

## Bibliografia

- Blau Z.S., *Strategy of The Jewish mother The Jews in American society*, [w:] M. Sklare, *The Jews in American society*. Behrman House, New York 1974.
- Hofman A., Majsterkiewicz M., *Żydowscy laureaci Nobla*. „Słowo Żydowskie” 2016, nr 11.
- Gilder G., *The Israel Test*. Richard Vigilant Books, 2009.
- Kłopotowski K., *Geniusz Żydów na polski rozum*. Fronda, Warszawa 2015.
- Murray Ch., *Human Accomplishment*. HaperCollins, Stany Zjednoczone 2003.
- Silbiger S., *The Jewish Phenomenon: Seven Keys to The enduring Wealth of a People*. M. Evans, Langam–New York–Boulder–Toronto–Plymouth 2009.
- Twain M., *Concerning The Jews*. „Harpers Magazine” 1899, wrzesień.

---

<sup>19</sup> Przykładem spektakularnego działania jest osoba Estee Lauder (Josephine Eather Matzner), której kariera zaczęła się w 1946 r. od rozdawania w wielkich ilościach próbek kosmetyków z zamiarem zainteresowania klientów nowymi produktami. Wówczas był to pomysł nie tyle ryzykowny, co rewolucyjny, który w konsekwencji przyniósł firmie w ciągu ostatnich 50 lat fortunę wartą 50 mld dolarów – przyp. autora.



Maria Fic\*  
Daniel Fic\*\*

---

## Skutki postępu technicznego w warunkach czwartej rewolucji technologicznej

---

**Streszczenie:** Efektem postępu technicznego jest czwarta rewolucja technologiczna. W opracowaniu zwrócono uwagę na zmiany w łańcuchu globalnej wartości dodanej, przy czym podkreślono, że jego oba końce dodają wyższe wartości do produktu niż część środkowa, tj. produkcja (krzywa uśmiechu – ang. *smiling curve*). Efektem tego są pogłębiające się różnice we wkładzie poszczególnych krajów w tworzenie globalnej wartości dodanej. W pracy przeanalizowano ponadto spadek udziału produkcji przemysłowej w tworzeniu PKB w wybranych krajach wysokorozwiniętych. Podkreślono, że wraz z rozwojem Przemysłu 4.0 to raczej komplementarność struktur i metod produkcji, a nie różnice kosztowe będą czynnikiem przesądzającym o współpracy z partnerami zagranicznymi. W dalszej części opracowania omówiono skutki cyfryzacji i postępu technicznego dla gospodarki oraz pokazano zmiany tempa wzrostu produktywności pracy i wynagrodzeń, spadek udziału dochodów z pracy w PKB, wzrost udziału zysków przedsiębiorstw. W końcowej części przedstawiono rozwój kapitału ludzkiego jako konieczny warunek wdrożenia rozwiązań czwartej rewolucji technologicznej.

**Słowa kluczowe:** postęp techniczny, czwarta rewolucja technologiczna, Przemysł 4.0, globalny łańcuch wartości, produktywność, wynagrodzenia

---

---

\* Dr hab.; Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: maria.fic@pwr.edu.pl

\*\* Prof.; Wyższa Szkoła Bezpieczeństwa, Wydział Studiów Społecznych, ul. E. Orzeszkowej 1, 60-778 Poznań; e-mail: d.fic@wp.pl































# Strategiczne uwarunkowania innowacji

---

**Streszczenie:** W opracowaniu zaprezentowano strategiczne uwarunkowania innowacji przedsiębiorstwa z perspektywy syntezy strategii. Koncepcja syntezy strategii R. Mayera i B. De Wita zakłada analizę funkcjonowania przedsiębiorstwa w trzech wymiarach strategicznych: procesu tworzenia strategii, treści strategii oraz kontekstu strategii organizacji, przy czym w każdym z wymiarów występują dylematy strategiczne. Synteza strategii przedstawia sytuację, w której menedżer musi podjąć decyzje strategiczne w oparciu o analizę i rozwiązanie poszczególnych paradoksów strategicznych. W pracy podjęto ponadto próbę identyfikacji uwarunkowań natury strategicznej, mających wpływ na innowację przedsiębiorstwa. Jako kryterium analizy przyjęto dziesięć paradoksów strategicznych.

**Słowa kluczowe:** strategia, zarządzania strategiczne, innowacyjność, paradoks strategiczny

---

---

\* Dr, adiunkt; Uniwersytet Gdański, Wydział Zarządzania, Instytut Organizacji i Zarządzania, Zakład Strategii Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot; e-mail: wojciech.machel@ug.edu.pl

























## Finansowanie innowacji w organizacji

---

**Streszczenie:** Jednym z kluczowych składników procesu zarządzania innowacją jest wybór źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w organizacji. Podjęty przez autorów problem badawczy jest ważny dla polskich przedsiębiorstw, zwłaszcza dla sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP), które swoje strategie opierają na innowacjach. Celem autorów opracowania jest przedstawienie metodyki wyboru źródeł finansowania innowacji, szeroko opisanych w literaturze przedmiotu. W pracy omówiono źródła finansowania innowacji szeroko opisane w literaturze przedmiotu. Analiza tych źródeł – przeprowadzona w pierwszej części pracy – pozwoliła na opracowanie własnej metodyki ich wyboru przez organizacje. Proponowana metodyka ma charakter uniwersalny i można ją rekomendować w różnych organizacjach, zwłaszcza w MŚP podejmujących działalność innowacyjną.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, innowacja, rynek, źródła finansowania innowacji

---

### 1. Wstęp

Cel i treść artykułu wpisują się w szeroko rozumianą problematykę dotyczącą opracowania i wdrażania innowacji w organizacji. Wśród autorów zajmujących się tą tematyką istnieje zgodność poglądów co do tego, że innowację należy traktować jako wieloetapowy proces obarczony wysokim poziomem ryzyka. Źródłem tego ryzyka są czynniki wpływające na przebieg samego procesu, do których należą: niepewność otoczenia, brak zobiektywizowanych kosztów realizacji rozwiązania innowacyjnego, brak odpowiednio wykształconej kadry pracowniczej i możliwość utraty źródeł finansowania, zwłaszcza na etapie wdrożeń, oraz nieprzewidywalność końcowych rezultatów wdrażanych rozwiązań innowacyjnych. W praktyce jednym ze sposobów osłabienia wpływu wymienionych czynników na proces opracowywania i realizacji innowacji jest uszczegółowienie poprzez wydzielenie jego poszczególnych sekwencji oraz określenie związków między nimi. Ta swoista procedura składa się z kilku etapów. Pierwszy to formułowanie i konkretyzacja oraz opracowanie idei innowacyjnej. Drugi to weryfikacja przyjętej koncepcji i ocena jej wykonalności w wymiarze technicznym, rynkowym i finansowym. Na tym etapie identyfikuje się potrzeby przedsiębiorstwa oraz jego klientów, a także technologię, dzięki której można te potrzeby zaspokoić. Integralną częścią tego etapu jest ochrona powstałej twórczej koncepcji innowacyjnej (patent, świadectwo ochronne).

Ważnym etapem jest opracowanie i rozwój prototypu, a następnie jego wdrożenie i doskonalenie. Końcowy etap obejmuje wprowadzenie produktu zawierającego innowacyjne rozwiązanie na rynek oraz monitoring produkcji, sprzedaży, badanie opinii klientów, wprowadzanie zmian organizacyjnych, procesowych lub marketingowych.

---

\* Dr inż.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: aldonadere@pwr.edu.pl

\*\* Dr inż.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: jan.skonieczny@pwr.edu.pl

Każdy z opisanych etapów jest tak samo ważny, a zrealizowanie jednego pozwala na realizację kolejnego. Organizacja może jednak zakończyć proces innowacyjny wcześniej, bez konieczności realizacji całego cyklu, np. sprzedając lub licencjonując opracowane rozwiązanie.

Jednym z kluczowych warunków prowadzenia przez organizację procesu innowacyjnego jest posiadanie odpowiednich zasobów finansowych. Brak lub niedostatek tych środków w trakcie przechodzenia od wynalazku do innowacji, a nawet szerzej: od jednego do kolejnego etapu, określany jest w literaturze przedmiotu jako dolina śmierci (ang. *valley of death*) (Branscomb i Auerswald, 2002, s. 35–38). Dla uniknięcia tego momentu konieczne jest określenie możliwych źródeł finansowania innowacji i sposobów ich wykorzystania.

## 2. Źródła finansowania innowacji

Analiza istniejących źródeł finansowania innowacji oraz ich wykorzystanie w praktyce gospodarczej ukazuje związek między rodzajem źródła finansowania a poszczególnymi fazami rozwoju organizacji. Według P. Głodka i M. Gołębiowskiego (Głodek i Gołębiowski, 2006, s. 10–11) każdy projekt innowacyjny obejmuje cztery fazy: zasiew, start, wczesny wzrost i trwały wzrost. Każda z tych faz wspierana jest przez odpowiednie źródło finansowania. Fazę pierwszą i drugą w znaczącym zakresie wspierają: środki własne właściciela i organizacji oraz rodzina i przyjaciele. Faza trzecia i czwarta są finansowane przez banki i publiczne rynki kapitałowe. Inne źródła finansowania: środki publiczne i parapubliczne, aniołowie biznesu, fundusze seed, kapitał wysokiego ryzyka (ang. *venture capital*) oraz fundusze przedsiębiorstw przemysłowych są wykorzystywane we wszystkich fazach procesu innowacyjnego.

Według P. Kokot-Stępień możliwość wykorzystania danej formy finansowania procesu innowacyjnego zależy również od fazy rozwoju projektu innowacyjnego (Kokot-Stępień, 2016, s. 18–19). Autorka wyróżnia także cztery etapy projektu innowacyjnego: zasiew, start, ekspansję oraz rozwój i podobnie wskazuje źródła ich finansowania. Nowością jest wyróżnienie i wskazanie takich źródeł finansowania innowacji, jak: private equity, fundusz kapitału mezzanine, kredyty bankowe i finansowanie na rynku papierów wartościowych. W praktyce trzy pierwsze z wymienionych źródeł są obecne w fazie startu, ekspansji i trwałego rozwoju. Natomiast finansowanie na rynku papierów wartościowych występuje w zasadzie w fazie ekspansji i trwałego rozwoju.

Po przeanalizowaniu opisanych wyżej źródeł finansowania procesów innowacyjnych w przedsiębiorstwach można podzielić je na dwie grupy: źródła oparte na mechanizmie wypożyczenia środków finansowych od różnych instytucji oraz źródła związane z dokapitalizowaniem przedsiębiorstwa bez konieczności zwrotu wkładów pieniężnych. Każda z wymienionych grup zawiera zróżnicowane instrumenty i metody finansowania powstających i rozwijanych innowacji. Takie podejście charakterystyczne jest dla firmy MCI Management S.A (Gromada, 2008, s. 34–35). W firmie tej uporządkowano źródła finansowania innowacji, przyjmując dwa kryteria: etapy rozwoju przedsiębiorstwa oraz typy kapitału (kapitał obcy i kapitał własny). Etapy rozwoju obejmują: seed/start-up, rozwój/wzrost, ekspansję i dojrzałość. Natomiast kapitał obcy (dług) to: rodzina i przyjaciele, karty kredytowe, linie kredytowe, kredyt kupiecki, factoring, leasing, kredyty bankowe i obligacje. Z kolei kapitał własny obejmuje: oszczędności własne, dotacje, granty, anioły biznesu, kapitał seed, kapitał wysokiego ryzyka, zyski zatrzymane, private equity, Pre Initial public Offering (Pre IPO) oraz IPO. Takie ujęcie wzajemnego związku między procesem rozwoju przedsiębiorstwa a typem



kapitału (obcy i własny) ukazuje wiodące znaczenie kapitału własnego, zwłaszcza w fazach seed i start-up.

Typ posiadanego kapitału nie jest jedynym kluczowym kryterium wyboru, jeśli chodzi o źródła finansowania procesu innowacyjnego. Kathleen Allen wskazuje dodatkowo na ryzyko jako kryterium ważne, bo często decydujące o powodzeniu przedsięwzięć innowacyjnych (Allen, 2010, s. 188–190). Autorka wyróżniła trzy etapy procesu innowacyjnego, którym przyporządkowała określone źródło finansowania: (1) *seed*, na którym możliwe są: samofinansowanie, finansowanie przez przyjaciół i rodzinę, inwestorów prywatnych, finansowanie w postaci grantów, w ramach programów *Small Business Innovation Reaserches* (SBIR) oraz *Small Business Technology Transfer* (STTR); (2) wczesny (ang. *early stage*), na którym możliwe są: finansowanie przez inwestorów prywatnych, kapitał wysokiego ryzyka, partnerów strategicznych, finansowanie w postaci pożyczki *Small Business Administration* (SBA) czy pożyczki z banku, a także w ramach programu *Small Business Investment Company* (SBIC); (3) wzrost (mezzanine), który obejmuje: kapitał wysokiego ryzyka, public equity i partnerstwo strategiczne. Realizacja trzech wskazanych etapów ma doprowadzić do uzyskania środków finansowych na dalszy rozwój innowacji wyniku publicznej oferty sprzedaży udziałów (ang. *Initial Public Offering* – IPO).

W oparciu o wyróżnione etapy procesu innowacyjnego K. Allen wskazuje ryzyka występujące na każdym z nich, mające wpływ na powodzenie przedsięwzięcia innowacyjnego. Z fazą *seed*, w której organizacja nie ma jeszcze żadnych przychodów, związane są dwa ryzyka: ryzyko B+R oraz ryzyko wytwarzania. Ryzyka te wprawdzie zmniejszają się z chwilą pozyskania pierwszego klienta i pierwszych przychodów, jednak w ich miejsce pojawiają się dwa nowe: ryzyko marketingu i ryzyko zarządzania, właściwe dla kolejnych dwóch etapów, tj. wczesnego rozwoju oraz wzrostu (mezzanine). Te dwa ryzyka zmniejszają się z chwilą przedstawienia i realizacji publicznej oferty sprzedaży udziałów w rozwijanym przedsięwzięciu innowacyjnym.

Pogłębiony przegląd literatury przedmiotu pozwala wyróżnić dwa inne, istotne kryteria decydujące o przebiegu procesu innowacyjnego: czas realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego oraz uzyskiwane z niego przychody<sup>1</sup>. Czas, o którym mowa, składa się z czterech okresów, dla których możliwe są różne źródła finansowania: pierwszy, tj. konceptualizacja, jest finansowany przez fundatorów (ang. *co-founders*), drugi, tj. dolina śmierci (ang. *valley of death*), finansowany jest przez kapitał *seed*, aniołów biznesu, inwestorów zadeklarowanych (ang. *Family, Friends and Fools* – FFF), akceleratorów; trzeci, tj. wzrost, jest finansowany przez kapitał wysokiego ryzyka, akwizycje, fuzje i alianse strategiczne, natomiast czwarty to publiczna oferta i sprzedaż udziałów w innowacyjnym przedsięwzięciu.

W tak postrzeganym czasie realizacji projektu innowacyjnego najtrudniejszym okresem jest dolina śmierci, czyli moment pojawienia się luki finansowej, kiedy na realizację projektu innowacyjnego organizacja nie ma już funduszy (najczęściej) publicznych, a inwestorzy prywatni nie są jeszcze zdecydowani co do finansowego zaangażowania się w opracowywaną innowację. Podkreślić należy, że definicja tego zjawiska jest płynna. Może ono wystąpić na każdym etapie prac rozwojowych i prezentacji nowych technologii.

Uniknięcie pułapki, jaką jest dolina śmierci, jest możliwe pod warunkiem uzyskania środków finansowych z następujących źródeł: kapitał *seed*, aniołowie biznesu, FFF oraz akcelera-

---

<sup>1</sup> *Startup company*, [w:] Wikipedia [online]. Dostępny w Internecie: [https://en.wikipedia.org/wiki/Startup\\_company](https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company) [dostęp: 2 sierpnia 2017].

torzy. Nowością w tym zakresie jest możliwość pozyskania środków finansowych od „tłumu” za pomocą takich instrumentów, jak *equity crowdfunding* i *crowdlending*. Dwa ostatnie z wskazanych źródeł mogą umożliwić finansowanie kolejnego etapu opracowywania innowacji, tj. wzrostu. Etap ten może być również zasilany z takich źródeł, jak: kapitał wysokiego ryzyka, sprzedaż, fuzja i aliance strategiczne. Opisany cykl kończy oferta publiczna udziałów w przedsięwzięciu innowacyjnym.

Omawianą problematykę interesująco analizuje A. Kiska, przedstawiając cykl inwestowania w przedsięwzięcie innowacyjne (Kiska, 2017). Wyróżnia on pięć etapów finansowania innowacji: idea-pomysł, produkt/prototyp, pierwsi konsumenci, wzrost i ekspansja. Do każdego z wymienionych etapów przypisane są określone źródła finansowania: pierwszy etap finansowany jest przez FFF i aniołów biznesu, drugi – z funduszy załączkowych, trzeci – przez kapitał wysokiego ryzyka, czwarty – ze środków finansowych pochodzących z rynku publicznego i kapitałów prywatnych, natomiast piąty – z przychodów osiągniętych ze sprzedaży produktu innowacyjnego.

Podobnie jak K. Allen, A. Kiska zwraca uwagę na znaczenie ryzyka w realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego. Ryzyko to maleje wraz z przechodzeniem do realizacji kolejnych etapów, co wiąże się ze swoistą pewnością finansowania i przychodami uzyskiwanymi na bieżąco przez organizację.

W redukcji wysokiego ryzyka stosuje się kapitał wysokiego ryzyka. W klasycznym cyklu inwestowania kapitał wysokiego ryzyka ma dwie fazy, którym przypisuje się różne źródła finansowania (Węclawski, 1997, s. 24):

- ♦ fazę początkową (ang. *early stage*) – finansowanie zasiewów (ang. *seed financing*), finansowanie start-upu (ang. *start-up financing*), finansowanie fazy pierwszej (ang. *first stage financing*);
- ♦ fazę ekspansji (ang. *expantion stage*) – finansowanie drugiej, trzeciej i czwartej fazy (ang. *first, second and third stage financing*).

M. Mazzucato uważa, że kapitał wysokiego ryzyka należy stosować na wczesnym etapie finansowania innowacji oraz w przedsiębiorstwach o dużym potencjale wzrostu (Mazzucato, 2016, s. 71). Kapitał taki może być wykorzystany jako kapitał załączkowy (ang. *seed funding*). Wspiera on powstanie innowacji, dzięki czemu jest źródłem osiągnięcia wysokich zysków, np. w sytuacji wejścia przedsiębiorstwa na giełdę, fuzji z innym przedsiębiorstwem lub wykupu przez inne przedsiębiorstwo. Kapitał wysokiego ryzyka jest potrzebny przedsiębiorstwom: nowo powstającym, dłużej prowadzącym swoją działalność na rynku i zaangażowanym w rozwój innowacji oraz mającym duże trudności w pozyskaniu wsparcia finansowanego od instytucji finansowych, jakimi są banki. M. Mazzucato określa pozycję i znaczenie kapitału wysokiego ryzyka oraz innych instrumentów finansowych w cyklu inwestycyjnym innowacji. Według niej sprawny proces wspierania rozwoju innowacji w przedsiębiorstwie powinien składać się kolejno z (Mazzucato, 2016, s. 73): badań podstawowych i stosowanych (finansowanych przez uniwersytety i rząd), weryfikacji idei i testów przedkomercyjnych (finansowanych przez kapitał wysokiego ryzyka), tworzenia rentowności ekonomicznej i rozpowszechniania innowacji na szeroką skalę. Źródłami finansowania dwóch ostatnich etapów powinny być:

- ♦ *project finance* (ang.) – dotyczy finansowania dużych inwestycji o wysokiej kapitałochłonności (np. projektów infrastrukturalnych) ze środków państwowych i prywatnych;
- ♦ *asset finance* (ang.) – dotyczy wykorzystania wartości bilansowej aktywów do zdobycia kredytu lub zaciągnięcia pożyczki od banku;

- ♦ *public equity* (ang.) – dotyczy inwestycji na publicznym rynku kapitałowym w oparciu o sprzedaż akcji i obligacji.

W Polsce szczególnym rodzajem kapitału wysokiego ryzyka są fundusze BRIDGE Alfa. Ich celem jest finansowanie programu o tej samej nazwie, który jest zorientowany na wzmocnienie mechanizmów komercjalizacji polskich projektów badawczo-rozwojowych i zwiększenie ich szans na powodzenie rynkowe oraz kapitałowe, a także na merytoryczne wsparcie pomysłodawców innowacyjnych przedsięwzięć i rozwiązań (Ziółkowski, Majchrzak, Zreda, 2017, s. 25).

Fundusze BRIDGE przeznaczone są do finansowania poszczególnych etapów projektu naukowo-badawczego o wysokim stopniu ryzyka (ang. *Proof of Principle, Proof of Concept*):

- ♦ 1 etap – wstępna ocena projektu badawczo-rozwojowego, która ma na celu rozpoznanie wybranych elementów stanu techniki i otoczenia rynkowego. Następnie przeprowadza się analizy w celu uzupełnienia informacji z obszaru zaopatrzenia rynkowego i otoczenia konkurencyjnego. Na zakończenie wskazane jest sporządzenie krótkiej charakterystyki projektu (tzw. *one pager*) z ewentualną rekomendacją odnośnie do dalszej analizy.
- ♦ 2 etap – ocena projektu, dzięki której pozyskuje się dodatkowe informacje poprzez spotkania z pomysłodawcami, uzupełnienie dokumentacji, dodatkowe analizy, opinie i wewnętrzne dyskusje. Sporządza się również dokument *Investment Opportunity Memorandum* (IOM) zawierający szczegóły związane z modelem biznesu, otoczenia biznesowego i potencjału technologii, a także przedstawiający możliwości inwestycyjne związane z danym projektem. Etap ten kończy się podjęciem decyzji o rozpoczęciu dalszych badań prowadzących do weryfikacji potencjału projektu zwanej preinkubacją.
- ♦ 3 etap – ocena przedinwestycyjna, która ma na celu ogólne zbadanie potencjału projektu oraz opracowanie planów, w szczególności przez przeprowadzenie *Proof of Principle* weryfikującego kluczowe elementy technologii oraz podjęcie na tej podstawie decyzji co do dalszego finansowania projektu. Etap ten zawiera również fazę analityczną umożliwiającą zgromadzenie dużej ilości informacji o projekcie, które decydują o jego sukcesie rynkowym, a w szczególności określa się czynniki ryzyka oraz opracowuje plan dalszych prac związanych z projektem. Plan ten powinien uwzględniać budżet i harmonogram badań o charakterze *Proof of Principle* oraz ewentualnie dalszych badań *Proof of Concept*. Z jednej strony wyznacza on więc merytoryczny zakres projektu, z drugiej zaś konkretyzuje zasoby finansowe, które powinny być wydane na jego realizację z funduszu BRIDGE Alfa. Z tego funduszu realizowana jest również faza inwestycyjna, polegająca na finansowaniu organizacji realizującej projekt. Działanie to może przebiegać dwojako: pierwszy sposób polega na inwestowaniu przez fundusz w projekt w zamian za objęcie lub nabycie praw udziałowych w przedsiębiorstwie, drugi zaś ma formę grantu w całości przeznaczonego na finansowanie dalszego rozwoju projektu (Ziółkowski, Majchrzak, Zreda, 2017, s. 51–62).

Problematykę źródeł finansowania poszczególnych etapów realizacji przedsięwzięć innowacyjnych można również analizować w aspekcie własności intelektualnej (zob. tab. 1).

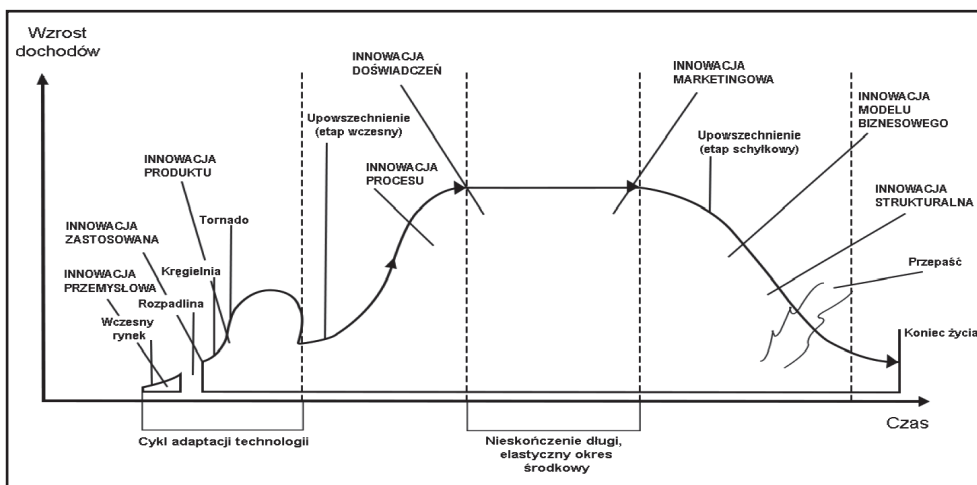
Proponowane zestawienie jest interesujące z uwagi na pełne wyróżnienie poszczególnych etapów realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego oraz jego końcowych rezultatów (patent, wynalazek, innowacja). Ponadto wskazany jest krytyczny etap w realizacji procesu

**Tabela 1.** Etapy przedsięwzięcia innowacyjnego i źródła jego finansowania

Etap w rozwoju przedsięwzięcia innowacyjnego	Rezultat końcowy etapu	Źródło finansowania etapu w przedsięwzięciu innowacyjnym	
		podstawowe	sporadyczne
Badania podstawowe	patent	National Science Foundation (NSF); National Institutes of Health (NIH); badania realizowane przez korporacje (ang. <i>corporate research</i> ); programy wsparcia dla małych przedsiębiorstw (ang. <i>Small Business Innovation Research programs – SBIR</i> );	
Opracowanie koncepcji	wynalazek	NSF, NIH, badania realizowane przez korporacje, SBIR	anioły biznesu, finanse korporacji, laboratoria technologiczne, SBIR
Wczesny etap rozwoju technologii	sprawdzenie i zatwierdzenie (walidacja) przedsięwzięcia biznesowego		NSF, NIH, badania realizowane przez korporacje, SBIR, anioły biznesu, kapitały korporacyjne; laboratoria technologiczne; SBIR; venture capital;
Rozwój produktu	innowacja: powstanie nowej firmy lub programu innowacyjnego	kapitał wysokiego ryzyka venture capital	anioły biznesu, laboratoria technologiczne, SBIR, fundusze, kapitały korporacyjne, pożyczki komercyjne
Produkcja i marketing	zrealizowane przedsięwzięcie biznesowe	kapitał wysokiego ryzyka, fundusze, kapitały korporacyjne, pożyczki komercyjne	
<b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie: (...). L. Branscomb, P. Auerswald, <i>Between Invention and Innovation, An Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development</i> . U.S. Department of Commerce, Washington 2002, s. 33.			

tworzenia innowacji, tzw. wczesny etap rozwoju technologii (ang. *early-stage technology development*). Interesujące jest również wskazanie, obok podstawowych źródeł finansowania, również tzw. źródeł sporadycznych, które stanowią znaczące wsparcie dla realizacji różnych etapów procesu innowacyjnego w organizacji.

Przedstawiony wyżej przegląd literatury przedmiotu w zakresie problematyki finansowania przedsięwzięć innowacyjnych dał autorom niniejszego opracowania podstawę do opracowania własnego ujęcia tej tematyki. W tym celu wykorzystano modele cyklu rozwoju rynku i innowacji opracowane przez G.A. Moore'a (zob. rys. 1). Proponowane przez tego badacza ujęcie zakłada istnienie różnych rynków: wczesnego rynku, rozpadliny, kręgielni, tornada, upowszechnienia (etapu wczesnego), nieskończenie długiego i elastycznego okresu środkowego, upowszechnienia (etapu schyłkowego), przepaści, końca życia. Tym różnym rynkom przyporządkowuje odpowiednie rodzaje innowacji: innowację przełomową, inno-



**Rys. 1.** Rodzaje innowacji w cyklu życia rynku. **Źródło:** G.A. Moore, *Darwin i demo: innowacja w rozwiniętych firmach*. „Harald Business Review Polska” 2006, nr 38, s. 83, 84

wację zastosowania, innowację produktu, innowację procesu, innowację doświadczeń, innowację marketingową, innowację modelu biznesowego i innowację strukturalną (Moore, 2006, s. 83, 84).

W tabeli 1 zestawiono zbiór potencjalnych źródeł finansowania innowacji, wybranych w oparciu o ich przegląd przedstawiony w pierwszej części niniejszego opracowania. Mapa tych źródeł została przygotowana z uwzględnieniem kryteriów: rozwój rynku i rodzaj innowacji, których znajomość pozwala organizacji na segmentację i dobór źródeł jej finansowania.

Segmentacja i dobór źródeł finansowania przedsięwzięć innowacyjnych wymaga opracowania i przyjęcia określonej metodyki, czyli ustandaryzowanego podejścia do rozwiązywania problemów, jakie pojawiają się w trakcie realizacji procesu opracowywania i wdrażania innowacji w organizacji.

### 3. Metodyka wyboru źródeł finansowania innowacji w organizacji

Zasoby finansowe związane z realizacją procesu innowacyjnego można pozyskiwać z różnorodnych źródeł, co oznacza konieczność posługiwania się określoną metodyką, aby ich wybór był w pełni racjonalny, a co za tym idzie możliwe było podjęcie decyzji o realizacji przedsięwzięcia. Podstawą tej metodyki jest założenie, że możliwość pozyskania, a także poziom niezbędnych środków i źródeł finansowania są zależne od wielkości organizacji, formy jej własności, sytuacji w otoczeniu zewnętrznym podmiotu, a przede wszystkim od realizowanego przedsięwzięcia innowacyjnego, tj. rodzaju innowacji oraz poziomu jej nowości. Jak sugerują eksperci Banku Światowego, w przypadku innowacji procesowych (np. nowe)

Tabela 2. Potencjalne źródła finansowania innowacji w przedsiębiorstwie w zależności od fazy cyklu życia rynku i rodzaju innowacji

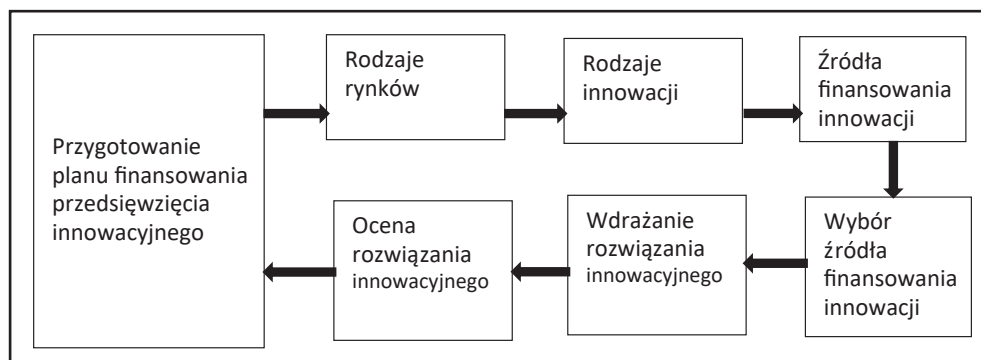
Etap 1. Wczesny rynek	Etap 2. Rozpadlina	Etap 3. Kręgleinia	Etap 4. Tornado	Etap 5. Upowszechnienie (etap wczesny)	Etap 6. Nieskończenie elastyczny okres środkowy	Etap 7. Upowszechnienie (etap schyłkowy)	Etap 8. Przepaść	Faza 9. Koniec życia
innowacja przeformowa	innowacja przeformowa	innowacja zastosowania	innowacja produktu	innowacja procesu, innowacja doświadczeń	innowacja doświadczeń; Innowacja marketingowa	innowacja marketingowa; Innowacja modelu biznesowego; Innowacja strukturalna	innowacja rynkowa	innowacja strukturalna
wszelkie środki publiczne i parapubliczne; środki własne; fundusze kapitału obrotowego; zaangażowanego; co-founders; seed kaptal; aniołowie biznesu, FFF; akceleratorzy; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; fundusze mezzanine; akwizycja; fuzje, alianse strategiczne; kredyty bankowe, leasing; factoring; zyski zatrzymane	wszelkie środki publiczne i parapubliczne; środki własne; fundusze kapitału obrotowego; zaangażowanego; co-founders; seed kaptal; aniołowie biznesu, FFF; akceleratorzy; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; fundusze mezzanine; akwizycja; fuzje, alianse strategiczne; kredyty bankowe, leasing; factoring; zyski zatrzymane	wszelkie środki publiczne i parapubliczne; środki własne; fundusze kapitału obrotowego; zaangażowanego; co-founders; seed kaptal; aniołowie biznesu, FFF; akceleratorzy; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; fundusze mezzanine; akwizycja; fuzje, alianse strategiczne; kredyty bankowe, leasing; factoring; zyski zatrzymane	wszelkie środki publiczne i parapubliczne; środki własne; co-founders; seed kaptal; aniołowie biznesu, FFF; akceleratorzy; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; fundusze mezzanine; akwizycja; fuzje, alianse strategiczne; kredyty bankowe, leasing; factoring; zyski zatrzymane	wszelkie środki publiczne i parapubliczne; środki własne; co-founders; seed kaptal; aniołowie biznesu, FFF; akceleratorzy; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; fundusze mezzanine; akwizycja; fuzje, alianse strategiczne; kredyty bankowe, leasing; factoring; zyski zatrzymane	wszelkie środki publiczne i parapubliczne; środki własne; co-founders; seed kaptal; aniołowie biznesu, FFF; akceleratorzy; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; fundusze mezzanine; akwizycja; fuzje, alianse strategiczne; kredyty bankowe, leasing; factoring; zyski zatrzymane	wszelkie środki publiczne i parapubliczne; środki własne; co-founders; seed kaptal; aniołowie biznesu, FFF; akceleratorzy; kapitał wysokiego ryzyka; equity crowdfunding; fundusze mezzanine; akwizycja; fuzje, alianse strategiczne; kredyty bankowe, leasing; factoring; zyski zatrzymane	środki własne; co-founders; zyski zatrzymane	środki własne; co-founders; zyski zatrzymane

wiedzy zrealizowanej w maszynach i urządzeniach) organizacje korzystają z innych źródeł finansowania niż w przypadku innowacji produktowych (np. nowych leków) (Bravo-Biosca, Cusolito, Hill, 2018).

Metodyka wyboru źródeł finansowania innowacji powinna być powiązana ze strategią organizacji, strukturą organizacyjną, ryzykiem ponoszonym w danej działalności, kosztem kapitału i płynnością finansową. Czynniki te wyraźnie wskazują na różnorodność przyczyn powodujących zarówno sukcesy, jak i porażki przedsięwzięć innowacyjnych. W opinii autorów opracowania metodyka wyboru źródeł finansowania innowacji może nie tylko zmniejszyć ryzyko niepowodzenia przedsięwzięcia, ale pozwala na racjonalizację wydatków ponoszonych na wszystkich etapach opracowywania i wdrażania innowacji.

Poniżej zaproponowano metodykę rozumianą jako ogólny zbiór zasad, które powinno się uwzględnić, inicjując przedsięwzięcie innowacyjne w organizacji. Metodyka ma zdaniem autorów opracowania charakter uniwersalny, a jej podstawę stanowią nie tylko opinie teoretyków, ale głównie doświadczenia praktyków zajmujących się finansowaniem innowacji. Ma ona charakter cyklu obejmującego różne działania powiązane ze sobą, związane z opracowaniem cyklu życia przedsięwzięcia innowacyjnego, określeniem rodzaju rynków i rodzaju innowacji (zob. rys. 2). Działania te wymagają finansowania, a zatem konieczne jest trafne wskazanie i dopasowanie źródła finansowania. Również ocena rozwiązania innowacyjnego i jego wdrażanie wymagają wyboru źródeł finansowania. Jest to stały i niezmienny cykl, który warunkuje sukces rynkowy organizacji.

Pogląd o konieczności opracowania i stosowania w praktyce metodyki wyboru źródeł finansowania innowacji potwierdza przedstawiony w opracowaniu przegląd potencjalnych źródeł finansowania innowacji, ukazujący ich różnorodność oraz elastyczność. Dokonywanie wyboru odpowiedniego źródła finansowania do aktualnie realizowanego etapu jest to – jak pisze E. Urbanowska-Sojkin (2011, s. 65, 66) – *intelektualny proces myślowy wymagający oceny korzyści związanych z różnymi opcjami działania oraz wskazaniem jednego z nich jako rekomendowanego do wykorzystania*. Proces ten poddany jest różnym uwarunkowaniom, a zatem ma charakter dynamiczny i zmienny. Jego operacjonalizacja pozwala na zidentyfikowanie różnych problemów, które można łatwiej rozwiązać w toku realizacji przedsięwzięcia innowacyjnego.



**Rys. 2.** Metodyka finansowania przedsięwzięć innowacyjnych w organizacji

## 4. Wnioski

O powodzeniu przedsięwzięcia innowacyjnego decyduje wiele czynników. Jednym z podstawowych jest wybór właściwego źródła finansowania innowacji. Różnorodność tych źródeł wymaga systemowego podejścia do innowacji jako procesu obejmującego różne etapy. Efektywne wykonanie każdego z nich w oparciu o przyjętą metodykę wyboru właściwego źródła finansowania przybliży organizację do sukcesu, jakim jest wprowadzenie i komercjalizacja rynkowa innowacji.

## Bibliografia

- Allen K., *Entrepreneurship for scientists and engineers*. Upper Saddle River, New Jersey 2010.
- Branscomb L., Auerswald P., *Between Invention and Innovation, An Analysis of Funding for Early-Stage Technology Development*. U.S. Department of Commerce, Washington 2002.
- Drucker P.F., *Innowacje i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1962.
- Fagerberg J., *Innovation a guide to the literature*, [w:] *The Oxford Handbook of Innovation*, eds. J. Fagerberg, D. Mowery, R. Nelson. Oxford University Press, New York 2005.
- Freeman Ch., *The Economics of Industrial Innovation*. Pinter, London 1982.
- Janasz W., Kozioł K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*. PWE, Warszawa 2006.
- Głodek P., Gołębiowski M., *Finansowanie innowacji w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Warszawa 2006.
- Gromada G., *Komercjalizacja wyników badań*, [w:] *Wzrost gospodarczy a innowacje*, Wrocław, 13–14 października 2008. Publikacja pokonferencyjna. Politechnika Wrocławska, Wrocław 2008.
- Kokot-Stępień P., *Finansowanie działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce*. Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie 2016, nr 24.
- Kotler P., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. Gebethner & Ska., Warszawa 1994.
- Mansfield E., *Industrial Research and Technological Innovation*. W Norton, New York 1968.
- Matusiak K.B., *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*. Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2005.
- Mazzucato M., *Przedsiębiorcze państwo*. Wyd. Ekonomiczne Heterodox, Poznań 2016.
- Moore G.A., *Darwin i demo: innowacja w rozwiniętych firmach*. „Harald Business Review Polska” 2006, nr 38.
- Parker J.E.S., *The economics of innovation: the national and multinational enterprise in technological change*. Longman, London 1974.
- Rogers E.M., *Diffusion of Innovations*. Free Press, New York–London 1983.
- Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin. PWE, Warszawa 2011.
- Porter M.E., *The Competitive Advantage of Nations*. Macmillan Publishers, London 1990.
- Schumpeter J.A., *Teoria rozwoju gospodarczego*. PWE, Warszawa 1960.
- Silverberg G., Soete L., *The Economics of Growth and Technical Change*. E. Elgar, Brookfield 1994.
- Podstawy wyborów strategicznych w przedsiębiorstwach*, red. E. Urbanowska-Sojkin. PWE, Warszawa 2011.
- Urbanowska-Sojkin E., *Wybory strategiczne w przedsiębiorstwach – fundamentalne wyzwanie badawcze*, [w:] *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, red. A. Sopińska, P. Wachowiak. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- Węclawski J., *Venture capital. Nowy instrument finansowania przedsiębiorstw*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1997
- Zóttowski M., Majchrak O., Zreda M., *Fundusze Venture Capital – BRIDGE Alfa – zagadnienia prawne i merytoryczne*. NCBR, Warszawa 2017.

## Netografia

- Bravo-Biosca A., Cusolito A.P., Hill J., *Financing business innovation: review of external sources of funding for innovative businesses and public policies to support them*. World Bank Group. Dostępny w Internecie: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/.../91713.pdf>
- Kiska A., *The Startup Investment Cycle. Investing in startups – how does it work?* Dostępny w Internecie: [http://www.credoventures.com/resources/Central\\_European\\_Startup\\_Guide.pdf](http://www.credoventures.com/resources/Central_European_Startup_Guide.pdf)
- Startup company*, [w:] *Wikipedia*. Dostępny w Internecie: [https://en.wikipedia.org/wiki/Startup\\_company](https://en.wikipedia.org/wiki/Startup_company)



# Lean Management jako źródło inspiracji dla innowacyjności organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach

---

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono możliwości w zakresie innowacyjności organizacyjnej, jakie daje Lean Management. Mogą to być inspiracje do tworzenia własnych szczupłych rozwiązań organizacyjnych lub wzorce innowacyjnych metod i technik, jakie proponuje ta koncepcja, szczególnie w przypadku małych i średnich przedsiębiorstw. Niektórzy autorzy podają wprawdzie, iż Lean Management (LM) nie sprzyja innowacyjności, przede wszystkim produktowej (Chen i Taylor, 2009), autorzy niniejszego opracowania nie zgadzają się jednak z tym stwierdzeniem. Poprawnie wdrożony system LM sprzyja innowacyjności, nie tylko organizacyjnej.

**Słowa kluczowe:** Lean Management, innowacyjność organizacyjna, małe i średnie przedsiębiorstwa

---

## 1. Wstęp

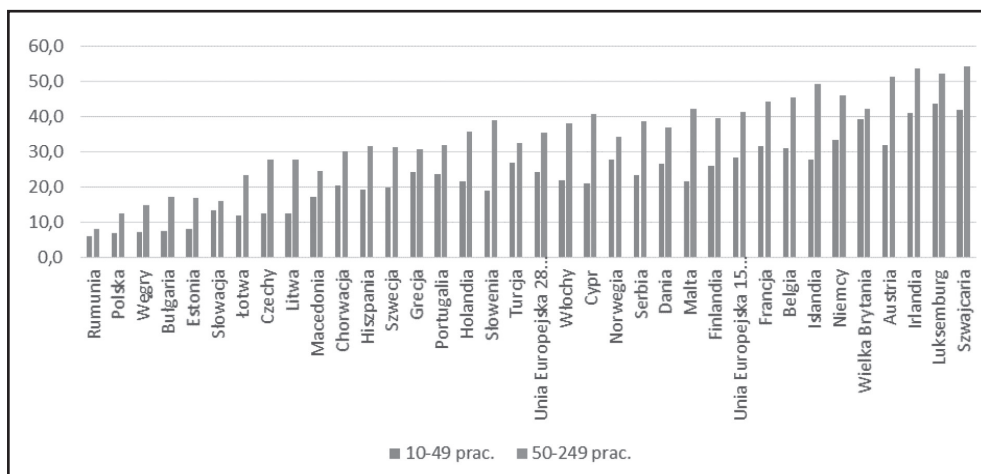
Innowacyjność organizacyjna (obok innowacyjności produktowej, procesowej oraz marketingowej) odgrywa bardzo ważną rolę w procesie budowania konkurencyjności czy w osiągnięciu dobrych wyników ekonomiczno-finansowych współczesnych przedsiębiorstw. Według autorów *Podręcznika Oslo* innowacja jest to *wdrożenie nowego lub istotnie ulepszanego produktu (wyrobu lub usługi), nowego lub istotnie ulepszanego procesu, nowej metody marketingu lub nowej metody organizacji w zakresie praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy bądź relacji ze środowiskiem zewnętrznym*<sup>1</sup>, przy czym nie musi to być nowość w skali światowej. Nowość w skali kraju, regionu lub danej organizacji spełnia również kryteria tak zdefiniowanego pojęcia. Autorzy opracowania pod pojęciem innowacji organizacyjnej rozumieją nowe rozwiązania w zakresie struktur i procesów organizacyjnych, metod i sposobów zarządzania oraz zarządzania zasobami ludzkimi, wprowadzone w sposób trwały i z pozytywnym efektem. Inaczej ujmując, wszystko to, co nie jest w organizacji innowacją produktową, techniczną, technologiczną czy marketingową.

---

\* Dr hab., prof. nadzw.; Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot; e-mail: piotr.walentynowicz@ug.edu.pl

\*\* Dr hab., prof. nadzw.; Uniwersytet Gdański, Instytut Organizacji i Zarządzania, Wydział Zarządzania, ul. Armii Krajowej 101, 81-824 Sopot; e-mail: elzbieta.wojnicka-sycz@ug.edu.pl

<sup>1</sup> Definicja w tłumaczeniu autorów opracowania na podstawie: OECD-Eurostat, *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005 – przyp. red.



**Rys. 1.** Odsetek firm małych i średnich w Polsce i państwach UE w 2014 r., które wdrożyły innowację organizacyjną. **Źródło:** Eurostat

Jednakże, w polskich przedsiębiorstwach poziom innowacyjności organizacyjnej (a także innych rodzajów innowacyjności) znacznie odbiega od średniej europejskiej (czy światowej) (rys. 1).

Innowacyjność organizacyjna w małych i średnich przedsiębiorstwach w Polsce i w Unii Europejskiej (podobnie jak innowacyjność produktowa i technologiczna) jest słabsza niż w dużych. W 2014 r. w Polsce odsetek przedsiębiorstw małych, które wdrożyły innowację organizacyjną, wyniósł zaledwie 6,9%, średnich 12,4%, zaś dużych 33,1%. W Unii Europejskiej innowację organizacyjną wprowadziło średnio 52,9% dużych podmiotów, 35,6% średnich i 24,2% małych. Oznacza to, że polskie przedsiębiorstwa mają kogo gonić i z kogo brać przykład, natomiast największa luka w innowacyjności w badanej grupie występuje wśród podmiotów małych. Stąd właśnie wzięta się inspiracja do napisania niniejszego opracowania. Jego celem jest wskazanie możliwości i kierunków innowacyjności organizacyjnej w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych, z wykorzystaniem dorobku Lean Management (tzw. zarządzania wyszczuplającego) – jednej z nowych, ale już wiodących koncepcji zarządzania.

Pomimo iż w ostatnim okresie w literaturze przedmiotu pojawiły się publikacje, które dotyczą związku tej koncepcji z innowacyjnością w organizacjach (por. np. Janiszewski i Siemieniuk, 2012; Piasecka-Głuszak, 2013; Wołniak, 2013), to autorzy postanowili przedstawić własny punkt widzenia na tę problematykę poparty badaniami empirycznymi w formie studium przypadku (ang. *case study*).

## 2. Lean Management jako wiodąca koncepcja zarządzania na świecie

Lean Management jest szeroko propagowany w nauce i praktyce zarządzania. *Jest to metoda doskonalenia funkcjonowania przedsiębiorstwa, która poprzez nieustanną eliminację*

cję marnotrawstwa optymalizuje tworzenie i przepływ wartości w całym procesie wytwarzania. Jej celem jest wbudowanie jakości w proces wytwarzania, z jednoczesnym przyjęciem jako zasady redukcji kosztów (Lisiński i Ostrowski, 2005, s. 71).

Lean można definiować na wiele sposobów. Tłumacząc wprost, jest to wyszczuplanie lub odchudzanie. Jednak słowo lean w odniesieniu do przedsiębiorstwa (Lean Enterprise) oznacza więcej niż odchudzanie. Pojęcie to oznacza osiągnięcie takiej sprawności, która uczyni przedsiębiorstwo:

- ♦ elastycznym (umiejącym dopasować się do zmieniającego otoczenia),
- ♦ sprężystym (szybko i dynamicznie reagującym na zmiany).

«Wyszczuplone» przedsiębiorstwo buduje swoją organizację i zarządza procesami w taki sposób, by klienci zamawiający określony produkt płacili za jego wytworzenie, a nie za funkcjonowanie całej złożonej struktury organizacyjnej, magazynów, hal, środków transportu, obsługi awarii czy biurokracji. [...] Systemy Lean dają ludziom na wszystkich szczeblach organizacji umiejętności (wiedzę) i możliwości partycypacji w systematycznej eliminacji marnotrawstwa poprzez przeprojektowanie procesu oraz doskonalenie powiązań i przepływów pomiędzy stanowiskami pracy (nie tylko wytwórczymi), ukierunkowane jasno zdefiniowanymi i dobrze zrozumianymi wymaganiami klienta (Czerska, 2009, s. 15–16).

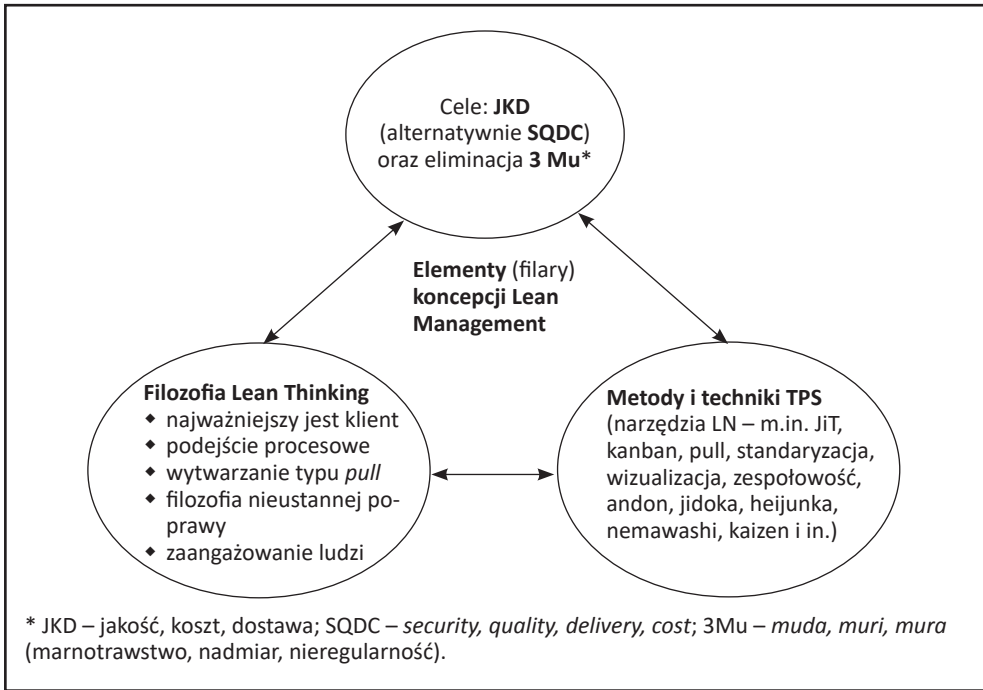
Koncepcja Lean jest przełomowym wynalazkiem w dziedzinie organizacji produkcji [...] pozwala na ograniczenie zużycia wszystkiego, co potrzebne w procesie produkcyjnym, dając w efekcie produkt, który odpowiada w większym stopniu oczekiwaniom klientów i wytworzony jest po dużo niższych kosztach niż produkt wytworzony w systemie tradycyjnej masowej produkcji” (Sikorski 2005, s. 21). Szczupła produkcja jest szczupła, ponieważ używa mniej wszystkiego w porównaniu z produkcją masową – połowę ludzkiego wysiłku w fabryce, połowę przestrzeni produkcyjnej, połowę inwestycji w narzędzia, połowę pracy inżynierskiej do opracowania nowego wyrobu, w dwukrotnie krótszym czasie. Wymaga również utrzymywania mniej niż połowy zapasów, prowadzi do mniejszej ilości błędów i produkuje większy, ciągle rosnący asortyment produktów (Womack, Jones, Roos, 2008, s. 14).

Lean Management jest koncepcją polegającą na zastosowaniu takich sposobów działalności przedsiębiorstwa, aby w danych warunkach techniczno-organizacyjnych uzyskać jak najlepsze efekty działania jak najmniejszymi nakładami. W koncepcji tej uzyskuje się to przede wszystkim poprzez wszechstronną eliminację wszelkiego rodzaju marnotrawstwa (po japońsku – muda), które podmioty działające starają się wyeliminować nie tylko z systemu produkcyjnego i w dalszej perspektywie z całej organizacji, ale także z całego łańcucha logistycznego związanego z działalnością firmy (dostawcy I, II i kolejnych rzędów, partnerzy handlowi, organizacje współpracujące itp.) (Nogalski i Walentynowicz, 2009).

Oprócz eliminacji muda podmioty działające w myśl koncepcji Lean skupiają się na poprawie jakości, obniżce kosztów i skróceniu czasu trwania procesu dostarczenia wartości dodanej klientowi (zewnętrznemu i wewnętrznemu). Służą temu specjalnie opracowane metody organizacji i zarządzania charakterystyczne dla tej koncepcji.

Lean Management od lat 90. XX w. zdobywa popularność nie tylko w działalności wytwórczej. Model jego podstawowych założeń został przedstawiony na rysunku 2.

Analizując podstawowe cele opisywanej koncepcji, takie jak: poprawa jakości finalnych bądź cząstkowych efektów procesów realizowanych w organizacji, podwyższanie poziomu wartości dodanej tworzonej przez przedsiębiorstwo, skracanie czasów trwania procesów dostarczania tej wartości lub innych procesów/działań realizowanych w organizacji (ale tylko tych użytecznych), podwyższanie produktywności/efektywności funkcjonowania or-



**Rys. 2.** Model założeń Lean Management. **Źródło:** P. Walentyłowicz, *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013, s. 54

ganizacji m.in. przez ograniczanie marnotrawstwa czy poszukiwanie źródeł oszczędności kosztów oraz podwyższanie bezpieczeństwa i higieny pracy dochodzi się do wniosku, że już same w sobie są one źródłem inspiracji do innowacyjności organizacyjnej. Najpierw jednak kadra menedżerska powinna zapoznać się z tak skomponowaną wiązką celów i zrozumieć, że ich jednoczesna realizacja nie jest niemożliwa. W tym też zawiera się przewaga LM nad innymi współczesnymi koncepcjami zarządzania, które skupiają się przede wszystkim na wybranych aspektach poprawy funkcjonowania organizacji (np. TQM, TBM, TOC, outsourcing, benchmarking, reengineering). W Lean Management do zarządzania organizacją i poprawy efektów jej funkcjonowania podchodzi się w sposób holistyczny, podobnie jak w Six Sigma, przy czym w przypadku tej drugiej koncepcji występuje znaczny poziom skomplikowania jej operacjonalizacji.

Podstawowe zasady, zwane filozofią LM, ułatwiają zrozumienie tej koncepcji i uzyskanie postulowanych efektów w praktyce, natomiast zbiór metod i technik charakterystycznych dla niej stanowi zespół narzędzi, dzięki którym naśladowcy nie muszą wyważać otwartych drzwi, tylko w przypadku wystąpienia danego problemu (danej potrzeby organizacyjnej) mogą posłużyć się sprawdzoną metodą, prowadzącą wprost do osiągnięcia zakładanego celu. Warto zauważyć, iż większość z tych zasad wpisana jest wybiórczo w inne współczesne

koncepcje zarządzania. Wiele przedsiębiorstw próbuje je stosować intuicyjnie. Przewaga LM polega natomiast na kompleksowości, systemowości, systematyczności i konsekwencji działania oraz uzyskiwaniu pozytywnych efektów właśnie dzięki takiemu postępowaniu.

Uzupełnienie założeń i narzędzi LM o nowoczesne rozwiązania informatyczne (ICT) i nowe technologie wytwarzania (AMT/HT) umożliwia uzyskanie przewag konkurencyjnych na światowym poziomie (ang. *World Class Manufacturing*). Koncepcja ta może zatem być dobrym źródłem inspiracji dla innowacji organizacyjnych, szczególnie wśród małych przedsiębiorstw.

### 3. Zespół zasad i narzędzi Lean Management jako źródło informacji dla innowacji organizacyjnych w małych przedsiębiorstwach

Wiele zasad LM sformułowanych przez różnych badaczy jest szeroko omawianych i komentowanych w literaturze przedmiotu (por. Henderson i Larco, 2002; Liker 2005; Womack i Jones 2008; Balle i Balle 2013; Byrne 2013). W niniejszym opracowaniu ograniczono się jednak do prezentacji zasad szczupłego wytwarzania (zasad LM odnoszących się stricte do przedsiębiorstw produkcyjnych) opracowanych przez jednego z autorów (Walentyłowicz, 2010). Zestawienie to posłuży jako tło prezentacji możliwości i kierunków innowacyjności organizacyjnej w małych i średnich przedsiębiorstwach produkcyjnych, a znajdują się w nim następujące zasady:

1. **Produkcja na indywidualne zamówienie** (klienta finalnego lub dealera). Pierwsza zasada Lean Management umożliwia ograniczenie jednego z najgorszych rodzajów marnotrawstwa, tj. nadprodukcji, i różnego rodzaju kosztów z tym związanych. Poza tym umożliwia lepsze dopasowanie efektu działań w organizacji do oczekiwań klienta (tworzenie wyższej wartości dodanej), a dzięki temu np. realizowanie wyższych marż. Zasada ta nazywana jest *pull* (produkcja „ciągniona”), a narzędziem ułatwiającym jej realizację jest metoda JiT (ang. *Just in Time*). Małe przedsiębiorstwa często funkcjonują w ten sposób, natomiast w przypadku, gdyby było inaczej, już sama zmiana dotychczasowego podejścia na *pull* jest innowacją oraz wymusza wprowadzenia w firmie wielu dodatkowych rozwiązań (innowacji organizacyjnych) determinowanych tym podejściem.
2. **Małe partie produkcyjne lub przepływ jednej sztuki**. Zasada ograniczania partii produkcyjnych i transportowych służy obniżeniu poziomu zapasów i skracaniu cykli produkcyjnych, a dzięki temu uzyskaniu lepszego *flow* (przepływu zasobów) w procesie produkcyjnym. Ideałem według koncepcji LM jest przepływ jednej sztuki (ang. *One Piece Flow* – OPF), zapewniający wysoką elastyczność systemu produkcyjnego oraz najkrótszy z możliwych czas procesu (ang. *Lead Time* – LT). Wiele przedsiębiorstw stosujących LM w odpowiednich warunkach korzysta z tego rozwiązania, natomiast wszędzie tam, gdzie nie da się wprowadzić OPF, bezwzględnie ogranicza się partie produkcyjne lub transportowe. Zasada ta wymusza wprowadzenie wielu innowacji w obszarze logistyki wewnętrznej przedsiębiorstwa.
3. **Rytmiczność wytwarzania oraz pracy na stanowisku** w oparciu o czas taktu (ang. *Takt Time* – TT). Zasada ta zapewnia lepsze wykorzystanie zasobów i większą efektywność systemu produkcyjnego. W uzyskaniu tego efektu pomocne są wykresy

*yamazumi* (prowadzą do wyrównywania obciążeń na stanowiskach pracy) oraz *heijunka* (technika ułatwiająca planowanie produkcji).

4. **Pogłębiona standaryzacja procesów** (zarówno produkcyjnych, jak i działań realizowanych na poszczególnych stanowiskach pracy – praca standaryzowana). Działanie zgodne z tą zasadą służy poprawie jakości, wydajności, lepszemu przygotowaniu pracownika, planowaniu oraz kontroli pracy. W wyniku wprowadzenia pracy standaryzowanej (czy w wyniku standaryzacji wielu innych działań czy procesów) system produkcyjny ma szansę stać się dużo doskonalszy.
5. **Wysokie nastawienie na jakość** wyników oraz działań (zarówno finalnych, jak i częściowych). Pomimo iż w ramach LM opracowano wiele technik służących poprawie jakości, z których można wymienić m.in. pracę standaryzowaną, Poka Yoke, samokontrolę, *andon*, *jidoka*, narzędzia rozwiązywania problemów jakości<sup>2</sup>, to sedno zapewnienia wysokiej jakości i jej podwyższania tkwi w sercach i umysłach załogi. Dlatego jednym z podstawowych wymogów udanej implementacji LM, stosowania narzędzi Lean oraz zapewnienia dobrych wyników jest wykreowanie odpowiedniej kultury organizacyjnej określanej jako Lean Culture (LC)<sup>3</sup>. Zastosowanie wymienionych technik samo w sobie będzie innowacją w organizacji, nie wyklucza jednak poszukiwania i wdrażania dalszych, dopasowanych do warunków rozwiązań organizacyjnych (innowacji).
6. **Ograniczanie/minimalizacja zapasów** (na WE, w procesie produkcyjnym, jak i na WY). Nadmierne zapasy, jako jeden z kolejnych rodzajów marnotrawstwa, wiążą się z wieloma negatywnymi efektami w organizacji (m.in. z zamrożeniem gotówki, zajmowaniem miejsca, ukrywaniem problemów, nadmiernymi kosztami). Jest to jedno z większych wyzwań w przedsiębiorstwie produkcyjnym, które skutecznie rozwiązane przynosi wiele pozytywnych efektów. Służy temu wiele technik LM (m.in. JiT, supermarket, *kanban*, OPF, FIFO, rozwiązania szczupłej logistyki), które są innowacyjnymi rozwiązaniami dla tradycyjnego przedsiębiorstwa.
7. **Brak opóźnień** (realizacja produkcji, jak i poszczególnych procesów dokładnie na czas). Kolejny z wymogów współczesnej gospodarki, który w ramach koncepcji LM realizowany jest metodą JiT oznacza: dostarczanie często, w małych partiach, dokładnie tego, co zamówił klient, w ilości takiej, jaką zamówił, bezpośrednio do miejsca przeznaczenia i w oczekiwanym przez niego terminie. Z *Just in Time* powiązanych jest wiele z wcześniej wymienionych technik, jednak w dzisiejszych czasach, bez odpowiednich rozwiązań informatycznych realizacja tego wymogu byłaby utrudniona<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> Szerszą charakterystykę poszczególnych metod i technik Lean można znaleźć w: J. Bicheno, M. Holweg, *The Lean Toolbox. The Essential Guide to Lean Transformation*. PICSIE Books, Buckingham 2009; J. Czerska, *Pozwól płynąć swojemu produktowi*. LeanQ Team, Gdańsk 2010; J. Czerska, *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing*. LeanQ Team, Gdańsk 2014; P. Walentyłowicz, *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013. Omówione są one także w publikacjach Lean Enterprise Institute Polska dostępnych w Internecie: <https://lean.org.pl/ksiazki-lean/>

<sup>3</sup> Szerzej na ten temat w: J. Liker, M. Hoseus, *Kultura Toyoty*. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009; D.W. Mann, *Tworzenie kultury Lean*. Prod Publishing, Wrocław 2014; P. Walentyłowicz, *Lean Culture as an Example of a Positive Organizational Culture*. „Journal of Positive Management” 2014, Vol. 5, No. 1.

<sup>4</sup> O systemach informatycznych wspierających innowacyjność przedsiębiorstwa pisze Elżbieta Wojnicka-Sycz. Zob. E. Wojnicka-Sycz, *Narzędzia ICT wspierające proces innowacyjny*. „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 1, vol. 4, s. 403–417.

8. **Skracanie cykli** (produkcyjnych, logistycznych, B+R). Hasło „Czas to pieniądź” i poprawa efektywności realizacji poszczególnych procesów w przedsiębiorstwie (przede wszystkim skrócenie czasu ich trwania) może być bardzo dobrym narzędziem wzrostu jego konkurencyjności. W Lean Management jest to jeden z podstawowych celów i kierunków doskonalenia przedsiębiorstwa. Wiąże się z nim wiele innowacyjnych rozwiązań, natomiast narzędzia, które to ułatwiają to: JiT (i techniki z nim powiązane), *flow* (OPF), skracanie czasów przebrojeń urządzeń produkcyjnych (ang. *Single Minute Exchange of Die* – SMED) oraz mapowanie strumienia wartości, służące analizie procesów w systemie produkcyjnym i ich doskonaleniu (ang. Value Stream Mapping – VSM).
9. **Częste dostawy w małych partiach** (zarówno zewnętrzne, jak i wewnętrzne). Ta stanowiąca podstawę systemu JIT zasada skutkuje wieloma korzyściami w przedsiębiorstwie (m.in. ograniczeniem zapasów, obniżką kosztów, skróceniem cykli, wzrostem zadowolenia klientów).
10. **Minimalizacja dróg transportowych, powierzchni produkcyjnych, powierzchni magazynowych i pól odkładczych** – umożliwia ograniczenie kolejnych marnotrawstw, a narzędzia stosowane w celu uzyskania takiego efektu to: system szczupłej logistyki wewnętrznej (pętla mleczarza, supermarkety, *kanban*), odpowiednio zaprojektowana przestrzeń produkcyjna i magazynowa, nowoczesne rozwiązania logistyczne i transportowe, *flow*, ograniczanie zapasów, porządek na hali produkcyjnej (5S), wizualizacja. W poprawie przestrzennego rozmieszczenia stanowisk i przestrzennej organizacji procesów produkcyjnych pomagają m.in. techniki 3P bądź diagram spagetti.
11. **Skracanie czasów przebrojeń** (i dzięki temu zwiększanie produktywności, wydajności oraz elastyczności produkcji) – SMED.
12. **Minimalizowanie przestoju maszyn i urządzeń** oraz prawdopodobieństwa wystąpienia awarii majątku produkcyjnego. Realizacji tej zasady służą TPM (ang. *Total Productive Maintenance*) i OEE (ang. *Overall Equipment Effectiveness*).
13. **Eliminowanie wąskich gardeł** w procesie produkcyjnym – ułatwia to zastosowanie zasad teorii ograniczeń (ang. *Theory of Constraints* – TOC).
14. **Eliminowanie wszelkich zbędnych działań i procesów** (nietworzących wartości dodanej dla klienta). Właściwie od realizacji tej zasady powinno się zaczynać proces usprawniania organizacji po przeprowadzeniu mapowania strumienia wartości.
15. Nastawienie na wszechstronne **eliminowanie wszelkiego rodzaju marnotrawstwa** z procesów produkcyjnych (a przez to podwyższanie produktywności, poprawę jakości, skracanie procesów, czy obniżanie kosztów). Myślenie w kategoriach anty-muda jest podstawą filozofii Lean Management oraz Kaizen<sup>5</sup>, a także wprowadzania wielu specyficznych innowacji organizacyjnych.

---

<sup>5</sup> Kaizen jest elementem koncepcji Lean, jednak jako samodzielną metodę zarządzania promuje Masaaki Imai (założyciel Kaizen Institute). Zob. M. Imai, *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007, a także: P. Walentyłowicz, J. Szreder, *Metoda realizacji projektów Kaizen*, [w:] *Flow management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych*, red. G. Wróbel. Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2008; B. Nogalski, Z. Kreft, P. Walentyłowicz, *Kaizen jako metoda podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych*, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, red. R. Borowiecki, A. Jaki. Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2010; P. Walentyłowicz, *Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen*, [w:] *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, red. Z. Malara. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016, s. 195–215.

16. **Usprawnienia w obszarze struktur organizacyjnych.** Doprecyzowanie zakresu obowiązków, poszerzanie zakresu umiejętności (matryca kompetencji), *empowerment* (zwiększenie samodzielności i uprawnień decyzyjnych pracowników), *downsizing* (redukcja zbędnych szczebli kierowniczych), redukcja zbędnych komórek czy stanowisk organizacyjnych, samozatrudnienie, outsourcing lub insourcing stanowią duże wyzwania w procesie zmian organizacyjnych przedsiębiorstwa, w którym może wystąpić wiele barier, szczególnie w sytuacji zwalniania pracowników. Jest to jednak zgodne z warunkami czy wymogami współczesnego rynku. Proces ten może być inspiracją do wielu innowacji organizacyjnych, a koncepcja LM podpowiada, jak to przeprowadzać (Walentyłowicz 2013, s. 200; Gryciuk 2016, s. 76).
17. **Poprawa komunikacji** (zarówno tej indywidualnej, międzykomórkowej, jak i organizacyjnej). Uzyskuje się ją przez wprowadzenie pracy zespołowej i zespołowego rozwiązywania problemów (projekty Kaizen), nieukrywanie problemów, wprowadzenie wizualizacji, tablic informacyjnych, spotkań informacyjnych, zastosowanie stylu zarządzania *genbutsu gemba*<sup>6</sup>, PVM (ang. *Performance Visual Management*), poprawę efektywności wykorzystania systemów informatycznych czy sygnały wizualne *andon*. Obszar ten stanowi przestrzeń do wprowadzania wielu innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwie.
18. **Zespołowość pracy i rozwiązywania problemów.** Narzędzia LM wykorzystane w tym celu to m.in. raport A3, diagram Ishikawy, analiza Pareto, burza mózgów, *5Why*, *gemba walk*. Jest to jedna z podstawowych zasad Lean, dzięki której może powstać wiele innowacyjnych rozwiązań w organizacji oraz zostać wyeliminowanych wiele marnotrawstw. Jednocześnie jedno z nich, tj. stracona kreatywność pracowników, dzięki tej zasadzie może zostać ograniczone w sposób bezpośredni.
19. **Wszechstronne pomiary parametrów procesu** oraz ich wyników z wykorzystaniem KPI (ang. Key Performance Indicators). Wspomagane systemem PVM, służą budowaniu doskonałości operacyjnej w sposób ciągły oraz przyczyniają się do lepszego przepływu informacji i rozumienia tego, co się dzieje w przedsiębiorstwie. Jak już wspomniano powyżej, system ten może być źródłem informacji o potrzebie usprawniania różnych obszarów przedsiębiorstwa także w sposób innowacyjny.
20. **Poprawa bezpieczeństwa pracy i ekologia wytwarzania** (ang. *Green Lean*, 5S). Oba procesy są bardzo korzystne dla organizacji i jej interesariuszy. Mogą być fundamentem wielu innowacji organizacyjnych czy technologicznych.
21. **Współpraca z partnerami biznesowymi** (dostawcami) i klientami. Jest to egzemplifikacja jednej z podstawowych zasad LM i Kaizen: bierz pomysły od wszystkich. Głos klienta jako podstawa tego, co i w jaki sposób jest robione w organizacji (ang. *value*), również jest źródłem innowacji organizacyjnych (i innych) oraz dodatkowych inspiracji do nich (ang. *open innovations*).
22. **Ciągłe usprawnianie i poprawa wyników** na zasadzie dążenia do doskonałości (ang. *Continuous Improvement process*, Kaizen). Jedna z podstawowych zasad Lean i Kaizen jest nie tylko źródłem inspiracji do wprowadzania zmian (innowacji) organizacyjnych, ale także zbiorem narzędzi wspomagających ten proces (Imai, 2006). Dzięki podejściu Kaizen do tworzenia innowacji organizacyjnych uzyskuje się tak-

---

<sup>6</sup> Styl *genbutsu gemba* doskonale wyjaśniają Michael Ballé i Fredy Ballé. Zob. M. Ballé, F. Ballé, *Kopalinia złota. Powieść o zarządzaniu w oparciu o Lean Management*. Wyd. LEIP, Wrocław 2013.



że jeszcze jeden bardzo ważny efekt: wykorzystanie kreatywności i zaangażowania wszystkich pracowników organizacji w ten proces (Miller i in., 2014; Walentynowicz, 2016).

W ten sposób LM, jako system zarządzania i rozwiązań organizacyjnych, może stać się bardzo dobrym źródłem inspiracji do wdrażania innowacji organizacyjnych w małych i średnich przedsiębiorstwach. Niezbędnym warunkiem jest jednak dokładne zrozumienie założeń tej koncepcji przez kadre kierowniczą.

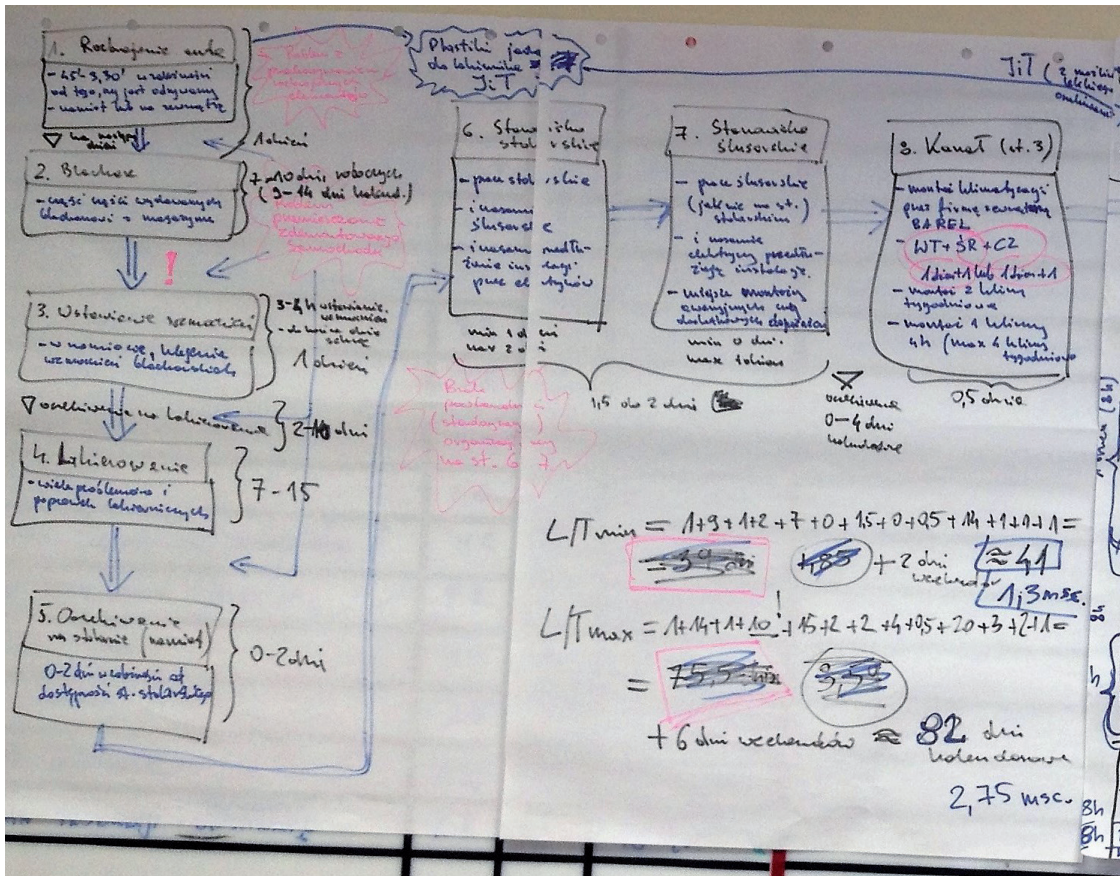
#### 4. Przykład efektów w obszarze innowacyjności organizacyjnej pod wpływem koncepcji Lean w małym przedsiębiorstwie produkcyjnym – studium przypadku

Badane przedsiębiorstwo działa w branży motoryzacyjnej od 12 lat. Specjalizuje się w produkcji busów na platformie fabrycznych pojazdów na indywidualne zamówienie. Reprezentuje typ produkcji jednostkowej i małoseryjnej. Swoje przedstawicielstwa posiada w większości krajów europejskich, więc można stwierdzić, że jego rynkiem działania jest cała Europa. Jest oficjalnym partnerem jednego z zachodnioeuropejskich koncernów motoryzacyjnych, w związku z czym utrzymuje prawa gwarancyjne i prawa do posługiwania się marką producenta. Zatrudnia ok. 40 osób. Posiada wiele certyfikatów potwierdzających wysoką jakość świadczonych usług (m.in. ISO 9001:2008 oraz różnego rodzaju certyfikaty branżowe). Przykładowe produkty firmy przedstawiono na fotografii 1.

Pojawienie się w przedsiębiorstwie jednego z autorów opracowania w roli konsultanta w pewnym sensie było dziełem przypadku. Kierownik jednego z działów firmy, będący słuchaczem zajęć na temat Lean Management w ramach studiów MBA, w porozumieniu z właścicielami „zaprosił” prowadzącego zajęcia do określenia możliwości poprawy przed-



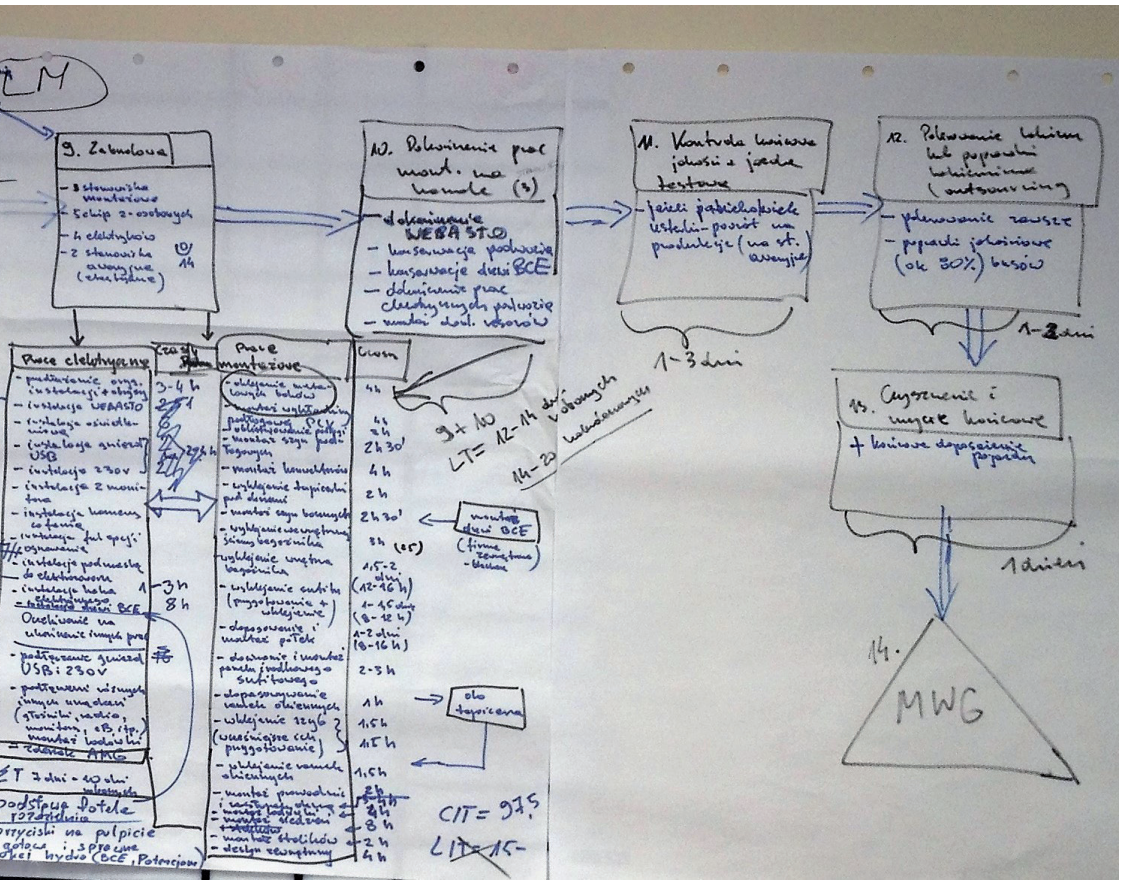
FOT. 1. Przykładowe produkty badanego przedsiębiorstwa



FOT. 2. Przykładowa mapa jednego ze strumieni wartości badanego przedsiębiorstwa

siębiorstwa w oparciu koncepcję LM. Wysokie wymagania głównego partnera biznesowego, uwarunkowania branży motoryzacyjnej oraz wymagania klientów powodują, iż firma ta musi spełniać najwyższe standardy jakości i obsługi klienta. Można było więc pomyśleć, iż funkcjonuje bardzo dobrze. Wątpliwości pojawiły się jednak po spojrzeniu na firmę przez „leanowe okulary” przez jednego z autorów w trakcie wstępnego *gemba walk*. Aby określić dokładne kierunki i możliwości poprawy stanu faktycznego firmy, zaproponowano zarządowi przeprowadzenie mapowania strumienia wartości w skali makro oraz podprocesów produkcyjnego i logistycznego. Propozycja została przyjęta.

Prace obejmowały sześć pełnych dni roboczych, trwały jednak ponad dwa miesiące. Oprócz ponownych, wielokrotnych *gemba walks*, nakładu czasu na wykonanie map oraz wstępnych dyskusji nad możliwościami rozwiązania zidentyfikowanych problemów firma mogła wygospodarować jedynie 1/2 dnia roboczego tygodniowo na realizację projektu z uwagi na bieżące obciążenie pracą poszczególnych członków zespołu zadaniowego. Ze



względu na wiele korzystnych efektów z tym związanych<sup>7</sup>, w projekcie wzięli udział właściciele, wszyscy członkowie kierownictwa oraz specjaliści odpowiedzialni za główne procesy biznesowe przedsiębiorstwa. Na razie jeszcze o żadnym Lean Management nikt nie wspomina!

Przykład jednej z map opracowanych w ramach projektu przedstawiono na fotografii 2.

W wyniku przeprowadzonych prac powstało wiele wniosków o charakterze ogólnym i szczegółowym. Dodatkowy projekt szczegółowej obserwacji i opomiarowania procesu produkcyjnego doprowadził do wielu dalszych wniosków diagnostycznych. Posłużyły one do wyznaczenia konkretnych celów i kierunków usprawnień przedsiębiorstwa oraz zaplanowania wstępnych prac związanych z jego doskonaleniem. Zleceniodawcy byli bardzo zadowoleni z uzyskanych wyników zarówno pod względem diagnostycznym, jak i interpersonalnym, dlatego podjęto decyzję o kontynuacji współpracy, tym razem już z wykorzystaniem założeń i narzędzi Lean Management.

Kolejnym etapem procesu było przeprowadzenie szkoleń na temat Lean Management dla kierownictwa firmy i jej załogi. Szkolenie dla załogi zaowocowało włączeniem się pra-

<sup>7</sup> O korzyściach tych piszą Jarosław Szreder i Piotr Walentyłowicz. Zob. P. Walentyłowicz, J. Szreder, op. cit., s. 89–106.

owników w proces doskonalenia przedsiębiorstwa bez dodatkowych oporów. Jednocześnie zaczęto przeprowadzać wstępne działania reorganizacyjne. Początkowo przebiegały one z oporami, jednak niezamierzona zmiana na stanowisku kierownika produkcji, która na początku wydawała się dużym problemem, nieoczekiwanie stała się jednym z kluczowych czynników sukcesu procesu. Wyłonił się naturalny lider, który od tego momentu znacznie przyspieszył prowadzone działania oraz zwiększył ich skuteczność. W ten sposób zmaterializowały się teoretyczne zalecenia odnośnie do czynników skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwie, a jednocześnie teoria ta została potwierdzona w sposób empiryczny (Walentyłowicz, 2013).

Pod wpływem opisywanych prac i uzyskanych w ich wyniku informacji właściciele podjęli bardzo ważną, z punktu widzenia badanego przedsiębiorstwa, decyzję o insourcingu dwóch kluczowych podprocesów, które do tej pory realizowane były w formie outsourcingu (prace blacharskie i lakiernicze). Związane to było z koniecznością wydzierżawienia dodatkowych powierzchni, inwestycji w majątek produkcyjny oraz zatrudnienia dodatkowych pracowników, ale wstępne wyniki dowodzą, iż decyzja ta była słuszna. Jednocześnie dzięki nowym powierzchniom produkcyjnym pojawiła się szansa na całkowitą reorganizację procesu produkcyjnego, która została wykorzystana.

Podjęto również prace związane z reorganizacją procesów logistycznych, na które aktualnie (przełom 2017 i 2018 r.) kładzie się największy nacisk.

Jednym z kluczowych punktów realizowanego procesu były warsztaty dotyczące poprawy jakości działań realizowanych w firmie. W ich wyniku oraz w wyniku prac opisanych powyżej wprowadzono rozwiązania, które w bardzo krótkim czasie dały wiele pozytywnych efektów. Większość z nich można określić jako innowacje organizacyjne, a należały do nich:

- ♦ uporządkowanie hali produkcyjnej oraz wprowadzenie rozwiązań 5S z poziomą komunikacją wizualną (w wyniku tych działań uzyskano 20-procentowy wzrost dostępnej powierzchni produkcyjnej);
- ♦ wprowadzenie tzw. tablic cieni dla poszczególnych narzędzi oraz organizacja poszczególnych stanowisk pracy na zasadzie 5S;
- ♦ wydzielenie obszaru klejenia i wprowadzenie specjalistycznych rozwiązań poprawiających jakość tego procesu;
- ♦ wdrożenie supermarketu „normaliów” oraz podstawowych komponentów montażowych;
- ♦ wydzielenie stanowiska prac elektrycznych z tablicą do produkcji wiązek elektrycznych, które również zostały wystandaryzowane;
- ♦ wprowadzenie systemu dostaw komponentów na halę produkcyjną na zasadzie pętli mleczarza i sterowanych sygnałami kanban;
- ♦ wprowadzenie wielu drobnych, ale kluczowych działań (różnego rodzaju rozwiązań zabezpieczających oraz kontrolnych) służących poprawie jakości; reorganizacja systemu logistyki zewnętrznej oraz gospodarki komponentami podlegającymi reklamacji, przy czym jednym z jego kluczowych elementów było wprowadzenie dedykowanego rozwiązania informatycznego opartego na idei *reorder point*;
- ♦ opracowanie i wprowadzenie czterech standardów linii produktowych, powiązanych z konfiguracją ich wewnętrznego wykończenia i wyposażenia;
- ♦ podjęcie decyzji o wprowadzeniu systemu CRM z jednoczesnym informatycznym konfiguratorem zamówień powiązanych ze standardami produktów i ich specyfikacjami produkcyjnymi;
- ♦ rozpoczęcie prac nad systemem sugestii pracowniczych;



**FOT. 3.** Przykładowy „porządek” w hali produkcyjnej przed wprowadzeniem innowacji organizacyjnych



**FOT. 4.** Przykładowy efekt wprowadzenia innowacji organizacyjnych

- ♦ wprowadzenie systemu „pionowych” komunikatów wizualnych (m.in. tablic planistycznych, informacyjnych, prac związanych z ciągłym doskonaleniem).

Przykładowe efekty wymienionych innowacji organizacyjnych zaprezentowano na fotografiach 3 i 4.

W wyniku przeprowadzonych prac i wprowadzonych rozwiązań w ciągu niecałych 9 miesięcy uzyskano wiele pozytywnych efektów, do których w pierwszej kolejności należy zaliczyć:

- ♦ wyraźny wzrost jakości realizowanych działań;
- ♦ wyraźne skrócenie cyklu produkcyjnego i cyklu gospodarczego (czasu wytwarzania i całkowitego czasu realizacji zamówienia);
- ♦ wzrost produktywności systemu produkcyjnego oraz procesów pracy;
- ♦ poprawa klimatu pracy i poziomu zadowolenia pracowników.

Jednocześnie nadmienić należy, iż zgodnie z filozofią LM, która znalazła podatny grunt w badanym przedsiębiorstwie, jest to dopiero początek drogi i procesy opisane w niniejszym opracowaniu będą kontynuowane. Autorzy artykułu mają natomiast nadzieję, iż sposób myślenia i działania zaszczerpiony w zakładzie będzie podstawą jeszcze nie jednej innowacji organizacyjnej w tym przedsiębiorstwie (z jej aktywnym udziałem).

## 5. Wnioski

W przeprowadzonych badaniach zostało potwierdzone to, co jest opisywane w wielu naukowych publikacjach: Lean Management może być źródłem wielu użytecznych innowacji organizacyjnych, zwłaszcza w małych przedsiębiorstwach produkcyjnych. W ten sposób, w ciągu kilku miesięcy można uzyskać wielokrotnie wyższy poziom innowacyjności organizacyjnej, niż to wynika z badań przedstawionych na początku opracowania.

Analizy potwierdzają również to, co opisuje w swoim artykule M. Okręglika (Okręglika, 2015, s. 463–466): istnieje wprawdzie wiele barier udanego zastosowania Lean Management w małych przedsiębiorstwach (podobnie: Bhamu i Sangwan, 2014, s. 91–94), mogą one jednak zostać skutecznie zmniejszone lub usunięte pod warunkiem realizacji tej koncepcji w sposób profesjonalny.

## Bibliografia

- Ballé M., Ballé F., *Dyrektor firmy jako Lean Menadżer. Powieść o transformacji przedsiębiorstwa*. Wyd. LEIP, Wrocław 2012.
- Ballé M., Ballé F., *Kopalnia złota. Powieść o zarządzaniu w oparciu o Lean Management*. Wyd. LEIP, Wrocław 2013.
- Bhamu J., Sangwan K.S., *Lean manufacturing: literature review and research issues*. „International Journal of Operations and Production Management” 2014, No. 7, Vol. 34.
- Bicheno J., Holweg M., *The Lean Toolbox. The Essential Guide to Lean Transformation*. PICSIE Books, Buckingham 2009.
- Byrne A., *Jak zrewolucjonizować firmę dzięki Lean Management*. Wyd. LEIP, Wrocław 2013.
- Chen H., Taylor R., *Exploring the Impact of Lean Management on Innovation Capability*. PICMET, August 2–6, 2009, Portland.
- Czerska J., *Doskonalenie strumienia wartości*. Difin, Warszawa 2009.
- Czerska J., *Pozwól płynąć swojemu produktowi*. LeanQ Team, Gdańsk 2010.
- Czerska J., *Podstawowe narzędzia Lean Manufacturing*. LeanQ Team, Gdańsk 2014.
- Gryciuk A., *Barьеры в стосowaniu koncepcji lean management*. „Kwartalnik Nauk o Przedsiębiorstwie” 2016, nr 3.

- Imai M., *Gemba Kaizen. Zdroworozsądkowe, niskokosztowe podejście do zarządzania*. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2006.
- Imai M., *Kaizen. Klucz do konkurencyjnego sukcesu Japonii*. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2007.
- Janiszewski J., Siemieniuk K., *Lean Management jako koncepcja wspomagająca zarządzanie innowacjami w przedsiębiorstwie*. Zeszyty Naukowe US. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania 2012, nr 30.
- Liker J., Hoseus M., *Kultura Toyoty*. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2009.
- Lisiński M, Ostrowski B., *Lean management w restrukturyzacji przedsiębiorstwa*. Antykwa, Kraków–Kluczbork 2006.
- Mann D.W., *Tworzenie kultury Lean*. Prod Publishing, Wrocław 2014.
- Miller J., Villafuerte J., Wróblewski M., *Kultura Kaizen. Budowanie i utrzymanie kultury ciągłego doskonalenia*. Wyd. MT Biznes, Warszawa 2014.
- Nogalski B., Kreft Z., Walentynowicz P., *Kaizen jako metoda podnoszenia konkurencyjności przedsiębiorstw usługowych*, [w:] *Restrukturyzacja w obliczu nowych wyzwań gospodarczych*, red. R. Borowiecki, A. Jaki. Katedra Ekonomiki i Organizacji Przedsiębiorstw Uniwersytetu Ekonomicznego, Kraków 2010.
- Nogalski B., Walentynowicz P., *Pomoc w podnoszeniu konkurencyjności partnerów biznesowych jako jedno z podstawowych założeń koncepcji Lean Management*, [w:] *Czynniki i źródła przewagi konkurencyjnej*, red. M. Juchniewicz. Wyd. UWM w Olsztynie, Olsztyn 2009.
- OECD-Eurostat, *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*. 3rd Edition, OECD/Eurostat, Paris 2005.
- Okreglicka M., *Zastosowanie lean management w małych przedsiębiorstwach*, [w:] *Firmy Rodzinne – doświadczenia i perspektywy zarządzania*, red. A. Mariański, M.R. Contreras-Loera. Cz. 1. Wyd. SAN, Łódź 2015.
- Piasecka-Głuszak A., *Poprawa innowacyjności i konkurencyjności polskich przedsiębiorstw przez zastosowanie koncepcji Lean Management*. Zeszyty Naukowe US. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia 2013, nr 57.
- Sikorski C., *Profesjonalizm. Filozofia zarządzania nowoczesnym przedsiębiorstwem*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa.
- Walentynowicz P., *Uwarunkowania skuteczności wdrażania Lean Management w przedsiębiorstwach produkcyjnych w Polsce*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2013.
- Walentynowicz P., *Lean Culture as an Example of a Positive Organizational Culture*. „Journal of Positive Management” 2014, Vol. 5, No. 1.
- Walentynowicz P., *Angażowanie pracowników w rozwój przedsiębiorstwa z wykorzystaniem założeń koncepcji Kaizen*, [w:] *Oblicza innowacji w gospodarce i społeczeństwie*, red. Z. Malara. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2016.
- Walentynowicz P., Szreder J., *Metoda realizacji projektów Kaizen*, [w:] *Flow Management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych*, red. G. Wróbel. Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.
- Walentynowicz P., Szreder J., *Kaizen jako koncepcja wspomagająca strategiczny rozwój organizacji*, [w:] *Zarządzanie organizacjami w gospodarce opartej na wiedzy: Wyzwania strategiczne wobec organizacji*, red. M.J. Stankiewicz. TNOiK, Toruń 2008.
- Walentynowicz P., Szreder J., *Metoda realizacji projektów Kaizen w: Flow management. Zarządzanie przepływem w procesach biznesowych*, red. G. Wróbel. Wyd. Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów 2010.
- Wojnicka-Sycz E., *Narzędzia ICT wspierające proces innowacyjny*. „Zarządzanie i Finanse” 2013, nr 4.
- Wolniak R., *Metody i narzędzia Lean Production i ich rola w kształtowaniu innowacji w przemyśle*, [w:] *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, red. R. Konsala. Wyd. PTZP, Opole–Zakopane 2013.





# O socjetalnym systemie innowacyjnego rozwoju społeczeństwa

---

DOI: JEL Classification: O35, P28, P32, Q56

**Streszczenie:** Pomyślny rozwój gospodarki jest zdeterminowany efektywnym funkcjonowaniem rynku, który sygnalizuje względny niedobór rzadkich zasobów poprzez wzrost ich cen oraz ich nadmierną eksploatację. Takie działanie ma negatywny wpływ na środowisko naturalne. Ograniczenie tego negatywnego wpływu zależy od aktywnej polityki ekologicznej państwa. Do porażek takiej polityki mogą przyczynić się różne rozwiązania m.in. niedoskonałość systemu podatkowego, brak odszkodowań za niszczenie środowiska przez jego użytkowników i nieefektywny system opłat środowiskowych, niskie opłaty za prawo do korzystania z zasobów naturalnych, biurokratyczne przeszkody w ustalaniu praw do ziemi. W opracowaniu omówiono innowacyjne podejście do systemu ekologicznego, który z kolei jest podsystemem socjetalnym (społecznym) i wchodzi w skład większego systemu socjalno-ekonomiczno-ekologicznego. Utrzymanie w równowadze tak złożonego systemu stanowi istotę harmonijnie rozwijającego się społeczeństwa. O jego charakterze decydują czynniki polityczne, ideologiczne, moralne, społeczne, gospodarcze i ekologiczne. Projektowanie systemu socjetalnego powinno być integralną częścią polityki społecznej i gospodarczej. W opracowaniu opisano cechy systemu socjetalnego, zwrócono uwagę na emergencję, która zapewnia stabilność (równowagę) takiego systemu w kontekście wpływu czynników zewnętrznych. Przeanalizowano stan systemu socjetalnego, który umożliwia identyfikację czynników jakościowych życia publicznego i sformułowanie strategicznych kierunków polityki państwa w tym zakresie. Badanie socjetalności społeczeństwa pozwala także na zidentyfikowanie przyczyn i form przejawiania się w nim kryzysu ekologicznego oraz zaburzeń w tradycyjnym oraz antropocentrycznym systemie wartości. Sformułowano strukturę systemu socjetalnego jako funkcjonalnej całości, regulowaną przez nieodłączne prawa i prawidłowości, mające swoje własne cechy deterministyczne.

**Słowa kluczowe:** podejścia innowacyjne, system socjetalny, rozwój ekologiczno-innowacyjny, czynniki polityczne, ideologiczne, moralne

---

## 1. Wstęp

Nie ulega wątpliwości, że w obecnych warunkach gospodarowania w Ukrainie niezbędna jest nowa polityka ekologiczna państwa, która dokładnie określałaby strategię i taktykę doskonalenia relacji między społeczeństwem, produkcją i przyrodą. Ważne jest optymalne zbilansowanie elementu ekologicznego i gospodarczego oraz ustalenie kryteriów rozwoju sił wytwórczych i gospodarczo-ekologicznych relacji produkcyjnych w konkretnych warunkach.

---

\* Prof. dr hab.; Odesski Narodowy Uniwersytet im. I. Miecznikowa, Katedra zarządzania i modelowania matematycznego procesów rynkowych (Ukraina), Wyższa Szkoła Ekonomiczno-Humanistyczna w Białymostku (Polska); e-mail: esadchenko@gmail.com

\*\* Mgr; Uniwersytet Śląski w Katowicach, Katedra Geografii Ekonomicznej; e-mail: natalia.tomczewska.p@gmail.com

kach politycznych. W tym celu należy rozwijać systemy socjetalne (ang. *societal systems*). Pod tym pojęciem należy rozumieć duże grupy społeczne i konieczność uwzględniania ich praw, interesów i oczekiwań. Mówiąc o rozwoju systemów socjetalnych, trzeba brać pod uwagę czynniki polityczne, moralne oraz ideologiczne, które mają bezpośredni wpływ na politykę ekologiczną państwa, i, oczywiście, na zrównoważony rozwój społeczeństwa ogółem.

W budowanych współcześnie systemach społeczno-ekonomicznych, innowacyjno-ekologicznych czy politycznych systemy socjetalne mogą nie realizować swoich zadań, co może doprowadzić do braku równowagi w tych systemach (Kuplińska, 1998). Można to dostrzec w ignorowaniu przez różne grupy interesu powszechnie uznanych w społeczeństwie wartości ekonomiczno-ekologicznych, ideowych oraz moralnych.

Z przeglądu literatury przedmiotu wynika, że systemy socjetalne są przedmiotem badań niemal wyłącznie socjologii. W publikacjach naukowych dotyczących rozwoju zrównoważonego rozważane są, co prawda, problemy społeczne, ekonomiczne i ekologiczne, natomiast nie są uwzględniane w wystarczającym stopniu kwestie polityczne, ideologiczne czy moralne (Borys, 2011; Jeżowski, 2012; Kryk, 2013; Mączyńska, 2013). Biorąc pod uwagę wieloaspektowość i wielowymiarowość systemu socjetalnego, niezbędne jest stworzenie nowej koncepcji, która łączyłaby różne systemy polityczne, społeczno-ekologiczno-ekonomiczne, ideologiczne czy moralne w jeden zrównoważony system, tj. system socjetalny. Kwestie dotyczące rozwoju socjetalności (tj. brania pod uwagę interesu grup społecznych, a także gospodarki i społeczeństwa z uwzględnieniem ekonomii zarządzania siłami przyrody) we współczesnych warunkach rynkowych i prawnych nie były przedmiotem szerokich badań w Ukrainie. Po raz pierwszy o gospodarce i ekologii z uwzględnieniem systemów socjetalnych jako koniecznego warunku harmonijnego rozwoju gospodarki i społeczeństwa wspomniano w pracach E. Sadchenko (2015a, 2015b). Zrównoważony rozwój systemu społeczno-ekologiczno-ekonomicznego, który jest możliwy przez budowę i rozwój podsystemu socjetalnego, powinien obejmować m.in. władze polityczne, relacje między społeczeństwem a państwem, procesy polityczne, w tym instytucjonalizację władzy, udział polityczny zainteresowanych grup społecznych oraz ich aspekty moralne i edukacyjne.

Celem autorek niniejszego opracowania jest konkretyzacja przedmiotu i rozszerzenie sfery podmiotowej systemów socjetalnych przez opracowanie podstaw teoretycznych organizacji i modelowania relacji społecznych.

## 2. Wyniki badań

System socjetalny jest pojęciem stosunkowo nowym i rzadko używanym w zarządzaniu. W rozważaniach na temat socjetalnych podsystemów w społeczeństwie niewątpliwie zbyt mało miejsca zajmują aspekty ekologiczne, a w badaniach dotyczących zrównoważonego rozwoju mało uwagi poświęca się jednocześnie problemom politycznym, ideologicznym i moralnym. Niezbędne jest więc stworzenie nowej koncepcji, która łączyłaby w sobie systemy społeczno-ekologiczno-ekonomiczne oraz czynniki polityczne, ideologiczne i moralne w jeden system – system socjetalny. Każda forma działalności społecznej oraz naturalne i historyczne warunki tej działalności mogą być czynnikami sprawczymi. Gdy funkcjonują oddzielnie są tylko elementami wspierającymi działanie społeczne. Inaczej jest, gdy istnieje możliwość ich optymalnego połączenia. Czynniki antropogeniczne i technologiczne tworzą społeczne siły wytwórcze, które wpływają na relację człowiek–przyroda, szczególnie na zachowania ekonomiczne człowieka, i dotyczą m.in. własności, wymiany, dystrybucji produk-

tów i usług. Tylko w ramach takich zachowań może istnieć rzeczywista relacja człowiek–przyroda, odbywać się proces wytwórczy oraz zachodzić innowacyjno-ekologiczna możliwość harmonijnego rozwoju społeczeństwa.

Termin socjetalny został wprowadzony przez A. Kellera i przypisany przede wszystkim do organizacyjnych aspektów życia społecznego. System socjetalny oznacza zmianę relacji i procesów na poziomie społeczeństwa jako całości. Jest on rozważany jako forma społeczna, która obejmuje funkcjonalne i wzajemne oddziaływanie na siebie podstawowych struktur: gospodarczej, społecznej, ideologicznej i politycznej. Każda struktura takiego systemu socjetalnego, będąc jej podstawowym elementem, nie tylko pełni określoną funkcję, ale także nadaje całemu systemowi nową jakościowo cechę systemową, która nie jest cechą struktur podstawowych. Ta nowa cecha powstaje w procesie ciągłej budowy czy też kształtowania powstałych relacji z innymi strukturami podstawowymi systemu. System socjetalny stale odtwarza społeczne cechy swoich struktur, a tym samym cechy jednostek i grup jednostek włączonych do ich funkcjonowania.

System socjetalny rozpatrywany jako postać formacji społecznej pełni zatem funkcję ekonomiczną, polityczną, społeczną i duchową, co przyczynia się do tego, że zintegrowaną funkcją takiego systemu jest samowytwarzanie. Przyczynia się to do stabilności systemu – system rozwija się i nie zmienia swojej podstawowej struktury. Dla podtrzymania systemu socjetalnego w równowadze potrzebna jest wewnętrzna regulacja procesów, podlegająca jednolitemu porządkowi. W systemie socjetalnym mogą jednak zachodzić procesy, które prowadzą do jego dysfunkcji, np:

1. zmiana funkcji (podmioty zaczynają wykonywać funkcje, które nie są dla nich swoiste);
2. niekompetentność indywidualnych elementów konkretnej struktury.

T. Parsons (1977) w swojej książce *System współczesnych społeczeństw* opisuje społeczeństwo socjetalne jako integracyjny podsystem społeczeństwa, którego główna funkcja polega na *weryfikacji zobowiązań wynikających z lojalności w odniesieniu do grupy socjetalnej*, a najwyższa pozycja w hierarchii lojalności należy do kulturowej legitymizacji normatywnego porządku. Inaczej mówiąc, jest to rdzeń dużego społeczeństwa, który integruje się na podstawie społecznie akceptowanych wartości i norm. W szerokim znaczeniu przedmiotem socjetalnej socjologii jest społeczeństwo jako całość, natomiast w wąskim – zintegrowany rdzeń tego społeczeństwa, tj. społeczeństwo socjetalne. Teoria socjetalna opisuje pojawienie się, skład, funkcjonowanie i zmianę społeczeństwa. Natomiast rdzeniem tego społeczeństwa jest porządek normatywny, za pomocą którego organizuje się życie różnych grup społecznych. Porządek ten posiada cechy norm i zasad, a wszystko musi być oparte na kulturze, aby było zasadne i ważne.

Rozwój socjetalny społeczeństwa powinien być ukierunkowany na poprawę jakości życia ludzi (m.in. wzmocnienie zdrowia, wydłużenie długości życia, zdobycie należnego wykształcenia, gwarancja wolności) i przebiegać z zapewnieniem możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb życiowych obecnych, jak i przyszłych pokoleń, przy jednoczesnym poszanowaniu środowiska przyrodniczego.

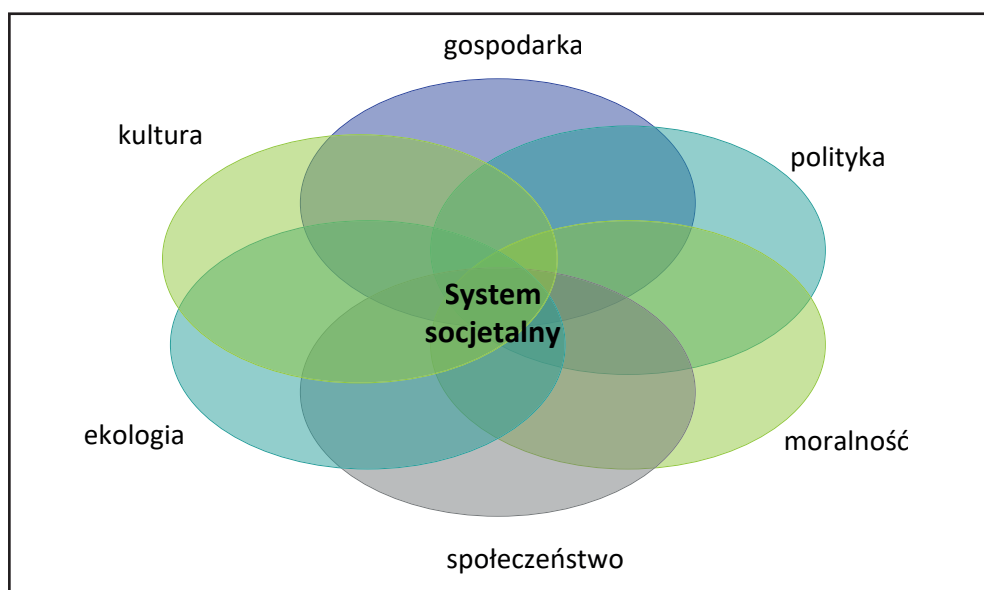
Ochrona środowiska przyrodniczego musi być nieodłącznym składnikiem procesu rozwoju. Prawidłowy rozwój gospodarczy, rozwój sfery społecznej, bezpieczeństwo ekologiczne wyrażone w formie odpowiedzialności przed przyszłymi pokoleniami oraz zasada równości w możliwościach rozwoju i zaspokajania potrzeb wielu żyjących pokoleń winne być rozważane jako cel systemu. W dzisiejszych warunkach, w ramach funkcjonujących modeli

konsumpcji i produkcji oraz modeli relacji człowiek-środowisko niemożliwy jest dalszy, pokojowy i bezkryzysowy rozwój społeczeństwa. Odpowiedzialność społeczna oparta na modelu rozwoju zrównoważonego staje się podstawową zasadą życia każdego współczesnego człowieka.

Na ujęciu socjetyalnym społeczeństwo postrzegane jest jako zrównoważona i integralna wspólnota, ale jednak zróżnicowana pod względem kulturowym, społeczno-strukturalnym oraz ekonomiczno-ideologicznym. Każda jednostka strukturalna (organizacyjna) systemu socjetyalnego jest połączeniem siedmiu komponentów: gospodarki, polityki, socjologii, ekologii, ideologii, moralności i kultury (rys. 1).

System socjetyalny można także rozpatrywać jako zbiór kompleksów (podsystemów) strukturalnych, które składają się z podstawowych jednostek strukturalnych. Można wyróżnić kompleksy: ekologiczno-ekonomiczny, ekologiczno-prawniczy, ekologiczno-polityczny, ekologiczno-edukacyjny, ekologiczno-moralny, ekologiczno-bezpieczny. Kompleksy są niezależnymi częściami systemu, które posiadają wszystkie cechy systemu, w tym w własne cele i zadania. Na przykład, zadaniem kompleksu ekologiczno-prawniczego jest rozwiązywanie problemów ekologicznych na płaszczyźnie prawnej (tj. na podstawie ustaw, dokumentów normatywnych). Ważne jest również wzięcie pod uwagę wzajemnych relacji zachodzących pomiędzy kompleksem ekologiczno-prawnym, a innymi kompleksami systemu socjetyalnego, ponieważ wprowadzenie nowych rozwiązań prawnych może mieć wpływ na pojawienie się nowych wartości czy nowych cech w innych kompleksach i całym systemie.

Również systemy ekologiczne (ekosystemy) realizują ważne funkcje, np. związane z zapewnieniem zasobów (np. morza są źródłem m.in. ryb, zwierząt morskich, glonów, małży),



**RYC. 1.** Komponenty systemu socjetyalnego

regulacją klimatu, zachowaniem bioróżnorodności, a także dają przyjemność z rozkoszowania się pięknym krajobrazem, umożliwiają rekreację oraz uprawianie turystyki i sportu. Przy bezpośredniej interakcji człowieka z ekosystemami ekologicznymi pojawiają się nowe relacje i nowe cechy, co w praktyce przyczynia się do zmian w całym systemie socjetalnym. Zmiana nawet nieistotnego czynnika w wyniku reakcji łańcuchowej może doprowadzić do zmian mechanizmów rządzących systemem socjetalnym, a tym samym do jego destrukcji, umożliwić zachowanie stanu neutralnego bądź wywołać jego dalszy rozwój. Kompleksy w systemie socjetalnym mogą być:

- ♦ Zorganizowane – efektywność kompleksu jest większa niż suma efektywności jego poszczególnych części. Na przykład, ekosystemy, takie jak: morze, las, błoto, gleba, są większe, szersze i produktywniejsze niż mechaniczna suma indywidualnych podsystemów (kompleksów).
- ♦ Zdezorganizowane – efektywność kompleksu jest mniejsza niż suma efektywności jego poszczególnych części. Na przykład, w niektórych warunkach kompleks ekonomiczno-ekologiczny jest mniejszy niż suma części, które go tworzą. Jeżeli potencjał ekologiczny zmniejsza się, a potencjał ekonomiczny zwiększa się, to suma danych części będzie mniejsza;
- ♦ Neutralne – efektywność kompleksu jest równa sumie efektywności jego poszczególnych części.

Zaburzenia kompleksów prowadzą do deformacji i destabilizacji systemu socjetalnego, co z kolei skutkuje wzrostem napięcia społecznego. Poszczególne kompleksy mogą wchodzić w interakcje ze środowiskiem zewnętrznym, zmieniając w efekcie swoją strukturę, a jednocześnie system socjetalny.

System socjetalny jest strukturalny, czyli można opisać go przez pryzmat struktury i funkcji elementów. Ważnymi cechami każdego systemu jest również jego integralność oraz zdolność do integracji. Integralność przejawia się w obiektywnej formie istnienia różnych zjawisk i jedności komponentów systemu (tj. elementów, podsystemów, relacji kształtujących system). Natomiast zdolność do integracji oznacza możliwość zachodzenia w nim procesów łączenia różnych części, przy czym sprawność systemu bywa większa niż suma sprawności poszczególnych części. Oznacza to, że każda całość posiada nowe cechy, które mechanicznie nie są włączane do sumy elementów, tworząc „efekt integralny” (Parsons, 1977, s. 217).

Struktura systemu socjetalnego powinna być zbiorem złożonym z podstawowych elementów systemu (tj. gałęzi władzy państwowej, instytucji administracji publicznej i środowiska zewnętrznego), między którymi zachodzą relacje równoważne relacje, zgodne z zasadami sformalizowanymi w aktach ustawodawczych, kodeksach i innych aktach normatywnych.

Harmonijny rozwój społeczeństw powinien być ściśle powiązany ze zmianami zachodzącymi w środowisku przyrodniczym na poziomie globalnym, dlatego droga do niego wiąże się ze ścisłym powiązaniem polityki gospodarczej i środowiskowej, a w szczególności badań wpływu gospodarki na zmiany w środowisku. Rozwój zrównoważony wymaga podejścia systemowego, czyli uwzględnienia wzajemnych zależności między: społeczeństwem, polityką społeczną, polityką gospodarczą i ekologią. Procesy i relacje wzajemne, które towarzyszą funkcjonowaniu władzy wykonawczej, jej interakcjom z politycznymi i społecznymi aktorami w procesie rozwoju oraz określania i realizacji polityki państwa winne konsekwentnie i wyraźnie odpowiadać zasadom działania systemowego. W warunkach rozwoju zrównoważonego, w zarządzaniu środowiskiem przyrodniczym należy brać pod uwagę strukturę ekologii. Podsystem społeczno-przyrodniczo-polityczny może być rozważany jako część systemu

socjetalnego, który łączy w sobie relacje między społeczeństwem, przyrodą a państwem, w tym władzą instytucjonalną uczestniczącą w podejmowaniu decyzji dotyczących kwestii środowiskowych. Przejście na systemowe zarządzanie gospodarką narodową wymaga dogłębnego opracowania możliwych dźwigni zarządzania na podstawie badań procesów ekonomiczno-ekologicznych oraz realnych ruchów towarowo-pieniężnych.

Jeżeli uwzględnimy element związany z ochroną środowiska, system socjetalny będące cechowały:

- ♦ Integralność, która jest efektem istnienia związków lub relacji między elementami systemu.
- ♦ Synergiczność, która świadczy o tym, że system nie równa się sumie składających się na niego elementów. Komponent systemu jest badany w kontekście jego relacji z otoczeniem.
- ♦ Strukturalizm, który oznacza możliwość wyodrębnienia części. Struktura systemu podlega określonemu porządkowi relacji, który można dostrzec i opisać. Jeżeli system istnieje, to oznacza, że jest uporządkowany. Jeżeli jednak system lub jego elementy wchodzi w interakcje z innymi systemami lub środowiskami, to może dojść do zmiany struktury systemu, a co za tym idzie do innego (nowego) uporządkowania go.
- ♦ Podzielność, którą należy rozumieć jako możliwość wyróżnienia w systemie typowych tylko dla niego podsystemów i części.
- ♦ Cel, który jest immanentną cechą systemu, gdyż bez celu system nie istnieje, przy czym w przypadku struktury systemu i jego funkcji, funkcja powinna mieć priorytetowe znaczenie, a nie struktura.
- ♦ Rozwój, który powinien oznaczać zdolność systemu do zmieniania się, poszerzenia, gromadzenia informacji.

Struktura systemu socjetalnego może być regulowana tylko za pomocą prawa. Istnienie, funkcjonowanie i zmiana struktury nie jest jednak w praktyce ustalana za pomocą prawa (które znajduje się poza systemem), lecz na zasadzie samoregulacji, poprzez wspieranie (przy zachowaniu pewnych warunków) zrównoważenia elementów wewnątrz systemu, przywracanie go i ukierunkowywanie procesu zmieniania się tych elementów i struktury. Warunkiem samoorganizacji w złożonym systemie jest jego otwartość, oddalenie od punktu równowagi, obecność losowych odchyłeń (fluktuacja), złożoność, przewaga pozytywnej reakcji zwrotnej, zaburzenie symetrii w procesie rozwoju.

W miologii (tj. w nauce o jednolitej teorii ewolucji materii, o ujednoczonym prawie ewolucji wszechświata, z której wywodzą się wszystkie inne prawa znane naukom, a także nowe ukryte prawa i prawidłowości nieznanne wcześniej) samoorganizacja nie jest prawdopodobna i nie ma nic wspólnego ani ze spontaniczną samoorganizacją, ani z synergetycznymi próbami syntezy międzydyscyplinarnej na podstawie spontanicznej samoorganizacji. Ilość przekształca się w Jakość. Pseudochaos przekształca się w Porządek, lecz powstaje nie spontanicznie, a w wyniku ewolucji. Porządek pochodzi z idei porządku, a nie z prawdopodobnego, spontanicznego Chaosu. Dlatego omawiając rozwój zrównoważonych systemów, trzeba opierać się nie tylko na zasadach, które są właściwe systemom, ale także brać pod uwagę zasady teorii miologii, które w pełni ujawnią relacje w systemach socjetalnych. Autor koncepcji miologii M. Beliaev (2001) wskazuje, że przedmiotem badań tej nauki nie są relacje i wzajemne powiązania między podmiotami i przedmiotami, ale relacje i wzajemne powiązania między obiektami i przedmiotami o dowolnej naturze, które występują zgodnie

z naturalnymi mechanizmami operacyjnymi jednolitego prawa ewolucyjnego podwójnego związku, generującego wszystkie prawa ochrony, wszystkie wzory wszechświata. Systemy socjetalne są przestrzenią w czasie, a ignorowanie składowych ekologicznych takiego systemu może doprowadzić tylko do jego destrukcji.

Dwojakość systemów hierarchicznych jest ich dźwignią. W procesie funkcjonowania, na zasadzie wahadła, mają miejsce cykliczne przekształcania systemu z jednego stanu w inny, zgodnie z zasadą samoregulacji.

Rozważając modele ekonomiczno-ekologiczne można dostrzec takie aspekty wzajemnego wpływu gospodarki i środowiska naturalnego, które dają możliwość przeanalizowania podstawowych kierunków ekonomicznych i ekologicznych pod kątem rozwoju zrównoważonego. Główną zasadą modelu ekonomiczno-ekologicznego jest zawsze ekwiwalentny podział wartości wytwórczych i rynkowych lub równoważenie relacji popytu i podaży ze wszystkimi ich możliwymi modyfikacjami w warunkach zrównoważonego rozwoju. W związku z tym modele zbudowane na takiej zasadzie obejmują, w sposób jawny lub niejawny, sferę relacji rynkowych. Pojęcie ekwiwalentności, zrównoważenia, efektywności nie tylko odzwierciedlają tę część korzyści gospodarczych, która realizowana jest przez rynek, obejmują również całe uniwersalne spektrum stosunków produkcji systemu społeczno-ekonomiczno-ekologicznego (Skowrońska, 2009). Model ekonomiczno-ekologiczny bazuje na jednokierunkowym procesie, który obejmuje zarówno czynniki produkcji, jak i konsumpcji, wymiany i dystrybucji. Relacje człowiek–przyroda i człowiek–człowiek są ukierunkowane na stworzenie produktu i jego wymianę (w wyniku istniejących relacji rynkowych), w związku z czym konieczna staje się działalność marketingowa. Na przykładzie tego konstruktów można dostrzec, że głównym ogniwem systemu socjetalnego są ludzie (człowiek), ich działalność (pełne koszty działalności związanej z produkcją) i zaspokojenie potrzeb.

W funkcjonowaniu systemu socjetalnego, przy uwzględnieniu czynników ekologicznych, nie należy zapominać, że istnieją takie procesy w rozwoju społeczeństwa, jak zawodność rynku i polityki gospodarczej. Wielu ekonomistów tłumaczy pogorszenie stanu środowiska właśnie tymi przyczynami. Pomyślny rozwój gospodarki zależy od efektywnego funkcjonowania rynku, który sygnalizuje względne niedobory różnych zasobów za pomocą cen i zapewnia ich wykorzystanie z największymi zyskami. Jeżeli środowisko przyrodnicze jest „konsumowane” zbyt mocno (m.in. przełowienia, irracjonalne wykorzystywanie ziemi, wytwarzanie zbyt dużej ilości odpadów i zanieczyszczeń), oznacza to, że rynek jest beczynny i nie występuje jako wskaźnik zwiększającego się deficytu zasobów przyrodniczych. W tej sytuacji ekologiczna propozycja spowodowana ekologiczną potrzebą nie jest siłą napędzającą inwestycje w środowisko (m.in. oczyszczenie rzek, zachowanie terenów podmokłych i błotnych, zachowanie biologicznej puli genowej). Z różnych powodów rynek często nie przynosi korzyści tym, którzy dbają o środowisko i inwestują w nie. Zawodność rynku powodują czynniki, które dotyczą innych sektorów gospodarki, jednak przejawiają się w relacji z zasobami przyrodniczymi. Źródłami zawodności rynkowej są:

- ♦ Konsekwencje zewnętrzne (efekty zewnętrzne)

Są to niezamierzonego skutki konkretnego działania. Na przykład, na polu położonym na krawędzi zbocza, ale zaoranym bez pozostawienia na jego obrzeżach roślinności (miedzy), będzie dochodziło od osuwania się ziemi i wymywania substancji odżywczych potrzebnych roślinom do prawidłowego wzrostu. Rynek nie wysyła sprawcy wykroczenia sygnału zwrotnego w postaci wyceny efektów jego działań (lub zaniechań), w związku z czym nie ma on motywu do zmiany sposobu postępowania, tym bardziej, jeśli podobne działania nie są ograniczane przepisami, sankcjami i karami.

- ◆ Brak cen na dobra naturalne i brak ich rynków

Nie ma rynku środowiska przyrodniczego, dlatego dóbr, które ceni społeczeństwo, m.in. czystego powietrza, różnorodności zasobów przyrodniczych, nie można ani kupić, ani sprzedać. Jeżeli producentów nie powstrzymują inne instrumenty motywacyjne, np. środki prawne lub finansowe, to nie mają motywacji by wykorzystywać te dobra, a tym bardziej inwestować w ich zachowanie i przywrócenie.

- ◆ Wydatki transakcyjne

Koszty związane bezpośrednio nie z produkcją, ale z towarzyszącymi jej działaniami, m.in. koszty wyszukiwania informacji o cenach i kontrahentach transakcji gospodarczych i ekologiczno-ekonomicznych skutkach zanieczyszczeń, a także wydatki związane z zawarciem umów czy kontrolą ich realizacji. W tych przypadkach, gdy koszty przekraczają oczekiwane zyski, zawarcie umowy jest mało prawdopodobne, a degradacja środowiska przyrodniczego będzie kontynuowana.

- ◆ Prawa własności

Dla poprawnego funkcjonowania rynków niezbędne są wsparcie ze strony odpowiednich instytucji oraz odpowiednio skonstruowane prawo własności. Osoba, która jest właścicielem ziemi (w niektórych państwach ustawodawstwo o zasobach wodnych daje właścicielowi ziemi prawo do wykorzystania wód powierzchniowych i podziemnych w granicach jego działki), będzie opiekowała się tą ziemią i inwestowała w nią, szczególnie wtedy, gdy zaistnieje możliwość osiągnięcia zysku z inwestycji. Dopóki prawo własności jest wyłączone, gwarantowane i może być przepisane, perspektywa zysku może zachęcić właściciela do zachowania odpowiednich zasobów, w przeciwnym razie nie ma motywacji do dbania o nie.

- ◆ Brak wiedzy i niepewność

Utrudniają funkcjonowanie tych rynków, do których nie dociera sygnał o pojawiających się deficytach zasobów ekologicznych

- ◆ Krótkowzroczność

Efektom zbiorowej, pogłębiającej krótkowzroczności będzie dyskontowanie zarówno długoterminowych wydatków, jak i długoterminowych zysków. Projekty dotyczące ochrony przyrody podlegają tej tendencji.

- ◆ Nieodwracalność

Zawodność rynku obserwuje się w tych przypadkach, gdy procesy ekologiczne są nieodwracalne. Jeżeli w trakcie budowy hydroelektrowni zostanie zalana malownicza dolina, to społeczeństwo utraci możliwość zachowania tego krajobrazu dla następnych pokoleń. Zapewnienie takiej samej ilości energii elektrycznej poprzez budowę elektrowni cieplnej pozwoliłoby zachować ten krajobraz. Rynek zdecydował jednak o realizacji projektu hydroelektrowni, ponieważ jest ona tańsza. Innymi słowy, rynek nie bierze pod uwagę wartości tego, co zostanie zniszczone w trakcie budowy tamy, a co w związku z rosnącym znaczeniem środowiska przyrodniczego miałyby coraz większą wartość.

Głównym kryterium, według którego można oceniać efektywność lub nieefektywność struktury danego systemu, jest stopień jego zgodności ze środowiskiem przyrodniczym. Skuteczna jest taka struktura, która jest w stanie sprostać potrzebom i wyzwaniom. Dlatego zasoby naturalne są tym, co łączy w kompleks gospodarke i politykę państwa. Poprzez przyjęcie aktów prawnych, których celem jest określenie praw i obowiązków podmiotów działalności gospodarczej związanych ze środowiskiem przyrodniczym, realizowana jest polityka w zakresie zasobów przyrodniczych.



### 3. Wnioski

W celu rozwiązywania współczesnych problemów ekonomiczno-ekologicznych w zakresie efektywnego wykorzystania zasobów przyrodniczych należy wykorzystać społeczną działalność człowieka, grup społecznych poprzez tworzenie systemów socjetalnych w celu dążenia do zrównoważonego rozwoju społeczeństwa. Celem takich systemów powinno być zaspokojenie potrzeb społecznych związanych z ochroną środowiska naturalnego, z ograniczeniem wykorzystywania zasobów przyrodniczych, przy jednoczesnym uwzględnieniu podstawowych zasad gospodarowania i zarządzania publicznego. Na społeczno-ekonomiczno-ekologiczną efektywność struktury systemu socjetalnego ma wpływ szereg czynników, m.in. doskonalenie podstaw prawnych, uwzględnienie socjokulturowych właściwości danego państwa, wsparcie materialne i techniczne, szybkość procesów innowacyjnych, wyczerpywanie się zasobów naturalnych.

### Literatura

- Borys T., *Zrównoważony rozwój – jak rozpoznać ład zintegrowany*. „Problemy Ekorozwoju” 2011, nr 6, vol. 2.
- Jeżowski P., *Rozwój zrównoważony i jego nowe wyzwania*. „Kwartalnik Kolegium Ekonomiczno-Społecznego Studia i Prace” 2012, nr 2.
- Kulpińska J., *Uniwersalne i specyficzne problemy procesów przemian w Europie Środkowej. W poszukiwaniu modelu*. Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica 1998, nr 27.
- Kryk B., *Zrównoważona jakość życia a zrównoważona konsumpcja i zachowania ekologiczne polskich konsumentów*. „Handel Wewnętrzny” 2013, t. 2.
- Mączyńska E., *Łamane obietnice jako syndrom nieładu instytucjonalnego*. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse. Rynki finansowe. Ubezpieczenia 2013, nr 62.
- Parsons T., *The system of modern societies*. Prentice-Hall, Engelwood Cliffs 1977.
- Skowrońska A., *Rola polityki logistycznej państwa we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, seria: Monografie i Opracowania 2009, nr 187.
- Belaev M.I., *Milogiya*. Monografiya – Krasnoznamensk: izd-vo Poligraf 2001.
- Sadchenko E.V., *Uchet ekonomicheskogo faktora v societalnykh sistemakh s cel'yu ustoychivogo razvitiya obshchestva*, „Ukrayna–Balgariya – Evropeyski Sayuz: savremenno sastoyanie i perpektivi”: sbornik s dokladi ot mezhdunarodna nauchna konferenciya. T.1. Varna–Kherson: Izdatelstvo „Nauka i ekonomika” 2015a.
- Sadchenko E.V., *Upravlenie societalnymi sistemami v usloviyakh innovacionno-ekonomicheskogo razvitiya obshchestva*. Naukoviy visnik Mizhnarodnogo humanitarnogo universitetu, seriya: Ekonomika i menedzhment: zb. nauk. prac' 2015b.



# Cechy społeczne kształtujące ekosystem IT w Ukrainie

---

**Streszczenie:** W opracowaniu przeanalizowano potencjał innowacyjny Ukrainy, istniejące problemy strukturalne, czynniki rozwoju, aktualne tendencje rynku IT, infrastrukturę i perspektywy sektora przedsięwzięć typu start-up na rynku IT Ukrainy. Opracowano agentowy, symulacyjny model inwestycji typu venture. Na podstawie badań własnych oraz ogólnie dostępnych zasobów informacyjnych zaproponowano również klastrowy model kształtowania ekosystemu innowacyjnego.

**Słowa kluczowe:** innowacje, kapitał intelektualny, rynek IT, startup, przemysł, crowdfunding, klaster w sektorze IT, ekosystem społeczny

---

## 1. Wstęp

W warunkach współczesnej gospodarki postindustrialnej szczególnie znaczącymi zasobami są: wiedza, potencjał intelektualny i kapitał intelektualny ułokowane w różnych podmiotach gospodarki narodowej.

W celu zapewnienia zrównoważonego wzrostu gospodarczego priorytetą zarządzania gospodarką narodową przesuwać się w kierunku poszukiwania możliwości dla aktywnego kształtowania oraz efektywnego wykorzystania potencjału intelektualnego ludności kraju, rozwiązania zaostrzających się problemów wynikających z transformacji i migracji kapitału intelektualnego. Jednym z promotorów tego sposobu myślenia był P.F. Drucker, który podkreślał znaczenie pracy intelektualnej, uważając ją za główny czynnik efektywności produkcji. Na rolę wykwalifikowanych specjalistów jako podstawowy czynnik sprzyjający rozwojowi innowacji wskazywali m.in. A. Aurora i A. Gambardella, podkreślając decydującą rolę wykształcenia w rozwoju postępu technicznego i technologicznego oraz wagę wsparcia finansowego (Drucker, 2016).

H. Etzkowitz i L. Leydersdorff w modelu potrójnej helisy rozwoju innowacyjnego akcentowali wiodącą rolę uniwersytetów, ważność tworzenia nowych instytucjonalnych i społecznych form przekazywania i stosowania wiedzy oraz ścisłego i głębokiego współdziałania uniwersytetów, prywatnych przedsiębiorstw i państwa (Etzkowitz, 2008). E.G. Carayannis zaproponował natomiast model oparty na rozumnej specjalizacji, inkluzyjnym wzroście gospodarczym będącym efektem wspólnych działań, wliczając w to opracowania strategiczne z udziałem instytucjonalnych, społecznych oraz ekonomicznych elementów na wszystkich poziomach zarządzania organizacją (Carayannis, 2006).

Proces przejścia do gospodarki zorientowanej na wiedzę A. Keller, T. Parsons, G. Osipov traktują jako przejście do systemów społecznych, co oznacza urzeczywistnienie wizji społeczeństwa jako całości złożonych, emergentnych systemów z rozwiniętymi i rozgałęzio-

---

\* Dr; Odeski Narodowy Uniwersytet imienia I.I. Miecznikowa, Odessa, Ukraina; e-mail: chmp@ukr.net

nyimi strukturami, instytucjami i organizacjami. Tak określone elementy systemu są ze sobą mocno powiązane i współdziałają elastycznie, pełniąc funkcje synergetyczne na gruncie nowych sposobów koordynacji i współdziałania w układzie sieciowym (Sadchenko, 2016).

W Unii Europejskiej przyjęto, że wskaźnik finansowania rozwoju innowacji nie powinien wynosić mniej niż 3% PKB. W USA założono 2,62% PKB, w Japonii 3,39%, w Szwecji 3,82%, w Finlandii 3,5%, w Niemczech 2,51%, w Austrii 2,45%, w Danii 2,13%, w Turcji 0,76%. W Ukrainie wskaźnik obniżył się w kolejnych latach z 0,85% PKB w 2007 r. do 0,31% w 2012 r. i 0,29% w 2014 r.<sup>1</sup>. Poszukując przyczyn tego zjawiska, mówi się o potrzebie kształtowania nowych podejść do tworzenia i rozwoju innowacyjnego ekosystemu, poszukiwania jego elementów katalizujących, wzajemnych działań synergetycznych i źródeł inwestowania poza budżetowego.

Celem autorki opracowania jest analiza cech kształtowania innowacyjnego ekosystemu Ukrainy, poszukiwanie efektywnych sposobów współdziałania między jego uczestnikami, współpracy i inwestycji na podstawie informacyjnych, komunikacyjnych, mobilizujących zasobów i technologii społecznych.

## 2. Cechy strukturalne potencjału innowacyjnego Ukrainy

Charakterystyczną cechą XXI w. jest poszerzanie się różnic technologicznych między krajami, które rozwinęły swój potencjał naukowo-produkcyjny w wyniku konkurencji globalnej (więcej niż 60% przedsiębiorstw w tych krajach wdraża innowacje w przemysłach wysokiej technologii).

Pod koniec lat 90. XX w. Ukraina znajdowała się w grupie krajów o wysokim poziomie rozwoju nauki, zwłaszcza potencjału naukowego. Wydatki na naukę sięgały 3% PKB (był to poziom wydatków na ten cel w USA, Japonii, Niemczech). Jeszcze w 1990 r. w Ukrainie 36% wszystkich przedsiębiorstw uważano za innowacyjne, jednak w kolejnych latach wskaźnik ten znacznie obniżył się, tj. w 2000 r. do 26%, w 2012 r. do 17,4%, w 2013 r. do 13,0%.

W krajach Unii Europejskiej najmniejszy wskaźnik aktywności innowacyjnej mają Portugalia (26%) i Grecja (29%), a większe kraje rozwinięte, np.: Dania (71%), Irlandia (74%), Holandia (62%), Austria (67%). W rankingu konkurencyjności Światowego Forum Ekonomicznego Ukraina w latach 2012–2017 spadła z 73 na 81 miejsce w grupie 140 państw ujętych w rankingu. Z kolei według innych badań wskaźniki Ukrainy są wyższe: według indeksu oświatowego zajmuje 64 miejsce, według indeksu wiedzy gospodarczej 55, pod względem znajomości języków obcych 44<sup>2</sup>.

W 2015 r. Ukraina zajęła 33 miejsce w rankingu pięćdziesięciu wysoko innowacyjnych krajów według Bloomberga. Ranking ten opiera się na 6 wskaźnikach: (1) wydatki na badania i rozwój (R+D), (2) liczba wysoce technologicznych kompanii, (3) liczba pracowników z wyższym wykształceniem, (4) liczba ludzi włączonych do R+D, (5) liczba patentów na 1 mln obywateli i na 1 mln dolarów wydatków w sferze R+D, (5) VAT w sferze produkcji na osobę (Chaikowska, 2015).

---

<sup>1</sup> *The Global Competitiveness Report 2011–2016* [online]. Dostępny w Internecie: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport-16.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport-16.pdf)

<sup>2</sup> *Ibidem*.

W rankingu według talentu globalnego (GTI) Ukraina poprawiła swoją pozycję i z miejsca 19 w 2007 r. przesunęła się na miejsce 17 w 2012. Analizując ranking, można stwierdzić, że Ukraina dogoniła Polskę, Włochy i Japonię, a wyprzedziła Rosję, Grecję i Turcję. Z kolei według zdolności pozyskiwania i utrzymania talentów Ukraina zajmuje dalekie miejsce za USA, Kanadą, Niemcami, Rosją, Grecją i Turcją, chociaż awansowała z miejsca 27 w 2007 r. na 37 w 2012. Niska pozycja Ukrainy w omawianych rankingach jest wynikiem zjawiska określanego jako drenaż mózgow (ang. *brain drain*) za granicę. Do jego negatywnych skutków eksperci zaliczają rozproszenie klasy średniej, która jest uważana za podstawę każdego współczesnego społeczeństwa postindustrialnego. Szacuje się, że ogólne straty w wyniku wyjazdu jednego wykształconego specjalisty z Ukrainy mogą osiągać wysokość 1 mln dolarów USA, z uwzględnieniem tzw. strat poszlakowych (Heets, 2015).

Obok drenażu mózgow (m.in. zatrudnianie się za granicą, outsourcing usług), którego skutkiem jest zmniejszanie się potencjału naukowo-technicznego Ukrainy, nieodwracalne zmiany odnotowuje się również w obszarze obniżenia kwalifikacji naukowców, specjalistów, menadżerów i pracowników sfery usług. Według danych statystycznych w latach 1991–2013 liczba naukowców w Ukrainie zmniejszyła się aż trzykrotnie. Mimo to ukraińscy uczniowie już od 10 lat zwyciężają w każdym dorocznym, międzynarodowym konkursie twórczości naukowo-technicznej Intel International Science and Engineering Fair (USA, Intel), uważanego za konkurs przyszłych zdobywców nagrody Nobla<sup>3</sup>.

Kluczowymi czynnikami mającymi wpływ na migrację kapitału intelektualnego za granicę jest obniżanie się wielkości inwestycji kapitałowych i wydatków na badania naukowe. Na przykład, w Ukrainie wskaźnik ten wynosi 0,29% PKB, w Izraelu 4,25%, Finlandii 3,84%, USA 3,79%, Niemczech 2,78%, Polsce 1,08% i wykazuje tendencję spadkową. Obserwuje się mały udział inwestycji kapitałowych finansowanych jako inwestycje zagraniczne (w 2007 r. było to 15 mln hrywien, w 2011 r. – 18,3 mln, w 2014 r. – 2,7 mln, 2015 r. – 6,9 mln)<sup>4</sup>.

Kształtowanie kapitału intelektualnego wymaga ciągłego zwiększania nakładów finansowych (w USA wydatek budżetowy na jednego studenta wynosi 10,8 tys. USD/rok, a pełny koszt kształcenia wyższego wynosi 166 mld/rok USD; w Ukrainie w latach 2000–2012 wydatki te uległy obniżeniu z 6,4 do 2,5 tys. USD/rok USD<sup>5</sup>). Jak wiadomo inwestycje w kapitał intelektualny dają znaczący i długotrwały efekt gospodarczy oraz społeczny (np. intelektualna quasi-renta w USA od pozyskania z zewnątrz jednego: humanisty wynosi 230 tys. USD, inżyniera 253 tys. USD., lekarza 646 tys. USD, specjalisty o wykształceniu technicznym 800 tys. USD) (Chaikowska, 2014).

Warto w tym rachunku uwzględnić perspektywiczne doświadczenie rynku IT Ukrainy w pozyskaniu pozabudżetowych źródeł na finansowanie inwestycji, kształtowanie elastycznych struktur innowacyjnych i kształtowanie społecznych działań w celu zatrzymania wykształconych ludzi w kraju.

<sup>3</sup> *The 2016 State of IT Report: IT industry trends and strategy* [online]. Dostępny w Internecie: <https://www.salesforce.com/hub/technology/it-trends-report/>

<sup>4</sup> „Main Science and Technology Indicators” [online] 2016, No. 2. Dostępny w Internecie: <http://dx.doi.org/10.1787/msti-v2016-2-en>

<sup>5</sup> UNESCO, Institute for Statistics [online]. Dostępny w Internecie: <http://biz.liga.net/upskill/all/stati/3437874-dorogo-plokh-zato-dlya-vsekh-vysshee-obrazovanie-v-ukraine.htm>

### 3. Tendencje ekosystemu IT Ukrainy

Sektor IT wpływa znacząco na rozwój współczesnej gospodarki Ukrainy. Ponad 50 tys. twórców oprogramowania i prawie 100 tys. specjalistów IT stanowią realny twórczy zasób intelektualny. Każdy specjalista IT, generując zyski ze swojej działalności, wpływa na tworzenie 4–5 miejsc pracy w swojej infrastrukturze gospodarczej. W ten sposób osiągnane dochody pozostają w Ukrainie. Depozyty bankowe specjalistów z branży IT w 2015 r. wyniosły 5,8 mld hrywien, a suma obowiązkowej sprzedaży dochodów walutowych 2 mld hrywien. Natomiast dochód banków z operacji walutowych osiągnął wartość 1,7 mld hrywien<sup>6</sup>.

Tendencje w rozwoju ukraińskiego rynku IT na początku XXI w. są wyjątkowym zjawiskiem na tle ogólnie słabego rozwoju gospodarki ukraińskiej, zwłaszcza zaś innowacji. Ukraiński rynek IT ma potencjał i rozwija się znacznie bardziej dynamicznie niż inne sektory gospodarki. Począwszy od 2006 r. kierunki rozwoju ukraińskiego rynku IT według wielu wskaźników znacznie wzrosły: o 28% w latach 2011–2012 i do 30% w 2013 r. Dla porównania: w Rosji było to 19%, na Białorusi 12%, w Rumunii 19% i w Polsce 22%. W Europie Środkowej i Wschodniej było to 22%, średni wskaźnik światowy w tym samym okresie wyniósł 7%. Ukraina jest na liście 20 największych eksporterów usług IT na świecie. W latach 2011–2015 udział sektora IT w PKB Ukrainy wzrósł z 0,6 do 3,3% (z 1,1 do 2,6 mld USD). Liczba specjalistów IT wzrosła z 42,4 do 91,7 tys. (Chaikowska, 2016).

Sektor IT zajmuje trzecie miejsce pod względem udziału w eksporcie usług (po rolnictwie i transycie gazu) i PKB (3,3%). W 2015 r. sektor IT przyniósł Ukrainie 2,6 mld USD. W 2016 r. wartość rynku usług technologii informacyjno-komunikacyjnych wzrosła o ponad 5 mld USD<sup>7</sup>.

Dla rozwoju innowacyjności istotne znaczenie mają przyjęte i realizowane w państwie rozwiązania podatkowe. Mogą one dynamizować lub hamować rozwój potencjału innowacyjnego.

W niektórych państwach przyjmuje się systemy podatkowe, które implikują rozwój sektora IT. W Ukrainie działa forma kontraktowa stosunków wzajemnych (firma–specjalista IT) i uproszczony system opodatkowania dla specjalistów IT jako przedsiębiorców prywatnych. Planowane podniesienie podatku do 20% może jednak spowodować znaczące zmniejszenie ich liczby (szacuje się, że do 30%), natomiast zachowanie go na obecnym poziomie lub podnoszenie o 1% rocznie, pozwoliłoby do 2020 r. zwiększyć 1,5 raza liczbę specjalistów.

Jeżeli nie dojdzie do radykalnych zmian w przepisach podatkowych, można przyjąć, że dochód opisywanego sektora do 2020 r. wzrośnie trzykrotnie, tj. do 7 mld USD, a jego wkład w PKB Ukrainy może osiągnąć 5,7%. W tym samym okresie liczba miejsc pracy w całej branży może wynieść 180 tys., przy czym ponad 400 tys. osób będzie mogło zostać zatrudnionych w innych dziedzinach gospodarki<sup>8</sup>.

Prognoza na lata 2017–2018 przewiduje wzrost popytu na usługi i produkty IT, a w związku z tym wzrost ich eksportu do 20–30%. Szacuje się, że wkład sektora IT w PKB kraju wyniesie 4,5%, a liczba specjalistów IT wzrośnie o 120 tys. Będzie to również oznaczać zwiększenie liczby miejsc pracy w spokrewnionych branżach z 420 do 670 tys. Dla porówna-

<sup>6</sup> *The 2016 State of IT Report...*, *op. cit.*

<sup>7</sup> *Ibidem.*

<sup>8</sup> *Ukrainian IT in digital and facts* [online]. Dostępny w Internecie: <https://dou.ua/lenta/columns/it-in-figures-2016/>

nia: w Polsce pracuje 300 tys. programistów, w Niemczech 450 tys., a w Izraelu zawód ten wykonuje 12% wszystkich zdolnych do pracy<sup>9</sup>.

Ukraina jest jednym z liderów na liście krajów, które mogą być partnerami w zakresie opracowywania rozwiązań IT. W globalnym rankingu najatrakcyjniejszych pod tym względem krajów według Global Services Location Index w 2005 r. Ukraina zajęła 24 miejsce<sup>10</sup>.

Około 80% rynku IT należy do przedsiębiorstw eksportowych a oprogramowania na zamówienie stanowią ponad 70% eksportu usług IT Ukrainy takich firm, jak np. Luxoft, EPAM, SoftServe, GlobalLogic, Ciklum, Sigma Software. Przewaga konkurencyjna ukraińskich specjalistów IT jest wynikiem czynnika cenowego, szerokiego spektrum kompetencji technologicznych, wysokiego poziomu wykonywanych projektów, umiejętności realizacji skomplikowanych projektów naukowych, skróconego okresu wdrożenia produktu na rynek, elastyczności w wykorzystywaniu zasobów, kulturowej i geograficznej bliskości z Europą. Od 2011 r. Ukraina znajduje się na liście 30 najlepszych regionów dla outsourcingu. W 2013 r. Elance przyznał Ukrainie 3 miejsce na liście krajów przyjaznych dla tzw. wolnych strzelców<sup>11</sup>.

Jeśli chodzi o perspektywy dalszego rozwoju, to obserwuje się stopniowe zmiany: od modelu outsourcingowego w kierunku modelu produkcyjnego do segmentu serwisów i outsourcingu biznes-procesów, przedstawienie indywidualizowanych serwisów, rozwój segmentu usług IT (zwłaszcza sektora konsultingu IT, w którym jest zauważalny wyraźny, bo 40-procentowy, roczny wzrost dochodów przy rentowności na poziomie do 25%), Internet-biznesu, integratorów i dostawców rozwiązań IT.

Analizując ukraiński sektor IT warto wyróżnić globalny sukces przedsiębiorstw produkcyjnych, m.in. Clickky, Readdle, VertaMedia, KeepSolid, CS Odessa, oraz ważne start-upy, których w Ukrainie jest ok. 2,5–3 tys.<sup>12</sup>. Te ostatnie, określane w Ukrainie jako *startup-industria* (ang.), stanowią obecnie nie więcej niż 20% rosnącego w szybkim tempie rynku IT, a do najbardziej (wzrost o 25–28% rocznie) znanych na całym świecie należą m.in.:

- ♦ PetCube (kamera do obserwacji zwierząt domowych);
- ♦ Grammarly (serwis zajmujący się sprawdzaniem tekstów);
- ♦ Depositphotos (bank zdjęć);
- ♦ Ecois.me (system domowego zarządzania energią elektryczną);
- ♦ Skarbnik (platforma przetwarzania płatności internetowych);
- ♦ Kwambio (platforma do tworzenia produktów 3D);
- ♦ LeadScanner (obsługa lidogeneracji w mediach społecznościowych);
- ♦ Coppertino (odtwarzacz VOX dla Mac OS);
- ♦ Luiciding (system świadomego śnienia);
- ♦ Looksery (dodatek do korekty zdjęć i filmów w czasie rzeczywistym);
- ♦ Iblazr (przystawka do smartfonów);
- ♦ PromoRepublic.

Start-upy są ważnym składnikiem infrastruktury IT, wskaźnikiem rozwoju wewnętrznego rynku IT, a także narzędziem pozyskiwania inwestycji zewnętrznych. Poziom innowacyjny

---

<sup>9</sup> PricewaterhouseCoopers [...] [online]. Dostępny w Internecie: <https://itc.ua/news/pricewaterhouse-coopers>

<sup>10</sup> *The Global Competitiveness...*, op. cit.

<sup>11</sup> *Top Europe IT-freelancers* [online]. Dostępny w Internecie: <https://ain.ua/2017/03/16/ukraina-dominiruet-na-rynke-it-frilansa-vostochnoj-evropy-no-rejty-po-prezhnemu-nizkie-issledovanie>

<sup>12</sup> *Ukrainian IT in digital and facts...*, op. cit.

start-upów określa się przede wszystkim na podstawie stanu infrastruktury (ekosystemu) i liczby startupów tworzonych rocznie. W 2012 r. na rynek ukraiński weszło pięć nowych inkubatorów biznesu oraz kilka funduszy kapitału wysokiego ryzyka, przy czym w związku z kryzysem politycznym i finansowym niektóre z nich zaprzestały finansowania ukraińskich start-upów. W ciągu 2016 r. rynek ukraińskich start-upów zwiększył się o 20–30%, a udział inwestycji ukraińskich w tym ryku wyniósł prawie 30%. W 2016 r. zainwestowano w Ukrainie w działalność 59 start-upów (w tym 44 seed) ok. 80 mln USD<sup>13</sup>.

#### 4. Modele innowacyjne inwestycji typu venture

Ekosystem start-upów zależy wprost od stanu rynku inwestycji typu venture. Obecnie jednym z efektywnych modeli pozyskania kapitału startowego w warunkach deficytu budżetowego jest crowdfunding, który za pośrednictwem Internetu pozwala realizować finansowanie społecznościowe. Jest to dynamicznie rozwijająca się forma zbierania kapitału na realizację przedsięwzięć m.in. kulturalnych i społecznych. Rolę donatorów prezentowanych pomysłów pełnią członkowie internetowej społeczności decydujący, którą inicjatywę wesprzeć. W ten sposób finansowane są m.in. książki, filmy, płyty, przedstawienia teatralne. Na rozwój crowdfundingu w Ukrainie przeznaczono: w 2010 r. – 89 mln USD, w 2011 r. – 1,47 mln, w 2012 r. – 2,66 mln, w 2013 r. – 5,12 mln, w 2014 r. – 9,54 mln, w 2015 r. – 34,4 mln (Yelisieieva, 2017).

W ostatnich latach obecność technologii informatycznych w działalności biznesowej jest coraz wyraźniejsza. Istnieje ok. 300 stron internetowych, wśród których są duże platformy: Kickstarter.com, LendingClub.com, GoFundMe, profounder.com, peerbackers.com, kiva.org, RocketHub, różniące się algorytmami promocji stron lub przedsiębiorstw użytkowników, terminami wypłaty lub sposobami przekazywania środków, ukierunkowaniem na określone rodzaje projektów innowacyjnych lub krajem opracowania.

W Ukrainie działa kilka platform crowdfundingowych, m.in. „Na Starcie”, „Duży Pomysł” (biggggidea.com. zebrała ponad 24 mln hrywien z pomocą 1000 inwestorów i sfinansowała 28 zakończonych sukcesem projektów), „JQStart”. Najmłodsza z nich, bo działająca od 1 lutego 2014 r., „Na Starcie” jest ukierunkowana na wspieranie rynku IT i małego biznesu na etapie zakładania działalności gospodarczej, a także w trakcie jej dalszego rozwoju (9 projektów aktywnych i 49 projektów przeznaczonych na modernizację działań gospodarczych). Rekordową ilość pieniędzy zebrał start-up Smart Atoms (Lwów), a pozyskane przez nich środki zostały przeznaczone na realizację projektu LeMatric. Krajowych platform jest jednak w Ukrainie mało, dlatego trudne jest zgromadzenie odpowiednich zasobów pieniężnych na sfinansowanie różnych projektów. W praktyce wykorzystuje się zagraniczne platformy crowdfundingowe, wśród których tą odnoszącą największe sukcesy na rynku ukraińskim jest Kickstarter. W trakcie swojej działalności Kickstarter zebrał od 6,4 mln inwestorów ponad 3 mld USD na sfinansowanie 63 843 projektów (Chaikowska, 2015).

Aktualnie Kickstarter nie zezwala na bezpośrednią współpracę między obywatelami Ukrainy a obywatelami krajów Wspólnoty Niepodległych Państw. Przeprowadzone badania pozwoliły jednak na ukazanie specyfiki i sposobów współpracy przedsiębiorstw ukraińskich w ramach crowdfundingu, do których zalicza się np. partnerstwo z zagranicznymi produ-

<sup>13</sup> *Ukrainian market of start-ups* [online]. GrowthUP Group Research. Dostępny w Internecie: <https://delo.ua/business/ukrajskij-rynek-startapov-za-proshlyj-god-vyros-na-20-30-316167/>



centami lub innowatorami, a także prace w ramach innych platform crowdfundingowych, współpracujących z obywatelami Ukrainy. Współpraca z zagranicznym przedsiębiorcą-partnerem jest interesującą propozycją dla autorów wielu projektów, którzy nie są rezydentami krajów spełniających wymagania Kickstartera. Platforma ta umożliwia uruchomienie projektu w krótkim terminie, bez potrzeby np. zbierania szczegółowych informacji i danych (Chaikowska, 2015). Kwestia wyboru platformy ma znaczenie nie tylko technologiczne. Istotne są również inne aspekty, bowiem w Ukrainie obowiązują określone prawne ograniczenia, zwłaszcza w zakresie niejednoznacznego traktowania pojęcia usług finansowych w ustawie o usługach finansowych i urzędowej regulacji rynków usług finansowych<sup>14</sup>. Niepełne są również opracowania norm podatkowych. Działalność funduszy venture po części reguluje wprawdzie ustawa o instytucjach wspólnego zarządzania, jednak nie uwzględnia ona tworzenia np. specyficznego rodzaju działalności, odrębnego statusu podatkowego bądź procesu rejestracji papierów wartościowych. Bariereą stanowi również aspekt psychologiczny: brak zaufania do zbierania środków finansowych przez Internet i ich wydatkowania.

Biorąc za podstawę elementarne zasady pracy w crowdfundingu, a także specyfikę pracy platformy Kickstarter, opracowano strategię marketingową współpracy z innymi platformami crowdfundingowymi. Strategia ta przewiduje prezentację autorskiego projektu i prowadzi do pozyskania koniecznych środków inwestycyjnych na realizację projektu innowacyjnego (Chaikowska, 2015).

Do tego celu wykorzystuje się model symulujący (w środowisku modelowania AnyLogic), który pozwala na wyróżnienie zbioru czynników, analizę jakościową i ilościową, opis wpływu na efektywność procesu inwestycji oraz wybór efektywnej strategii. Opracowany agentowy model strategii marketingowej dla inwestycji typu venture opiera się na zasadzie maksymalnej dostępności inwestycji dla projektów określonego typu. Model ten odzwierciedla pojemność rynku i w zależności od cech obszaru działalności oraz na podstawie danych statystycznych wskazuje platformę crowdfundingową. Uzyskane wyniki umożliwiły opracowanie rekomendacji dla optymalnej liczby etapów inwestycji i składników dla maksymalnej sumy wkładu, w zależności od kategorii projektów oraz w celu zwiększenia ich szans powodzenia w procesie finansowania (Chaikowska, 2017).

Ekosystem startupów jest utrzymywany przez prywatne fundusze venture pochodzenia ukraińskiego (Aventures Capital, Chernovetskyi Investment Group, Dekarta Capital, TA Venture, Vostok Ventures), wiele funduszy zagranicznych (Noosphere Ventures, BeValue, APEX VNT, Imperious Group), kilka funduszy korporacyjnych, biznes-inkubatory i akceleratorzy (GrowthUP, Polyteco, EastLabs, Founder Institute, WannaBiz, HappyFarm, iHUB) oraz wspólnotę aniołów biznesu i aktywnie powstające klastry IT.

Klastry IT funkcjonują we Lwowie, Charkowie, Łucku, Dnieprze, Sumy i Kijowie. Innowacyjny ekosystem Sikorsky Challenge NUT „KIP” (INESC) prowadzi nabór, rekrutację i szkolenie ludzi kreatywnych, którzy pragną założyć własny biznes i startupy, a także pomaga uczestnikom w poszukiwaniu inwestorów i promocji startupów. Rozwijają się również sieć hubów (HUB 4.0, DataHub, Szczęście Hub, i-HUB, Underhub, Port creative hub, Fedoriv Hub, Kyiv Smart City).

Coworkingi (Platforma, Czasopys, SkyHub119, Creative Space 12, T-Shaped Crew, iQhub Family Club i wiele innych) rozwijają się w międzynarodowe sieci (tech-office space club

---

<sup>14</sup> *About Financial Services and State Regulation of Financial Services Markets.* „Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR) [online], 2002, No. 1. Dostępny w Internecie: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>

Kiev). W 2017 r. za unikatowy projekt pozarządowy uznano innowacyjne miasteczko UNIT. City, w którym ma zostać stworzone ok. 15 tys. miejsc wysoko płatnej pracy, a uzdolniona młodzież ma mieć możliwość samorealizacji we własnym kraju.

IT-Cluster Odessa staje się głównym partnerem regionalnym po włączeniu do sieci klastrów Balkan and Black Sea ICT Clusters Network, do której należą klastry m.in. z Rumunii, Serbii, Bułgarii. Planuje się, że klastery te będą centrum koordynacji wspólnych działań między miejscowymi przedsiębiorstwami IT, uniwersytetami oraz regionalną i lokalną władzą. W inicjatywie bierze udział ponad 30 przedsiębiorstw IT, wśród których są przedsiębiorstwa produkcyjne: KeepSolid, Augmented Pixels, Clickky, Looksery; outsourcerzy: Luxoft, Intersog, NetCracker, Provectus, DataArt, Lohika, Ciklum, Sigma; firmy oświatowe: Hillel International School, GeeksLab i Akademia komputerowa „SZAG”.

W ostatnich latach w Ukrainie utworzono dwie nowe platformy społecznościowe dla aniołów biznesu: startup.ua i UAngel. Społeczności te są zamkniętymi organizacjami dla tzw. aniołów inwestycyjnych (angel.co) i dają inwestorom możliwość znalezienia nowego start-upu już w stadium jego założenia.

## 5. Wnioski

Obecnie jednym z głównych warunków rozwoju gospodarczego i narzędziem zapewnienia dochodu w gospodarce postindustrialnej staje się wykorzystywanie i powiększanie potencjału intelektualnego jako jednego z kluczowych zasobów gospodarczych.

Wskaźniki poziomu wykształcenia i możliwości intelektualnych współczesnego człowieka wymagają opracowania mechanizmu pozwalającego na zwiększenie efektywnego zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji.

Kapitał ludzki jako komponent kapitału intelektualnego należy postrzegać jako podstawowy składnik rozwoju innowacyjnego, a inwestycje w niego jako jeden z głównych czynników wzrostu konkurencyjności kraju. Kapitał intelektualny coraz częściej jest postrzegany jako kluczowy majątek organizacji i jako taki powinien podlegać stałej diagnozie, pomiarowi, rozwojowi i ochronie, czyli procesom zarządzania.

Sektor IT kształtuje ekonomię wiedzy, w której pracownik oraz jego zdolności i umiejętności traktuje się jako kapitał. Makroekonomiczna niestabilność, brak systemu wsparcia finansowego, brak poszanowania praw własności intelektualnej, rozwój tylko rynku wewnętrznego czy odpływ specjalistów z kraju są czynnikami powodującymi sytuację kryzysową w całej gospodarce. Tylko ograniczenie ich wpływu może przyczynić się do zatrzymania w kraju ludzi, a tym samym kapitału intelektualnego, oraz rozwijania innowacyjnych ekosystemów gospodarczych.

Model klastrów kształtowania infrastruktury IT jest narzędziem umożliwiającym integrację trzech głównych elementów decydujących o rozwoju całego sektora IT: nauki, administracji i biznesu. Elementy te tworzą model potrójnej helisy H. Etkowitz, mogący we współczesnych realiach ukraińskich sprzyjać rozwojowi społecznej gospodarki rynkowej. Sprzyjać temu może również nowa strategia innowacyjna, skoncentrowana na instytucjach państwa i biznesu, uwzględniająca zasadniczo nowe konkurencyjne technologie i podejścia, kształtowanie mechanizmów i warunków, w których własność intelektualna zaczyna odgrywać aktualnie coraz większą rolę nie tylko w działalności przedsiębiorstw, ale w całej gospodarce. Aktywa niematerialne są obecnie uznawane za ważny czynnik konkurencyjności, który w istotny sposób oddziałuje na wartość rynkową przedsiębiorstw.

## Literatura

- Drucker P., *The Ecological Vision: Reflections on the Human condition*, 2016.
- Etzkowitz H., *The Triple Helix: University-Industry-Government Innovation in Action*. Routledge, London 2008.
- Carayannis E., Campbell D., *Knowledge creation, diffusion and use in innovation networks and knowledge clusters*. Praeger Publishing, Westport 2006.
- Sadchenko E., *Innovative approaches to ensure sustainable harmonious development of societal systems: Economic Innovations Scientific*. „Journal of IPMEER” 2016, No. 61.
- Chaikowska M., Gilodo Y., *The strategy of competitiveness of intellectual-innovative development of the economy*. „Economical News to the University” 2015, No. 1, Vol. 26.
- Chaikowska M., *Intellectual Leverage as a Source of Competitiveness of National Innovation Development*. „Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade” 2014, No. 3, Vol. 65.
- Chaikowska M., *IT-market of Ukraine: problems and prospects. Actual problems and innovations in economics, technology, education, informational technologies*. „Proceedings of scientific works” 2016, No. 6, Vol. 1.
- Chaikowska M., *Marketing innovation of venture investment/ Selected papers of the International Scientific School Paradigma Summer-2015*. Science Book Publishing House, Yelm 2015.
- Chaikowska M., *Problems of implementation of IKT-projects in marketing activity of the enterprise*. „Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky” 2015, No. 3.
- Chaikowska M., *Crowdfunding as an innovative investment model. Actual problems of economical economics in contextual paradigm*. Brahma 2014.

## Netografia

- About Financial Services and State Regulation of Financial Services Markets*. „Bulletin of the Verkhovna Rada of Ukraine (VVR)” 2002, No. 1. Dostępny w Internecie: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2664-14>
- Chaikowska M., *Methodological bases of IT-Project management with simulation modeling tools*. „Scientific Journal of Polonia University” 2017, No. 2, Vol. 21. Dostępny w Internecie: [www.pnap.ap.edu.pl](http://www.pnap.ap.edu.pl)
- Heets V., *The Implications of Demographic Challenges for Economic Growth and Increasing Labor Productivity*. Dostępny w Internecie: <http://svitppt.com.ua/ekonomika/naslidki-demografichnih-viklikiv.html>
- Main Science and Technology Indicators* 2016, No. 2. Dostępny w Internecie: <http://dx.doi.org/10.1787/msti-v2016-2-en>
- Ukrainian IT in digital and facts*. Dostępny w Internecie: <https://dou.ua/lenta/columns/it-in-figures-2016/>
- UNESCO, Institute for Statistics. Dostępny w Internecie: <http://biz.liga.net/upskill/all/stati/3437874-dorogoplokho-zato-dlya-vsekh-vysshee-obrazovanie-v-ukraine.htm>
- PricewaterhouseCoopers* [...]. Dostępny w Internecie: <https://itc.ua/news/pricewaterhousecoopers>
- The 2016 State of IT Report: IT industry trends and strategy*. Dostępny w Internecie: <https://www.salesforce.com/hub/technology/it-trends-report/>
- The Global Competitiveness Report 2011–2016*. Dostępny w Internecie: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport-16.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport-16.pdf)
- Top Europe IT-freelancers*. Dostępny w Internecie: <https://ain.ua/2017/03/16/ukraina-dominiruet-na-rynke-it-frilansa-vostochnoj-evropy-no-rejty-po-prezhnemu-nizkie-issledovanie>
- Ukrainian market of start-ups. GrowthUP Group Research*. Dostępny w Internecie: <https://delo.ua/business/ukrainskij-rynok-startapov-za-proshlyj-god-vyros-na-20-30-316167/>
- Yelisieieva L., *Crowdfunding in Ukraine: problems and prospects in the context of foreign experience*. 2017. Dostępny w Internecie: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/23-1-2017/4.pdf>



# Przesłanki sukcesu w kontekście innowacji wartości na przykładzie małego przedsiębiorstwa z segmentu IT

---

**Streszczenie:** Opracowanie dotyczy małej firmy z branży IT, której zarząd wyraża przekonanie o stosowaniu w praktyce strategii oceanu. Celem pracy było dokonanie oceny tego wyobrażenia w świetle wytycznych dotyczących tej rynekotwórczej strategii. Oceny dokonano na szerszym tle, tj. w konwencji pojęcia innowacji wartości, zawierającej pole błękitnego oceanu. Opracowano zestaw 56 pytań diagnostycznych, wynikających z szerokiego ujęcia konwencji na podstawie literatury przedmiotu. Przyjęto też dwa przypuszczenia badawcze związane z pułapkami myślenia o strategii błękitnego oceanu oraz rywalizacją o talenty, która świadczy o rywalizacji poprzez innowacje technologiczne (produktowe). Oba przypuszczenia nie znalazły pełnego pokrycia ze względu na specyficzną sytuację firmy.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, przedsiębiorstwo, pomiar, wywiad

---

## 1. Wstęp

Pojęcie innowacji wartości jest już głęboko zakorzenione w literaturze z zakresu zarządzania strategicznego (Krawiec, 2011, s. 71), marketingu, zarządzania innowacjami w organizacji (Tidd i Bessant, Warszawa, s. 136). Podstawowym jej przesłaniem – inaczej niż w przypadku innowacji technologicznej – jest przysposabianie wartości dla klienta z zachowaniem zasady sprawiedliwego dzielenia się tą wartością przez przedsiębiorstwo. W przeciwieństwie do innowacji technologicznej w innowacji wartości następuje umowna rewizja definicji problemów odbiorców. Zdefiniowany problem klienta można rozwiązywać w warunkach braku konkurencji. Sytuacja taka jest nazywana – od twórców koncepcji – stanem błękitnego oceanu a przyjęta strategia strategią błękitnego oceanu (SBO) lub strategią innowacyjną. Twórcy koncepcji SBO, W.Ch. Kim i R. Mauborgne, określają firmy działające w ten sposób jako te, które posługują się logiką innowacji w dziedzinie wartości (Kim i Mauborgne, 2005, s. 30), różniącą się od logiki zwykłych graczy. Popularność tego podejścia jest obecnie na tyle duża, że stało się ono w pewnym sensie symbolem innowacyjności. Jest ono stosowane zarówno w badaniach naukowych (Jabłoński, 2013), jak i w praktycznych ujęciach biznesowych. Taka emanacja popularności SBO spowodowała, że zaczęto się do

---

\* Dr inż.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: janusz.kroik@pwr.edu.pl

\*\* Dr inż.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: adam.swida@pwr.edu.pl

niej odwoływać w innych sytuacjach biznesowych, np. przy przyjmowaniu strategii dla rynków niszowych. Autorzy SBO zareagowali na ten stan publikacjami, w których podkreślali zagrożenia wynikające z mylnej interpretacji jej istoty. Stwierdzają, że największym z nich w przypadku realizacji strategii nowych rynków są schematy myślowe menedżerów. Nie kwestionując standardów myślowych znanych z przestrzeni tzw. czerwonego oceanu (rynek istniejącego), uznali je za swoiste pułapki, które blokują „wyłynięcie” na błękitny ocean będące strategią rynekotwórczą (SR) (Kim i Mauborgne, 2015, s. 57–65). W tym zbiorze pułapek jest traktowanie SR jako inicjatywy zorientowanej na klienta i jako strategii niszowej, mylenie innowacji technologicznej ze strategiami tworzeniem rynku, utożsamianie procesu tworzenia rynku z twórczą destrukcją, utożsamianie SR z wyróżnianiem się i ze strategiami niskokosztowymi. Taki wachlarz pułapek sprawia, że SBO musi charakteryzować wyraźna specyfika sytuacji, określona jako rynekotwórcza. Nasuwa się zatem pytanie o sposób, w jaki można taką sytuację wykreować? Twórcy SBO dają raczej wskazówki, co nie jest tą strategią. Nie kwestionują jednak poglądu, a nawet go wspierają, że pójdzie w wyżej opisany schemat myślowy nie jest pułapką bez możliwości wyłynięcia na niebieski ocean. Na przykład innowacje technologiczne mogą być dobrym podłożem do propozycji rynekotwórczej. Alex Osterwalder proponuje – za twórcami koncepcji – zadawanie kilku pytań progowych, aby stwierdzić, czy podąża się w kierunku SBO (Osterwalder i Pigneur, 2011, s. 230). Odnosząc się zatem do wprowadzonego na wstępie pojęcia innowacji wartości można wskazać już na następującą jej relację do SBO. Każda sytuacja określana jako SBO musi być kojarzona z innowacją wartości (na co wskazują jej twórcy). Natomiast innowacja wartości może, ale nie musi, oznaczać sytuacji błękitnego oceanu (BO). Te rozważania wiążą się z ogólnym celem autorów niniejszego opracowania, jakim jest ocena uwarunkowań związanych z funkcjonowaniem małej, innowacyjnej firmy z branży IT, traktującej innowację wartości jako klucz swojego sukcesu rynkowego. Interesujące z poznawczego punktu widzenia jest osiągnięcie za pomocą opracowanego narzędzia badawczego stanu wiedzy o przesłankach sukcesu biznesowego przedsiębiorstwa, którego zarząd (właściciele) sugerują, że ich strategią jest SBO. Cała działalność podmiotu gospodarczego ma również inne pola przynoszące dochody i podtrzymujące wynik operacyjny firmy, ale wśród nich jest trwale usadowione dominujące pole wynikające ze strategii rynekotwórczej. Taka sytuacja naprowadza na ciekawe badawczo starcie praktyki z teorią. Jej owocem będzie diagnoza opisanych uwarunkowań podejścia do innowacji w dziedzinie wartości. Diagnoza wymaga opracowania pytań, na które odpowiedzą menadżerów wybranej firmy. Pytania zostaną sformułowane w oparciu o publikacje dotyczące innowacji wartości, traktowane jako podstawa do stworzenia wizji teoretycznej. Wizja praktyki zarządczej jest tworzona na bazie informacji uzyskanych z fokusowych wywiadów przeprowadzonych z menadżerami-decydentami przyjętej strategii i taktyk przedsiębiorstwa<sup>1</sup>. Autorzy niniejszego opracowania sformułowali dwa przypuszczenia badawcze. Pierwsze to założenie istnienia pułapki schematu myślowego menedżerów w nazywaniu pola SR za pośrednictwem jednej z sześciu pułapek podanych przez twórców SBO. Drugie przypuszczenie wiąże się ze specyfiką branży IT, która nakazuje podejmowanie decyzji biznesowych w kontekście rywalizacji o talenty – główny czynnik sprzyjający konkutowaniu przez innowacje produktowe będące źródłem innowacji wartości.

---

<sup>1</sup> Wywiady przeprowadził R.F. Rajczakowski, student Wydziału Informatyki i Zarządzania.

## 2. Istota innowacji wartości

Wykryształowanie interpretacji odniesionej do pojęcia innowacji wartości nie jest proste. Samo słowo wartość wnosi szerokie możliwości odniesienia się do sytuacji biznesowych. Podana we wstępie, ogólna, autorska formuła innowacji wartości nie wypełnienia dostatecznie warunku konstruktywności (konceptualności). Ma ona nadal wielowątkowy charakter i swobodę interpretacyjną. Pierwszym wyznacznikiem dla wyłuszczenia istoty innowacji wartości jest sytuacja, którą można wykorzystać do konceptualizacji i jest związana z odmiennością merytoryczną innego pojęcia. Używa się bowiem innowacji wartości jako swoistej przeciwwagi dla bardzo ogólnej kategorii innowacji technologicznych/technicznych. W poszukiwaniu konstruktywnej interpretacji innowacji wartości najlepiej odnieść się do czterech kategorii innowacji, takich jak:

1. Innowacja produktowa (innowacje w obrębie produktów) oznacza nowy lub zmodernizowany wyrób i usługę. Musi być znaczącym udoskonaleniem pod względem specyfikacji technicznych, wbudowanego oprogramowania, komponentów i materiałów, łatwości obsługi bądź cech funkcjonalnych lub użytkowych.
2. Innowacja procesowa/technologiczna (innowacja w obrębie procesu) oznacza wdrożenie nowej bądź znacząco udoskonalonej metody produkcji (techniki, urządzenia i oprogramowania wykorzystywanego do produkcji wyrobów lub usług) lub dostawy (urządzenia, oprogramowania oraz techniki wykorzystywanych do nabywania środków produkcji, alokowania zasobów w ramach firmy i dostarczania produktów końcowych).
3. Innowacja marketingowa oznacza nowe, niestosowane dotychczas w danym przedsiębiorstwie metody marketingowe, wiążące się ze znaczącymi zmianami w: projekcie produktu (niezmieniającymi jednak jego cech funkcjonalnych czy użytkowych), dystrybucji (przede wszystkim kanały sprzedaży), promocji, podejściu do kształtowania cen. Innowacja ta wynika z nowej strategii marketingowej przedsiębiorstwa, której celem może być otwarcie nowych rynków zbytu, nowe pozycjonowanie produktu na rynku w celu zwiększenia sprzedaży lub zaspokojenie potrzeb klientów.
4. Innowacja organizacyjna<sup>2</sup> oznacza wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez przedsiębiorstwo: zasadach działania (procedurach regulujących pracę i metody organizowania rutynowych działań), organizacji miejsc pracy (podziale zadań i uprawnień decyzyjnych wśród pracowników), stosunkach z otoczeniem (organizacji relacji np. z innymi przedsiębiorstwami lub instytucjami publicznymi).

Powyższy podział nie rozstrzyga o zaistnieniu umownego stanu/procesu innowacji wartości. Jednak najbliższym polem dla znajdowania właściwych odniesień do innowacji wartości – zgodnie z podaną na wstępie autorską definicją – wydają innowacje marketingowe, które są bezpośrednim efektem przesłanek rynkowych. Te bowiem obrazują działania firmy wynikające z oczekiwań klientów.

Zintegrowanym i dychotomicznym ujęciem innowacji w literaturze przedmiotu jest ich podział na innowacje popytowe i podażowe<sup>3</sup>. Ten podział jest bliski wspomnianym innowa-

---

<sup>2</sup> [http://rpo.podkarpackie.pl/images/dok/OS\\_I/2015/1\\_4\\_1/Inne\\_Przyd\\_dok/Podrecznik-OSLO-MANUAL.pdf](http://rpo.podkarpackie.pl/images/dok/OS_I/2015/1_4_1/Inne_Przyd_dok/Podrecznik-OSLO-MANUAL.pdf) [online] [dostęp: 23 kwietnia 2018].

<sup>3</sup> M. Górka, *Wybrane poglądy na temat innowacji jako czynnika konkurencyjności podmiotów gospodarczych* [online]. Dostępny w Internecie: <http://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/3/1/04> [dostęp: 12 grudnia 2018].

com wartości oraz innowacjom technologicznym podawanej wymienianym np. przez Krawca. Wyróżnianie innowacji w ekosystemie biznesowym łączy się z rywalizacją rynkową, która może być oparta na różnych przesłankach. A. Osterwalder i Y. Pigneur, komentując schemat modelu biznesu nazwany rozdzielaniem działalności, wyrażają je poprzez występowanie trzech odmiennych aspektów (realiów) wtedy, gdy rywalizację nachyla się ku trzem różnym przesłankom (źródłom pochodzenia, priorytetem), tj. tworzeniu innowacji produktowej, nastawieniu na zarządzaniu relacjami oraz zarządzaniu infrastrukturą. Takie ujęcie jest o tyle ciekawe, że warto zgłębić istotę tych aspektów w dalszym poszukiwaniu konstruktywnych formuł dla iw. Są to odmienne realia: ekonomiczne (E), konkurencyjne (M) i kulturowe (K). Ich charakterystyka występująca w trzech wymienionych źródłach (przesłankach, typach) rywalizacji podana jest w tabeli 1.

**Tabela 1.** Odmienność realiów E, M, K wg trzech typów w rywalizacji rynkowej

Rywalizacja o realia	Innowacje produktowe	Zarządzanie	
		relacjami z klientami	infrastrukturą
Ekonomiczne (E)	wczesne podjęcie działań wiąże się z możliwością żądania wyższej ceny i ze zdobyciem znacznego udziału w rynku; kluczowe znaczenie ma szybkość	wysokie koszty pozyskiwania klientów zmuszają do maksymalnego wykorzystywania ich możliwości; kluczowe są korzyści zakresu	wysokie koszty stałe i wysoki poziom produkcji ma istotne znaczenie dla utrzymania niskich kosztów jednostkowych
Konkurencyjne (M)	walka o talenty; niskie bariery; dobre warunki dla wielu małych graczy	walka o zakres; szybka konsolidacja; dominacja nielicznych dużych graczy	walka o skalę; szybka konsolidacja; dominacja nielicznych dużych graczy
Kulturowe (K)	koncentracja na pracownikach; hołubienie ludzi najbardziej kreatywnych	koncentracja na usługach; myślenie przede wszystkim o kliencie	koncentracja na kosztach; dążenie do standaryzacji, przewidywalności i wydajności.
<b>Źródło:</b> A. Osterwalder, Y. Pigneur, <i>Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera</i> . Helion, Gliwice, 2011, s. 83.			

W tym ujęciu problemu formowania istoty innowacji wartości w otwartą kwestię zostaje to, czy innowacja wartości obejmuje trzy typy omawianej rywalizacji, czy tylko tę pierwszą, posiadającą w nazwie słowo „innowacja”. Wydaje się, że innowacja wartości wchłaniana jest jako „paliwo” do wszystkich trzech typów rywalizacji. Na przykład, w przypadku drugiego typu proces pogłębiania relacji z klientami stanowi źródło nowych, dodatkowych atrybutów oferty, ważnych z perspektywy klienta. Można interpretować ten proces bezpośrednio jako innowację wartości lub traktować powstające innowacje jako pochodne stanu, jaki następuje w cyklu rozwoju produktu nazywanego w literaturze przedmiotu relacjami. Etap ten jest ostatni (czwarty) w cyklu (Sigismund i in., 2011, s. 190–226). Relacje z klientem pozwalają na zapewnianie przewagi nad konkurencją. Możliwa jest w tym etapie eksploracja nisz rynkowych, przez co realny staje się znaczący zysk przedsiębiorstwa. Przy powyższej interpretacji tworzy się szerokie spektra możliwości jej zaistnienia. O tym spektrum problemu rozumienia innowacji wartości świadczą też używane w wielu publikacjach określenia: „wartość”, „wartość dla klienta”, „wartość przechwycona”, „wartość podzielona”



(Kroik i Skonieczny, 2016, s. 79–93). Ważnym nurtem w rozważaniach nad istotą innowacji wartości jest poszukiwanie składników wartości (Almquist, Senior, Bloch, 2017, s. 51–61).

Innym źródłem innowacji wartości jest tzw. perspektywa zadań do wykonania przez klientów. Teoria ta każe spojrzeć na wybory klientów w sposób, jakiego nie są w stanie zasugerować nawet największe zbiory danych. Wynika to z faktu, że teoria zadań do wykonania porusza aspekt psychologiczny i sięga do przyczyn dokonania zakupu. Klienci mogą toczyć sami ze sobą wewnętrzny spór, co do przydatności konkretnego produktu. Nie robią tego ze względu na jego wartość samą w sobie bądź istniejące oceny czy opinie, ale na to, czy ta wartość jako suma wszystkich jej składników jest dla klienta zadowalająca. Za udane innowacje (innowacje wartości) należy uznać takie, które zgodnie z tą teorią pomagają konsumentom rozwiązywać ich problemy (Duncan i in., 2017, s. 63–73). Do innowacji wartości można zaliczyć takie sytuacje, w których cel przechwycenia większej wartości wiąże się z wprowadzeniem innowacji w kształtowaniu ceny, tak aby przechwycenie wartości było optymalnie zastosowane dla firmy i klienta. Wypracowano szereg propozycji, aby to przechwycenie było skuteczne (Michel, 2015, s. 138–147).

Innowacje wartości można też łączyć, jak wspomniano, z modelami biznesowymi. Innowacyjny model biznesu zaczyna być postrzegany jako sposób rywalizacji rynkowej. Nie sposób w tym miejscu wykazać, czy innowacyjny model biznesu jest każdorazowo nośnikiem iw. Bardziej intuicyjnie wydaje się, że w większości przypadków tak jest. Jeśli innowacyjność modelu biznesu jest pokłosiem nowej formuły dającej dodatkową wartość dla klienta, to związek ten jest oczywisty. Ostrożność nakazuje przygotować kompleksowy eksperyment rynkowy, aby to wykazać. Nie będzie to tak oczywiste, bo jak potraktować charakter modelu biznesowego dla przedsiębiorstw społecznych (Wronka-Pośpiech, 2017). W badaniach empirycznych wprowadza się ważne w tym względzie sformułowanie: transformacyjny model biznesu. W propozycji pomiaru transformacyjności modelu odpowiada się na ogólne pytanie, czy firma dysponuje modelem biznesowym, który łączy nową technologię z nową potrzebą rynkową. W następnym kroku ocenia się sześć sytuacji (cech). Według S. Kavadisa, K. Ladosa, Ch. Locha status transformacyjności powinien mieć przynajmniej trzy z następujących cech: (1) personalizacja, (2) procesy realizowane w obiegu zamkniętym, (3) dzielenie się aktywnościami, (4) cena zależna od użytkownika, (5) ekosystem oparty na współpracy oraz (6) zwinny i adaptacyjny sposób funkcjonowania (Kavadis, Lados, Loch, 2017, s. 72–79). Te uwarunkowania dla innowacji wartości przyjmują określoną postać konstruktów strategicznego. Chodzi o opracowanie strategii konkurencji (koncentracji) bądź strategii funkcjonalnych (innowacyjnej, marketingowej, badań i rozwoju) wspierających tę pierwszą. Specyfiką jest sytuacja określona jako wspomniany stan BO, którego opis w sposób pogłębiony podano w rozdziale 1 niniejszego opracowania. Związki tego stanu odnosi się do modeli biznesu oraz do odmiennych, błędnie interpretowanych sytuacji. W tym ostatnim kontekście podkreśla się zagrożenie (pułapki) spowodowane schematami myślenia menedżerów, machinalnie naprowadzającymi na interpretacje stanu jako SBO. W literaturze przedmiotu formułuje się pytania, które pozwalają ustalić stan BO w konwencji podanej przez Ch. Kima i R. Mauborgne'a (Osterwalder i Pigneur, 2011, s. 230). Na koniec rozważań o istocie innowacji wartości należy podkreślić dużą liczbę publikacji i badań dotyczących klimatu innowacyjności w przedsiębiorstwie. Nawet niewielka próba oceny tego nurtu wykracza poza ramy niniejszej pracy. Z najnowszych publikacji HBR odnotować należy tę z nurtu współdziałania w ramach ekosystemu (Furr, O'Keefe, Dyer, 2017 r. s. 72–79) oraz artykuł zgłębiający wnętrze (ducha) klimatu innowacyjności (Koblak i Jędra, 2017, s. 31–39).

Powyższe kwestie dotyczące dociekania przejawów i istoty innowacji wartości należy odnieść do celu opracowania i dwóch przypuszczeń badawczych. Dokona się to poprzez opracowanie zestawu pytań adresowanych do zarządu wybranego, innowacyjnego przedsiębiorstwa a nawiązujących do wszystkich poruszanych aspektów.

### 3. Charakterystyka innowacyjnego przedsiębiorstwa wybranego do badań

Wybrany do badań podmiot jest małym przedsiębiorstwem branży IT. Branżę tę uznaje się za wiodącą pod względem innowacji produktowej (usługowej). Cyfryzacja gospodarki stwarza wiele możliwości. Na rynku IT funkcjonują zarówno korporacje globalne, nieliczne duże podmioty z kapitałem polskim i zagranicznym, jak i zdecydowanie dominujące małe podmioty<sup>4</sup>. Sektor (branża) IT ze względu na swą dynamikę i logikę rozwoju jest interesującym obszarem badań nad wspomnianymi zagadnieniami. Podstawowym czynnikiem, który wpływa na dynamikę rozwoju i zmiany w tej branży, są innowacje technologiczne. Innowacje te są szybko transferowane i absorbowane zarówno przez samą branżę, jak i inne sektory. Zmiany i przeobrażenia, które w innych, tradycyjnych sektorach dokonywały się latami, a nawet dziesiątkami lat, w branży IT dokonują się w czasie mierzonym miesiącami. W ostatnich latach można było obserwować procesy koncentracji oraz rozproszenia i dekoncentracji tej branży, jak i jej gałęzi. Ważne jest jednak pewne rozgraniczenie. Procesy koncentracji dokonują się raczej w grupie wytwórców sprzętu komputerowego. Często jest to bardziej głęboka współpraca (alians strategiczny) niż formalne połączenie. Przed kilkoma laty taką współpracę nawiązały znane firmy: Intel i Nvidia oraz AMD i Radeon. Ostatnie doniesienia mówią o możliwej współpracy dwóch największych konkurentów na rynku procesorów, tj. Intela i AMD<sup>5</sup>.

Procesy rozproszenia i dekoncentracji obserwuje się w firmach produkujących aplikacje i oprogramowanie. Sytuacja ta powoduje i pozwala na funkcjonowanie w branży IT małych i innowacyjnych firm. Firmy te z powodzeniem realizują strategię koncentracji (według M. Portera). Zdaniem autorów opracowania, tego typu strategia niesie z sobą przesłanki wpasowujące się w innowacje wartości, co umożliwi jednej firmie osiągnięcie przewagi konkurencyjnej wynikającej z precyzyjnej identyfikacji potrzeb innych (najczęściej dużych) firm. Potrzeby te wynikają ze zmian w sektorze IT zarówno w zakresie oprogramowaniu, jak i pod względem sprzętu.

Wybrany obiekt jest przedsiębiorstwem działającym od 2000 r.<sup>6</sup>. Ten fakt ogólnie przesądza, że firma odniosła sukces rynkowy i ma, zdaniem zarządu, jasne perspektywy działania na kilka kolejnych lat. Podkreśla się, że jej cały zamysł strategiczny opiera się na strategii

---

<sup>4</sup> Na przykład analiza rocznych sprawozdań (z okresu 2014–2017) z działalności Akademickiego Inkubatora Przedsiębiorczości przy Politechnice Wrocławskiej jednoznacznie wskazuje, iż co roku przystępuje do niego ok. 50 małych firm IT zajmujących się najczęściej tworzeniem aplikacji na system Android, projektowaniem stron internetowych oraz tworzeniem gier komputerowych (wieloplatformowych). Po 3-letnim okresie inkubacji opuszczają one inkubator, ale na ich miejsce wchodzi nowe firmy z tej samej branży.

<sup>5</sup> *Intel i AMD łączą siły* [online]. Portal technologiczny PCLab. Dostępny w Internecie: <https://www.gry-online.pl/S013.asp?ID=106471> [dostęp: 11 marca 2018].

<sup>6</sup> Dane zostały uzyskane w Wydziale Gospodarczym KRS Sądu Rejonowego Wrocław Fabryczna. Nazwa firmy: DELs.

innowacyjnej czy wręcz używa się określenia błękitny ocean dla oddania jej specyfiki. Źródłem sukcesu są pracownicy – niewielki zaangażowany zespół profesjonalistów. Ludzie i ich kompetencje przesądzają o trwaniu i rozwoju przedsiębiorstwa.

Forma organizacyjno-prawna firmy to spółka z o.o. Zajmuje się głównie tworzeniem systemów IT przeznaczonych do organizowania i kontroli procesów logistycznych, w tym logistyki pieniądza. Od kilku lat specjalizuje się też w projektowaniu systemów IT do kontroli i rozliczania czasu pracy oraz kontroli dostępu do baz danych przez pracowników. Prawie cała oferta spółki stanowią systemy własne, stworzone przez jej pracowników. Zarząd firmy podkreśla, że w misji (niesformalizowanej) podstawowe priorytety związane są z podtrzymywaniem i rozwojem przyjaznego środowiska pracowniczego i ekosystemu biznesowego. Zwraca uwagę deklarowany przez zarząd adaptacyjny charakter rozwiązań motywacyjnych, adresowanych do pracowników i współpracowników spółki. Stosownie do aktualnych potrzeb i rozwoju, w tym do fazy cyklu gospodarczego, spółka hołduje starym, sprawdzonym wartościom, takim jak: rzemieślnicza solidność, uczciwość, pełne zaangażowanie, zaufanie i przyjaźń. Wartości te połączone z najnowszymi technologiami RFID (biometryką, Internetem) tworzą bogatą, unikalną wartość oferty, docenianą przez klientów<sup>7</sup>.

Spółka jest podmiotem dominującym dla trzech spółek kapitałowych. Traktuje je jako swoje wewnętrzne oddziały. W okresie badań następował proces łączenia prawnego dwóch zależnych podmiotów. Analiza strategiczna dokonana w ostatnim okresie wskazała na pozytywne efekty synergii, wynikające z formalnego połączenia (wchłonięcia) spółek. Docelowym układem jest symbioza kapitałowo-kontraktowa dwóch spółek, przy czym transfery do spółki dominującej będą miały charakter zleceń komplementarnych z głównym produktem spółki (użyto określenia outsourcing usług). Działalność spółki skoncentrowana jest na trzech aspektach gospodarczych, takich jak:

1. Produkcja własnego/autorskiego oprogramowania komputerowego/aplikacyjnego związanego z określonym systemem informatycznym klienta.
2. Wsparcie (suport klienta), głównie w zakresie systemów IT opracowanych i wdrożonych przez spółkę.
3. Pomocnicza działalność w przypadku sprzedaży materiałów eksploatacyjnych, na ogół do systemów IT wdrożonych przez firmę.

Największym klientem spółki jest potentat handlowy Macro Cash and Carry (Makro). Spółka opracowała dla Makro, zaraz po 2000 r., system informatyczny zarządzania procesem logistyki i kontroli obiegu pieniądza (SLIKOP), wdrożony we wszystkich placówkach Makro (nie tylko w Polsce). Wdrożenie tego systemu umożliwiło kontynuację współpracy i ciągłe doskonalenie wdrożonego systemu. Umowa z Makro wymaga dwukrotnego serwisowania w ciągu jednego roku wszystkich urządzeń współpracujących z SLIKOP. Zakres współpracy wymaga ciągłego dostępu do konsultantów spółki oraz oddzielnego, bieżącego kanału do kontaktowania się poprzez platformę internetową, do której mają dostęp wszyscy użytkownicy w ramach sieci Makro. Dodatkowo spółka realizuje usługę up-grade adekwatnie do potrzeb klienta i innowacji technologicznych wygenerowanych z własnych doświadczeń i naturalnej kreatywności firmy innowacyjnej. Zarząd spółki uznaje, że okoliczności pojawienia się nowego modelu biznesu wiążą się (wiązały się) z przyjęciem SBO. Zidentyfikowano wówczas trwałą niszę rynkową w bardzo specyficznym zastosowaniu informatycznych systemów komputerowych. Jej dostrzeżenie wynikało z dużej, profesjonalnej wiedzy głównego udziału

<sup>7</sup> Taka fraza została użyta w czasie wywiadu z prezesem Zarządu.

łowca spółki w zakresie logistyki pieniądza. Pomysły opanowywania procesów logistycznych zaowocowały kilkoma patentami, m.in. sposobem monitorowania fizycznej przesyłki do prędkości 60 km/godz. Kluczowe dla tej działalności są wspomniane wartości podstawowe, które wynikają z wysokich wymogów poufności dla rozwiązań w tym obszarze zastosowań informatyki dla organizacji biznesowych. Umownie określając, „przeciętna” firma informatyczna nie ma wiedzy z tego obszaru, co stawia spółkę w uprzywilejowanej pozycji rynkowej. Próby konkurowania były podejmowane, ale bariera kompetencji była zbyt duża, aby zainteresować ofertą kluczowych klientów.

Tak zarysowane tło działalności spółki wskazuje, że postawiony cel i przypuszczenia badawcze mają właściwy kontekst merytoryczny odniesiony do innowacji wartości.

## 4. Pomiar przesłanek innowacji wartości w utrwalaniu sukcesu spółki

### 4.1. Pytania badawcze odnoszące się do celu opracowania

Przedstawione rozważania dotyczące innowacji wartości potwierdziły wielość jej uwarunkowań, do których w kontekście wybranego podmiotu odniesiono się, formułując pytania zadane w wywiadach z zarządem/właścicielem spółki<sup>8</sup>.

Pierwsza grupa pytań wynika z konieczności odniesienia się do sytuacji BO. Wspomniane deklaracje zarządu nakazywały weryfikację tej sytuacji. Wykorzystano tu wprost propozycję A. Osterwaldera i Y. Pigueta (2011) i dołączono do tej podgrupy pytania identyfikujące pułapki schematów myślenia o BO. Na bazie publikacji tych dwóch autorów sformułowano oddzielną podgrupę pytań odnoszących się do do priorytetów wynikających z opisu podanego w tabeli 1. W tej podgrupie sformułowano pytania dotyczące fazy cyklu produktu pod nazwą relacje. Obie kwestie, tj. rywalizacja i relacje (ujęte w drugiej podgrupie wyróżnionej w tabeli 2), miały umożliwić poznanie ewentualnego źródła (pochodzenie) rywalizacji przez zarządzanie relacjami. Jako oddzielne, kolejne podgrupy pytań potraktowano zagadnienia pochodzące z kilku ostatnich publikacji z HBR związanych z pogłębianiem aspektu wartości (dla klienta, w modelu biznesowym, optymalizacyjnych). Ostatnią podgrupę stanowiły pytania związane z klimatem innowacyjnym wewnątrz organizacji. W ich przypadku wykorzystano w sposób adaptacyjny propozycję zawartą w książce *Zarządzanie kreatywnością i innowacją* (2005, s. 20). łącznie wyodrębniono osiem podgrup i 56 pytań kontrolnych o strukturze podanej w tabeli 2.

Odpowiedzi na pytania kontrolne miały charakter zamknięty. W niektórych przypadkach istniała możliwość stopniowania odpowiedzi, tj. odpowiedzenia: tak, raczej tak, raczej nie, nie lub w bardzo dużym stopniu, dużym stopniu, małym stopniu, brak (nie występuje). W pierwszej podgrupie oba źródła pokrywały się ściśle z treściami w zakresie identyfikowania stanu pod nazwą BO. Są w niej też zawarte te same 4 pytania. W drugiej podgrupie pytania odnoszą się do pól z tabeli 1 i mają umożliwić identyfikację profili rywalizacji spółki. Przewidziano stopniowalność odpowiedzi do wszystkich 9 kontekstów w tabeli 1. W przypadku ósmej podgrupy skorzystano z propozycji odpowiedzi zawartych w kwestionariuszu

<sup>8</sup> Zdecydowano, że jedynym respondentem w badaniach będzie główny udziałowiec, ze względu na jego dominującą, strategiczną rolę w spółce.

**Tabela 2.** Struktura pytań opracowanych w celu poznania przesłanek sukcesu spółki w podejściu nastawionym na innowację wartości

Podgrupy zestawu pytań	Oczekiwania poznawcze	Liczba pytań	Źródło
1. Strategia błękitnego oceanu	weryfikacja deklaracji zarządu spółki	4 pytania o stopień skoncentrowania się na czynniki, odniesione do dwóch okresów analitycznych	A. Osterwalder, Y. Pigueta, <i>Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera</i> . Helion, Gliwice, 2011; W.Ch. Kim, R. Mauborgne, <i>Pułapki czerwonego oceanu</i> . „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 153
2. Priorytety rywalizacji	wskazanie nachylenia rywalizacji spółki dominującego w grupie trzech wyróżnianych nachyleń. Innowacje produktowe, relacje, infrastruktura.	9 pytań o skale priorytetów	A. Osterwalder, Y. Pigueta, <i>Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera</i> . Helion, Gliwice, 2011; A. Sigismund, S. Floyd, H. Sherman, S. Terjesen, <i>Zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe</i> . Wolters Kluwer, Warszawa 2011
3. Transformacyjny model biznesu (TMB)	określenie liczby cech modelu biznesu spółki wobec umownego standardu dla TMB	6 pytań o wyróżnione cechy modelu biznesowego	S. Kavadis, K. Lados, Ch. Loch, <i>Transformacyjny model biznesu</i> . „Harvard Business Review Polska” 2017, nr 170
4. Składniki wartości w ofercie	wylistowanie atrybutów aktualnej oferty podstawowego produktu dla klientów Spółki	3 pytania o wpływ atrybutów oferty na lojalność klientów	E. Almquist, J. Senior, N. Bloch, <i>Składniki wartości</i> . „Harvard Business Review Polska” 2017, nr 168
5. Optymalizacja podziału wartości oferty	Ocena potencjału oferty spółki w celu przechwycenia wyższej marży	5 pytań o wykorzystanie podanego zalecenia	S. Michel, <i>Przechwyć więcej wartości</i> . „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 149–150
6. Teoria zadań do wykonania (tzdw)	zdolność i konieczność wykorzystania wytycznych teorii w praktyce działań i decyzji spółki	7 pytań identyfikujących podejście firmy do klienta w sferze procesu zakupowego	D. Duncan, K. Dillon, T. Hall, C.M. Christensen, <i>Ustal, jakie zadania muszą wykonać klienci</i> . „Harvard Business Review Polska” 2017, nr 168
7. Schematy myślenia o SBO	ocena traktowania BO w sposobie myślenia decydentów spółki	7 pytań, w tym jedno ogólne i sześć odniesionych do pułapek myślenia	W.Ch. Kim, R. Mauborgne, <i>Pułapki czerwonego oceanu</i> . „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 153
8. Klimat sprzyjający innowacyjności	wycena cząstkowa środowiska pracy jako źródła kreatywności i innowacyjności organizacyjnej	15 stwierdzeń, do których wybiera się jedną z wyborem jednej z trzech opcji sytuacji	Luecke R., Katz R, <i>Zarządzanie kreatywnością i innowacją</i> . MT Biznes, Warszawa 2005

załączonym do książki, adoptując je do warunków funkcjonowania spółki. Wywiady przeprowadzono w okresie luty–marzec 2018 r. Na pytania odpowiadał prezes zarządu spółki, będący jej głównym udziałowcem<sup>9</sup>. Wywiady miały dwuetapowy charakter. W pierwszym etapie rozpoznano ogólne uwarunkowania funkcjonowania spółki, deklaracje programowe i strategiczne. Wstępnie wydobyto wówczas informacje o konkurencyjności rynku i prognozie na przyszłość. W drugim etapie w kilku wywiadach uzyskano odpowiedzi na przygotowane pytania kontrolne. Autorska interpretacja wyników została przekazana spółce w marcu 2018 r.

#### 4.2. Analiza i interpretacja odpowiedzi na pytania diagnozujące podejście innowacji wartości

Wyściowym problemem było zbadanie priorytetów konkurowania firmy DELS. Użyto do tego celu oceny znaczenia danej przesłanki rywalizacji w obecnym stanie funkcjonowania i rozwoju przedsiębiorstwa, zgodnie z 9 kontekstami w tabeli 1. Jest to podgrupa 2 pytań w tabeli 2. Jako skalę znaczenia danej przesłanki wprowadzono cztery możliwe stopnie przywiązywania wagi: duży (3), znaczący (2), mały (1), nie przywiązuje się wagi (0). Menadżer analizował każdą przesłankę, a jego wskazania co do wagi danego stanu są zamieszczone w tabeli 3.

**Tabela 3.** Ocena znaczenia przesłanek rywalizacji wykorzystywanej przez firmę DELS w aktualnej sytuacji strategicznej tej firmy

Rywalizacja o realia	Innowacje produktowe	Zarządzanie	
		relacjami z klientami	infrastrukturą
Ekonomiczne (E)	wczesne podjęcie działań wiąże się z możliwością żądania wyższej ceny i zdobyciem znacznego udziału w rynku; kluczowe znaczenie ma tu szybkość – duży (3)	wysokie koszty pozyskiwania klientów zmuszają do maksymalnego wykorzystywania ich możliwości; kluczowe są korzyści zakresu – duży (3)	duże koszty stałe; wysoki poziom produkcji ma istotne znaczenie dla utrzymania niskich kosztów jednostkowych – nie przywiązuje się wagi (0)
Konkurencyjne, rynkowe (M)	walka o talenty; niskie bariery; dobre warunki dla wielu małych graczy – nie przywiązuje się wagi (0)	walka o zakres; szybka konsolidacja; dominacja nielicznych dużych graczy – nie przywiązuje się wagi (0)	walka o skalę; szybka konsolidacja; dominacja nielicznych dużych graczy – nie przywiązuje się wagi (0)
Kulturowe (K)	koncentracja na pracownikach; hołubienie ludzi najbardziej kreatywnych – duży (3)	koncentracja na usługach; myślenie przede wszystkim o kliencie – znaczący (2)	koncentracja na kosztach; dążenie do standaryzacji, przewidywalności i wydajności – mały (1)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie wywiadu z menedżerem firmy DELS.

Uzyskane odpowiedzi wskazują, że dostrzegane są dwa typy rywalizacji: przez innowacje produktowe oraz w drodze zarządzania relacjami z klientami. Jest to zgodne ze wstępnymi przypuszczeniami związanymi z fazą rozwoju cyklu produktu pod nazwą relacje. Sytuację

<sup>9</sup> Wywiady przeprowadził R.F. Rajczakowski, student Wydziału Informatyki i Zarządzania.

w aspekcie przesłanek zawartych w perspektywie oznaczonej symbolem M (konkurencyjne, rynkowe) należy odnieść do specyficznej pozycji firmy DELs w segmencie, w którym świadczy ona swe usługi, oraz w partnerstwie strategicznym z Makro. Pewnym zaskoczeniem mógłby być stan: brak znaczenia przyznany dla przesłanki: walka o talenty. Firma DELs, która okrzepła już w staraniach o jakość kadr, ma w tym zakresie komfort budowany na głębokim przemyśleniu swojej polityki personalnej i systemu motywacyjnego, co syntetycznie wskazano już we wcześniejszej części opracowania. Taka sytuacja nie zmusza więc firmy DELs do koncentracji na tej przesłance w średniookresowej perspektywie.

Podgrupa 1 pytań w tabeli 2 związana była z deklaracją menedżera firmy DELs dotyczącą stosowania strategii błękitnego oceanu w profilu strategicznym firmy. Argumentacja wynikająca z wywiadów na ten temat wskazała, że należy przyjąć dwie cezurę do oceny tej strategicznej oceny. Pierwszy okres obejmuje ocenę siły dążeń menedżera na etapie poszukiwań szans rynkowych, które przyświecały działaniom na początku istnienia firmy DELs. Wtedy to bowiem rodził się i urzeczywistniał wyjściowy plan strategiczny w perspektywie kilku lat. Umownie przyjęto lata 2001–2009, które zaowocowały wdrożeniem i rozwinięciem koncepcji oraz inicjatyw strategicznych. Drugi okres trwający od 2010 charakteryzuje się innymi założeniami strategicznymi i jest bardziej związany z udoskonaleniami produktowymi (pojawiającymi się w ramach suportu), z inicjatywami głównego klienta, tj. Macro, bądź z własnymi propozycjami usprawnieniami sztandarowego produktu SLICK. Pojawiły się też nowe pola prowadzonej współpracy, np. systemy przeznaczone do prowadzenia spraw pracowniczych. Te dwa okresy zostały ocenione przez menedżera ze względu na cztery aspekty poszukiwań (dążeń), jakie zalecane są przez twórców rynekotwórczej strategii SBO. Zastosowano ponownie, jak przy problemie 1, cztery poziomy wywierania presji: brak presji (0), niska presja (1), średnia presja (2), duża presja (3) w obrębie czterech zalecanych dążeń, według interpretacji, jakie przyjęto przy diagnozowaniu problemu 2. W tabeli 4 podano oszacowania wymienionych presji w czterech dążeniach konstytuujących SBO.

Podane w tabeli oceny cząstkowe są subiektywne i wynikają z treści wywiadów z menedżerem firmy DELs. Okres pierwszy można uznać za charakteryzujący się dużą presją w dążeniu do wykorzystania cech BO i skutecznym wdrożeniem innowacji wartości docenionej przez strategicznego klienta, opartej na nowych pomysłach technologicznych i organizacyjnych. Dzięki temu uzyskiwana z biegiem czasu marża ekonomiczna pozwalała na inwestycje w kapitał ludzki i oprzyrządowanie techniczno-organizacyjne. Nasuwa się porównanie do przykładu wykorzystania SBO w branży restauracyjnej (wytworzenie rynku wspólnego dla kilku typów segmentów klientów), podanego w stanowiącym źródło dociekań diagnostycznych w tej pracy artykule W.Ch. Kima i R. Mauborgne'a o pułapkach błękitnego oceanu (Kim i Mauborgne, 2015, s. 57–65). Przedstawiona w tym przykładzie literaturowym strategia firmy została wprawdzie zastosowana pod koniec XX w., ale jej efekty są nadal konsumowane w drodze ciągłych modyfikacji produktowych. Tak też należałoby interpretować korzyści, jakie firma DELs osiąga w drugim okresie analitycznym. W podgrupie 3 badano, jakie cechy posiada model biznesowy przyjęty przez DELs. Wiązało się to ze sprawdzeniem, czy ma on wystarczającą liczbę cech (minimum trzy) przypisywanych tzw. transformacyjnym modelom biznesu. Przedyskutowano sześć atrybutów wskazanych w artykule źródłowym (Kim i Mauborgne, 2015, s. 57–65). Dwa atrybuty: coraz bardziej spersonalizowane produkty lub usługi, tj. coraz lepiej dopasowane często dzięki innowacjom, do indywidualnych i nagłych potrzeb, oraz zwinny i adaptacyjny sposób funkcjonowania, tj. elastyczność i umiejętność błyskawicznego dostosowywania się do zmieniających się potrzeb wynikająca bezpośrednio

**Tabela 4.** Oszacowanie presji dążeń firmy DELS wg kryteriów charakteryzujących SBO, dla dwóch okresów funkcjonowania firmy

Rodzaj presji	Okres analityczny	
	2001–2009	2010–2018
Dążenie do eliminacji czynników tradycyjnie charakteryzujących segment IT (eliminacja)	średnia presja (2) wynikająca z pokonywania barier w rozwiązywaniu specyficznych problemów cyfryzacji	niska presja (1) w związku z doskonaleniem produktu, dokonująca się w obrębie znanych już standardów segmentu IT
Dążenie do obniżenia poziomu czynników charakteryzujących segment IT (zmniejszanie)	średnia presja (2) w związku z poszukiwaniem oprogramowania dla ruchu środków pieniężnych	średnia presja (2) w związku z nastawieniem na coraz efektywniejsze rozwiązania w systemie; nowe pola współpracy z Makro dotyczą propozycji ściśle dopasowanej do potrzeb partnera
Dążenie do zwiększania poziomu ponad standardy czynników typowych dla segmentu IT (zwiększanie)	niska presja (1) w związku z poszukiwaniem bardziej niekonwencjonalnych niż doskonalonych rozwiązań	średnia presja (2) wynikająca z propozycji Dels dla Makro w doskonaleniu Systemu
Dążenie do tworzenia nowych czynników dotychczas niespotykanych w segmencie IT i wprowadzenie ich do oferty (tworzenie)	duża presja (3) w związku z innowacjami opartymi na nowych zastosowaniach chronionych patentem	niska presja (1) w związku z utrwaloną pozycją firmy brak realnych rywali o renomie i potencjale dorównującym firmie Dels zmniejsza presję na tworzenie wartości ponad standardy segmentu IT
<b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie wywiadów z menedżerem firmy DELS.		

z treści wywiadów z menedżerem. Poszukiwanie – w celu wypełnienia umownego minimum – trzeciego atrybutu wymagało eliminacji tych atrybutów, które na pewno nie są stosowane: dzielenie się aktywami oraz procesy realizowane w obiegu zamkniętym, tj. obniżenie kosztów dzięki wtórnemu przerobowi produktów. Pozostałe dwie cechy wymagały głębszej analizy. I tak atrybut: cena zależna od użycia, tj. klienci płacą za produkt tylko wtedy, gdy generuje on dla nich wartość, można interpretować rozszerzająco, czego konsekwencją będzie odbicie tego atrybutu w modelu biznesowym (struktura przychodów: opłata stała + opłaty dodatkowe za korzystanie z określonych funkcji). Natomiast ostatni atrybut: większa współpraca w obrębie ekosystemu, tj. większe natężenie współpracy organizacji z jej partnerami w łańcuchu dostaw i trafniejsza alokacja czynników ryzyka biznesowego uzyskane dzięki zastosowaniu nowej technologii, ma pewne przełożenie na model biznesu, ale nie jest to jego siłą sprawczą, dzięki której np. obniża się koszty funkcjonowania firmy. Podsumowaniem tej analizy jest konkluzja, że firma DELS ma co najmniej dwa badane atrybuty, natomiast trzeci może rozwijać, co zbliża ją do kategorii firm z transformacyjnym modelem biznesu.

Podgrupa 4 związana jest z porządkowaniem składników wartości. Ich poznanie daje szansę ustalenia tego, co dla klientów ma prawdziwą wartość, oraz tego, co jest tylko dodatkiem w niewielkim stopniu wpływającym na nią (zarówno w sposób negatywny, jak i pozytywny). Liczba możliwych składników jest bardzo duża. Składniki mogą mieć źródło funkcjonalne i emocjonalne. Na ten podział trzeba jednak jeszcze nałożyć indywidualizację postrzegania wartości. Znane koncepcje analizy wartości są pochodną widzenia jej przez me-



nedżerów. W artykule E. Alquista, J. Seniora i N. Blocha (2017) zostały wyodrębnione tzw. standardowe składniki (łącznie 30), a następnie podzielone na cztery kategorie, przy czym podkreślono, że istnieją kluczowe i specyficzne dla firm wartości. W wywiadach starano się wydobyć od menedżera kluczowe składniki wartości oferowane klientom przez firmy DELs, nachylając kontekst ich poszukiwań do pojęcia lojalności. Ta poszukiwana cecha pożądanych zachowań klienta determinowana jest przez atrybuty wartości (składniki). Wyraźnie zwrócono uwagę na odmienną sytuację adresowaną do systemu, większą w przypadku klienta strategicznego Makro niż pozostałych klientów. W tym pierwszym przypadku jako cechę podstawową lojalności wskazano unikalność rozwiązania. W drugim podkreślano jakość produktu, co jest zgodne z wnioskami przedstawionymi w artykule źródłowym E. Alquista, J. Seniora i N. Blocha (2017). To, co zostało uznane za wartości dodatkowe (specyficzne) przez menedżera, mieści się w umiejętnych zabiegach marketingowych. Reprezentanci klienta na ogół nie mają bowiem wiedzy z zakresu informatyki, w związku z czym liczą się detale pokonujące jego niepewność i poczucie bezpieczeństwa oferowanego produktu.

W podgrupie 5 w innej perspektywie pytań doszukiwano się innowacji wartości, ale oceniano ją z pozycji jej przechwytywania, a nie tworzenia. Na kwestię ustalania cen i osiągniętych dzięki tej innowacji poziom marż zwraca uwagę S. Mitchel (2015). Zaznacza się, że większość firm skupia się tylko na tym pierwszym rozumieniu pojęcia innowacyjności, w związku z czym marnują szanse na „zarobienie dodatkowych pieniędzy lub narażają się na bankructwo” (Michel, 2015, s. 75). Innowacyjność można traktować jako taktykę równoległą do samego procesu wytwarzania wartości, która będzie oznaczała innowacje marketingowe w odniesieniu do jednego z elementów marketingu mix, tj. ceny. W trakcie wywiadów omówiono z menedżerem pięć taktyk (innowacji) przechwytywania wartości, zwracając uwagę na aktualne i potencjalne wykorzystywanie danej taktyki (jej wariantów). Ustalenia z wywiadów są zawarte w tabeli 5.

**Tabela 5.** Taktyki (innowacje) przechwytywania wartości a praktyka firmy DELs w tym zakresie

Rodzaj postulowanej taktyki (innowacji) przechwytywania	Aktualnie wykorzystywane	Szansa wprowadzenia w przyszłości
Zalecana zmiana mechanizmu ustalania ceny	wykorzystuje się jeden z proponowanych mechanizmów (ang. <i>value-based pricing</i> )	kontynuacja stosowanego mechanizmu
Zalecana zmiana płatnika	żaden z dwóch podanych wariantów płatnika nie jest wykorzystywany	nie przewiduje się wprowadzenie
Zalecana zmiana nośnika ceny	wykorzystuje się już zalecaną formułę pakietyzacji i all inclusive	kontynuacja taktyki w zakresie dwóch nośników ceny
Zalecane przesuwanie terminu zapłaty	wykorzystuje się dogłębnie formułę systemu (ang. <i>installed-base pricing</i> )	kontynuacja tej formuły przesuwania płatności za tworzone dodatki do systemu
Zmiana segmentu nabywców na nowych/nieobecnych	dominuje nastawienie na aktualnych klientów i trzymanie ich w stanie doskonalenia potrzeb	przyjmuje się, że presja na zmianę będzie rosta
<b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie wywiadu z menedżerem firmy DELs.		

**Tabela 6.** Podejście firmy DELs do procesu zakupowego w kontekście teorii zadań do wykonania (tzw)

Pytanie diagnostyczne	Odpowiedź menedżera
Czy wykorzystuje się dane korelacyjne w przesłankach decyzyjnych?	Wykorzystuję korelację potocznie, jako powiązanie, łączenie potrzeb klienta, a nie narzędzie statystyczne
Czy ocenia się stany „niepokoju”, jakie klient może doświadczać przy decyzjach zakupowych złożonych produktów?	Zdecydowanie tak. Podano kilka przykładów łągodzenia „niepokojów”, np. Macro, Qubus
Czy przesłanie i źródło innowacyjności firmy DELs może pochodzić z tzw?	Wydaje się, że tak, biorąc pod uwagę częstotliwość i rodzaj kontaktów z klientami
Jak głęboko penetruje się doświadczenia klienta?	W każdym przypadku, kiedy jest to możliwe, wchodzi się w buty klienta, co symbolizuje poznawanie źródeł pochodzenia w mapie empatii. To, co wydaje się proste i intuicyjne dla dostawcy, w większości nie jest odbierane tak przez klient. Od początku trzeba zakładać taką sytuację
Jakie narzędzia stosuje firma DELs w praktyce badania i wykorzystywania tzw?	Dyskusje i pytania diagnozujące stan oraz niestandardowe techniki spersonalizowanej prezentacji
Czy dostrzega się zjawisko kreowania nowego pakietu doświadczeń jako kolejnego etapu w teorii zadań do wykonania (tzw)	Tak, a wynika to z „wyjścia” menedżera poza techniczne uwarunkowania (domena informatyków) i kreację potencjalnej wartości
Czy w projekcji doświadczeń klienta stosuje się metodę prób i błędów?	Tak, jest to podstawowa technika testowania i pilotażu wdrożenia. Może też to moderować wartość i samo doświadczenie
<b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie wywiadów z menedżerem firmy DELs.	

Można stwierdzić, że spółka DELs weszła na wyższy stan w taktykach przechwytywania wartości. Trzy z pięciu sytuacji uznanych za innowacyjne są stabilnie wykorzystywane i będą kontynuowane w przyszłości. Ze względu na dominującą rolę menedżera należy uznać, że jego wybór taktyki cenowej jest wynikiem jego wewnętrznego przekonania.

W podgrupie 6 podane są z jednej strony przesłanki sukcesu odniesione do sfery psychologicznej klienta, mierzone wzrostem jego skłonności do zakupu, z drugiej wymienione są zagrożenia wynikające z fetyszycacji danych uzyskanych z czystej analizy korelacyjnej. Sformułowanych zostało 7 pytań, które łącznie z odpowiedziami podane są w tabeli 6.

Uzyskane odpowiedzi menedżera skłaniają do stwierdzenia, że intuicyjne przekładanie doświadczenia klienta na proces zakupowy jest bliskie założeniom i wytycznym tzw. Należy podkreślić dominującą rolę menedżera/właściciela i ograniczone, w tym zakresie, zaufanie do kadry informatyków.

W podgrupie 7 sprawdzono, czy i w jakim zakresie stosowany schemat myślenia menedżera może stanowić pułapkę w jego świadomości na temat błękitnego oceanu i stosowanej na tej podstawie strategii. Było to jedno z dwóch przypuszczeń badawczych przyjętych w pracy. Dla firmy DELs, w której menedżer (respondent-decydent) kreuje strategiczne podejście, ma to poznawcze (jako element diagnozy) i może też praktyczne przełożenie. W wywiadzie omówiono ogólną barierę we wchodzeniu na BO i każdą z 6 pułapek. Menedżer

jednoznacznie wskazał, że SBO jest rzadkim przypadkiem w odnoszeniu sukcesu rynkowego. Stwierdził, że czerwony ocean jest znacznie bliższą, bardziej wyczuwalną przestrzenią i dotyczy też innowacyjnych start-upów, które są zagrożone, jeśli koncentrują się na wymyślonej technologii, a nie na innowacji marketingowej (według autorów niniejszego opracowania jest to adekwatne do pojęcia innowacji wartości). Z formalnego punktu widzenia ogólna świadomość menadżera powinna bronić go przed wpadnięciem w schematy-pułapki myślenia, które najbardziej prawdopodobne wydaje się w przypadku schematu myślenia o niszy rynkowej jako sferze BO (schemat wymieniany jako drugi w kolejności artykułu). W wywiadach menedżer używał sformułowania nisza strategiczna, w której funkcjonuje firma DELs. Jednoznacznie zaś odróżniał sytuacje ze schematem myślowym o: firmie nisko-kosztowej (pułapka 6), innowacjach technologicznych zamiast marketingowych (pułapka 3), konieczności twórczej destrukcji (pułapka 4). O pewnym wpływie schematycznego myślenia na firmę DELs można mówić w przypadku nacisku na inicjatywy zorientowane na klienta, co jest (wymienioną jako pierwsza) pułapką łatwo przyjmowaną w praktyce. Ze względu na podejście firmy DELs, w którym menedżer wykorzystuje tzw. następuje jednak swoiste zabezpieczenie przed tym schematem kojarzenia sytuacji z OB. Dotyczy to również schematu wyróżniania się na rynku (pułapka 5). Firma DELs prowadzi pogłębione analizy w kontekście relacji między jakością a ceną i ma w tym względzie określone sukcesy. Nacisk na tę stronę rozumowania może tworzyć pułapkę dla SBO, choć wcale nie musi tak się stać.

Ostatnią, ósmą podgrupą źródeł diagnozy jest, zgodnie z tabelą 1, zapewnianie klimatu (środowiska) organizacyjnego do powstawania i wspierania innowacyjności. Po kilku wywiadach z menedżerem firmy DELs ustalono, że ostatecznie wykorzystany zostanie kwestionariusz podany w publikacji (Luecke i Katz, 2005), a wybranych zostanie 15 pytań (stwierzeń) z ponad 40 podanych w tym kwestionariuszu. Przyjęto trzy poziomy artykułowania stanu wynikającego z pytania dotyczącego środowiska na rzecz innowacyjności. Wycena tego źródła (środowiska) będzie w największym stopniu decydować o drugim przypuszczeniu badawczym przyjętym w pracy. Menedżer firmy DELs wprost wskazywał na poziom swojego zaangażowania, mierzony częstością występowania sytuacji zawartych w 15 stwierdzeniach. W tabeli 7 podano ich treść oraz poziom zaangażowania się menedżera w danej kwestii: bardzo rzadko/nigdy (1), rzadko/czasami (2), często/zawsze (3).

Podane zaangażowanie menedżera wskazuje na tworzenie wysoce pozytywnych impulsów i przesłanek działań na rzecz pobudzania innowacyjności w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa. Można też łączyć te wypowiedzi z postawą menedżera nastawioną na wysoką motywację pracowników.

### 4.3. Odniesienie do przypuszczeń badawczych

Przeprowadzona analiza diagnostyczna z przesłaniem badawczym pod nazwą innowacja wartości wskazała, że trudno uznać za trafne stwierdzenie o kreowaniu aktualnie przez spółkę DELs założeń typowych dla SBO. W okresie 2001–2009 takie założenia były dostrzegane, natomiast od 2010 r. dominują założenia niekreujące nowych rynków. Strategiczne partnerstwo z Makro wzmacnia koncentrację firmy DELs na potrzeby tego najważniejszego klienta firmy. Nie oznacza to, że kontekst innowacji wartości był zaniedbywany. Świadczą o tym odpowiedzi na zadane pytania badawcze, udzielone podczas wywiadów z menedżerem/właścicielem spółki. Stwierdzenia menedżera o stosowaniu SBO nie jest pokłosiem przyjętego schematu myślowego, który jako zagrożenie wskazywali W.Ch. Kim i R. Mauborgne (2005).

**Tabela 7.** Kształtowanie środowiska na rzecz innowacji i kreatywności w firmie DELs

Stwierdzenie	Ocena angażowania się menedżera DELs	Stwierdzenie	Ocena angażowania DELs
Rozmawia się z członkami zespołu o preferowanych przez nich trybach rozwiązywania problemów	3	W miejscu pracy znajdują się przedmioty korzystnie wpływające na zdolności twórcze (czasopisma, dzieła sztuki, aranżacja)	3
Sprzyja się intelektualnemu konfliktowi (w sytuacji starcia koncepcji)	2–3	Miejsce pracy zawiera zarówno obszary przeznaczone na burzliwe interakcje, jak i na spokojną refleksję	3
Komunikując się z innymi, uwzględnia się ich preferowany styl myślenia (w sytuacji, gdy dochodzi do wzrostu wiedzy, natomiast w innej narzuca się własny styl)	2–3	Obserwuje się klientów korzystających z naszego produktu w swym (ich) własnym środowisku	3
Ludzie dostają szanse podejmowania zadań związanych z ryzykiem i szerzej wykorzystujących ich potencjał	3	Nasi pracownicy obserwują ludzi korzystających z konkurencyjnych produktów	3
Jako menadżer zachęca się pracowników do podejmowania ryzyka	3	Harmonogram projektów zapewnia dość czasu na sesje burzy mózgów i dyskusje o pomysłach	3
Pracownicy nie ponoszą konsekwencji w przypadku porażki i uczą się na błędach	2	Świętuje się małe sukcesy	2–3
Pracownicy są nagradzani w przypadku powodzenia	3	System nagradzania motywuje do kreatywności i przewiduje nagrody na twórczość	3
Twórcze pomysły przynoszą nagrody i uznanie	3	–	–

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, tłum. G. Łuczkiwicz. MT Biznes, Warszawa 2005. Wykorzystano ponadto wywiady z menedżerem firmy DELs.

Żaden analizowany przypadek nie był identyfikowany przez menedżera w konwencji BO, za wyjątkiem strategii niszy rynkowej. W przypadku drugiego przypuszczenia dotyczącego rywalizacji o talenty (tab. 3) okazało się, że okrzepła i motywowana kadra informatyków, przy ograniczonej penetracji rynkowej nie wprowadza przesłania rywalizacji na rynku pracy. Wydaje się, że może to być sytuacja przejściowa.

Przeprowadzone badania diagnostyczne z wykorzystaniem ocen wynikających z literatury przedmiotu nawiązującej do pojęcia innowacji wartości dały dosyć dokładny obraz uwarunkowań, w jakich funkcjonuje spółka DELs. Wskazały, że sukces przedsiębiorstwa wynika

z hołubienia innowacyjności w różnych badanych przekrojach. Nasuwa się też jednoznaczne przekonanie o dominującej i niezastępowalnej roli menedżera udzielającego wywiadów o swojej unikalnej firmie z segmentu IT.

## Bibliografia

- Almquist E., Senior J., Bloch N., *Składniki wartości*. „Harvard Business Review Polska” 2017, nr 168.
- Duncan D., Dillon K., Hall T., Christensen C.M., *Ustal, jakie zadania muszą wykonać klienci*. „Harvard Business Review Polska” 2017, nr 168.
- Furr N., O’Keeffe K., Dyer J., *Zarządzanie zbiorową innowacyjnością*. „Harvard Business Review Polska” 2017, nr 169.
- Jabłoński M., *Kształtowanie modeli biznesu w procesie kreacji wartości przedsiębiorstwa*. Difin, Warszawa 2013.
- Kavadis S., Lados K., Loch Ch., *Transformacyjny model biznesu*. „Harvard Business Review Polska” 2017, nr 170.
- Kim W. Ch., Mauborgne R., *Strategia błękitnego oceanu*. MT Biznes, Warszawa 2005.
- Kim W. Ch., Mauborgne R., *Pułapki czerwonego oceanu*. „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 153.
- Koblak J., Jędra S., *Jak wyzwolić w firmie ducha innowacyjności i go nie stracić*. „Harvard Business Review Polska” 2017, nr 171.
- Krawiec F., *Zarządzanie strategią firmy*. Difin, Warszawa 2011.
- Kroik J., Skonieczny J., *Value exchange in CSR strategy*. Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu 2016, nr 423.
- Luecke R., Katz R., *Zarządzanie kreatywnością i innowacją*, MT Biznes, Warszawa 2005.
- Michel S., *Przechwyć więcej wartości*. „Harvard Business Review Polska” 2015, nr 149–150.
- Osterwalder A., Pigneur Y., *Tworzenie modeli biznesowych. Podręcznik wizjonera*. Helion, Gliwice 2011.
- Sigismund A., Floyd S. Sherman H., Terjesen S., *Zarządzanie strategiczne, podejście zasobowe*. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami – integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*. Wolters Kluwer, Warszawa 2011.
- Wronka-Pośpiech M., *Przedsiębiorstwo społeczne – konceptualizacja modelu biznesu*. „Przegląd Organizacji” 2017, nr 12.
- Żebrowski M., Waćkowski K., *Strategiczne zarządzanie innowacjami – strategie małych i średnich przedsiębiorstw IT*. Difin, Warszawa 2011.

## Netografia

- Górka M., *Wybrane poglądy na temat innowacji jako czynnika konkurencyjności podmiotów gospodarczych*. Dostępny w Internecie: <http://www.pwsz.krosno.pl/gfx/pwszkrosno/pl/defaultopisy/1155/3/1/04>  
[http://rpo.podkarpackie.pl/images/dok/OS\\_1/2015/1\\_4\\_1/Inne\\_Przyd\\_dok/Podrecznik-OSLO-MANUAL.pdf](http://rpo.podkarpackie.pl/images/dok/OS_1/2015/1_4_1/Inne_Przyd_dok/Podrecznik-OSLO-MANUAL.pdf)  
*Intel i AMD łączą siły*. Portal technologiczny PCLab. Dostępny w Internecie: <https://www.gry-online.pl/S013.asp?ID=106471>



Małgorzata Rutkowska\*

Jolanta Pakulska\*\*

---

# Innowacje ekologiczne w przedsiębiorstwach w Polsce

---

**Streszczenie:** Głównym motorem rozwoju gospodarczego są i nadal będą innowacje, zwłaszcza innowacje ekologiczne i społeczne. Celem autorek opracowania było dokonanie analizy wybranych aspektów innowacji ekologicznych (ekoinnowacji), szczególnie w dwóch okresach, tj. 2006–2008 oraz 2009–2014. Na podstawie literatury przedmiotu nie tylko scharakteryzowano istotę ekoinnowacji, ale również wskazano możliwości i utrudnienia w ich realizacji. Zwrócono również uwagę na rozwój innowacji ekologicznych w Polsce oraz przedsiębiorstwa, które wprowadziły ekoinnowacje. W opracowaniu wykorzystano: (1) metodę opisową, polegającą na wyodrębnieniu i opisaniu określonego zjawiska, jakim jest wpływ stosowanych inicjatyw społecznej odpowiedzialności biznesu dla ekoinnowacji, oraz (2) analizę porównawczą, dzięki której możliwe było wskazanie na wszelkie zmiany i nieprawidłowości oraz odchylenia od przyjętych norm. Wyniki badań przedstawiono w układzie tabelarycznym.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, innowacja ekologiczna (ekoinnowacja), strategia organizacji

---

## 1. Wstęp

Badania dotyczące innowacji ekologicznych zostały zapoczątkowane już w latach 90. XX w. a ich pionierami byli C. Fussler, P. James, R. Kemp oraz P. Pearson. Czynniki, które zainspirowały badaczy do zajęcia się tą tematyką, był po pierwsze wzrost świadomości na temat zagrożeń środowiskowych, a po drugie wzrost znaczenia innowacji dla konkurencyjności i rozwoju gospodarczego.

Podstawowym celem innowacji ekologicznych są zarówno korzyści dla środowiska, jak i redukcja negatywnego oddziaływania działalności gospodarczej na środowisko przyrodnicze poprzez obniżenie energochłonności, zużycia zasobów naturalnych lub zmniejszenie emisji szkodliwych substancji (Ottman, Strafford, Hartman 2006).

## 2. Metodologia

Zastosowana w opracowaniu metodologia jest oparta na analizie krajowej i zagranicznej literatury przedmiotu, a także na analizie danych statystycznych. Jako wstępne narzędzie zastosowano metodę opisową, która polegała na wyodrębnieniu i opisaniu określonego zjawiska, jakim są innowacje oraz innowacje ekologiczne. Następnie, na podstawie danych statystycznych dokonano analizy ekoinnowacyjności polskich przedsiębiorstw.

---

\* Dr hab. inż.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: malgorzata.rutkowska-podolowska@pwr.edu.pl

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

### 3. Istota innowacji

Pojęcie ekoinnowacji wywodzi się od pojęcia innowacji. Zostało wprowadzone w 1912 r. przez J. Schumpetera, który odróżnił innowacje od wynalazku. W jego ujęciu *innowacja możliwa jest bez tego wszystkiego, co utożsamiamy z wynalazkiem, ponieważ wynalazek niekoniecznie musi indukować innowacje* (Schumpeter, 1939, s. 84). Innowacją będzie więc wprowadzenie do produkcji nowych lub udoskonalonych wyrobów, wprowadzenie nowej lub udoskalonej metody produkcji, otwarcie nowych rynków, zastosowanie nowej metody sprzedaży lub zakupów, zastosowanie nowych surowców lub półfabrykatów czy wprowadzenie nowej organizacji produkcji (Schumpeter, 1960, s. 104). Według tego ekonomisty tworzenie innowacji oznacza czynność charakteryzującą się umysłową kreatywnością. Pisał ponadto, że innowację należy rozumieć jako wprowadzenie nowych towarów, nowej metody produkcji, jak również otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców czy przeprowadzenie nowej organizacji procesów gospodarczych. Z kolei P.F. Drucker stwierdził, że *innowacja jest szczególnym narzędziem przedsiębiorców, za pomocą którego ze zmiany czynią oni okazję do podjęcia nowej działalności gospodarczej lub świadczenia nowych usług*". W jego opinii *innowacja nie musi być techniczna, nie musi być nawet czymś materialnym* (Drucker, 1992, s. 98).

W ujęciu nieekonomicznym właściwie każdą zmianę można nazwać innowacją. Co więcej, słownikowa definicja najtrafniej oddaje potoczne znaczenie tego słowa. W ujęciu ekonomicznym precyzyjne określenie tego, czym jest innowacja, jest trudne, dlatego w literaturze przedmiotu funkcjonuje wiele jej definicji. W niniejszym opracowaniu przedstawione zostały najtrafniejsze, w kontekście omawianego tematu, pojęcia związane z innowacyjnością w ochronie środowiska.

### 4. Innowacje ekologiczne jako szczególny rodzaj innowacji

Ekoinnowacje są to innowacje, które dotyczą działalności nastawionej na ochronę środowiska. Obejmują etap projektowania produktu i cykl jego życia oraz przyczyniają się do przekształcenia społeczeństwa na bardziej proekologiczne (Carley i Spapens, 2000, s. 157).

Innowacje ekologiczne mają charakter kompleksowy, ponieważ są realizowane od etapu powstawania pomysłu przez eksploatację rozwiązań do ostatecznego wykorzystania produktu. Co więcej, fundamentalną cechą ekoinnowacji jest kontekst społeczny, kulturowy oraz etyczny, gdyż kreują one proekologiczne, prospołeczne, prozdrowotne myślenie i działanie, zmuszają do wartościowania rozwiązań (Koźlak i Pawłowska, 2017, s. 127). Pełnią również istotną rolę w procesie minimalizowania negatywnego wpływu działalności gospodarczej na środowisko.

Obecnie innowacje ekologiczne są jednym z ważniejszych czynników rozwoju Unii Europejskiej i równocześnie jednym z ważniejszych obszarów wspieranych przez jej politykę. Wynika to ze strategii rozwoju *Europa 2020* (Komisja Europejska, 2010), gdzie wymienia się trzy priorytety działań:

- ♦ rozwój oparty na wiedzy i innowacji (rozwój inteligentny);
- ♦ rozwój oparty na efektywnym korzystaniu z zasobów i przyjazny środowisku (rozwój zrównoważony);



- ♦ rozwój wspierający działania na rzecz wysokiego poziomu zatrudnienia oraz ograniczający ubóstwo (rozwój sprzyjający włączeniu społecznemu).

Podkreśleniem znaczenia innowacji ekologicznych w UE jest *Komunikat Komisji Europejskiej z 2011 r. Europa efektywnie korzystająca z zasobów*, w którym zwrócono uwagę na właściwą eksploatację zasobów naturalnych oraz innowacji ekologicznych (*Komunikat Komisji...*, 2011a, s. 3-4). Ekoinnowacje są punktem zwrotnym tej strategii. Istotnym dokumentem jest także *Plan działań w zakresie ekoinnowacji (Eco-AP)* (*Komunikat Komisji...*, 2011b). Najważniejszym elementem planu są czynniki determinujące rozwój innowacji ekologicznych, a szczególne znaczenie jest przypisywane działaniom wspierającym ich rozwój, m.in. rozwiązaniom prawnym w zakresie ochrony środowiska czy też wprowadzaniu nowych norm środowiskowych, stymulujących przyspieszenie ich wdrażania (*Komunikat Komisji...*, 2011b, s. 8).

Innowacje ekologiczne pełnią również bardzo ważną rolę we wdrażaniu zrównoważonego rozwoju. Są bowiem nie tylko katalizatorem zmian, ale zgodnie ze strategią *Europa 2020* są również kluczowym elementem polityki ekorozwoju Unii Europejskiej (Urbaniec, 2015). Innowacje ekologiczne są szczególnie ważne dla rozwoju zielonej gospodarki i zielonego wzrostu gospodarczego. Co więcej, mogą też być istotne dla rozwiązywania obecnych i przyszłych problemów ekologicznych. Wspieranie ekoinnowacyjności łączy w sobie politykę innowacyjną i politykę ochrony środowiska. Prócz tego ekoinnowacje odgrywają coraz większą rolę w badaniach, jak również w polityce służącej bardziej racjonalnej gospodarce zasobami naturalnymi i zmniejszeniu „śladu ekologicznego”.

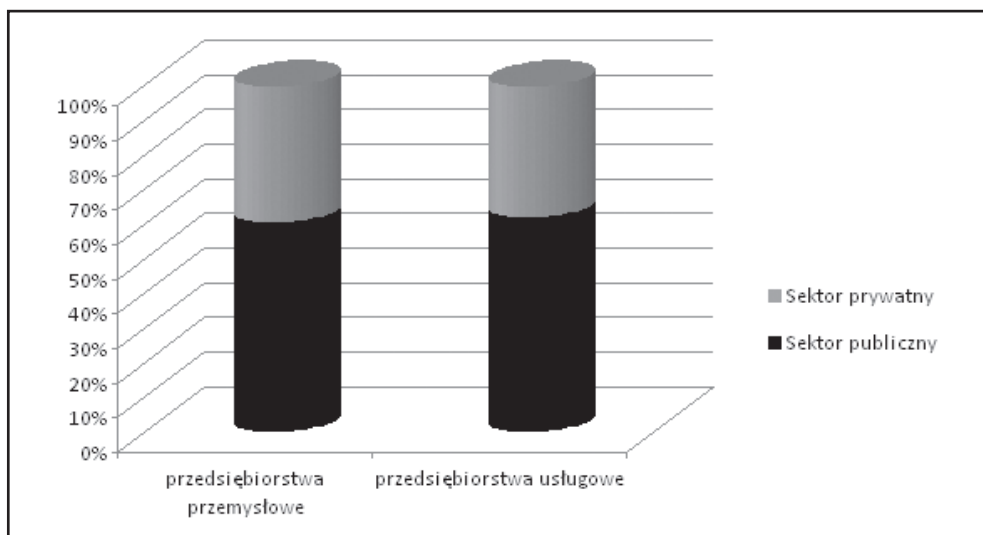
## 5. Innowacje ekologiczne w Polsce

Badania dotyczące innowacji ekologicznych zostały przeprowadzone w Polsce po raz pierwszy w latach 2006–2008 przez Główny Urząd Statystyczny (GUS). Chociaż są powtarzane, to nie są prowadzone w cyklu ciągłym. Ponadto badania w poszczególnych okresach nie obejmują tego samego zakresu zagadnień.

Zgodnie z badaniami przeprowadzonymi przez GUS w latach 2009–2014 (ostatnie dostępne z tego zakresu) przedsiębiorstwa przemysłowe wymieniają najczęściej jako korzyści dla środowiska z tytułu zastosowania ekoinnowacji powtórne wykorzystanie na własny użytek lub sprzedaż (8%) odpadów, wody lub materiałów, natomiast przedsiębiorstwa usługowe obniżkę energochłonności lub emisji dwutlenku węgla (4,6%). Wszystkie te korzyści były uzyskiwane przede wszystkim przez największe przedsiębiorstwa (liczba pracujących ponad 250 osób) (*Działalność innowacyjna...*, 2015).

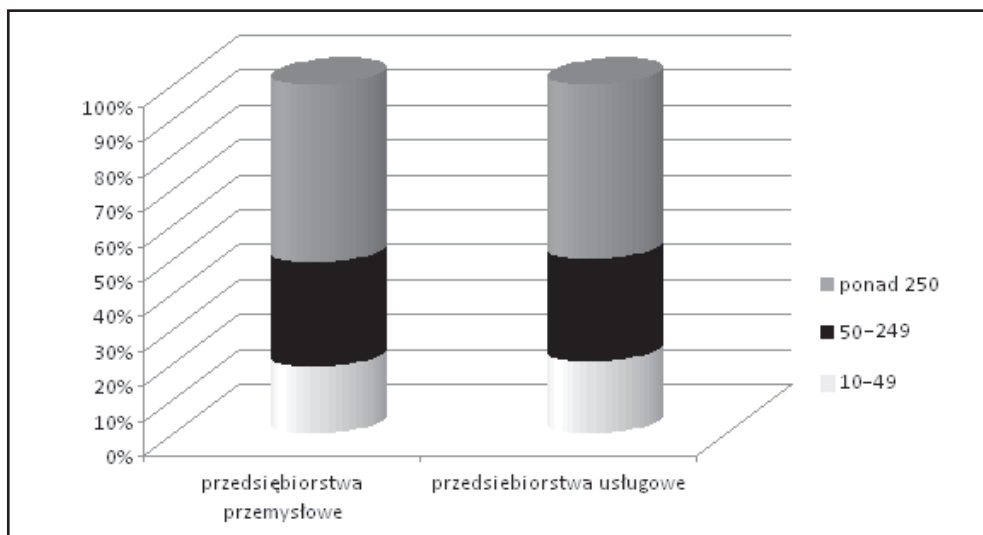
Innowacje ekologiczne wprowadziło w pierwszym okresie badawczym ponad 25% przedsiębiorstw przemysłowych i ponad 15% przedsiębiorstw usługowych głównie z sektora publicznego (odpowiednio ponad 35% i ponad 20%). Najbardziej innowacyjne były przedsiębiorstwa największe, czyli zatrudniające ponad 250 pracowników (w przemyśle ich udział wynosił ponad 55%, a w usługach 35%). Biorąc pod uwagę rodzaj prowadzonej działalności, można stwierdzić, że obszarem działalności o największej liczbie innowacji ekologicznych jest przemysł tytoniowy, zaś wśród usługodawców przedstawiciele działu: Działalność usługowa w zakresie informacji (*Działalność innowacyjna...*, 2010).

Na rysunkach 1 i 2 przedsiębiorstwa wdrażające ekoinnowacje zostały podzielone według sektora i rodzaju przedsiębiorstwa oraz według sektora przedsiębiorstwa i liczby zatrudnionych w nim pracowników w latach 2006–2008. Z przedstawionych danych wynika,



**Rys. 1.** Przedsiębiorstwa wdrażające ekoinnowacje wg sektora i rodzaju przedsiębiorstwa w latach 2006–2008 (% ogółu w danym przekroju).

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*. GUS, Warszawa 2010, s. 48



**Rys. 2.** Przedsiębiorstwa wdrażające ekoinnowacje wg sektora przedsiębiorstwa i liczby zatrudnionych w nim pracowników w latach 2006–2008. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*. GUS, Warszawa 2010, s. 48)

że innowacje środowiskowe dominują w sektorze publicznym, ale najwięcej jest ich wdrażanych w dużych przedsiębiorstwach. W wyniku badania wykonanego w kolejnym okresie, tj. w latach 2012–2014, struktura przedsiębiorstw ekoinnowacyjnych była podobna jak w poprzednim okresie. Największy udział w grupie przedsiębiorstw przemysłowych wdrażających innowacje ekologiczne miały firmy zatrudniające ponad 249 pracowników (55,1%), mniejsze firmy zatrudniające 50–249 osób (31,6%), natomiast najmniejsze firmy zatrudniające 10–49 pracowników (prawie 20% przedsiębiorstw). Podobna kolejność wystąpiła wśród przedsiębiorstw wykonujących usługi: od 32% w przypadku największych firm przez 17,6% w przypadku firm średnich do 11,9% w przypadku tych najmniejszych (*Działalność innowacyjna...*, 2010).

Główny Urząd Statystyczny dokonał podziału wdrażanych innowacji w zależności od etapu powstawania korzyści dla środowiska na:

- ♦ etap wytwarzania wyrobu lub usługi;
- ♦ etap korzystania z wyrobu lub usługi.

W okresie 2006–2009 innowacje ekologiczne w zakresie wytwarzania wyrobu lub usługi wdrożyło prawie 25% przedsiębiorstw przemysłowych i 13,6% przedsiębiorstw usługowych, przy czym zarówno w jednej, jak i w drugiej grupie przeważały przedsiębiorstwa z sektora publicznego (w przemyśle 33,6–24,1%, w usługach 20,4–13,2%). Udział korzyści uzyskanych z wdrażania innowacji ekologicznych był znacznie większy w grupie przedsiębiorstw przemysłowych w pierwszym okresie (tab. 1):

- ♦ W pierwszym okresie korzyścią najczęściej wymienianą przez przedsiębiorstwa przemysłowych było zmniejszenie zanieczyszczenia gleby, wody lub materiałów, nieco mniej było wskazań dotyczących użycia materiałów mniej zanieczyszczających lub niebezpiecznych dla środowiska oraz obniżki energochłonności na jednostkę produktu.
- ♦ W kolejnym okresie udział korzyści z wdrażania innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwach był znacznie mniejszy, przy czym najwięcej wskazań dotyczyło obniżki emisji dwutlenku węgla, a nieco mniej korzyści w postaci użycia materiałów mniej zanieczyszczających lub niebezpiecznych dla środowiska oraz obniżki materiałochłonności na jednostkę produktu.

Wśród przedsiębiorstw świadczących usługi w latach 2006–2009 najwięcej firm wskazało korzyści w postaci użycia materiałów mniej zanieczyszczających środowisko lub mniej dla niego niebezpiecznych oraz zmniejszenie zanieczyszczenia gleby, wody lub materiałów, nieco mniej powtórne wykorzystanie (recykling) odpadów, wody lub materiałów. W kolejnym okresie najwięcej firm tego typu uzyskało korzyści w postaci obniżki energochłonności na jednostkę produktu.

Na rysunkach 3 i 4 pokazano udział przedsiębiorstw przemysłowych, które w latach 2006–2009 i 2012–2014 wprowadziły innowacje ekologiczne w zakresie wytwarzania wyrobu lub usługi według rodzaju korzyści dla środowiska, natomiast na rysunkach 5 i 6 udział przedsiębiorstw, które w latach 2006–2009 i 2012–2014 wprowadziły innowacje ekologiczne przynoszące korzyści dla środowiska w okresie użytkowania wyrobu lub korzystania z usługi według rodzaju korzyści dla środowiska. Korzyści dla środowiska oznaczają:

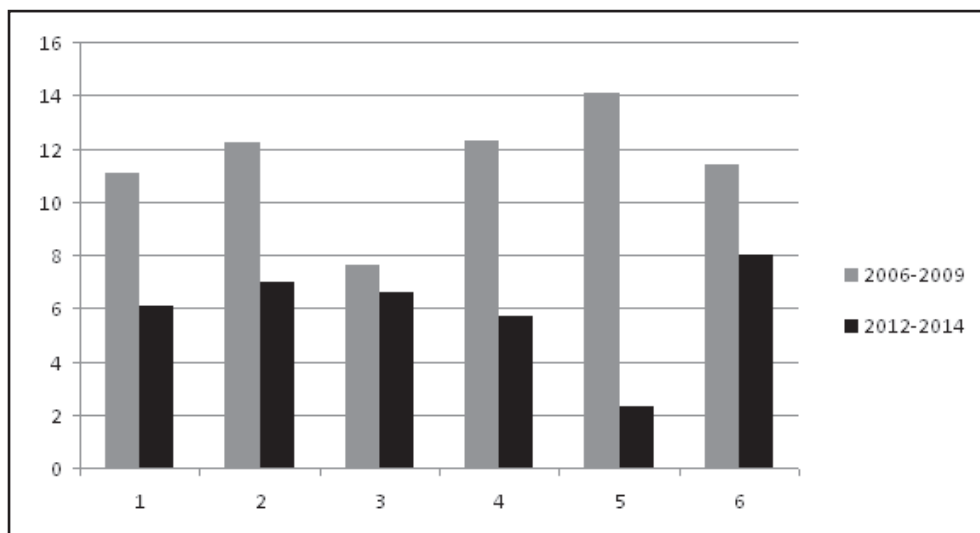
- ♦ obniżkę materiałochłonności na jednostkę produktu;
- ♦ obniżkę energochłonności na jednostkę produktu;
- ♦ obniżkę emisji dwutlenku węgla;
- ♦ użycie materiałów mniej zanieczyszczających lub niebezpiecznych dla środowiska;
- ♦ zmniejszenie zanieczyszczenia gleby, wody lub powietrza;
- ♦ powtórne wykorzystanie (recykling) odpadów, wody lub materiałów.

**Tabela 1.** Udział przedsiębiorstw, które w latach 2012–2014 uzyskały korzyści dla środowiska w okresie wytwarzania wyrobów lub usług wg ich wielkości

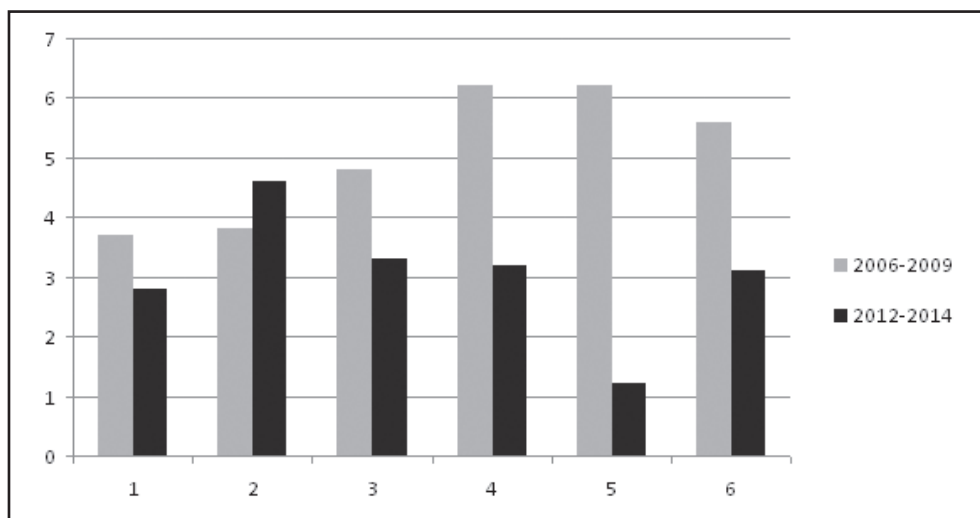
Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa przemysłowe				Przedsiębiorstwa usługowe			
	ogółem	10–49 osób	50–249 osób	250 i więcej osób	ogółem	10–49 osób	50–249 osób	250 i więcej osób
Obniżka materiałochłonności lub zużycia wody na jednostkę produktu	6,1	4,4	8,1	21,7	2,8	2,9	1,8	5,9
Obniżka energochłonności lub emisji dwutlenku węgla	7,0	5,0	9,7	25,4	4,6	4,4	4,7	10,0
Zmniejszenie zanieczyszczenia gleby, wody, powietrza lub poziomu hałasu	6,6	4,7	9,1	23,0	3,3	3,2	3,1	7,9
Użycie materiałów mniej zanieczyszczających lub mniej niebezpiecznych dla środowiska	5,7	4,6	7,0	17,1	–	3,2	2,5	6,7
Zmniejszenie udziału energii pozyskanej z paliw kopalnych na rzecz pozyskanej ze źródeł odnawialnych	2,3	2,0	2,3	6,8	–	1,3	0,4	1,8
Powtórne wykorzystanie (recykling) odpadów, wody lub materiałów na użytek własny lub sprzedaż	8,0	6,3	10,0	23,3	–	2,8	4,0	9,5

**Źródło:** GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*. GUS, Warszawa 2010, s. 124.

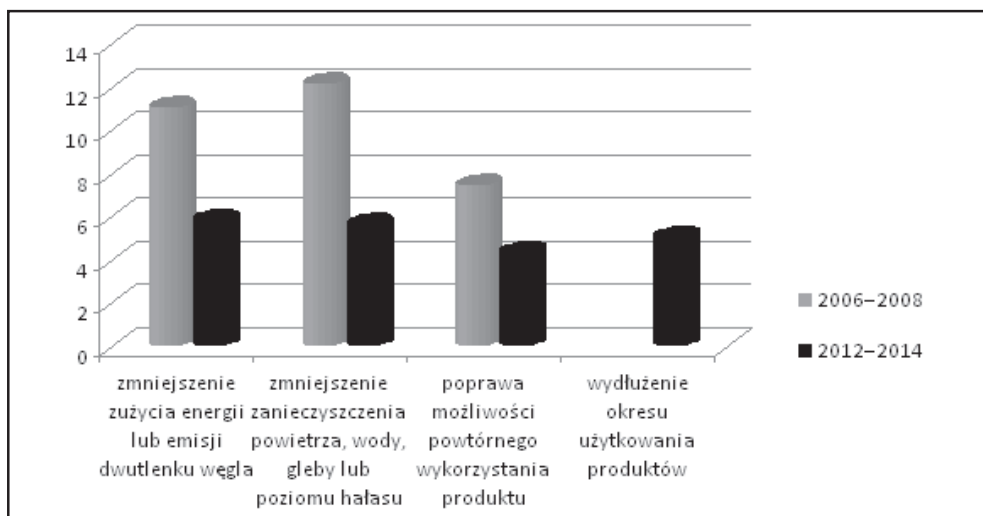
W przypadku innowacji, które przynoszą korzyści w okresie użytkowania wyrobu lub usługi okazało się, że w latach 2006–2008 wdrożyło je 17,8% przedsiębiorstw przemysłowych oraz 11,4% przedsiębiorstw usługowych. Podobnie jak w innych przypadkach większość wdrożeń ma miejsce w sektorze publicznym (sektor przemysłowy: 24,5% i sektor prywatny: 17,5%; sektor usług: 18,1, 11,2%) i w największych firmach (sektor przemysłowy: 38,4, 22,4, 14,7%; sektor usług: 25,3, 13,9, 10,4%). Po uwzględnieniu kolejnego kryterium, jakim jest rodzaj działalności, okazało się, że w działalności przemysłowej zdecydowanie najczęściej innowacji wdrożono w produkcji wyrobów tytoniowych (57,1%), zaś najmniej w usługach w zakresie informacji (17,7%) (*Działalność innowacyjna...*, 2010). W obu okresach w przedsiębiorstwach przemysłowych najczęściej uzyskanych korzyści dotyczyło zmniejszenia zużycia energii lub emisji dwutlenku węgla (w latach 2006–2008: 11,1%; 2012–2014:



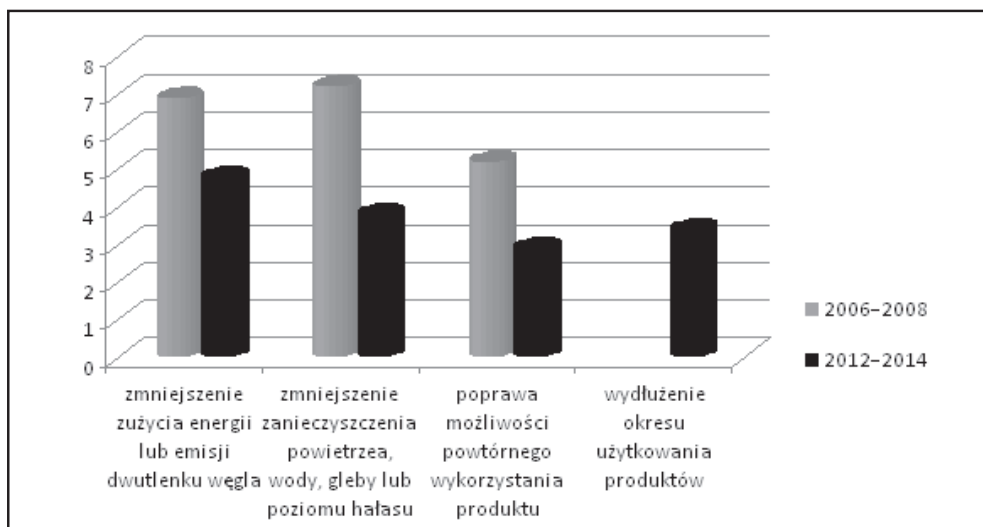
**Rys. 3.** Udział przedsiębiorstw przemysłowych, które w latach 2006–2009 i 2012–2014 wprowadziły innowacje ekologiczne w zakresie wytwarzania wyrobu lub usługi wg rodzaju korzyści dla środowiska. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*. GUS, Warszawa 2010, s. 49; GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*. GUS, Warszawa 2015, s. 125)



**Rys. 4.** Udział przedsiębiorstw usługowych, które w latach 2006–2009 i 2012–2014 wprowadziły innowacje ekologiczne w zakresie wytwarzania wyrobu lub usługi według rodzaju korzyści dla środowiska. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*. GUS, Warszawa 2010, s. 49; GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*. GUS, Warszawa 2015, s. 125)



**Rys. 5.** Przedsiębiorstwa przemysłowe, które wprowadziły innowacje ekologiczne przynoszące korzyści dla środowiska w okresie użytkowania wyrobu lub korzystania z usługi wg rodzaju korzyści dla środowiska. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*. GUS, Warszawa 2010, s. 49; GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*. GUS, Warszawa 2015, s. 125)



**Rys. 6.** Przedsiębiorstwa usługowe, które wprowadziły innowacje ekologiczne przynoszące korzyści dla środowiska w okresie użytkowania wyrobu lub korzystania z usługi wg rodzaju korzyści dla środowiska. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*. GUS, Warszawa 2010, s. 49; GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*. GUS, Warszawa 2015, s. 125)

12,2%) oraz zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza, wody, gleby lub poziomu hałasu (w latach 2006–2008: 5,9%; 2012–2014: 5,7%). Podobnie wyglądała struktura w przedsiębiorstwach usługowych (zmniejszenie zużycia energii lub emisji dwutlenku węgla wynosiło odpowiednio: 6,9% i 4,8%; zmniejszenie zanieczyszczenia powietrza, wody, gleby lub poziomu hałasu odpowiednio: 7,2% i 3,8%) (rys. 5 i 6).

Na podstawie przeprowadzonej analizy statystycznej należy stwierdzić, iż przedsiębiorcy doceniają jedynie w niewielkim stopniu rolę i znaczenie innowacji ekologicznych. Nadal istotna jest więc potrzeba ciągłego kształtowania świadomości ekologicznej.

## 6. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonej analizy należy przyjąć, że:

- ♦ nie jest możliwe skuteczne rozwiązanie narastających problemów ekologicznych bez wdrożenia innowacji ekologicznych;
- ♦ prawidłowa strategia ekoinnowacyjna firm zwiększa ich przewagę konkurencyjną i stawia w lepszej pozycji na rynku, w związku z czym ważne jest, aby polskie firmy w jak największym stopniu wdrażały innowacje ekologiczne;
- ♦ przedsiębiorstwa w Polsce są mało ekoinnowacyjne, przy czym większą ekoinnowacyjnością charakteryzują się przedsiębiorstwa duże oraz publiczne.

## Bibliografia

- Carley M., Spapens P., *Dzielenie się światem*. Instytut na rzecz Ekorozwoju, Białystok–Warszawa 2010.
- Díaz-García C., González-Moreno A., Sáez-Martínez F.J., *Eco-innovation: insights from a literature review*. „Innovation: Management, Policy & Practice” 2015, No. 1, Vol. 17.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość. Praktyka i zasady*. PWE, Warszawa 1992.
- GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006–2008*. GUS, Warszawa 2010.
- GUS, *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2012–2014*. GUS, Warszawa 2015.
- Europa 2020. Strategia na rzecz inteligentnego i zrównoważonego rozwoju sprzyjającego włączeniu społecznemu*. Bruksela 2010.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: Europa efektywnie korzystająca z zasobów – inicjatywa przewodnia strategii „Europa 2020”*. Bruksela 2011a.
- Komunikat Komisji do Parlamentu Europejskiego, Rady, Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego i Komitetu Regionów: Innowacja na rzecz zrównoważonej przyszłości – Plan działania w zakresie ekoinnowacji (Eco-AP)*. Bruksela 2011b.
- Koźlak A., Pawłowska B., *Ekoinnowacje jako przejaw społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstw transportowych*. Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2017, Nr 332.
- Ottman J.A., Strafford E.R., Hartman C.L., *Avoiding green marketing myopia: Ways to improve consumer appeal for environmentally preferable products*. „Environment: Science and Policy for Sustainable Development” 2006, No. 5, Vol. 48.
- Schumpeter J.A., *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill, New York 1939.
- Urbaniec M., *Towards Sustainable Development through Ecoinnovations: Drivers and Barriers in Poland*. „Economics and Sociology” 2015, No. 4, Vol. 8.





# Innowacyjne podejście do działalności deweloperskiej na przykładzie przedsięwzięć Kaszubska Ostoja i Łebska Ostoja

---

**Streszczenie:** W opracowaniu zaprezentowano ideę innowacyjnego podejścia do działalności deweloperskiej, za jakie należy uznać segment condo- i aparthoteli. Omówiono proces rozwoju tego typu działalności w Polsce, przedstawiono charakterystykę projektów, krytyczną analizę czynników ich sukcesu oraz korzyści płynące z ich realizacji dla różnego rodzaju interesariuszy. Wnioski z badań przeprowadzonych metodą obserwacji uczestniczącej mogą posłużyć rozwojowi tego typu projektów w praktyce. Natomiast wyniki przeprowadzonych analiz wskazują, że jednym z głównych powodów sukcesu jest innowacyjność.

**Słowa kluczowe:** deweloper, innowacyjne przedsięwzięcie deweloperskie, aparthotele, condohotele, innowacyjność

---

## 1. Wstęp

W okresie transformacji ustrojowej działalność deweloperska w Polsce rozwijała się dynamicznie, w szczególności w większych miastach. Począwszy od *land development* poprzez budownictwo mieszkaniowe do różnego rodzaju nieruchomości komercyjnych rok do roku wzrastała w Polsce liczba inwestycji i obroty uzyskiwane na tym rynku<sup>1</sup>. Jednakże jak każdy rodzaj działalności gospodarczej w gospodarce rynkowej, również branża deweloperska potrzebuje innowacji. Zarówno od strony innowacji: techniczno-technologicznych (inteligentne, sprytne czy energooszczędne budynki), produktowych (nieruchomości rekreacyjne, na wynajem czy luksusowo wyposażone), organizacyjnych (konsorcja, outsourcing czy nowe metody zarządzania projektami<sup>2</sup>), marketingowych (marketing internetowy i w mediach społecznościowych), jak również innowacji w zakresie finansowania inwestycji. Jedną z takich innowacyjnych form działalności deweloperskiej są condohotele i aparthotele.

Głównym celem niniejszego opracowania jest udowodnienie tezy, że działanie w branży deweloperskiej w sposób innowacyjny jest jednym z podstawowych czynników sukcesu.

---

\* Dr; Akademia Pomorska w Słupsku, Wydział Zarządzania i Bezpieczeństwa, ul. Kozielskiego 6–7, 76-200 Słupsk; e-mail: jszreder@apion.pl.

<sup>1</sup> Oczywiście z pominięciem lat kryzysu 2010–2012, kiedy to dokonana się korekta również i na tym rynku w Polsce.

<sup>2</sup> Jedną z takich metod została omówiona przez J. Szredera, P. Walentynowicza i P. Sycza. Zob. J. Szreder, P. Walentynowicz, P. Sycz, *Adaptive Project Framework jako metoda zarządzania projektami deweloperskimi na przykładzie przedsięwzięcia Kaszubska Ostoja* [online]. Real Estate Management And Valuation, 2018. Dostępny w Internecie: <http://tnn.org.pl/pl/remv-journal>.

Natomiast celem dodatkowym jest przedstawienie idei działalności deweloperskiej i inwestowania w segment condo- i aparthoteli jako jednej z atrakcyjniejszych form działalności i inwestycji w branży deweloperskiej.

W opracowaniu przedstawiono założenia teoretyczne tego typu działalności oraz zaprezentowano dwa projekty, które same w sobie stanowią przykład innowacyjności w segmencie condo. Pierwszy jest inwestycją innowacyjną w skali Polski, wzorowaną na tego typu resortach w krajach rozwiniętych. Drugi może być przykładem innowacyjnego przedsięwzięcia nawet w skali światowej, ponieważ stanowi udane połączenie wielu czynników decydujących o sukcesie tego typu przedsięwzięć oraz wyróżnia się atrakcyjnością i odmiennością. Wysoka ocena sukcesu tych dwóch projektów nie jest subiektywnym stanowiskiem autora. Wieloletnie pozytywne wyniki eksploatacyjne pierwszego obiektu oraz rosnąca z roku na rok popularność drugiego, dopiero niedawno oddanego w pełni do użytkowania, świadczą o wysoce pozytywnym odbiorze tych przedsięwzięć przez rynek. Potwierdzają go również oceny ewaluacyjne klientów dewelopera.

Analiza i ocena prezentowanych przedsięwzięć została dokonana z wykorzystaniem informacji wewnętrznych spółki APION, która jest projektantem, wykonawcą i podmiotem zarządzającym eksploatacją opisywanych projektów, natomiast głównym źródłem informacji oraz wniosków są doświadczenia autora, który jest członkiem zarządu i menedżerem zarządzającym prezentowanej spółki. Projekt pod nazwą Łebska Ostoja był realizowany w latach 2008–2012, natomiast Kaszubska Ostoja od maja 2015 do lipca 2017. Aktualnie, pod wpływem pozytywnych doświadczeń i wyników rozpoczęto prace nad realizacją II etapu przedsięwzięcia Łebska Ostoja.

## 2. Idea i rozwój segmentu aparthoteli i condohoteli w Polsce

Segment dochodowych nieruchomości wakacyjnych, który obejmuje m.in. aparthotele i condohotele, jest w Polsce stosunkowo młody. Większość nawet najstarszych inwestycji tego typu nie liczy więcej niż kilkanaście lat. Ożywienie w tym segmencie rynku widoczne było zwłaszcza w latach 2010–2012, kiedy realizowano wiele projektów condohoteli, a temat inwestowania w lokale tego typu regularnie pojawiał się w mediach. Spowodowane było ono natomiast wieloma czynnikami, a jednym z ważniejszych było poszukiwanie przez deweloperów korzystnej niszy w sytuacji załamania sprzedaży na klasycznym rynku mieszkaniowym. Na wzrost zainteresowania segmentem condohoteli wpływały również przewidywania zwiększonego napływu turystów do Polski w związku z EURO 2012. Należy jednak podkreślić, że przy niewielkich rozmiarach rynku podjęcie niezależnych decyzji inwestycyjnych nawet przez zaledwie kilku deweloperów znacząco wpływało na skalę podaży (Mikulska, 2015).

Pojęcie condohotel nie zostało dotychczas zdefiniowane ani w polskim ustawodawstwie, ani w oficjalnych kategoriach statystycznych Głównego Urzędu Statystycznego. Deweloperzy oferujący lokale na sprzedaż często dowolnie używają nazw condohotel i aparthotel. W krajach anglosaskich, skąd pochodzą oba pojęcia, condohotel oznacza raczej strukturę własności jednostek hotelowych niż zakres i rodzaj świadczonych w nich usług (poszczególne jednostki hotelowe należą do różnych właścicieli, natomiast zarządzane są przez jednego operatora). Natomiast aparthotel wiąże się z typem oferowanych jednostek hotelowych, tj. niezależnych lokali mieszkalnych z aneksem kuchennym lub kuchnią, czyli

z możliwością samodzielnego wyżywienia<sup>3</sup>. W obu obiektach hotelowych możliwe jest zapewnienie pełnego serwisu.

Wykorzystywanie tego typu obiektów odbywa się różnie. W przypadku apartotelu nabywcy najczęściej podpisują umowę o eksploatację z operatorem. Mogą również wykorzystywać apartament samodzielnie. W przypadku condotelu nabywca pokoju jest zobowiązany do podpisania umowy o eksploatację z operatorem (umowy najmu bądź dzierżawy)<sup>4</sup>.

W polskich warunkach nazwy apartotel i condotel często używane są zamiennie w odniesieniu do zespołu oferującego przy zakupie lokalu możliwość przekazania go wskazanemu operatorowi w celu wynajmu (Buchholz-Srogosz, 2016). Niekiedy obiekt określany przez dewelopera jako condotel czy apartotel nie oferuje żadnych usług hotelowych lub opcja zakupu mieszkania w systemie condo funkcjonuje równolegle z możliwością nabycia mieszkania na własne potrzeby. Wyżej opisane powody są jednymi z tych decydujących o poziomie opodatkowania podatkiem VAT, podatkiem od nieruchomości czy podatkiem dochodowym w zależności od charakteru zarówno działki, jak realizowanego projektu, a w końcu rodzaju umowy z operatorem<sup>5</sup>. W badaniach firmy konsultingowej REAS działającej na rynku nieruchomości jako projekty condotelowe określane są inwestycje, w których w momencie zakupu mieszkania/lokalu hotelowego oferowana jest opcja jego wynajmu, niezależnie od charakteru operatora wynajmu (spółka celowa dewelopera czy polecany operator zewnętrzny), typu lokalu (pokój hotelowy czy odrębne mieszkanie-apartament) oraz oferowanych usług dodatkowych, apartotele natomiast mogą funkcjonować bez tych obwarowań.

Główne korzyści, jakie z tytułu inwestycji w tego rodzaju projekty mogą uzyskiwać interesariusze, zostały przedstawione w tabeli 1.

W ostatnich dwóch latach rynek apartotelu i condotelu w Polsce rozwija się bardzo dynamicznie. Inwestycje tego typu są realizowane nie tylko w miejscowościach uzdrowiskowych czy typowo turystycznych, ale także w największych miastach, w tym przede wszystkim w: Warszawie, Krakowie, Gdańsku, Wrocławiu. Jak podaje portal Inwestycje w Kurortach, w listopadzie 2016 r. w największych miastach w Polsce było realizowanych 22 apartotelu, w sumie na ponad 2 500 jednostek condo (pokoi i apartamentów)<sup>6</sup>. Liczba nowych inwestycji w miejscowościach turystycznych także stale rośnie, na co ma wpływ rozwój rynku turystycznego w Polsce w ostatnich latach. Według danych GUS w 2015 r. w obiektach noclegowych w Polsce zatrzymało się 26,9 mln turystów, w 2014 – 25,1 mln, a w 2013 – 23,4 mln. Rokoczne odnotowuje się więc przyrost liczby turystów odwiedzających obiekty noclegowe. Dynamika w tym sektorze może osiągać wzrosty nawet kilkun-

<sup>3</sup> *Ofensywa condo hoteli. 60 inwestycji do wyboru* [online]. 2015. Dostępny w Internecie: [http://www.propertynews.pl/hotele/ofensywa-condo-hoteli-60-inwestycji-do-wyboru,37139\\_3.html](http://www.propertynews.pl/hotele/ofensywa-condo-hoteli-60-inwestycji-do-wyboru,37139_3.html) [dostęp: 19 stycznia 2018].

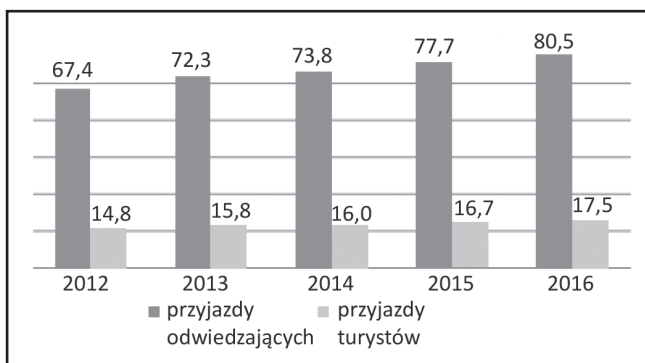
<sup>4</sup> Przykładem obiektu w systemie condo jest hotel Golden Tulip w Gdańsku (zob. <http://www.goldentulipgdanskresidence.com>), natomiast obiektu w systemie apart – zespół apartamentowców w Czarnej Górze (zob. <https://aparthotel.czarnagora.pl/>).

<sup>5</sup> Obiekty sprzedawane są jako samodzielne, wyodrębnione lokale mieszkalne, z preferencyjną stawką podatku VAT na poziomie 8% lub jako lokale typowo komercyjne, przeznaczone przede wszystkim do prowadzenia działalności gospodarczej ze stawką podatku VAT na poziomie 23%, co skutkuje również przyszłą stawką ustalanej przez gminę podatku od nieruchomości.

<sup>6</sup> [www.inwestycjewkurortach.pl](http://www.inwestycjewkurortach.pl)

**Tabela 1.** Korzyści i szanse głównych interesariuszy z realizacji projektów typu condo

Rodzaj interesariusza		
deweloper	nabywca lokalu	gmina i lokalna społeczność
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ możliwość poszerzenia prowadzonej działalności o inne aktywności, np. zarządzanie nieruchomościami klientów i ich wynajmowanie, co wiąże się z uzyskiwaniem dodatkowych dochodów z działalności, czyli jednocześnie dywersyfikacją ryzyka;</li> <li>♦ możliwość wprowadzania nowoczesnych rozwiązań informatycznych i organizacyjnych w zakresie działalności zarządczej i wynajmu;</li> <li>♦ możliwość pozyskiwania do obsługi innych obiektów, niewybudowanych bezpośrednio przez dewelopera;</li> <li>♦ wzrost kompetencji firmy dzięki doświadczeniu i rozpoznawalności marki na rynku – dodatkowy efekt marketingowy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ atrakcyjna lokata kapitału;</li> <li>♦ dywersyfikacja portfela inwestycyjnego;</li> <li>♦ posiadanie inwestycji gwarantującej stabilne dochody, w szczególności kiedy deweloper udzieli gwarancji przychodu na określonym poziomie;</li> <li>♦ możliwość zaangażowania przez nabywcę finansowania zewnętrznego (długoterminowy kredyt bankowy), który będzie spłacany z przychodów uzyskiwanych z wynajmów lokali;</li> <li>♦ satysfakcja z posiadania nieruchomości, która generuje dochód;</li> <li>♦ możliwość spędzania wolnego czasu (np. wakacji) wraz z rodziną we własnym lokalu, korzystając z przygotowanej przez dewelopera oferty turystycznej, czyli alternatywnie również oszczędność nakładów przeznaczanych na tego typu aktywność;</li> <li>♦ możliwość spieniężenia inwestycji w każdym momencie;</li> <li>♦ brak konieczności osobistego zaangażowania się w prowadzenie działalności usługowej, co w przypadku wielu nabywców jest wręcz niemożliwe ze względu na odległość od miejsca zamieszkania oraz czas, który musieliby na to poświęcić</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ powiększanie bazy podatkowej dzięki wzrostowi wpływów z tytułu podatku od nieruchomości*;</li> <li>♦ powiększanie bazy podatkowej w przypadku zameldowania się osób fizycznych na pobyt stały lub lokalizacji działalności gospodarczej lub spółki na terenie gminy**;</li> <li>♦ bezpośrednie wpływy z tytułu podatku od czynności cywilno-prawnych oraz opłat klimatycznych***;</li> <li>♦ pozytywne korzyści wizerunkowe gminy jako miejsca przyjaznego dla realizacji nowych inwestycji;</li> <li>♦ efekt mnożnikowy z tytułu zaangażowania lokalnych firm wykonawczych, zatrudnienia miejscowych pracowników oraz wzrostu natężenia ruchu turystycznego****;</li> <li>♦ aktywizacja lokalnej społeczności poprzez stworzenie nowych miejsc pracy;</li> <li>♦ pozostałe korzyści związane z oddziaływaniem inwestycji na lokalny system społeczno-gospodarczy</li> </ul>
<p>* Dochody uzyskiwane z tytułu wpływów z podatku od nieruchomości stanowią w całości dochód własny gminy.</p> <p>** Gmina partycypuje w podatku dochodowym uzyskiwanym od jej mieszkańców. Z tytułu podatku dochodowego od osób fizycznych otrzymuje 36,34%, natomiast z tytułu podatku dochodowego od osób prawnych 6,71%. Zob. <a href="http://www.mf.gov.pl">www.mf.gov.pl</a></p> <p>*** Dochody uzyskiwane z tytułu wpływów z podatku PCC oraz z opłat klimatycznych stanowią w całości dochód własny gminy.</p> <p>**** Przykładowo, zakładając, że w przypadku projektu Kaszubska Ostoja domki są wynajmowane przez 10 tyg. w ciągu roku oraz że średnio na 1 domek przypadają 4 osoby, to uruchomienie 60 nowych domków wypoczynkowych spowoduje, że gminę odwiedzi w ciągu jednego roku 2400 nowych turystów, korzystających z pozostałej infrastruktury typu sklepy i restauracje, znajdujące się na terenie gminy.</p>		



**Rys. 1.** Dynamika turystyki zagranicznej w Polsce w latach 2012–2016. **Źródło:** *Turystyka w Polsce 2016* [online]. Dostępny w Internecie: <https://www.msit.gov.pl> [dostęp: 20 kwietnia 2018]

stoprocentowe ze względu na stale rosnącą zamożność społeczeństwa polskiego, której efektem jest wzrost zainteresowania turystyką, oraz stały wzrost przyjazdów turystów zagranicznych (rys. 1).

Można zatem przyjąć, że rozwój inwestycji typu condo, zarówno w miejscowościach wypoczynkowych, jak i w największych miastach jest uzależniony od dynamiki rozwoju rynku turystycznego w Polsce, która na przestrzeni ostatnich lat rośnie.

### 3. Charakterystyka analizowanych projektów

#### 3.1. Kaszubska Ostoja

Projekt zlokalizowany jest w jednej z gmin w województwie pomorskim (gminie Kołczygłowy), znajdującej się w powiecie bytowskim przy zachodniej granicy województwa. Gmina ta nie posiada walorów turystycznych, które wyróżniałyby ją spośród innych gmin Pojezierza Kaszubskiego. Wręcz przeciwnie: na podstawie przeprowadzonych przez dewelopera makroanaliz lokalizacyjnych stwierdzono ograniczone walory, które sprzyjałyby rozwojowi turystycznemu gminy (m.in. tylko 2 jeziora, ale znaczna ilość lasów, stosunkowo duże odległości do większych ośrodków miejskich: do Trójmiasta 120 km, do Słupska 47 km, odległość od morza przekraczająca 60 km, brak rozwiniętej sieci kanalizacji sanitarnej oraz oczyszczalni ścieków).

Inwestor przystępując do planowania projektu, starał się, w ścisłej współpracy z gminą, znaleźć pomysł na wykorzystanie dostępnego terenu. Zamysły te urzeczywistniły się w procesie przygotowywania dokumentów planistycznych, tj. studium uwarunkowań i kierunków rozwoju oraz miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego. We wspólnych opracowaniach przyjęto, iż gmina jest w stanie rozwijać turystykę kwalifikowaną w obrębie dwóch wytypowanych lokalizacji, bazując na obecnej modzie, w szczególności wśród młodych rodzin, na aktywność fizyczną i przebywania na łonie natury.

Ideą analizowanego projektu inwestycyjnego było wybudowanie nowoczesnego, tematycznego<sup>7</sup> parku wakacyjnego, składającego się z 60 niezależnych domków wypoczynkowych oraz z infrastruktury towarzyszącej. Domki wypoczynkowe, wraz z wyodrębnioną geodezyjnie działką, są przeznaczone na sprzedaż, jako odrębne nieruchomości zabudowane, posiadające odrębne księgi wieczyste.

<sup>7</sup> Architektura budynków jest ujednolicona (jednakowy charakter budynków z zewnątrz) i nawiązuje jednoznacznie do regionalnego i lokalnego budownictwa kaszubskiego. Charakter ośrodka wypoczynkowego nadaje organizacja funkcjonowania oparta na tradycji i regionalnej kulturze kaszubskiej, tj. wspólne biesiadowanie i występy zespołów ludowych, dostarczanie potraw i produktów przez lokalnych gospodarzy.

W skład projektu wchodzi także tereny wspólne, na których znajduje się infrastruktura towarzysząca, m.in.: budynek restauracyjny, kompleks rekreacyjno- sportowy (boisko do siatkówki, otwarty basen w miesiącach letnich oraz outdoor fitness), nowoczesny plac zabaw dla dzieci, ścieżki, urządzona zieleń i trawniki, a także elementy małej infrastruktury towarzyszącej (zadaszone miejsca na ognisko, wiaty grillowe, ławki, śmietniki, lampy, nasadzenia). Urokowi miejsca dodaje fakt wykorzystania przez dewelopera naturalnych uwarunkowań terenowo-przestrzennych, tj. istniejącego jeziora naturalnego, atrakcyjnego ukształtowania terenu oraz kilkunastoletniego drzewostanu na terenie, na którym wybudowano ośrodek (fot. 1).

W założeniach projektowych deweloper przewidział wybudowanie dodatkowego sztucznego jeziora o powierzchni 2,2 ha wraz wyspą, na której buduje ekskluzywny dom. Zbiornik został zarybiony i stanowi łowisko specjalne, z którego będą mogli korzystać wypoczywający na terenie ośrodka. Całość ośrodka, wraz z działką, na której zostało wybudowane sztuczne jezioro, obejmuje obszar ponad 7,5 ha. Plan ośrodka przedstawiono na fotografii 2.

Omówiona inwestycja jest odpowiedzią na potrzeby rynku w sektorze nieruchomości wakacyjnych. Nabywcy mogą przekazać swój obiekt (domek) do zarządzania i wynajmu, którymi zajmuje się deweloper. W takim przypadku domek jest traktowany jako inwestycja kapitałowa. Podkreślić należy wysoki poziom profesjonalizmu obsługi marketingowej i organizacyjnej inwestycji, dzięki ponad 10-letniemu doświadczeniu dewelopera w tym obszarze. Klienci, którzy nie chcą przeznaczyć domku do celów wynajmu, mogą użytkować go we własnym zakresie.

### 3.2. Łębska Ostoja

Projekt zlokalizowany jest w powiecie łębskim, na terenie gminy Wicko. Gmina ta, pomimo iż nie posiada bezpośredniego dostępu do morza, jest unikalnie położona. Częściowo znajduje się na terenie Słowińskiego Parku Narodowego, od strony północnej graniczy z miastem Łeba oraz z dwoma atrakcyjnymi jeziorami Łębsko i Sarbsko. Projekt zajmuje powierzchnię 1,4 ha i jest usytuowany w odległości 2 km od centrum Łeby, 4,3 km od plaży nadmorskiej oraz 1 km od plaży z pomostem nad Jeziorem Łębsko.

Przedsięwzięcie zakładało wybudowanie ośrodka wakacyjnego, który składałby się z 70 samodzielnych lokali mieszkalnych umiejscowionych w dziesięciu budynkach. Architektura budynków jest „ponadczasowa”, co oznacza, iż budynki nie szokują nowoczesnością, ale nawiązują pod względem wyglądu i detalu do budownictwa regionalnego. Ponadto w skład ośrodka wchodzi: otwarty kompleks basenowy z podgrzewaną wodą, kort tenisowy, boisko do siatkówki plażowej, zespół urządzeń outdoor fitness, profesjonalny plac zabaw (fot. 3).

Produktem przeznaczonym do sprzedaży są samodzielne lokale mieszkalne wraz z częścią wspólną, na której znajdują się wyżej wymienione atrakcje. Intencją dewelopera było wykorzystanie unikalnych cech lokalizacyjnych (bezpośrednie sąsiedztwo morza i jeziora, położenie w otulinie Słowińskiego Parku Narodowego) oraz stworzenie wysokiego poziomu funkcjonalności obiektu dla potrzeb organizacji działalności turystycznej. Lokale były sprzedawane nabywcom z tzw. opcją wynajmu, co oznacza, iż deweloper stawał się jednocześnie operatorem działalności turystycznej obiektu. Do jego zadań należałoby zatem zarządzanie obiektem oraz organizacja wynajmu lokali w imieniu właścicieli mieszkań. Podobnie jak w pierwszym projekcie, nabywcom oferowany był produkt inwestycyjny w postaci nieruchomości lokalowej, zlokalizowanej w unikalnym na mapie Polski miejscu.



**FOT. 1.** Projekt Kaszubska Ostoja – infrastruktura towarzysząca. **Źródło:** dokumentacja dewelopera



**FOT. 2.** Kaszubska Ostoja – plan ośrodka. **Źródło:** materiały dewelopera

Sukces osiągnięty przez dewelopera w I etapie realizacji spowodował podjęcie decyzji o kontynuowaniu realizacji II etapu na zakupionej w bezpośrednim sąsiedztwie działce. W II etapie realizacji inwestycji powstanie 60 niezależnych lokali mieszkalnych usytuowanych w pięciu niezależnych budynkach wielorodzinnych. Pod względem stylu architektonicznego budynki nawiązują wprawdzie do tych z I etapu, zostały w nich jednak uwzględnione bardziej nowoczesne i optymalne rozwiązania w zakresie użyteczności i powierzchni lokali, a także balkonów i tarasów. W skład atrakcji dodatkowych będą wchodzić: drugi podgrzewany kompleks basenowy, sauna, boisko do siatkówki plażowej, mini golf, profesjonalny plac zabaw (fot. 4).

#### **4. Innowacyjność projektów i korzyści interesariuszy z realizacji przedsięwzięć**

Deweloper zdawał sobie sprawę, że ze względu na ciągłe i dynamiczne zmiany w otoczeniu i w trendach rynkowych oraz szybkie zmiany na rynkach finansowych, konieczne jest zastosowanie dużego stopnia elastyczności w fazie realizacji. Przejawem takiego podejścia jest zarządzanie adaptacyjne, będące podejmowaniem bieżących decyzji w reakcji na zaistniałą sytuację rynkową (Szreder, Walentynowicz, Sycz, 2017).





**FOT. 3.** Łebska Ostoja – I etap inwestycji. **Źródło:** materiały własne dewelopera



**FOT. 4.** Łebska Ostoja – II etap inwestycji. **Źródło:** materiały własne dewelopera

W niniejszym opracowaniu punkt ciężkości położony jest na innych, znaczących elementach innowacyjności, do których należą:

#### 1. Zakres działań prowadzonych przez dewelopera

W klasycznym procesie deweloperskim składającym się z trzech faz: przedinwestycyjnej, realizacyjnej i eksploatacyjnej, za zakończenie realizacji projektu przyjmuje się oddanie obiektów do użytkowania i przekazanie ich nabywcom na podstawie umowy notarialnej

(Szreder, 2008). W realizowanych przedsięwzięciach zostaje wyodrębniona czwarta faza, która obejmuje czynności zarządzania nieruchomością oraz organizację działalności w zakresie wynajmów realizowanych na zlecenie nabywców. Wymienione czynności realizowane są przez dewelopera samodzielnie, natomiast planuje się powołać do tego celu spółkę specjalnego przeznaczenia. Zakres czynności dewelopera w ramach organizacji wynajmu w imieniu nabywców obejmuje przede wszystkim: przygotowanie, aktualizowanie i prowadzenie dedykowanych serwisów internetowych, prowadzenie ciągłej promocji i reklamy obiektów w Internecie, promowanie obiektów w każdy inny sposób na podstawie ciągłej analizy najbardziej efektywnych, możliwych do wykorzystania narzędzi marketingowych, prowadzenie procesu rezerwacji, tj. obsługa poczty internetowej, kontakt telefoniczny, ustalanie z klientami ostatecznych terminów wynajmu, obsługa finansowa wynajmów, przekazanie i odbiór obiektu po wynajmie, sprzątanie oraz rozliczanie z właścicielami należności za pobyty.

## 2. Charakter produktów/usług oferowanych nabywcom

Całość usługi oferowanej nabywcom ma na celu wytworzenie unikalnego i konkurencyjnego produktu finansowego w postaci dochodowej nieruchomości generującej bezpieczny roczny dochód, bez konieczności osobistego angażowania się nabywcy w jakiegokolwiek czynności operacyjne. Jest to istotne zwłaszcza w przypadku zakupu nieruchomości zlokalizowanej poza stałym miejscem zamieszkania nabywcy, ale także dla każdego inwestora, który nie ma możliwości, czasu lub wystarczającego doświadczenia, by zająć się zarządzaniem posiadanym lokalem.

Zaoferowanie takiego produktu otwiera nowe możliwości inwestowania w nieruchomości, przede wszystkim osobom fizycznym, co dla wielu potencjalnych nabywców stanowi możliwość uzupełnienia lub dywersyfikacji posiadanego portfela inwestycyjnego. Proponowanym przez dewelopera modelem rozliczeniowym w obu zrealizowanych projektach jest uzależnienie wysokości przychodów nabywcy lokalu od przychodów generowanych z wynajmu danego lokalu. W interesie zarówno dewelopera, jak i nabywcy jest zatem maksymalizacja przychodów z wynajmu w ciągu roku, gdyż rozliczenie przychodu dewelopera z tej działalności stanowi określony procent od całego uzyskanego przychodu z wynajmu danego obiektu. Deweloper musi więc prowadzić jak najbardziej racjonalną gospodarkę finansową w zakresie ponoszenia wszystkich kosztów swojej działalności w tym obszarze.

## 3. Uzależnienie oczekiwanej stopy zwrotu z inwestycji od atrakcyjności wytworzonego produktu turystycznego, co przełoży się na uzyskiwanie wysokich wskaźników wynajmu w ciągu roku (Chrabąszcz, 2014)

Jest to kolejny przejaw innowacyjności działalności dewelopera, który już na etapie planowania projektu, tworzy strategię sprzedaży przyszłego produktu turystycznego. W tym celu planuje i uwzględnia w kalkulacjach finansowych dodatkowo atrakcje na terenie realizowanych projektów. Niezaprzeczalny jest fakt, iż pociągają one za sobą wysokie koszty (np. wybudowanie sztucznego jeziora o powierzchni 2 ha oraz uformowanie na nim wyspy lub wybudowanie profesjonalnego kompleksu basenowego o powierzchni lustra wody 250 m<sup>2</sup> wraz z niespotykanej wielkości placem zabaw). Niemniej jednak poniesienie tych kosztów na etapie budowy przyczyni się do łatwiejszej sprzedaży usług turystycznych w kolejnych latach funkcjonowania obu projektów, a tym samym przełoży się na stopy zwrotu uzyskiwane przez nabywców z dokonanych wcześniej inwestycji.

#### 4. Forma pozyskiwania kapitału przeznaczonego na realizację inwestycji

W pierwszym etapie inwestycja musi być finansowana z zaciągniętych kredytów lub kapitałem własnym dewelopera. Natomiast bardzo szybko w tego typu projektach dalsza ich realizacja finansowana jest kapitałami wpływającymi od poszczególnych nabywców/inwestorów. Z tego względu koszt realizacji inwestycji może być dużo niższy niż w przypadku realizacji alternatywnych projektów.

Z uwagi na fakt traktowania wytworzonego produktu jako długoterminowego produktu finansowego deweloper jest zobowiązany do zapewnienia wysokiej jakości w fazie budowy. Nie może więc w przypadku realizacji takich przedsięwzięć szukać oszczędności na materiałach, co jest nagminnym postępowaniem deweloperów, realizujących klasyczne przedsięwzięcia mieszkaniowe. Zastosowanie wyższej klasy materiałów wiąże się z wyższymi kosztami wytworzenia produktów. Skutkuje jednak długotrwałością inwestycji bez konieczności dokonywania inwestycji odtworzeniowych (remontowych) w okresie pierwszych 7–10 lat trwania inwestycji. Przykładami koniecznych inwestycji odtworzeniowych są np. odnowienie elewacji budynku już po 2–3 latach jego użytkowania ze względu na użycie niskiej jakości, tanich tynków na etapie budowy (ma to szczególne znaczenie w przypadku obiektów zlokalizowanych w strefach nadmorskich) czy szukanie przez dewelopera oszczędności na ociepleniu oraz wykończeniu wewnętrznym budynków.

Do głównych interesariuszy projektów deweloperskich przedstawionych w niniejszym opracowaniu oraz odnoszonych przez nich korzyści zidentyfikowanych na podstawie zrealizowanych projektów należą:

1. Gmina, na terenie której jest realizowane przedsięwzięcie, otrzymuje podatki od nieruchomości i transakcji związanych z inwestycją, wydatki turystów odwiedzających ośrodki, wydatki właścicieli nieruchomości odpoczywających w ośrodku, a także zyskuje dodatkowe miejsca pracy, przychody, podatki i wydatki z tym związane.
2. Deweloper, który realizuje przedsięwzięcie, otrzymuje przychody ze sprzedaży nieruchomości, przychody z tytułu późniejszej obsługi obiektu, a także zbiera doświadczenia realizatorskie, marketingowe i organizacyjne, które może przełożyć na jakość przyszłych inwestycji i możliwości rozwijania się, kształtowanie wizerunku i budowanie marki.
3. Nabywcy nieruchomości, którzy zyskują atrakcyjną lokatę kapitału, możliwość dywersyfikacji portfela inwestycyjnego, przychody i zyski z tytułu inwestycji w nieruchomości wakacyjne, możliwość spłaty ewentualnego kredytu z uzyskiwanych przychodów, możliwość wykorzystywania nieruchomości w dowolnym terminie na własne potrzeby.
4. Nabywcy usług, którzy zyskują dostęp do wysokiej jakości usługi turystycznej, zawierającej w sobie walory wypoczynkowe, rekreacyjne i krajoznawcze. Wielu gości korzysta w usługi w sposób powtarzalny.

Jak wynika z przeprowadzonej analizy, w konsekwencji realizacji opisywanych przedsięwzięć deweloper, nabywcy, gmina oraz klienci finalni odnoszą daleko idące korzyści. Niewątpliwą korzyścią wszystkich stron jest z pewnością także efekt doświadczenia, który będzie procentował przy realizacji kolejnych projektów przez dewelopera lub na terenie danej gminy. Nabywcy z kolei po pewnym czasie będą w stanie ocenić atrakcyjność i efektywność swojej inwestycji, co ułatwi im w przyszłości podejmowanie tego typu decyzji inwestycyjnych, niewątpliwie oczekiwanych przez dewelopera przy realizacji kolejnych inwestycji.

## 5. Wnioski

Na podstawie przeprowadzonych analiz stwierdzono, iż prowadzenie przez dewelopera działalności w sektorze condohoteli daje obiecujące perspektywy. Pomimo faktu, iż ta część rynku rozwija się, przeciętna jakość czy funkcjonalność produktu może jednak już nie gwarantować określonej stopy zwrotu z inwestycji, co jest jednym z podstawowych kryteriów przyciągnięcia inwestorów. Zdaniem autora opracowania, przedstawione i zaimplementowane w zrealizowanych projektach innowacje przyczyniają się jednak istotnie do ich sukcesu. Pod wpływem pozytywnych doświadczeń deweloper podjął już decyzje o realizacji następnych projektów tego typu. W kolejnych latach rynek condohoteli w Polsce będzie się prawdopodobnie powoli nasycił lub być może dokona się na nim korekta. Deweloper nie obawia się jednak o sukces zaplanowanych projektów, a za podstawowy czynnik sukcesu uważa ich dalszą innowacyjność.

## Bibliografia

- Buchholz-Srogosz K., *Condohotele na polskim rynku nieruchomości*. Zeszyty Naukowe Instytutu ADJ w Częstochowie 2016, nr 2, vol. 14.
- Chrabąszcz K., *Condo inwestycje jako alternatywna forma alokacji kapitału*. Zeszyty Naukowe Małopolskiej Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Tarnowie 2014, nr 1, vol. 124.
- Szreder J., *Bariery w deweloperskim procesie inwestycyjnym*, [w:] *Rynek kapitałowy i pieniężny, wybrane aspekty*. Prace i Materiały Wydziału Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego 2008, nr 4.

## Netografia

- Aparthotele i apartamenty na wynajem krótkoterminowy w największych miastach polskich*. Raport firmy „Inwestycje w Kurortach”, listopad 2016. Dostępny w Internecie: [http://www.inwestycjewkurortach.pl/dane/web\\_articles\\_files/2745/raport\\_aparthotele\\_condohotele\\_miasta\\_jesien\\_2016.pdf](http://www.inwestycjewkurortach.pl/dane/web_articles_files/2745/raport_aparthotele_condohotele_miasta_jesien_2016.pdf)  
<http://www.goldentulipgdanskresidence.com>  
<https://aparthotel.czarnagora.pl/>
- Mikulska A., *Na urlop do własnego M? Rynek condohoteli w Polsce*. 2015. Dostępny w Internecie: <http://www.reas.pl>
- Ofensywa condo hoteli. 60 inwestycji do wyboru*. 2015. Dostępny w Internecie: [http://www.propertynews.pl/hotele/ofensywa-condo-hoteli-60-inwestycji-do-wyboru,37139\\_3.html](http://www.propertynews.pl/hotele/ofensywa-condo-hoteli-60-inwestycji-do-wyboru,37139_3.html)
- Szreder J, Walentynowicz P., Sycz P., *Adaptive Project Framework jako metoda zarządzania projektami deweloperskimi na przykładzie przedsięwzięcia Kaszubska Ostoja*. Real Estate Management and Valuation, 2018. Dostępny w Internecie: <http://tnn.org.pl/pl/remv-journal>
- Turystyka w Polsce 2016*. Dostępny w Internecie: <https://www.msit.gov.pl/pl/turystyka/badania-ryнку-turystycz/7401,Turystyka-w-Polsce-2016.html>  
[www.inwestycjewkurortach.pl](http://www.inwestycjewkurortach.pl)  
[www.mf.gov.pl](http://www.mf.gov.pl)



# Innowacja a udoskonalenie. Bariery blokujące innowacyjność przedsiębiorstw sektora MŚP

---

**Streszczenie:** Pojęcie innowacji pojawia się w każdej sferze życia. Z założenia innowacja to *ciąg działań, prowadzących do wytworzenia nowych lub ulepszonych produktów, procesów technologicznych lub systemów organizacyjnych* (Wiśniewska, 2013, s. 10). Wciąż jednak słyszy się o innowacyjności w sferze zarządzania, produktów technologicznych, szkolnictwa wyższego, metod zarządzania czy innych dziedzin, takich jak np. kosmetologia czy fryzjerstwo. Innowacyjność uznawana jest za motor napędzający gospodarkę. Jednak czy każde udoskonalenie jest innowacją? Istotą problemu jest zatem zrozumienie pojęcia innowacji, tego, jak ona powstaje oraz jakie są przyczyny blokujące innowacyjność. W niniejszym opracowaniu autorka ma na celu sprecyzowanie, co jest innowacja, a co nie powinno być za nią uważane. jakie są bariery blokujące powstawanie i wdrażanie innowacji. Wnioski końcowe zostały poparte wynikami badań przeprowadzonymi wśród polskich mikroprzedsiębiorstw i sektora MŚP.

**Słowa kluczowe:** innowacja, bariery innowacyjności, innowacyjność MŚP

---

## 1. Wstęp

Pojęcie innowacji stało się bardzo popularne w ostatnich latach. Przykładowo, wpisując w wyszukiwarce ScienceDirect.com hasło *innovation*, otrzymuje się 375 869 wyników z okresu 2009–2017, przy czym 19 237 to artykuły recenzowane, 212 519 badania własne, 5901 hasła encyklopedyczne a 41 464 rozdziały w książkach oraz pozostałe<sup>1</sup>. W wyszukiwarce Google Book Search po wprowadzeniu hasła *innovation definition* otrzymuje się 306 000 książek zawierających definicję innowacyjności. W zbiorach biblioteki Politechniki Wrocławskiej można znaleźć 1781 publikacji ze słowem „innowacje”, przy czym aż 883 są dostępne online, oraz 797 publikacji ze słowem „innowacyjność”, przy czym 477 jest dostępnych online. Publikacje te są z różnych dziedziny wiedzy: od zarządzania przez energetykę, inżynierię po medycynę, co świadczy o uniwersalności tego pojęcia.

Czym zatem są innowacje? Wprawdzie nie sposób przeanalizować każde użycie tego słowa, jednak zapoznanie się z wybranymi przykładami pozwala na podjęcie próby zrozumienia, czym jest innowacyjność, i odróżnienie innowacji od udoskonalień/unowocześnień.

## 2. Innowacje i innowacyjność

Jednym z autorytetów mówiących o innowacyjności jest Fagerberg, który już na początku *The Oxford Handbook of Innovation* wskazuje, że innowacja tak naprawdę nie jest nowym zjawie-

---

\* Mgr; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: anna.maria.kaminska@pwr.edu.pl

<sup>1</sup> <http://www.sciencedirect.com/search?q=innovation&show=25&sortBy=relevance> [online] [dostęp: listopad 2017].

skiem. Podkreśla, że ludzką rzeczą jest myślenie o lepszych sposobach wykonania różnych rzeczy i wypróbowywanie ich. Gdyby nie postępowanie innowacyjne, nie istniałaby żadna technologia, maszyna, a nawet... koło czy alfabet! Innowacje chociaż nie były określane tym mianem, to jednak miały miejsce. Zanim jednak innowacja powstanie, pojawia się inwencja twórcza, która jest wdrażana w praktykę właśnie w postaci innowacji. Przekształcenie inwencji w innowację wymaga wykorzystania różnych typów wiedzy, zdolności, umiejętności i zasobów. Jest to proces ciągły, co oznacza, że np. smartfon, który jest teraz najbardziej zaawansowanym technologicznie urządzeniem, z czasem stanie się przestarzały i nie będzie już tak chętnie wybierany przez klientów. Wymaga on zatem ciągłego udoskonalania (Fagerberg, Moverly, Nelson, 2005).

Dokonując analizy wybranych pozycji literaturowych (Sundbo, 1998; Moczała, 2005; Dolińska, 2010; Acosta, 2016; Szatkowski, 2016) można uznać, iż innowacja jest przeciwstawieniem się rutynie. Nie jest to do końca pełna definicja, gdyż w praktyce gospodarczej nie da się stwierdzić, gdzie kończy się rutyna, a zaczyna działanie nierutynowe. Potrzebę innowacji ukazuje się jako siłę napędową wzrostu gospodarczego. Rozwijanie i wzrost innowacyjności jest korzystnym dla całego społeczeństwa. Łatwiejsze staje się zaspokojenie potrzeb oraz podwyższenie jakości życia ludzi. Niezbędne do przeżycia organizacji i przedsiębiorstw jest stałe dostosowywanie się i modernizacja sposobów produkcji. Innowacja będzie więc nowym, zmodernizowanym wyrobem, udoskonaloną technologią wytwarzania, udoskonaloną strukturą organizacyjną lub nowatorskim systemem motywowania pracowników. Ujmując najprościej, innowacja jest nowym rozwiązaniem wdrożonym w przedsiębiorstwie, jak i w społeczeństwie (Moczała, 2005).

Najczęściej występującym stwierdzeniem jest to, że innowacja jest zmianą. Niejednokrotnie podkreślany jest pozytywny wydźwięk tej zmiany, co może w niektórych przypadkach zacierać granicę między działalnością innowacyjną a zwykłą działalnością produkcyjną. Jako że przedsiębiorstwa muszą na bieżąco reagować na potrzeby rynku i wprowadzać zmiany w produkcji, nasuwa się pytanie, czy każda tego rodzaju zmiana będzie innowacją. Innowacjami nazywane są też skutki procesu oceniane przez określony podmiot jako nowe i korzystne (najczęściej cały proces jest wówczas nazywany innowacyjnym). Owa nowość może być rozumiana dwojako: z jednej strony jako nowość absolutna, czyli taka, która nie była znana społeczeństwu (na skalę światową), z drugiej jako nowość względna, będąca cechą rozwiązań niestosowanych lub nieznanymi w pewnych układach gospodarczych. Istotną cechą innowacji jest oryginalność. Dane rozwiązanie techniczne jest oryginalne, jeżeli w istotny sposób różni się od rozwiązań znanych i/lub stosowanych. Innowacje wyróżnione ze względu na tę cechę są innowacjami: kreatywnymi, czyli odnoszącymi się do odkryć i wynalazków mających doniosłe znaczenie, oraz imitującymi, czyli powstającymi na zasadzie naśladownictwa lub kopiowania oryginalnych rozwiązań. Klasyk J.A. Schumpeter zdefiniował innowacje jako nieciągłe przedsięwzięcia nowych kombinacji czynników wytwórczych w pięciu przypadkach (Szatkowski, 2016):

1. Wprowadzenie produktu nowego, z którym konsumenci się jeszcze nie spotkali (może to być nowy gatunek lub odmiana towaru).
2. Zastosowanie nowej metody produkcji lub wcześniej niestosowanej w praktyce konkretnej gałęzi produkcji.
3. Otwarcia nowego rynku w miejscu, gdzie określona gałąź produkcji nie występuje (niezależnie od tego, czy rynek ten już funkcjonował, czy jeszcze nie).
4. Pozyskanie nowego dostawcy surowców lub półfabrykatów, niezależnie od tego, czy jest to nowe, czy już istniejące źródło.
5. Reorganizacja procesów gospodarczych zarówno w produkcji, jak i w obiegu towarów (np. stworzenie monopolu, oligopolu lub wręcz przeciwnie – złamanie go).



Z jednej strony innowacje traktowane są często jako nowe dobro, usługa, pomysł. Z drugiej zaś postrzegane są jako zjawisko o wymiarze ekonomicznym i/lub społecznym, a nie tylko technicznym. W literaturze przedmiotu najczęściej wyróżniane są następujące rodzaje innowacji (Szatkowski, 2016):

- ♦ innowacje produktowe, czyli nowe lub zmodernizowane wyroby, przy czym odróżnić należy produkty nowe od substytutów pierwotnego produktu;
- ♦ innowacje technologiczne/procesowe, czyli nowe technologie, wśród których, z punktu widzenia wartości, wyróżnić można: technologię bazową (szeroko stosowaną w sektorze, dostępną, o małej i słabnącej wartości konkurencyjnej), technologię kluczową (stanowiącą podstawę konkurencyjności wyrobów, silnie chronioną) oraz technologię eksperymentalną (rzadko stosowaną, ale dostarczającą technologie kluczowe, silnie chronioną);
- ♦ innowacje organizacyjne, czyli dokonywane w sferze zarządzania, które są silnie związane z innowacjami technologiczno-procesowymi i niejednokrotnie do nich zaliczane;
- ♦ innowacje społeczne.

W przypadku przedsiębiorstw sektora MŚP należy wziąć pod uwagę rozmiar prowadzonej przez nie działalności. Przedsiębiorstwa te wykorzystują pomysły i wiedzę z różnych źródeł wewnętrznych i zewnętrznych w celu zwiększenia możliwości tworzenia innowacji adekwatnych do potrzeb swoich klientów. Klienci są kluczowymi elementami innowacyjnego myślenia, dlatego ich wiedza i doświadczenie pomagają kształtować nowe produkty i usługi. Analiza potrzeb klientów i ich oczekiwań jest zatem źródłem innowacji (Tont, 2016).

### 3. Źródła, rodzaje innowacji oraz proces ich powstawania

Źródła innowacji opisane w literaturze przedmiotu są klasyfikowane na wiele sposobów. P.F. Drucker wskazał siedem okazji do inicjowania procesów innowacyjnych, które można ułożyć według malejącej ilości ich wiarygodnych przewidywań (Drucker, 1985):

- ♦ zdarzenia nieoczekiwane;
- ♦ różnica pomiędzy rzeczywistością a wyobrażeniami o niej;
- ♦ potrzeby procesu;
- ♦ zaskakujące zmiany w strukturze rynku i przemysłu;
- ♦ zmiany demograficzne;
- ♦ zmiany mentalne w wartościach, nastrojach oraz postrzeganiu;
- ♦ powstawanie nowej wiedzy z zakresu nauk, głównie ścisłych.

Istnieje wiele kryteriów stanowiących podstawę klasyfikacji innowacji (zob. tab. 1).

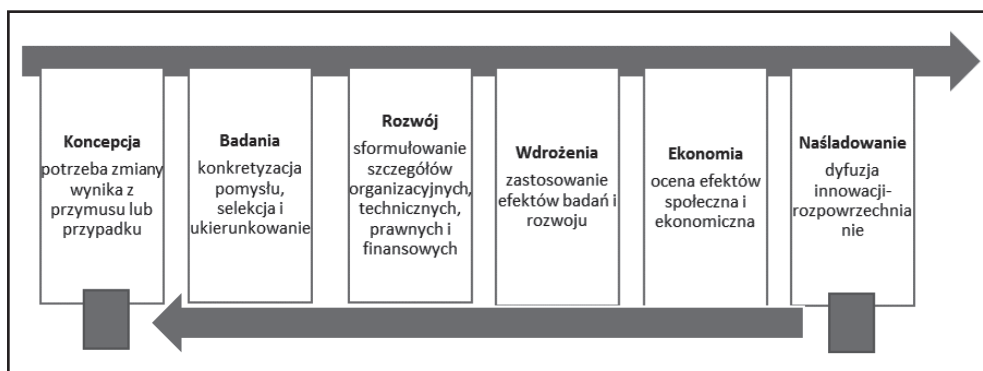
Proces tworzenia innowacji nie jest procesem prostym. Składa się bowiem z wielu etapów i sama modyfikacja już istniejącego produktu czy wytworzenie produktu łudząco podobnego do już istniejącego nie powoduje powstania innowacji. Przykładowy schemat procesu innowacji został przedstawiony na rysunku 5.

### 4. Co nie jest innowacją?

Wszechobecność omówionego już pojęcia innowacji prowadzi do sceptycyzmu i nie zawsze pozytywnego odbioru rozwiązań innowacyjnych. B. Acosta w opracowaniu *Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation*

**Tabela 1.** Klasyfikacje i źródła innowacji

Klasyfikacja innowacji	Źródła innowacji
Rynkowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ podażowe: niepodlegające wpływom systemów ekonomicznych, tworzone przez naukę niezależnie od zapotrzebowania;</li> <li>♦ popytowe: wprowadzane ze względu na konkretne zapotrzebowanie na rynku czy produkcji</li> </ul>
Miejsce powstawania	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ organizacyjne (wewnętrzne): nowe konstrukcje wyrobów, technologii czy organizacji oraz wynalazki i udoskonalenia ich dotyczące;</li> <li>♦ zewnętrzne krajowe: prace naukowo-badawcze, opracowania, informacje naukowo-techniczne, ekonomiczne i organizacyjne oraz zmiany demograficzne; zmiany światopoglądowe: postrzeganie otoczenia, nastroje, wartości, powstawanie nowej wiedzy;</li> <li>♦ zagraniczne: prace naukowo-badawcze, opracowania, informacje naukowo-techniczne, ekonomiczne i organizacyjne</li> </ul>
Procesowe	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ transfer technologii;</li> <li>♦ działalność strefy B+R;</li> <li>♦ prowadzenie badań marketingowych;</li> <li>♦ współpraca z firmami konsultingowymi;</li> <li>♦ motywowanie do kreatywnego i twórczego myślenia pracowników i kierownictwa</li> </ul>
Analiza okazji	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ „nieoczekiwanie”: niespodziewane sukcesy, nieoczekiwane wydarzenia oraz niepowodzenia; najczęściej okazji do innowacji dają niespodziewane sukcesy;</li> <li>♦ niespójność między rzeczywistością a wyobrażeniem o niej;</li> <li>♦ potrzeby procesu: idea jest dokładna analiza procesu, jego słabych ogniw, dokładne zdefiniowanie celu i istoty rozwiązania oraz świadomość, że istnieje rozwiązanie lepsze;</li> <li>♦ zaskakujące zmiany w strukturze rynku</li> </ul>
<b>Źródło:</b> A. Moczala, <i>Zarządzanie innowacjami</i> . Akademia Techniczno-Hutnicza, Bielsko Biała, 2005, s. 47).	



**Rys. 1.** Etapy procesu innowacyjnego. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (K. Piotrowska, *Etapy procesu innowacyjnego jako obszary ryzyka w audycie wewnętrznym*. „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 6, vol. 84, s. 349)

*developed* przedstawił, powołując się na OCDE, czego nie powinno się interpretować jako innowacji w odniesieniu do jej rodzaju. I tak (Acosta, 2016):

- ♦ nie są innowacjami produktowymi:
  - modyfikacje i drobne poprawki,
  - ulepszenia dotyczące zwykłych lub zwyczajowych procedur,
  - regularne zmiany stacjonarne,
  - dostosowanie do potrzeb konkretnego klienta, które nie różni się znacznie od produktów wytwarzanych dla innych klientów,
  - zmiany w projekcie, które nie modyfikują funkcji,
  - wcześniej ustalone ustawienie lub cechy techniczne towaru lub usługi,
  - usługi nabyte dla innych firm;
- ♦ nie są innowacjami procesowymi:
  - drobne zmiany lub ulepszenia,
  - zwiększenie zdolności produkcyjnej lub usługowej w związku z wprowadzeniem nowych systemów produkcyjnych lub systemów logistycznych podobnych do tych, które są już w użyciu;
- ♦ nie są innowacjami marketingowymi:
  - zmiany w projekcie, sposobie pakowania, lokowania produktu, sprzedaży lub cen opartych na metodach marketingowych, z których korzystała firma,
  - sezonowe, regularne lub zwykłe zmiany w instrumentach marketingowych,
  - wykorzystanie metod marketingowych już stosowanych do wejścia na nowy rynek geograficzny lub nowy segment rynku;
- ♦ nie są innowacjami organizacyjnymi:
  - zmiany w praktykach biznesowych, organizacji miejsca pracy lub relacjach zewnętrznych, które opierają się na metodach organizacyjnych już stosowanych w firmie,
  - zmiany w strategii zarządzania, o ile nie towarzyszy temu wprowadzenie nowej metody organizacyjnej,
  - fuzje lub przejęcia innych firm.

Wiele zmian w produkcji, marketingu, procesie czy usłudze jest „tylko” zmianami, a nie innowacjami. Próby jednoznacznego określenia charakteru zmiany budzą jednak wiele wątpliwości.

Należy zauważyć, że innowacje mają bardzo duże znaczenie przy kształtowaniu wizerunku przedsiębiorstwa, głównie ze względu na (Janasz, 2013):

- ♦ przyczynianie się do sukcesu lub klęski firmy;
- ♦ budowanie opinii o firmie wśród pracowników, dystrybutorów, konkurentów i samych klientów;
- ♦ tworzenie określonej (emocjonalnej) wartości dodanej;
- ♦ przekazywanie informacji o sukcesach organizacji;
- ♦ kształtowanie właściwych postaw (zachowań ludzi) wobec firmy.

Przedsiębiorstwa, promując swoją działalność, niejednokrotnie podkreślają, że stosują innowacyjne rozwiązania czy innowacyjne produkty. Słowo „innowacja” stało się bowiem słowem-kluczem umożliwiającym zdobycie klientów.

## 5. Bariery innowacyjności

Wdrażanie innowacji, jak większość procesów w przedsiębiorstwach, ograniczone jest różnego rodzaju barierami. W 2013 r. związek Przedsiębiorców i Pracodawców zaprezentował wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorców, według których w Polsce prowadzenie działalności znacząco utrudniają (ułożone począwszy od najistotniejszych) (ZPiP, 2013):

- ♦ koszty pracy,
- ♦ wysokie podatki,
- ♦ niestabilność prawa,
- ♦ biurokracja (nadmiar obowiązków),
- ♦ samowolne i arbitralne decyzje urzędnicze,
- ♦ bariery inwestycyjne,
- ♦ urzędy i urzędnicy,
- ♦ skomplikowane prawo gospodarcze,
- ♦ kontrole urzędu skarbowego i innych instytucji,
- ♦ długi okres rozstrzygnięcia sporów sądowych.

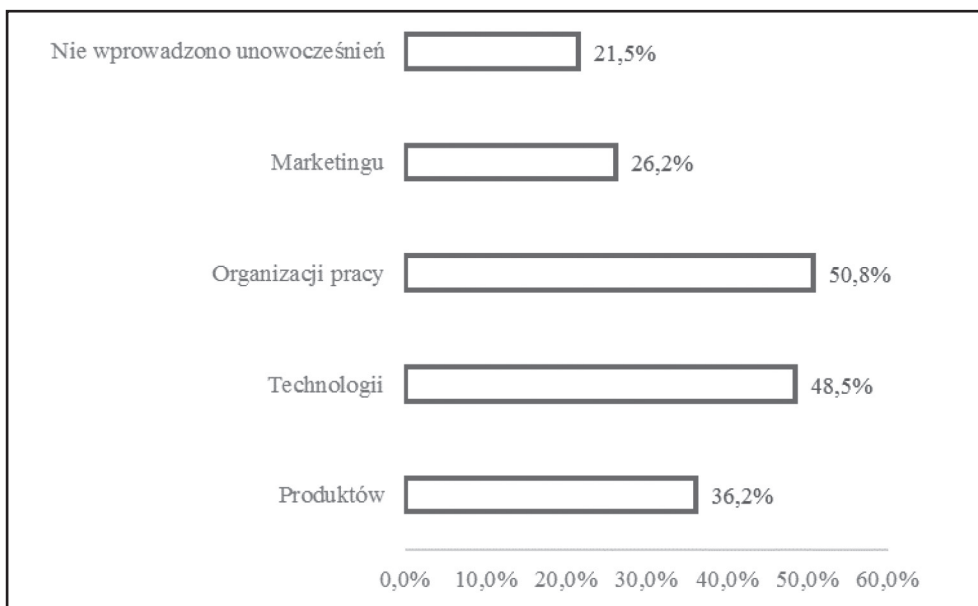
Przeszkody te są ważne, ponieważ hamują rozwój i wdrażanie innowacji. Specjalista w zakresie innowacyjności K.B. Matusiak przedstawił w swojej książce dokładną specyfikację barier, które podzielił na pięć grup:

1. Bariery psychologiczno-społeczne, takie jak: mała gotowość do podejmowania ryzyka, brak pozytywnych wzorców pro-przedsiębiorczych czy negatywna ocena środowiska.
2. Bariery kompetencyjne wynikające z usposobienia osoby przedsiębiorcy, takie jak: brak pomysłu na własny biznes, zbyt mała wiedza na temat funkcjonowania przedsiębiorstwa innowacyjnego i transferu technologii.
3. Bariery prawno-instytucjonalne spowodowane głównie wysoką liczbą skomplikowanych przepisów regulujących różne segmenty działalności gospodarczej oraz wzajemnie wykluczającymi się przepisami prawnymi dotyczącymi finansowania nauki oraz oceny pracowników naukowych.
4. Uwarunkowania wewnątrz uczelniane będące efektem przekonania władz akademickich o odrębności sfery nauki i biznesu.
5. Bariery i tendencje patologiczne przedsiębiorczości akademickiej, wśród których najistotniejsze są: niski poziom wiedzy praktycznej o biznesie, brak rzeczywistych doświadczeń biznesowych przeważającej części pracowników i współpracowników ośrodków przedsiębiorczości akademickiej oraz „szara strefa” przedsiębiorczości akademickiej.

Bariery te mają wpływ na działania przedsiębiorców oraz ich chęć i zdolność do podjęcia ryzyka i zainwestowania w innowacje. Ważne staje się zwiększanie świadomości w celu eliminowania czynnika niewiedzy oraz wprowadzenia zmian w przepisach upraszczających przedsiębiorstwom wdrażanie innowacji.

## 6. Wyniki badań przeprowadzonych wśród przedsiębiorstw sektora MŚP

Sugerując się przesłanką, by nie nadużywać pojęcia innowacji, autorka niniejszego opracowania przeprowadziła badania w postaci ankiety w grupie 130 polskich przedsiębiorstw



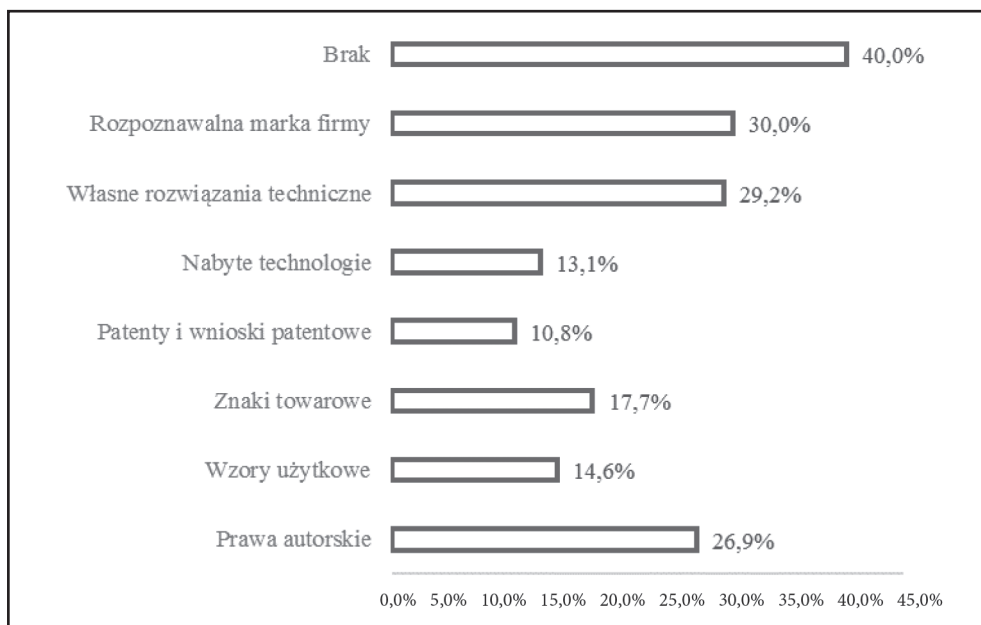
**Rys. 2.** Wyniki badań ankietowych – odpowiedź na pytanie: Czy w przedsiębiorstwie wprowadzono w przeciągu roku unowocześnienie usprawniające działalność i z jakiego zakresu?

sektora MŚP, w której 61% stanowiły przedsiębiorstwa mikro i małe zatrudniające do 20 osób. Pytania zawarte w ankiecie dotyczyły wydatków na rozwój, a w przypadku rozwiązań innowacyjnych posiadanych patentów i były pytaniami wielokrotnego wyboru.

Ze względu na fakt, iż przedsiębiorcy różnie interpretują pojęcie innowacji, jedno z zadanych pytań dotyczyło wprowadzania przez nich szeroko pojętych „unowocześnień” (rys. 2). Unowocześnienia te najczęściej dotyczą organizacji pracy. Należy zauważyć, że ten typ udoskonaleń nie zawsze musi wiązać się z kosztami dla przedsiębiorstwa, gdyż mogą to być takie działania, jak np. optymalizacja obiegu materiałów (polegająca na zmianie ustawienia niedużych maszyn na hali produkcyjnej). Wśród ankietowanych 48,5% przyznaje, że wprowadziło unowocześnienia w technologii, a 36,2%, że wprowadziło unowocześnienia z zakresu produktów. Aż 21,5% deklaruje, że nie wprowadza unowocześnień.

Zjawiskiem pozytywnym jest rozwój przedsiębiorstwa, chociażby właśnie poprzez unowocześnianie działalności. Ważnym aspektem jest organizacja pracy i odpowiedni przepływ informacji. Prawie 80% ankietowanych przedsiębiorców wprowadza udoskonalenia. Wynik ten można uznać za bardzo dobry, gdy uwzględnimy fakt, iż w przeważającej części ankietowanych przedsiębiorstw było zatrudnionych nie więcej niż 20 pracowników.

O tym, czy wprowadzane unowocześnienia są innowacjami, świadczyć mogą odpowiedzi na pytanie dotyczące posiadanego prawa do własności intelektualnej (rys. 3). Poza prawami sensu stricto wskazano na takie aspekty określające przedsiębiorstwa, jak posiadanie rozpoznawalnej marki (aż 30,0%) i własnych rozwiązań technologicznych (29,2%). Aż 40,0%



**Rys. 3.** Wyniki badań ankietowych – odpowiedź na pytanie: Czy przedsiębiorstwo posiada prawa do własności intelektualnej i w jakiej postaci?

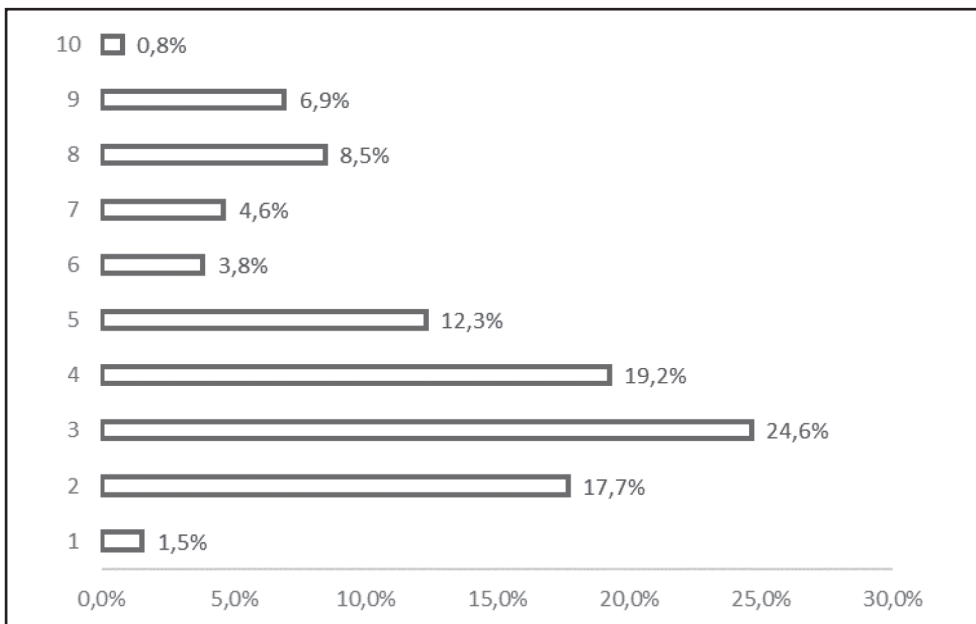
respondentów wskazało na brak posiadania jakichkolwiek praw do własności intelektualnej (w tym brak rozpoznawalnej marki czy własnych rozwiązań). Wśród ankietowanych 26,9% posiada prawa autorskie a 17,7% zastrzeżone znaki towarowe, 14,6% korzysta ze wzorów użytkowych a 13,1% nabyło technologie. Patenty posiada 10,8%.

Wyniki zaprezentowane na rysunku 3 świadczą o tym, iż w obrębie badanej grupy wiele przedsiębiorstw jest w posiadaniu praw do własności intelektualnej. Posiadanie patentów czy technologii wskazuje na rzeczywiste opracowywanie i wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwach.

Przedsiębiorców zapytano również, jak oceniają poziom innowacyjności w skali od 1 do 10, gdzie 10 oznacza wysoko innowacyjne przedsiębiorstwo. Rysunek 4 jest zestawieniem uzyskanych wyników.

Zaledwie jedna czwarta ankietowanych uważa swoje przedsiębiorstwa za bardzo innowacyjne (28,4% ankietowanych oceniło swoje przedsiębiorstwo w skali od 6 do 10). Największa grupa ankietowanych, bo aż 24,6%, oceniła innowacyjność swojego przedsiębiorstwa na 3, a 19,2% na 4. Odpowiedzi sugerują, że przedsiębiorcy prowadzą działalność tak, aby była ona postrzegana jako innowacyjna.

Nasuwa się zatem pytanie, dlaczego tylko jedna czwarta ankietowanych uważa swoje przedsiębiorstwa za innowacyjne. Autorka niniejszego opracowania zweryfikowała wcześniej omówione bariery transferu innowacji (z grup barier: psychologiczno-społecznych, kompetencyjnych, prawno-instytucjonalnych, wewnątrzuczelnianych oraz tendencji patolo-

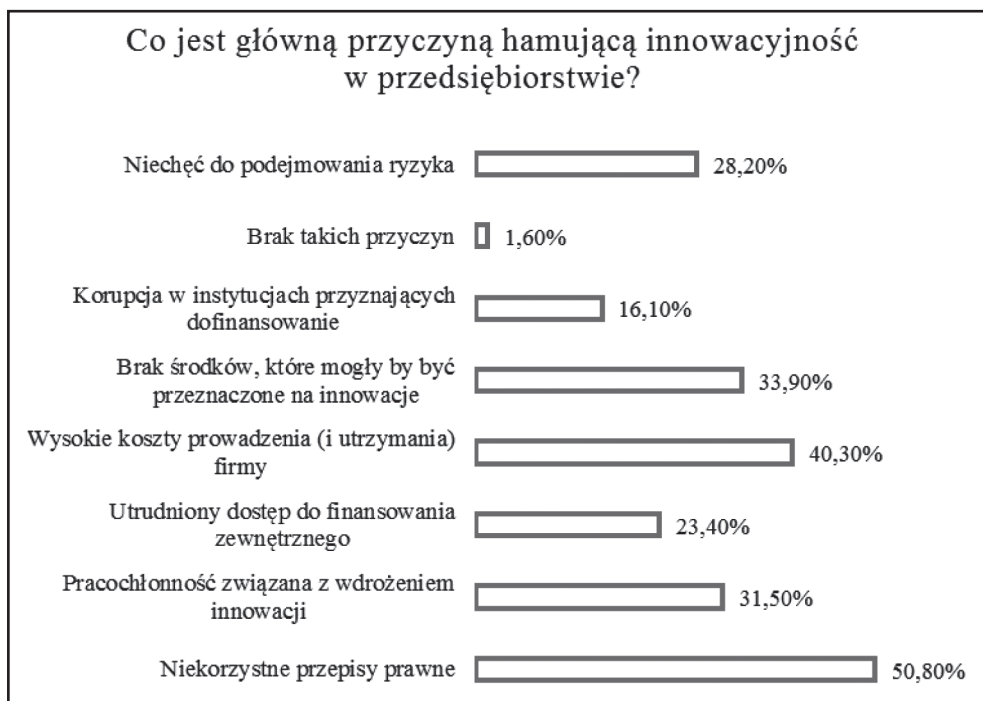


**Rys. 4.** Wyniki badań ankietowych – odpowiedź na pytanie: Jak w skali od 1 do 10 ocenia Pan/Pani innowacyjność swojego przedsiębiorstwa (10 to bardzo wysoko)?

gicznych przedsiębiorczości akademickiej). Po przeprowadzeniu badań pilotażowych rozszerzyła zakres barier o te, które wskazali sami respondenci. Wyniki z tej części badania zostały zaprezentowane na rysunku 5.

Barierą, którą najczęściej hamuje działania przedsiębiorców w zakresie innowacyjności, są niekorzystne przepisy prawne (50,8% ankietowanych wskazało taką odpowiedź). Drugą pod względem liczby wskazań są wysokie koszty prowadzenia i utrzymania firmy. Aż 40,3% ankietowanych przyznaje, że wydatki, jakie ponoszą m.in. z tytułu opodatkowania, opłacania składek ZUS, są za dużym obciążeniem finansowym i zniechęcają do myślenia o innowacjach (co zdaje się być błędnym kołem, gdyż innowacje mogą przyczynić się do zwiększenia zysków). Potwierdza to również wskazany przez 33,9% ankietowanych brak środków na innowacje. To, co 28,2% przedsiębiorców zniechęca do wdrażania innowacji, to związana z tym ilość pracy. Na utrudniony dostęp do finansowania zewnętrznego wskazuje prawie jedna czwarta, tj. 23,4%, ankietowanych.

Chociaż większość barier wynika, jak można zauważyć, z przedsiębiorstwa, a nie z jego otoczenia zewnętrznego, to najtrudniejsze zdaje się pokonanie regulacji prawnych ograniczających zarówno proces innowacyjny, jak i samo prowadzenie działalności gospodarczej.



**Rys. 5.** Wyniki badań ankietowych – przyczyny hamujące innowacyjność

## 7. Wnioski

Pojęcie innowacji jest nagminnie nadużywane. W kampaniach reklamowych używane jest często jako słowo wytrych, które ma pomóc w zwiększeniu sprzedaży i zysku. Jednak w większości przypadków owa innowacja jest tylko udoskonaleniem procesów czy produktów, które samo w sobie nie jest niczym złym. Wręcz przeciwnie: stanowi jeden z czynników rozwoju gospodarczego. Wiele wątpliwości budzi natomiast kwestia, co można uznać za innowację. Ważne i pomocne jest odpowiednie nazywanie wprowadzanych produktów, usług czy rozwiązań. Wśród przedsiębiorców sektora MŚP, którzy zostali poddani badaniu, panuje przekonanie, że działają innowacyjnie. Dowodem ma być chociażby liczba deklorowanych patentów czy wzorów użytkowych. Wśród barier, które napotykają przedsiębiorcy przy wdrażaniu innowacji, wymieniane są przez przedsiębiorców przede wszystkim niejasne regulacje prawne, które trudno jest zmienić (a co za tym idzie stanowią barierę prawie niemożliwą do przezwyciężenia). Można jednak próbować poruszać się w gąszczu aktów prawnych, starać się pokonywać utrudnienia, szczególnie te wewnętrzne poprzez np. optymalizację kosztów czy wygospodarowanie środków na wprowadzenie innowacji. I co również istotne, przezwyciężać niechęć do podejmowania ryzyka. Każda wdrożona innowacja może bowiem oznaczać większe przychody i zdobycie większego udziału w rynku.



## Bibliografia

- Acosta B., Acosta M., Espinoza B., *Understanding innovation based on company optics: interpretation mistakes on the types of innovation developed*. „RAI – Revista de Administração e Inovação” 2016, No. 13.
- Dolińska M., *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*. PWE, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Innovation and entrepreneurship: Practice and Principles*. Butterworth-Heinemann, Oxford 1985.
- Fagerberg J., Mowery D.C., Nelson R.R., *The Oxford Handbook of Innovation*. Oxford University Press, Oxford 2005.
- Janasz K., Wiśniewska J., *Innowacje i jakość w zarządzaniu organizacjami*. CeDeWu, Warszawa 2013.
- Matusiak K.B., *Budowa powiązań nauki z biznesem w gospodarce opartej na wiedzy. Rola i miejsce uniwersytetu w procesach innowacyjnych*. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2010.
- Moczała A., *Zarządzanie innowacjami*. Akademia Techniczno-Hutnicza, Bielsko Biała 2005.
- Piotrowska K., *Etapy procesu innowacyjnego jako obszary ryzyka w audycie wewnętrznym*. „Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia” 2016, nr 6, vol. 84.
- Sundbo J., *The Theory of Innovation. Entrepreneurs, Technology and Strategy*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham–Northampton 1998.
- Szatkowski K., *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*. PWN, Warszawa 2016.
- Tonę D.M., *An overview of innovation sources in SMEs*. „Oradea Journal of Business and Economics” 2016, No. 1, Vol. 1.
- Wiśniewska S., *Skuteczność niekomercyjnych instytucji otoczenia biznesu we wspieraniu innowacji marketingowych małych i średnich przedsiębiorstw*. Uniwersytet Ekonomiczny, Kraków 2013.
- ZPIP, *Warunki prowadzenia firm w Polsce*. ZPIP, Warszawa 2013.

## Netografia

- [https://www.google.com/search?tbm=bks&ei=HwUKWtOJE-T-6ATq8rPQDA&q=innovation+definition&oq=innovation+defini&gs\\_l=psy-ab.3.0.0i19k1.1458.2450.0.3904.7.7.0.0.0.0.126.636.3j3.6.0....0...1.1.64.psy-ab..1.6.634....0.V83iH08J\\_Il](https://www.google.com/search?tbm=bks&ei=HwUKWtOJE-T-6ATq8rPQDA&q=innovation+definition&oq=innovation+defini&gs_l=psy-ab.3.0.0i19k1.1458.2450.0.3904.7.7.0.0.0.0.126.636.3j3.6.0....0...1.1.64.psy-ab..1.6.634....0.V83iH08J_Il)
- <https://primo.bg.pwr.edu.pl/>
- <https://www.sciencedirect.com/search?q=innovation&show=25&sortBy=relevance>



# Ocena otwartości menedżerów KGHM na innowacyjne działania w rozmowach postabsencyjnych

---

**Streszczenie:** Praca zawiera analizę i ocenę skłonności menedżerów KGHM do innowacji w stosowaniu narzędzi zapobiegania absencji pracowników. W analizie wykorzystano badania ankietowe przeprowadzone na przełomie 2017 i 2018 r., w których sformułowano ponad 20 pytań wokół działań menedżerskich związanych z zjawiskiem absencji pracowników. Z badań wynika, że występuje zauważalna otwartość na próby nowego podejścia do diagnozowania problemu absencji. Zakres innowacji obejmował m.in. adaptację wytycznych z literatury przedmiotu sformułowanych dla rozmów końcowych na potrzeby działań absencyjnych. Zauważono, że otwartość na te zmiany zależy od zgłębienia istoty problemu. Część menedżerów uczestniczących w badaniach nie brała udziału w fazie zapoznawczej. Właśnie ta grupa nie zajęła jednoznacznego stanowiska wobec propozycji zmian (innowacji). Uzyskane wyniki należy traktować sondażowo, z uwagi na liczbę pozyskanych opinii respondentów (nieco ponad 30). Jednak wniosek o znaczeniu skonkretyzowanych szkoleń przy próbie dokonywania zmian w sferze personalnej został jednoznacznie potwierdzony.

**Słowa kluczowe:** nieobecności, zarządzanie, innowacje, ankieta, menedżer

---

## 1. Wstęp

Jednym z ważnych problemów organizacji w obszarze zarządzania personelem jest okiełznanie absencji pracowników. W niektórych przypadkach staje się ona wąskim gardłem przedsiębiorstwa, wymagającym dużego wysiłku organizacyjnego i dodatkowych zasobów. Dotyczy natomiast zarówno małych, jak i dużych przedsiębiorstw o globalnym zasięgu. Nieplanowane nieobecności pracownicze są szczególnie niekorzystne, utrudniają zarządzanie personelem i mogą źle wpływać na całą organizację. Standardy sposobów ograniczania tego zjawiska zostały wypracowane w praktyce i opracowane teoretycznie, tj. w drodze badań naukowych. Generalnie uznaje się, że źródłem problemu jest brak motywacji i niskie zaangażowanie pracowników (Bakker i Demerouti, 2007, s. 309–328), jak i wysoki stres wynikający z czynników środowiska pracy i obciążenia pracą. Powstają zatem pytania, jak radzą sobie z tym zjawiskiem menadżerowie, jakie działania zapobiegawcze stosują, czy ich nastawienie pozwala na dokonywanie eksperymentów w kwestii możliwych do zastosowania rozwiązań w zakresie absencji? Niniejsza praca stanowi analizę przypadku odniesioną do tak

---

\* Dr inż., adiunkt; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: janusz.kroik@pwr.edu.pl

\*\* Prof. dr hab. inż., prof. zw.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: zbigniew.malara@pwr.edu.pl

postawionych pytań. Ranga podmiotu wybranego do badań, jakim jest KGHM PM, pozwala na wyciągnięcie obiektywnych wniosków o postrzeganiu zjawiska i praktyce działań zapobiegawczych. Spółkę tę można bowiem uznać za reprezentanta nowoczesnej polityki personalnej (Król i Ludwiczński, 2006, s. 36) – pracodawcy stosującego profesjonalnie podejście nazwane Systemem Zarządzania Kapitałem Społecznym<sup>1</sup>.

Według A. Belita absencję można podzielić według dwóch kryteriów: dobrowolności (dobrowolna i niedobrowolna, inne określenie to zamierzona i niezamierzona) oraz możliwości planowania (planowana i nieplanowana) (Striker, 2016, s. 16). Rozróżnianie absencji zamierzonej i niezamierzonej jest niezwykle użyteczne, bowiem jak pokazują badania wysokie wartości w zakresie absencji zamierzonej (duża liczba zwolnień na krótki czas), wynikają mogą z braku motywacji i zaangażowania pracowników. Natomiast wysoka absencja niezamierzona (mniejsza liczba długotrwałych zwolnień) może się wiązać napięciami i nadmiernym obciążeniem w miejscu pracy.

Wysoka absencja dobrowolna (zamierzona) postrzegana jest jako efekt braku satysfakcji zawodowej i przywiązania do organizacji. Swoisty protest przeciwko temu, co dzieje się w firmie, lub ucieczka od zawodowych obowiązków. Częste, choć krótkie, nieobecności dają możliwość odizolowania się od niezadowolającego miejsca pracy. Pracownicy niezaangażowani w pracę wykorzystują każdą nadarzącą się okazję, by opuścić choćby jeden dzień pracy. Częste i krótkie absencje mogą też wskazywać, iż pracownik uczestniczy w procesach rekrutacyjnych w innych organizacjach.

Absencję niedobrowolną (niezamierzoną) tłumaczy się jako reakcję na stres w miejscu pracy. Długotrwała nieobecność może być sposobem radzenia sobie przez pracownika ze zbyt dużymi wymaganiami zawodowymi. Mimo iż pracownik nie zamierza opuszczać pracy, to z niezależnych od siebie powodów, jak np. wyczerpujące warunki pracy, presja czasu, niemożność sprostania obowiązkowi, jego zasoby energetyczne ulegają wyczerpaniu i popada w chorobę, która zmusza go do porzucenia na jakiś czas zawodowych obowiązków. Wiedza na temat tego, jakiego rodzaju absencja stanowi główny problem w firmie, jest niezwykle użyteczna.

Przedstawiona synteza uwarunkowań absencji stanowi tło podjętego problemu, pozwalającego na postawienie określonego przypuszczenia badawczego. Jest nim założenie pozytywnej, z uwagi na profesjonalizm pracodawcy, skłonności menedżerów KGHM do eksperymentowania w obszarze zapobiegania nieobecności zamierzonej poprzez otwartość na wykorzystanie innowacyjnych sposobów badania i monitorowania symptomów absencji.

Motywy do zbadania tej otwartości są konkluzje przedstawione w pracy E. Sapina i B. Groysberga (Sapin i Groysberg, 2016, s. 144–151). Autorzy, na podstawie badań przedsiębiorstw, formułują wytyczne, jak wykorzystać rozmowy końcowe do pozyskania wiedzy zmierzającej do ograniczenia rotacji personelu na różnych stanowiskach. Nakreślają wskazówki dotyczące treści, scenariuszy, częstotliwości rozmów, a także momentów, w których mogą się one odbywać. Wskazują osoby właściwe do prowadzenia wywiadów, kompetencje, jakie powinny posiadać, i ich służbową podległość. W tych rozważaniach kreślą rolę komórki HR, która ma charakter wspierający, doradczy i analityczny. Kluczowe

---

<sup>1</sup> Funkcjonuje od 2005 r. i ciągle jest doskonalony. Zob. <http://kghm.com/pl/kariera/dlaczego-kghm/polityka-hr> [online] [dostęp: 25 października 2017].

znaczenie w rozmowach końcowych mają jednak menedżerowie, przełożeni bezpośredni i średniego szczebla.

Opisane wytyczne zainspirowały podejście badawcze autorów niniejszego opracowania do sformułowanego przypuszczenia. W pierwszym etapie polegało ono na wyborze kilkudziesięciu menedżerów KGHM, którzy w codziennej praktyce, z pozycji bezpośredniego kierownika zespołem lub większymi zgrupowaniami jednostek organizacyjnych zmagają się z nadmierną absencją pracowników. Stosują na co dzień określone działania i mają pogląd na ich skuteczność oraz rolę komórki HR. W drugim etapie opracowano ankiety, w których uchwycono najważniejsze konteksty odniesione do absencji i sposobów jej zapobiegania, w tym kilka wątków sprzężonych z pomiarem otwartości na innowacje wynikające bezpośrednio i pośrednio z wytycznych z rozmów końcowych (w tym ocenę wykorzystania wytycznych z rozmów końcowych w działaniach prewencyjnych w związku z absencją). W trzecim etapie zapoznano menedżerów z charakterem badań oraz wytycznymi z rozmów końcowych oraz przeprowadzono badania ankietowe<sup>2</sup>. Kilku menedżerów, z powodów organizacyjnych, nie mogło uzyskać wyjaśnienia dotyczącego badań i transformacji wytycznych na pole działań postabsencyjnych. Dzięki temu możliwe stało się potraktowanie ich oceny jako grupy porównawczej dla drugiej grupy. Czwarty etap stanowiła analiza wyników badań i przekazanie syntetycznych wniosków dyrektorowi departamentu KGHM w celu ewentualnego wykorzystania ich w praktyce. Należy podkreślić, że wspomniany profesjonalizm w zarządzaniu personelem KGHM powinien przekładać się na stosowanie regularnego dialogu oraz pozyskiwanie feedbacku na płaszczyźnie menedżer–pracownik i bieżącego coachingu. Są to już typowe działania nowego trendu wyznaczanego przez HR (Kusik i Łubek, 2018).

Z innych badań wynika, że menedżerowie średniego szczebla unikają negatywnych informacji zwrotnych, mimo że sami pracownicy mogą nawet oczekiwać takich komunikatów (Folkman i Zenger, 2017/1018).

## 2. Problematyka absencji pracowniczej – wskaźniki, czynniki, profilaktyka

W celu syntetycznego zobrazowania różnych sytuacji, które są źródłem absencji, w tabeli 1 wyróżniono jej podstawowe rodzaje na podstawie podziału według dwóch głównych kryteriów na cztery kategorii.

Biorąc pod uwagę charakterystykę rynku pracy, można potraktować absencję z perspektywy kombinacji różnych czynników. W wąskim sensie sprowadza się do stwierdzenia, że pracownik jest lub go nie ma. Jak podkreślają J.R. Rentsch oraz R.P. Steel, w niektórych firmach część pracowników wykonują swoją pracę np. w formie telepracy (Striker, 2016, s. 15–16). Niekiedy jest to nawet wymuszane przez pracodawcę. W takich sytuacjach trudniej jest przeanalizować czas pracy pracowników, co może utrudnić ocenę absencji w danej firmie. Nie do końca pracodawcy czy menedżerowie są w stanie kontrolować, kto jest aktualnie w pracy fizycznie, a kto też mentalnie. Może powinno się tę obecność postrzegać przede wszystkim jako „obecność psychologiczną”?

---

<sup>2</sup> Uzyskano zgodę kierownictwa KGHM na przeprowadzenie badań w listopadzie 2017 r. Bezpośrednio zaangażowanym w ich przeprowadzenie był student kierunku zarządzanie WliZ PWR, Karol Kopciowski.

**Tabela 1.** Przykłady absencji pracowniczej w czterech kategoriach wyróżnionych w oparciu o dwa kryteria

Kryteria	Planowane	Nieplanowane
Dobrowolne	Urlopy: wypoczynkowe, szkoleniowe, rodzicielskie, a także konferencje, warsztaty	Absencja chorobowa wykorzystywana do własnych spraw, łagodne zachorowania (w wielu krajach usprawiedliwane przez samych pracowników)
Niedobrowolne	Nieobecności wynikające z obowiązków społecznych, a nie osobistych interesów, np. prace społeczne ławników	Problemy komunikacyjne, choroba dziecka, poważna choroba potwierdzona certyfikatem lekarskim
<b>Źródło:</b> Striker M., <i>Absencja chorobowa pracowników</i> . Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016, s. 16.		

Pomiary absencji w środowisku pracy koncentrują się na trzech głównych wskaźnikach (Striker, 2016, s. 97). Są to:

- ♦ wskaźnik poziomu absencji [%] = ogólna liczba dni (godzin) w okresie/nominalna liczba roboczo dni (roboczogodzin) w okresie x 100%;
- ♦ wskaźnik częstości absencji = liczba epizodów absencji w okresie/ogólna liczba pracowników w okresie;
- ♦ indywidualizujący ocenę pracownika wskaźnik Bradtorda (WB), który wzmacnia wagę częstych krótkotrwałych nieobecności:

$$WB = S \times S \times D,$$

gdzie: S oznacza liczbę epizodów w okresie, D – łączny czas trwania wszystkich absencji w okresie.

B. Gajdzik podaje wyniki badania przyczyn nieobecności w pracy przeprowadzonego w latach 90. w USA. Udział planowanych nieobecności wynosił w tamtym okresie 16%, chorobowych zaś 22% (Gajdzik, 2015, s. 41). Oznaczało to, że ponad 60% nieobecności miało inne niż standardowe przyczyny, np. stres, sprawy rodzinne, osobiste.

W Polsce na szczeblu centralnym prowadzone są systemowe badania dotyczące rozmiarów absencji. Dzięki ich wynikom można wyodrębnić czynniki kształtujące absencję pracowniczą, tj. takie, na które pracodawcy mają (mniejszy lub większy) wpływ, a więc mogą je kontrolować. Pierwszym z nich są warunki fizyczne i psychospołeczne w miejscu pracy. Im wyższy jest poziom szkodliwości fizycznych warunków pracy, tym wyższy jest poziom absencji. Pracownicy administracyjno-biurowi (specjaliści), których liczba ciągle wzrasta, również mogą odczuwać dolegliwości charakterystyczne dla choroby fizycznej a spowodowane warunkami panującymi w pomieszczeniach, w których pracują. Jest to tzw. syndrom chorego budynku (ang. *sick building syndrome* – SBS) (Striker, 2016, s. 146), występujący, według wyników badań przeprowadzonych przez Światową Organizację Zdrowia (WHO), u osób pracujących aż w 30% nowych lub odnowionych budynkach (Striker, 2016, s. 146).

Czynnikiem, na który bardzo duży wpływ mają pracodawcy, jest klimat organizacyjny w pracy. W momencie, gdy jest on niekorzystny, obserwuje się wzrost absencji pracowników. Na taką sytuację składają się przepracowanie i wyczerpanie psychiczne, zbyt niskie płace (które powodują konieczność szukania innych źródeł dochodów). Ogromny wpływ

na poziom absencji ma silny stres wynikający z psychospołecznych uwarunkowań pracy. Według analiz nadmierne wymagania w pracy są jedną z przyczyn wypalenia zawodowego (Karney, 2007, s. 405–408), do których należą także m.in. praca pod presją czasu, różnego rodzaju konflikty, przeciążenie pracą, brak czasu dla rodziny. Pracownik może również korzystać ze zwolnień lekarskich z braku perspektyw rozwoju w firmie, nowych celów, szkoleń. Przynętacza go rutyna, spada więc jego zaangażowanie (Penc, 2007, s. 177–184).

Innym czynnikiem – jak wynika z badań – kształtującym poziom absencji jest struktura zatrudnionych według płci i wieku. Mężczyźni znacznie częściej korzystają ze zwolnień lekarskich po ukończeniu 50. roku życia, kobiety natomiast w wieku między 20. a 29. rokiem życia. Co ciekawe, charakter własności zakładu pracy również może mieć wpływ na nieplanowane nieobecności. Publiczne placówki wykazują wyższe wskaźniki tego zjawiska niż prywatne. Wokół tej przesłanki można prowadzić rozbudowaną dyskusję. To samo dotyczy wpływu pory roku na poziom absencji. Często wzrasta on w I i IV kwartale, ponieważ w tym okresie warunki pogodowe nie sprzyjają zdrowiu (Striker, 2016, s. 147).

Warto rozważyć również kontekst spraw prywatnych pracownika, które także mogą stać się przyczyną nieplanowanej nieobecności. Często są to sprawy losowe, zdarza się jednak, że u podstaw leży brak odpowiedzialności.

Wiedza na temat tego, jakiego rodzaju absencja stanowi główny problem w firmie, jest więc niezwykle użyteczna. Pozwala określić, czy przyczyną nieobecności pracowników jest zbyt mała motywacja i brak zadowolenia, czy może warunki pracy prowadzące do wyczerpania i nadmiernego stresu.

Syntetycznym wskaźnikiem dotyczącym absencji w skali kraju jest liczba dni przypadająca na jednego zatrudnionego (LD) w danym roku (t). Wskaźnik ten ma tendencję wzrostową. Wyznaczona funkcja obrazująca zmiany tego wskaźnika w okresie od 2005 do 2014 r. ma postać  $LD = 0,15t + 13,3$  (Kusidel, 2016). Szczegółowe dane o tym zjawisku zbiera i przetwarza ZUS, publikując raporty w tym zakresie. Według raportu ZUS dotyczącego absencji chorobowej liczba zaświadczeń lekarskich w 2016 r. wyniosła 20,928 mln, a liczba dni chorobowych 238,660 mln<sup>3</sup>. Jest to wzrost w stosunku do 2008 r. o ponad 50% (dane za 2008 r. to 13,254 mln zaświadczeń oraz 144,792 mln dni) (Striker, 2016, s. 145).

Wskaźniki absencji są bardzo zróżnicowane w poszczególnych krajach i zależą od wielu, często specyficznych dla danego kraju czynników, głównie sytuacji społeczno-ekonomicznej oraz regulacji prawnych. Zauważa się też zależność między nieobecnościami pracowniczymi a charakterem systemu zabezpieczenia społecznego: im wyższe są zabezpieczenia socjalne i lepiej rozwinięty jest system zasiłków, tym wyższe są wyniki dotyczące absencji, co jest intuicyjnie zrozumiałe. Innym czynnikiem jest stopa bezrobocia: im jest ona wyższa, tym mniejsza jest absencja. Ważną relacją jest związek między wskaźnikiem absencji a fluktuacją kadr: im wyższy jest wskaźnik, tym większa jest rotacja kadr. Ta zdiagnozowana relacja stała za przesłanką merytoryczną do przeprowadzenia badań kadry menedżerskiej KGHM.

Wspomniane wcześniej dociekania dotyczące powodów absencji pracowniczej wskazały też kierunki możliwych działań zapobiegawczych. Bezpośrednim sposobem prewencji jest rozmowa postabsencyjna, czyli rozmowa o charakterze informacji zwrotnej (feedbacku) związanej z konkretnym zdarzeniem i/lub ciągiem zdarzeń w określonym okresie. Przepro-

<sup>3</sup> ZUS, *Absencja chorobowa w 2016 roku* [online]. Dostępny w Internecie: <http://www.zus.pl/documents/10182/39590/Absencja+chorobowa+w+2016+roku.pdf/1475e6ca-1682-42fc-ac9e-d097d32e325c> [dostęp: 6 grudnia 2017].

wadzana jest na ogół przez bezpośredniego przełożonego, menedżera drugiego szczebla lub pracownika HR. Scenariusze dla takich rozmów mogą być różne, ale podstawowym celem jest zawsze wyjaśnienie powodów zdarzeń, propozycja ewentualnej pomocy, ustalenie swobodnego porozumienia co do kolejnych sytuacji, wyznaczenie zmodyfikowanych celów organizacyjno-zawodowych itp. Wprowadzenie nowych, pozastandardowych elementów dla takich rozmów można potraktować jako innowację organizacyjną, której akceptacja zależy głównie od menedżerów, a może być uzyskana pod warunkiem przekonania ich do potencjalnych wartości z tytułu jej stosowania. Tymi nowymi elementami mogą być, zdaniem autorów niniejszego opracowania, wspomniane wytyczne dotyczące prowadzenia tzw. rozmów końcowych. Pracownik może odebrać taką rozmowę również jako zaangażowanie ze strony menedżera, kierownictwa i poczuć się ważnym ogniwem w całej organizacji. W czasie odbywania dyskusji przełożony może obserwować pracownika i ocenić, czy jego aktualny stan fizyczny i psychiczny pozwolą mu powrócić do pracy. Rozmowa to także moment, w którym porusza się różne wątki i buduje się „zdrową relację” między menedżerem a pracownikiem, co pozytywnie wpływa na rozwiązanie różnych problemów, jak i daje poczucie więzi i zaufania. Oczywiście pracownik powinien być poinformowany o aktualnej sytuacji w pracy i zadaniach realizowanych w czasie jego nieobecności. Bardzo ważne jest podejście oraz przeszkolenie osoby przeprowadzającej wywiad (Spain i Groysberg, 2016, s. 144–151). Potrzeba ogromnego wycucia, aby uzyskać w trakcie rozmowy postabsencyjnej cenne informacje. Przede wszystkim przełożony powinien wzbudzać zaufanie i mieć na uwadze często bardzo osobisty charakter występujących problemów.

Na możliwość zapobiegania absencji wpływa szereg czynników mieszczących się w pojęciu systemu motywacyjnego. Duże znaczenie w tym systemie przywiązuje się do rozwiązań premiowych. Przykładem skuteczności w walce z absencją pracowniczą jest firma Honda, w której wprowadzono działania powiązane ze sposobem premiowania (Gajdzik, 2014, s. 65). Honda osiągnęła niezwykle niski, bo zaledwie 2-procentowy poziom absencji w sytuacji, gdy w innych przedsiębiorstwa z branży motoryzacyjnej dochodził nawet do 40%. Źródłem sukcesu Hondy było zastosowanie premii dla pracowników o 100-procentowej obecności. Wspomniane wcześniej klimat i warunki organizacyjne są odpowiedzialne za absencję, co wykazano w wielu badaniach. Warunki pracy określa Międzynarodowa Organizacja Pracy oraz ustawodawcy w poszczególnych krajach (Listwa, 2010, s. 255–259). Jest to minimum, które musi spełnić każda organizacja, jednak każdy pracodawca we własnym zakresie powinien dostosować warunki pracy tak, aby były jak najbardziej korzystne dla jego pracowników. Regulacje dotyczące m.in. hałasu, substancji szkodliwych, budynków, maszyn zaliczane są do tzw. materialnego środowiska pracy.

Drugą, równie ważną grupę czynników stanowią tzw. społeczne warunki pracy. Tutaj warto wspomnieć o działaniach urozmaicających pracę, jak choćby o wzbogaceniu treści pracy. Dzięki temu pracownik zyskuje większą satysfakcję z wykonywanych obowiązków, nie odczuwa znużenia. W takiej sytuacji nie ma powodu do unikania miejsca pracy. Innym działaniem jest rotacja na stanowiskach wyspecjalizowanych, gdzie pracownik wykonuje nieskomplikowane czynności. Pozwala to na zmianę środowiska oraz uniknięcie monotonii. Warto wspomnieć o uelastycznieniu czasu pracy poprzez np. wprowadzenie ruchomego czasu pracy, pracy w domu, pracy w niepełnym wymiarze czy skrócenie czasu pracy. Odpowiednie dostosowanie tego czynnika do możliwości pracownika przekłada się na jego późniejszą motywację i efektywność oraz oczywiście na to, jak często nie stawia się w pracy. Istotną sprawą jest również kontrola ilości obowiązków. W przypadku pracowników biurowych należy monitorować, czy



są oni w stanie wykonać powierzone im zadania w danym czasie tak, aby nie czuli się przemęczeni i aby praca została wykonana dokładnie. Przemęczenie pracowników przekłada się na jakość wykonywanej przez nich pracy oraz na ich efektywność, a także, jak powszechnie wiadomo, może być powodem nieplanowanych nieobecności. Dbanie o taki komfort przekłada się na zadowolenie ludzi, zdobycie ich zaufania i zmniejszenie absencji. Jeśli przedsiębiorstwo obierze sobie za cel obniżenie wskaźnika absencji, źródłem sukcesu są dobre relacje w miejscu pracy, godziwe traktowanie pracowników, elastyczne podejście. Osoby zatrudnione zazwyczaj nie są skłonne do nadużywania zwolnień. Warto wspomnieć o elastyczności czasu pracy. W przypadku pracy zadaniowej pracownik w dogodnym dla siebie momencie nasila działania, aby wypełnić swoje obowiązki, natomiast w innych momentach obniża wydajność.

Należy również wspomnieć o profilaktyce i opiece zdrowotnej, która staje się w dzisiejszych uwarunkowaniach co do dostępności do tego rodzaju usług ważnym kryterium wyboru przedsiębiorstwa przez osoby poszukujące pracy i stanowi „naturalnego” sojusznika w ograniczaniu absencji pracowniczej.

### 3. Opinia menedżerów KGHM o przeciwdziałaniu absencji

#### 3.1. Grupa respondentów i metoda badawcza

Badania przeprowadzone na grupie menadżerów KGHM, która liczyła 34 osoby zatrudnione na stanowiskach: główny specjalista, główny inżynier, nadsztygar, sztygar. Wszyscy respondenci mieli wykształcenie wyższe oraz posiadali doświadczenie i umiejętności menedżerskie. Reprezentowali stanowiska kierownicze. Absencja, powody jej zaistnienia i skuteczność narzędzi zapobiegania były monitorowane i analizowane przez tę grupę. Większość osób reprezentowała odcinki produkcyjne, w przypadku których znaczenie działań prewencyjnych w odniesieniu do absencji jest wyższe niż znaczenie działań w sferze administracyjnej.

Narzędziem badawczym był kwestionariusz ankietowy, którego cel określono jako pozyskanie opinii dotyczących absencji pracowniczej, oceny działań i narzędzi postabsencyjnych mogących ograniczyć to zjawisko oraz skuteczności rozmów absencyjnych i postabsencyjnych. Kwestionariusz był anonimowy, zawierał 33 pytania jednokrotnego wyboru z wyjątkiem pytania o wybór najskuteczniejszych metod przeprowadzania rozmów absencyjnych, gdzie dopuszczono dwa wskazania. Wspomniana podgrupa respondentów (4 osoby) nie uczestniczyła w wyjaśnieniu sensu badań i wytycznych, jakie wynikają z badań rozmów końcowych stosowanych przez przedsiębiorstwa, zawartych w artykule E. Spaina i B. Groysberga (Spain i Groysberg, 2016). Zakres wyjaśnień tego przesłania dla 30 menedżerów wynikał z uwypuklenia znaczenia informacji uzyskanych od pracownika odchodzącego z miejsca pracy jako podstawy analiz i ewentualnych zmian. Podkreślono, że odpowiednie zarządzanie takimi informacjami, tj. przekazanie ich liderom, głęboka analiza oraz wdrożenie faktycznych zmian pozwala na ciągły rozwój przedsiębiorstwa oraz może zmniejszyć rotację personelu, co powoduje stabilizację i lepsze wyniki. Na etapie przygotowawczym przed wypełnieniem ankiety podkreślono, że takie same oczekiwania są w stosunku do wywiadów postabsencyjnych. Ponadto szereg czynników wskazanych przez E. Spaina i B. Groysberga, które mają wpływ na efektywność rozmów końcowych, można również przenieść na obszar wywiadu postabsencyjnego, a także wykorzystać do rozwiązania problemu absencji pracowniczej. Zwiększanie efektywności rozmów absencyjnych jest, jak wspomniano, ważną przesłanką

**Tabela 2.** Czynniki wpływające na rozmowy końcowe, przydatne w rozmowach absencyjnych

Czynnik	Opis czynnika	Przydatność w rozmowach absencyjnych
Osoba przeprowadzająca wywiad	Kto przeprowadza wywiad: bezpośredni szef, zwierzchnik wyższego szczebla, konsultant zewnętrzny	Większą wartość dla przedsiębiorstwa mają rozmowy przeprowadzane przez bezpośredniego zwierzchnika. Pracownik ma z nim styczność na co dzień, obdarza go większym zaufaniem i znajduje się od niego tylko jeden stopień niżej w hierarchii – w ten sposób uzyskujemy więcej przydatnych informacji na temat przyczyn mogących powodować absencję. Menadżer może również szybciej zareagować na sugestie. W przypadku rozmów cyklicznych, dużą wartość ma również rozmowa z konsultantem zewnętrznym, który zbiera informacje i jest całkowicie obiektywny i dobrze przeszkolony z ich odbywania
Metoda	Sposób przeprowadzania rozmowy: bezpośrednio (twarzą w twarz), telefonicznie, za pośrednictwem ankiety internetowych	Najbardziej wartościową formą przeprowadzania rozmów absencyjnych jest metoda bezpośrednia. Dialog twarzą w twarz zacieśnia więź między pracodawcą a pracownikiem, wzbudza większe emocje oraz poczucie zaufania, rozmowa jest dokładniejsza i pozwala uzyskać cenniejsze informacje. W przypadku cyklicznego powtarzania procedury, rozmowy telefoniczne oraz ankiety internetowe mogą być uzupełnieniem rozmowy bezpośredniej, jednak nie zastąpią jej całkowicie
Zachowanie	Sposób zachowania osoby przeprowadzającej rozmowę, zadawane pytania, odpowiednie przeszkolenie	Osoby przeprowadzające rozmowy absencyjne powinny zostać odpowiednio przeszkolone ze względu na niekiedy osobisty i emocjonalny charakter powodu nieobecności. Aby w pełni wykorzystać taką rozmowę i wyciągnąć z niej wnioski, należy więcej słuchać niż mówić, unikać demonstrowania władzy oraz mieć pozytywne, przyjazne podejście. Pracownik powinien mieć przestrzeń do rozładowania własnych emocji i wskazania problemów w przedsiębiorstwie, które mogłyby go skłonić do absencji w przyszłości
Częstotliwość	Jak często przeprowadzane są rozmowy oraz czy jest to procedura jednorazowa, czy też cykliczna	W przypadku absencji bardzo ważne jest, by rozmowy były przeprowadzane cyklicznie, co jakiś czas. To pozwala na wychwycenie nowych problemów oraz monitorowanie postępów w zwalczaniu innych (wcześniej już ujawnionych). Jeśli mimo ich przeprowadzania występuje problem z absencją, należy zwiększyć ich częstotliwość, aby uporać się ze szkodliwym zjawiskiem. Trzeba jednak zachować równowagę i pamiętać o tym, że pracownik powinien czuć się komfortowo
Zdobyte informacje	W jaki sposób traktowane są zdobyte informacje, do kogo trafiają oraz jakie są ich faktyczne następstwa	Uzyskane w wywiadach informacje powinny być chronione ze względu na to, że często mają osobisty i emocjonalny charakter. W problemie absencji ważne jest, aby przekazać je do liderów firmy, którzy mogą je przeanalizować. Kolejnym krokiem jest wprowadzenie w życie zmian, które miałyby na celu rozwiązanie problemów i zwiększenie komfortu pracowników, a tym samym zminimalizowanie ryzyka absencji pracowniczej
<b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie: (E. Spain, B. Groysberg, <i>Wywiady końcowe – jak czerpać z nich korzyści</i> . „Harvard Business Review Polska” 2016, nr 161–162, s. 144–151).		

podejmowania takich rozmów. W tabeli 2 przedstawiono autorską propozycję adaptacji wytycznych z rozmów końcowych do potrzeb związanych z absencją, które w formie kilku pytań ujęto w ankiecie przekazanej 30 respondentom. Podzielone zostały one na pięć kontekstów. Na bazie tych kontekstów opracowano opis (kolumna 3) wskazujący na korzyści i przydatność w odniesieniu do zjawiska absencji pracowniczej w organizacji.

W tabeli użyto sformułowania „rozmowy absencyjne” w celu podkreślenia, że w przeciwieństwie do rozmów postabsencyjnych nie mają miejsca zaraz po nieobecności, ale są traktowane jako swoista profilaktyka zarządcza. Takie podejście do problemu absencji z jednej strony może w dłuższym okresie przynieść korzyści organizacji, ale z drugiej strony wymaga wysiłku, nakładów czasu i zaangażowania menedżerów.

### 3.2. Wybrane wyniki badań i ich interpretacja

Opracowana ankieta zawierała odniesienia do wielu (kilkudziesięciu) cząstkowych zagadnień związanych z absencją pracowniczą. Aby uwypuklić ich treść dla celów przyjętych w niniejszej pracy, można je podzielić na trzy warstwy merytoryczne. Po pierwsze są to trzy ogólne kwestie stanowiące szersze tło problemu absencji, ważne dla praktyki występującej w KGHM. Po drugie są te kwestie, które odnoszą się do dokonanej przez respondentów oceny wpływu (pozytywnego) wspomnianych w opracowaniu czynników na poziom absencji pracowników. Trzecią warstwą, kluczową dla sformułowanego przypuszczenia badawczego, jest ocena możliwości wprowadzenia do praktyki zapobiegania absencji pracowniczej proponowanych wytycznych do rozmów końcowych, tj. przeniesienie tych zaleceń na pole działań profilaktyki absencyjnej. W tabelach 3–5 podano syntetyczne odpowiedzi na pytania zakwalifikowane jako cząstkowe zagadnienia w trzech wyróżnionych warstwach.

**Tabela 3.** Dokonana przez menedżerów KGHM ocena szerszego tła absencji pracowniczej

Cząstkowe zagadnienie	Struktura odpowiedzi	Komentarz
Znaczenie strategiczne problematyki absencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Tak, raczej tak – 73%</li> <li>♦ Brak zdania – 9%</li> </ul>	Potwierdzono znane w literaturze i praktyce oceny
Występowanie relacji przyczynowo-skutkowej między absencją a rotacją personelu	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Istnieje – 38%</li> <li>♦ Brak zdania – 21%</li> <li>♦ Raczej nie, nie – 41%</li> </ul>	Z uwagi na trudność przełożenia obu sytuacji wynik oceny relacji jest zrozumiały
Przyczyny nieobecności	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Problemy zdrowotne – 67%</li> <li>♦ Pozostałe przyczyny – 33%</li> </ul>	udzielono odpowiedzi są zbieżne z wynikami innych badań
Wpływ nieobecności w danej jednostce na inne komórki przedsiębiorstwa	Tak, raczej tak – 77%	Stwierdzono w dominującym zakresie istnienie wpływu na funkcjonowanie innych oddziałów przedsiębiorstwa
Konieczność aktywnej działalności skutecznie zapobiegającej absencji przez kierownictwo przedsiębiorstwa	Tak, raczej tak – 87%	Kilku (4) menedżerów wyraziło negatywną opinię lub brak zdania na ten temat
Konieczność prowadzenia rozmów postabsencyjnych (po zaistnieniu zdarzenia)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Tak, raczej tak – 68%</li> <li>♦ Nie mam zdania – 12%</li> </ul>	Siedmiu respondentów nie widziało konieczności takich rozmów
<b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie ankiety.		

**Tabela 4.** Pogląd menedżerów na temat wpływu wybranych czynników wewnętrznych w KGHM na poziom absencji

Częstkowe zagadnienie	Struktura odpowiedzi	Komentarz
Skuteczność rozmów post-absencyjnych (RP-A) jako narzędzia menedżerskiego	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dość skuteczne – 56%</li> <li>◆ Skuteczne i bardzo skuteczne – 6%</li> </ul>	Duża część respondentów (12) uznała brak lub nikłą skuteczność RP-A
Skuteczność wpływu systemu premiowania w ograniczaniu zjawiska absencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Dość skuteczny – 38%</li> <li>◆ Skuteczny i bardzo skuteczny – 42%</li> </ul>	Wysoko oceniono wpływ tego narzędzia zarządczego pomimo wątpliwości siedmiu respondentów
Wpływ klimatu organizacyjnego i warunków pracy na absencję	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Brak lub niewielki – 33%</li> <li>◆ Dość skuteczny, skuteczny – 58%,</li> <li>◆ Bardzo skuteczny – 9%</li> </ul>	Znacznie podzielone zdanie co do pozytywnego wpływu tych czynników
Wpływ spójności rozwiązań motywacyjnych jako całościowego systemu	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Mało skuteczne oddziaływanie – 21%</li> <li>◆ Skuteczne (dość, bardzo) – 79%</li> </ul>	Potwierdzone zostały opinie podawane w różnych źródłach literaturowych
Wpływ szkoleń na ograniczanie absencji pracowniczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nieskuteczne i mało skuteczne – 59%</li> <li>◆ Dość skuteczne i skuteczne – 41%</li> </ul>	W większości tego sposobu oddziaływania nie uznano za wart stosowania, a odmienność odpowiedzi może wynikać z różnego wyobrażenia zakresu szkoleń
Wpływ reakcji bezpośrednich o charakterze dyscyplinującym	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nieskuteczne i mało skuteczne – 29%</li> <li>◆ Dość skuteczne – 41%</li> <li>◆ Skuteczne i bardzo skuteczne – 30%</li> </ul>	Ten sposób oddziaływania oceniono dosyć wysoko, przy czym odrzucono bardziej perswazyjne podejście
Wpływ profesjonalnej, przeznaczonej dla pracowników opieki zdrowotnej na absencję	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nieskuteczne, mało skuteczne – 59%</li> <li>◆ Dość skuteczne – 26%</li> <li>◆ Skuteczne i bardzo skuteczne – 15%</li> </ul>	Przeważają poglądy o małym wpływie na absencję tego ważnego czynnika, co jest zaskakującym wynikiem
Znaczenie ankiety wewnętrznej jako źródła informacji wpływającej na poziom absencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Nieskuteczne i mało skuteczne – 74%</li> <li>◆ Dość skuteczne – 15%</li> <li>◆ Skuteczne i bardzo skuteczne – 11%</li> </ul>	Nie uznano tego narzędzia jako wartego stosowania w tym kontekście
<b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie ankiety.		

Wyniki te potwierdzają wagę problemu absencji w kontekście uwarunkowań charakterystycznych dla KGHM. Pewnym zaskoczeniem jest ocena kilku menedżerów niewidzących potrzeby odrębnych działań, co wynika zapewne z przekonania, że przedsiębiorstwo, wprowadzając określone narzędzia motywacji, zapewnia sobie wpływ na zjawisko absencji w skuteczny sposób. Taką konkluzję można sformułować w świetle odpowiedzi na pytania dotyczące drugiej warstwy zagadnień absencji w KGHM. Ujęto to w tabeli 4.

Wypowiedzi menedżerów były na ogół zgodne z podawanymi kierunkami oddziaływania skutecznie ograniczającego poziom absencji. Postrzegany jako niewielki wpływ opieki zdrowotnej może być interpretowany jako działanie wystandaryzowane i łatwo dostępne, dzięki któremu uzyskuje się pewien gwarantowany, akceptowalny komfort opieki. Dodatko-

**Tabela 5.** Ocena znaczenia RP-A wyrażona przez menedżerów KGHIM

<b>Częstkowe zagadnienie</b>	<b>Struktura odpowiedzi</b>	<b>Komentarz</b>
Konieczność stosowania RP-A w sytuacji pojawienia się cyklicznych symptomów absencji pracowniczej	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tak, raczej tak – 65%</li> <li>◆ Trudno powiedzieć – 10%</li> </ul>	Przeważa opinia o konieczności prowadzenia takich rozmów
Skuteczność RP-A w dotychczasowej praktyce jako przełożonego	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Brak poprawy i niewielkie postępy – 50%</li> <li>◆ Trudno powiedzieć – 15%</li> </ul>	Zauważa się dysonans między uznaniem RP-A za konieczne a uzyskiwanymi efektami. Jest to sygnałem do ewentualnej zmiany podejścia?
Wpływ RP-A na motywację pracownika	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tak, raczej tak – 74%</li> <li>◆ Brak zdania – 9%</li> </ul>	Uznano duży potencjał RP-A nie przesądając sposobu jej przeprowadzania
Znaczenie ukształtowanych relacji służbowych w prowadzeniu RP-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Duże, raczej duże – 74%</li> <li>◆ Nie mam zdania – 12%</li> </ul>	Dominuje pogląd o wymaganym wzajemnym doświadczeniu obu stron wywiadu
Osoba przeprowadzająca RP-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Bezpośredni przełożony – 53%</li> <li>◆ Nie mam zdania – 15%</li> </ul>	Przeważa pogląd o roli bezpośredniego przełożonego, ale nie jest on dominujący
Oddziaływanie merytoryczne komórki HR na proces prowadzenia RP-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tak, raczej tak – 52%</li> <li>◆ Brak zdania – 15%</li> </ul>	Rola HR jest dostrzegana, co może wynikać z praktyki i oczekiwań
Czy w dzisiejszej formule prowadzenia RP-A możliwe jest odkrywanie szerszego znaczenia problemów kadrowych?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tak, raczej tak – 32%</li> <li>◆ Nie mam zdania – 24%</li> <li>◆ Nie, raczej nie – 44%</li> </ul>	Ograniczony pogląd na głębszą diagnozę problemów kadrowych poprzez RP-A. Czterech respondentów nieuczestniczących w wyjaśnianiu przesłanek badań wskazało odpowiedzi „Nie, raczej nie”
Czy w dzisiejszej formule prowadzenia RP-A możliwe jest pojawienie przesłanek dla innowacji organizacyjnych?	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Tak, raczej tak – 29%</li> <li>◆ Nie, raczej nie – 50%</li> </ul>	Przekonanie znaczącej części menedżerów, że RP-A daje takie możliwości oznacza, że rozmowy wykraczają poza standard pocyceń i środków dyscyplinujących. Czterech respondentów nieuczestniczących w wyjaśnianiu przesłanek badań wskazało odpowiedzi „Nie, raczej nie”
Moment wyboru RP-A	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Zaraz po zdarzeniu – 44%</li> <li>◆ Dobrac stosowny termin z uprzedzeniem – 32%</li> <li>◆ Bez znaczenia – 18%</li> <li>◆ Nie wiem – 6%</li> </ul>	Przeważa pogląd dla zaleceń typowych dla kontekstu dyscyplinującego rozmów. Duża część respondentów widzi potencjał motywacyjny RP-A i wskazuje inny stosowny termin. Czterech respondentów nieuczestniczących w wyjaśnianiu badań RP-A wskazało pierwszą opcję
Praktyka rozmów końcowych jako źródło rozwiązywania problemów absencji	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Istnieje taka możliwość – 24%</li> <li>◆ Brak zdania – 15%</li> </ul>	Tylko część respondentów widzi możliwość znalezienia przyczyn absencji. Problem jest wielowątkowy stąd rozumiała ostrożność wypowiedzi. Czterech respondentów nie biorących udziału w wytłumaczeniu wytycznych z rozmów końcowych wskazało odpowiedź „Nie”
Znaczenie szkoleń formujących wiedzę o RP-A (meritum, postawa, umiejętności)	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Potrzebne – 79%</li> <li>◆ Nie mam zdania – 21%</li> </ul>	Ten aspekt wskazuje na dużą otwartość na doskonalenie podejścia do RP-A. Czterech respondentów miało podzielone zdanie w proporcji (1:3)

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie ankiety.

we działania ze strony KGHM nie zmienia znacząco tego komfortu. Małe znaczenie badań ankietowych wskazuje, że w tych kwestiach wagę ma bezpośrednia rozmowa i wynikające z niej relacje z przełożonymi. Forma rozmowy z elementami dyscyplinującymi jest postrzegana jako skuteczne narzędzie przez ponad 70% respondentów. Ta ocena w pewnym sensie rzutuje na postrzeganie typu rozmowy postabsencyjnej stosowanej w praktyce. Kilka poruszonych w badaniach kwestii łączących się z RP-A częściowo wyjaśnia tę wersję. W tabeli 5 podano niektóre wyniki tego badania.

W tabeli 5 nie zamieszczono wszystkich zagadnień dotyczących RP-A, ujętych w badaniach ankietowych. Te, które zamieszczono, pozwalają na sformułowanie wniosku, że doskonałość RP-A ma swoje odzwierciedlenie w opinii wybranych respondentów. Dostrzeżenie przez część respondentów zdolności do wydobywania poprzez RP-A problemów kadrowych sytuuje to narzędzie względnie wysoko. O potrzebie usprawnienia RP-A świadczy też wysoka ranga komórki HR w prowadzeniu aktywnej roli wobec RP-A. Nieujęte w tabeli zagadnienie związane z przetwarzaniem informacji z RP-A nakreśla, przez dominującą część respondentów, wysokie oczekiwania w tym zakresie w stosunku do pracowników HR. Bardzo wysoko należy ocenić potrzebę szkoleń. Wynik dotyczący przeniesienia wytycznych z rozmów końcowych (RK) wydaje się dosyć niski. Jednak brak pogłębionej wiedzy o istocie propozycji adresowanych do RK nie pozwala zająć wyraźnego stanowiska. Zainteresowanie nowym ujęciem RP-A jest jednak, zdaniem autorów badań ankietowych, potwierdzone. Można wyraźnie zauważyć otwartość na takie inicjatywy. Grupa respondentów, którzy nie uczestniczyli w przekazaniu założeń do podjętych badań, wykazała względną zachowawczość wobec nowego podejścia. Potwierdzone zostało tym samym, że innowacje szczególnie w tak wrażliwej sferze mogą napotykać duże opory kadry kierowniczej. Wymagane jest dobre przygotowanie do wprowadzonych usprawnień, również w odniesieniu do RP-A. Takim zalecanym sposobem jest prowadzenie eksperymentów w obszarze innowacji personalno-organizacyjnej. Podjęta próba wysondowania roli RP-A w KGHM za pomocą z badań ankietowych stwarza wyjściową sytuację, aby kontynuować właściwy eksperyment. Otwartość kadry menedżerskiej na tego typu innowacje jest zachęcająca do kontynuowania działań i ewentualnego wdrożenia systemowej procedury.

## 4. Wnioski

Eksperymentowanie w obszarze kadrowym jest zalecane w literaturze przedmiotu (Gina i Staats, 2016, s. 48–57). Długi okres funkcjonowania systemu zarządzania potencjałem KGHM wyrobił określone, pozytywne postawy kadry kierowniczej w zakresie profesjonalizacji działań w tak wrażliwym na zmiany obszarze działalności spółki. Sondaż wykonany został w drodze badań ankietowych, który nie może być oczywiście uznany za eksperyment, a jedynie ocenę skłonności kadry do eksperymentowania. Potwierdzono w nim realną skłonność respondentów do wykorzystania dodatkowych korzyści z RP-A. Zatem przyjęte przypuszczenie sformułowane we wstępie pracy o otwartości kadry na wykorzystanie innowacyjnych sposobów badania i monitorowania symptomów zjawiska absencji zostało potwierdzone.

## Bibliografia

- Bakker A.B., Demerouti E., *The job demands–resources model: state of the art*. „Journal of Managerial Psychology” 2007, No. 3, Vol. 22.
- Folkman J., Zenger J., *Pracownicy chcą być krytykowani, a ty unikasz negatywnych informacji zwrotnych*. „Harvard Business Review Polska” 2017/2018.
- Gajdzik B., *Zarządzanie absencjami w przedsiębiorstwie produkcyjnym*. „Zarządzanie Zasobami Ludzkimi” 2014, nr 1.
- Gajdzik B., *Zarządzanie nieplanowaną absencją pracowników*. „Organizacja i Zarządzanie. Kwartalnik naukowy” 2015, nr 1, vol. 29.
- Gina F., Staats B., *Dlaczego organizacje nie potrafią się uczyć*. „Harvard Business Review Polska” 2016, nr 161–162.
- Karney J.E., *Psychopedagogika pracy*. Wyd. Akademickie „Żak”, Warszawa 2007.
- Król H., Ludwiczynski A., *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Tworzenie kapitału ludzkiego organizacji*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2006.
- Kusideł E., Striker M., *Absencja chorobowa a bezrobocie na rynku pracy w Polsce*. „Polityka Społeczna” 2016, nr 8, vol. 509.
- Kusik M., Łubek D., *Zmieniający się HR*, [w:] *Problemy zarządzania zasobami ludzkimi*. Wyd. HBRP, Warszawa 2018.
- Penc J., *Nowoczesne kierowanie ludźmi*. Difin, Warszawa 2007.
- Sapin E., Groyberg B., *Wywiady końcowe, jak czerpać z nich korzyści*. „Harvard Business Review Polska” 2016 r, nr 161–161.
- Striker M., *Absencja chorobowa pracowników*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2016.
- Zarządzanie kadrami*, red. T. Listwan. Wyd. C.H. Beck, Warszawa 2010.

## Netografia

- <http://kgm.com/pl/kariera/dlaczego-kgm/polityka-hr>  
<https://wskaznikihhr.pl/>
- Kulikowski K., *Jak radzić sobie z absencją wśród pracowników?* Dostępny w Internecie: <https://rynekpracy.pl/artykuly/jak-radzic-sobie-z-absencja-wsrod-pracownikow>
- ZUS, *Absencja chorobowa w 2016 roku*. Dostępny w Internecie: <http://www.zus.pl/documents/10182/39590/Absencja+chorobowa+w+2016+roku.pdf/1475e6ca-1682-42fc-ac9e-d097d32e325c>





# Zespoły kreatywne na przykładzie dolnośląskich przedsiębiorstw

---

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono genezę i uwarunkowania tworzenia się zespołów kreatywnych w przedsiębiorstwach. Omówiono warsztat pojęciowy. Na przykładzie dolnośląskich przedsiębiorstw produkcyjnych i usługowych przedstawiono strukturę i sposób tworzenia zespołów kreatywnych. W zasadniczej części opracowania podjęto próbę identyfikacji cech charakterystycznych dla zespołów kreatywnych funkcjonujących w przedsiębiorstwach produkcyjnych i w przedsiębiorstwach usługowych oraz przedstawiono propozycje ulepszeń ich pracy. Zaprezentowano także przykładowe pomysły oraz działania, które opracowały i wprowadziły zespoły kreatywne w swoich organizacjach.

**Słowa kluczowe:** zespół kreatywny, cechy zespoły kreatywnego, przedsiębiorstwo produkcyjne i usługowe

---

## 1. Wstęp

Zespoły kreatywne są przykładem starań przedsiębiorców w zakresie optymalizacji działań, twórczej refleksji nad tym, co robią, do czego dążą i co muszą ulepszyć, zmienić w celu sprostania wymogom, które stawiają klienci, konkurenci, dostawcy czy pracownicy<sup>1</sup>. Mimo że zwiększenie kreatywności pracowników wpływa na rozwój i sukces firmy, to motywacja dolnośląskich przedsiębiorców do tworzenia takich zespołów jest niewielka (IRT, 2018, s. 7). Zarządzanie kreatywnością jest procesem, którego rezultat trudno przewidzieć, ale wydaje się tak samo ważny, jak zarządzanie finansami czy zarządzanie zmianą. Kreatywność polega na przekraczaniu tego, co już wiemy. Kreatywność jest przede wszystkim umiejętnością wyszukiwania, tworzenia nowych ścieżek i narzędzi rozwoju oraz koncepcji, idei i rozwiązań, a także umiejętnością dostosowania ich do potrzeb, oczekiwań potencjału wewnętrznego przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia (Tidd i Bessant, 2013, s. 47). Kreatywność jest raczej podróżą niż docelową stacją. Według E.M. Forstera *w stanie kreatywnego uniesienia człowiek znajduje się poza czasem i przestrzenią. Opuszcza się na dno studni podświadomości, skąd wydobywa to, co zazwyczaj jest poza jej zasięgiem. Następnie łączy to z codziennym doświadczeniem, a efektem jego pracy jest nowe dzieło* (Forster, 1908, s. 39). Twórczość, która jest nierozłącznie związana z kreatywnością<sup>2</sup>, dotyczy generowania, stosowania i rozwijania nowych pomysłów. Podczas myślenia twórczego członkowie grupy odwołują się do swoich

---

\* Dr; Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: jerzy.tutaj@pwr.edu.pl

<sup>1</sup> Spostrzeżenia te wynikają z doświadczeń autora opracowania związanych z tworzeniem i prowadzeniem w ostatnich latach zespołów kreatywnych w kilku dolnośląskich przedsiębiorstwach.

<sup>2</sup> Pojęcia twórczości i kreatywności nie powinny być używane zamiennie. Podstawowa różnica tkwi w tym, że kreatywność jest spersonalizowana w przeciwieństwie do twórczości, która jest przypisana do jednostki i organizacji.

przeczuć, wyobraźni, poglądów i fantazji, w celu opracowania innowacyjnych rozwiązań. Zespoły kreatywne bezpośrednio wpływają na innowacyjność przedsiębiorstwa, co przekłada się na osiągnięte wyniki oraz pozycję firmy na rynku. Obecnie w Stanach Zjednoczonych i w Europie Zachodniej kładzie się duży nacisk na wykorzystywanie zespołów pracowniczych zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i usługowych. Coraz rzadziej pojedyncze osoby decydują o opracowaniu nowego rozwiązania, innowacyjności. Złożoność technologii wymaga współpracy osób z różnych obszarów i specjalizacji, z różnych jednostek organizacyjnych. Ich wspólne spojrzenie – zbiorowy umysł (Ubertowski, 2014, s. 98) – staje się koniecznym warunkiem osiągnięcia sukcesu, gdyż udźwignięcie analizy tak różnorodnej ilości danych, które wymagają ciągłej obserwacji oraz zrozumienia, staje się niemożliwe nie tylko dla jednego pracownika, ale też pojedynczej jednostki organizacyjnej. Zespół kreatywny jest jednym z narzędzi innowacyjnego przedsiębiorstwa. Celem autora opracowania jest zaproponowanie cech charakterystycznych dla funkcjonowania zespołu kreatywnego w przedsiębiorstwie usługowym i produkcyjnym, a także przedstawienie konkretnych rezultatów działania zespołów kreatywnych na przykładzie dolnośląskich przedsiębiorstw oraz propozycji ulepszeń w tym zakresie.

## 2. Pojęcie zespołu kreatywnego oraz budowanie zespołów kreatywnych w przedsiębiorstwach

Zespoły kreatywne określane są mianem: *Małych Grup Aktywności, grup rozwiązujących problemy, grup synektycznych, bądź zespołów zadaniowych. Kreatywność to proces rozwijania, a także wyrażania nowatorskich pomysłów* (Jasińska, 2009, s. 103). Według T. Amabile twórcze myślenie często jest funkcją osobowości, jak również stylu pracy. Jak twierdzi autorka, kreatywność ma trzy podstawowe składowe: wiedzę, umiejętności i motywację (Proctor, 2003, s. 32). Kreatywność można rozumieć jako: zdolność do tworzenia czegoś nowego, zdolność człowieka do generowania nowych idei, koncepcji lub nowych skojarzeń lub powiązań z istniejącymi już ideami i koncepcjami, aktywność twórczą, cechę obok innowacyjności, która musi stać się elementem pierwszoplanowym w rozwijającym się przedsiębiorstwie, czynnik obok zarządzania wiedzą należący – według M. Portera – do klasycznych źródeł przewagi konkurencyjnej (Skrzypek, 2009, s. 55–57). Wczoraj przedsiębiorstwa optymalizowały swój biznes obniżając koszty i podnosząc wydajność, dzisiaj – jak podkreśla Skrzypek – muszą optymalizować swoją zdolność elastycznego działania i dostosowywania się do nowych warunków (Skrzypek, 2009, s. 57).

Organizacje kreatywne, zespoły twórcze są przedmiotem zainteresowania wielu badaczy<sup>3</sup>. Na przykład M. Brzeziński (2009) odnosi się do dwóch wymiarów organizacji kreatywnej: indywidualnego (jest patrzeniem przez pryzmat pojedynczego pracownika) i zbiorowego (jest zależny od osób w nim pracujących). Jan Lichtarski zaproponował model organizacji kreatywnej składający się z czterech oddziałujących na siebie elementów: zespołów, wiedzy, twórczego zarządzania i empowermentu (Lichtarski, 2011, s. 3). Dla funkcjonowania zespołów kreatywnych empowerment jest bardzo ważny, gdyż oznacza pozwolenie pracownikom na niezależne myślenie, na ciągły dostęp do zadań przedsiębiorstwa, a także na poszukiwa-

---

<sup>3</sup> Tematykę tę poruszają m.in. S. Raisch, J. Birkinshaw, A. Bubrowiecki, A. Pyszka.

nie rozwiązań i przejmowanie inicjatywy (Jagoda-Sobolak, 2014, s. 5). Zespoły twórcze są kluczowym elementem strategii przedsiębiorstwa (Jagoda-Sobolak, 2014, s. 5–6). Działają lepiej, szybciej, sprawniej, szybko adaptują się do warunków zewnętrznych niż zhierarchizowana struktura a źródłem ich sukcesu jest wiedza zbiorowości i synergia zróżnicowanych cech i doświadczeń pracowników (Jagoda-Sobolak, 2014, s. 5–6). O skuteczności i efektywności działania zespołów twórczych decyduje wiele czynników (Matejun i Walecka, 2008, s. 168–178), wśród których w literaturze przedmiotu wskazuje się na (Armstrong, 2002, s. 146–147): pozbawioną oficjalności, przyjazną i rozluźnioną atmosferę, częste dyskusje, dobre zrozumienie i akceptację zadań i ich celów przez członków zespołu, dopuszczanie niejednomysłności czy opinii krytycznych. Wszystko to powoduje, że praca zespołowa nabiera szczególnego znaczenia i często staje się źródłem wartości dodanej dla przedsiębiorstwa. Różnorodność zespołu jest źródłem określonych korzyści: różnice między jednostkami mogą doprowadzić do twórczego tarcia, którego efektem będą nowe pomysły, wielorakość myśli, umiejętności, a także punktów widzenia chroni przed myśleniem grupowym oraz i daje większe szanse na rozwinięcie dobrych pomysłów (Luecke, 2005, s. 126).

Praca w zespole oznacza przede wszystkim: współzależność przy osiąganiu celów, współodpowiedzialność za realizację zadania, zdolność do efektywnej komunikacji, a przede wszystkim zaufanie. Praca zespołowa, jeżeli jest dobrze zorganizowana, przynosi efekt synergii, który jest jej wielkim atutem. W większości firm dominują zespoły, które powstają jako wynik funkcjonującej struktury organizacyjnej i zakresu obowiązków. Pracownicy należą do określonych komórek, referatów, działów, wydziałów, departamentów a praca w nich ma charakter ciągły i powtarzalny. Zajmują się przeważnie podobnymi czynnościami, a przydział dla konkretnego pracownika pozwala uszczegółowić lub podzielić dany zakres obowiązków całego zespołu. Zespoły kreatywne mają charakter funkcjonalny. Niekiedy określa się je mianem małych grup aktywności, grup rozwiązujących problemy, grup synektycznych czy zespołów zadaniowych (Tomczyk-Horyń i Knosala, 2014, s. 2–3). Chociaż w życiu codziennym pojęcia grupy i zespołu są często stosowane zamiennie, to jednak w literaturze przedmiotu wprowadza się istotne rozróżnienie między nimi. Grupa składa się z określonej liczby ludzi (pracowników), pracujących razem w określonym kontekście środowiskowym, ale nie wzmacniających się w procesie współpracy. Członkowie grupy na drodze do realizacji celu pomagają sobie, wymieniają między sobą informacje, zastępują się na stanowiskach pracy, ale nie współpracują ze sobą. W efekcie rezultat ich pracy jest raczej sumą indywidualnych wkładów poszczególnych członków i nie prowadzi do istotnego wzrostu efektywności działania (Matejun i Walecka, 2008, s. 166–178). Niektórzy autorzy utożsamiają zespół z grupą i traktują go jako *zbiór więcej niż dwóch osób, podlegających tym samym oddziaływaniom, świadomych interakcji zachodzących pomiędzy nimi, postrzegających siebie jako członków grupy i identyfikujących się z nią oraz posiadający wspólny cel, wspólne normy i tworzących określoną swoistą strukturę* (Kožusznik, 1996, s. 32). Na gruncie teorii organizacji i zarządzania zespół traktowany jest jednak jako *specyficzna grupa społeczna, powiązana formalnymi i nieformalnymi więzami, wykonująca określone zadania w celu uzyskania określonej gratyfikacji materialnej i pozamaterialnej* (Kožusznik, 1996, s. 33). Wydaje się więc, że podstawową różnicą między grupą a zespołem jest efekt synergii, czyli poziom efektywności zespołu wyższy niż sumy poszczególnych wkładów pracy jego członków. Szczególnym przypadkiem synergii jest efekt organizacyjny, będący przeciętną nadwyżką korzyści przypadającą na członka zespołu współdziałającego z pozostałymi członkami w sposób zorganizowany, w porównaniu z korzyścią możliwą do osiągnięcia w działaniu indywidualnym. W działaniu

zespołowym efekt synergii może zostać osiągnięty wyłącznie przy współdziałaniu wszystkich członków. Jawi się on jako podstawowa różnica pomiędzy pracą grupową a zespołową. W teorii wymienia się jednak jeszcze inne różnice: zespołową rywalizację głównie z rywalami zewnętrznymi, czas pracy ustalany wewnątrznie w zespole, wysoką innowacyjność, decyzje uzgadniane przez akceptację, inicjatywę ukierunkowaną bardziej na korzyści dla zespołu niż na straty indywidualne, preferencje dla sukcesu zespołu i przedsiębiorstwa jako całości, a także dla pomocy i wzajemnego poparcia (Kozusznik, 1996, s. 33). O skuteczności i efektywności działania zespołów, obok wspomnianych już czynników, decyduje jeszcze szereg innych. Literatura przedmiotu wskazuje na następujące cechy efektywnego zespołu: – pozbawiona oficjalności, przyjazna i rozluźniona atmosfera, – częste dyskusje, w każdy może zabierać głos, a przedmiot dyskusji ma związek z zadaniem (Mika, 2002, s. 103).

Przedsiębiorstwu zależy na tworzeniu zespołów kreatywnych (Kozusznik, 1996, s. 32; Mika, za: Kozusznik, 2002, s. 103; Klötzl, za: Potocki, Winkler, Żbikowska, 2003, s. 172; Armstrong, 2002, s. 146–147). Jest to jednak proces długotrwały, wymagający bardzo dobrego słuchania otoczenia i ciągłej selekcji, tak aby w efekcie pozostali w nim ludzie z pomysłami, potrafiący współpracować. Zespół kreatywny zwiększa sumę kompetencji, wiedzy oraz energii, dzięki czemu osiągane są lepsze wyniki niż w wyniku pracy indywidualnej, motywują osoby twórcze do pracy w firmie, gdyż są naturalną bazą nowych pomysłów i idei, kreują nowe projekty i umożliwiają w pierwszym etapie ich przetestowanie. Dzięki zespołowi kreatywnemu powstają nowe rozwiązania, nowe produkty i usługi, co jest przede wszystkim ogromnym impulsem do poszerzania obszaru twórczości w firmie, zwielokrotnienia występowania procesów: preparacji, inkubacji, olśnienia i weryfikacji, niezbędnych dla przedsięwzięć innowacyjnych. Zespoły kreatywne powołuje się w celu zwiększenia sumy kompetencji i efektywności firmy. W dolnośląskich przedsiębiorstwach zespoły kreatywne powstają najczęściej pod wpływem pojawiającego się problemu, a więc w wyniku działania czynnika egzogenego.

Zespół kreatywny wspomaga proces zarządzania zmianą w przedsiębiorstwie (Clarke, 1997, s. 52–56). Jego innowacyjne działania zespołu kreatywnego są z nowymi, oryginalnym pomysłami, które uruchamiają kolejne zmiany, kolejne innowacje. Pracownicy spoza zespołu muszą więc uczyć się nowych reguł postępowania i adaptować je.

Spoiwem zespołu kreatywnego i często przyczyną jego powstania w dolnośląskich przedsiębiorstwach są konkretne zadania: projektowanie, okrywanie, wynajdywanie, porządkowanie, przewidywanie, planowanie. Podstawowym celem jest poszukiwanie nowych kierunków rozwoju, a także udoskonalanie dotychczasowych procesów czy finalnych produktów i usług. Prace zespołu kreatywnego powinny pomagać pracownikom w wykazywaniu aktywności i tendencji do innowacyjnych rozwiązań, niwelować postawy autorytarne, motywować do ciągłego poszukiwania i poprawiania, stymulować klimat do dyskusji nad pomysłami, a wcześniej uwagami oraz tworzyć pewną matrycę, w której na pierwszym miejscu jest nowe, a nie stare. Zadania i cele powinny być dobrze rozumiane i akceptowane przez członków zespołu. Członkowie zespołu powinni uważnie słuchać opinii kolegów, każdy powinien zostać wysłuchany, a obawa przed śmiesznością nie powinna stanowić bariery w przedstawieniu swojego pomysłu, nawet gdyby wydawał się kontrowersyjny. Dopuszcza się niejednomysłność. Nieporozumień nie dusi się w zarodku i sztucznie nie łagodzi, ich przyczyny są szczegółowo rozważane a zespół wspólnie poszukuje rozwiązań. Większość decyzji zapada na zasadzie konsensusu, rzadko korzysta się z metody oficjalnego głosowania. Opinie krytyczne pojawiają się często, mają charakter szczerzej i w miarę swobodnej wymia-

**Tabela 1.** Charakterystyka pracy w zespole i w grupie

Cechy	Grupa	Zespół kreatywny
Cel	ogólny	jasny, szczegółowy
Przywództwo	administrowanie z góry do dołu	zarządzanie z dołu do góry
Zadania	ogólne	konkretnie przydzielone
Czas trwania	otwarty	zamknięty
Organizacja/rekrutacja	swobodna/spontaniczna	określona, oparta na delegowaniu/celowa
Skuteczność	niska lub średnia	bardzo wysoka

ny zdań a ataki osobiste prawie nie mają miejsca. Wszelkie czynności są podejmowane po wcześniejszym, jasnym określeniu i adaptowaniu funkcji. Przywódca grupy nie dominuje nad szeregowymi członkami, którzy bynajmniej nie ulegają mu przesadnie ze względu na pełnioną przezeń funkcję, prawie nie notuje się walki o władzę w trakcie pracy zespołów. W wyniku realizacji powyższych zasad w członkach zespołu rodzi się poczucie identyfikacji z grupą, zaczynają podzielać wspólne wartości i mieć wspólny cel działań. Przynależność do zespołu i uczestniczenie w jego pracach pełni też rolę motywacyjną, zaspokajając przy tym potrzebę afiliacji. Czynnikiem integrującym, dającym jednostce oparcie, a tym samym wzmacniającym potrzebę bezpieczeństwa jest duch zespołu (ang. *team spirit*), który sprzyja redukcji stresu i zwiększeniu efektywności działań (Clarke, 1997, s. 52–56).

Zespół kreatywny wyróżnia jasno określony i oczekiwany cel, wysoki poziom kompetencji członków zespołu, zarządzanie z dołu do góry, szczerą otwartą komunikacją, konstruktywną krytyką, duże zaangażowanie wszystkich członków zespołu, poczucie przynależności i identyfikacji z zespołem, umiejętność słuchania i uczenia się. Cechy te zostały zebrane w tabeli 1 i porównane z cechami grupy.

Do głównych założeń budowania zespołów kreatywnych (Karlińska i Knosala, 2013; Tomczyk-Horyń i Knosala, 2014, s. 329–337) należą: różnorodność, świeżość (wymiana osób), aktywność, twórczość, zaangażowanie, skuteczne techniki i metody pracy szyte na miarę dla danego zespołu (Burbiel, 2008, s. 23). Należy pamiętać o wielkości grupy, a także wyznaczeniu poszczególnych ról. Owoce pracy zespołu powinny być wdrażane, ponieważ powoduje to zwiększenie jej potencjału i oddziaływania. Analizując pracę zespołów kreatywnych, należy zwrócić uwagę na to, że jej powodzenie zależy od poziomu zaangażowania i poziomu twórczego członków. Należy również zauważyć wyraźne różnice między zespołami kreatywnymi w przedsiębiorstwach usługowych i produkcyjnych. Nie tylko sposób ich tworzenia, budowa, ale przede wszystkim przyjęte w nich sposoby pracy są inne. Różnice między cechami zespołu kreatywnego w przedsiębiorstwie usługowym i produkcyjnym określonymi na podstawie obserwacji własnych przedstawione są w tabeli 2.

### 3. Dobór pracowników oraz organizacja pracy zespołów kreatywnych

W skład zespołu kreatywnego wchodzi najczęściej pracownicy z różnych działów oraz zatrudnieni na różnych stanowiskach. Tak jest również w badanych przedsiębiorstwach na Dolnym Śląsku. W celu podtrzymania „świeżości” często stosuje się rotacje, wprowadza-

**Tabela 2.** Cechy zespołu kreatywnego w przedsiębiorstwie usługowym i produkcyjnym

Cechy zespołu	Przedsiębiorstwo	
	usługowe	produkcyjne
Tworzenie	pontaniczne	zarządzanie z góry
Struktura	otwarta	zamknięta
Komunikacja	wiele tematów, łatwość nawiązywania kontaktów, duże różnice zdań, problemy	różny język, inne światy, nastawienie na siebie, mówienie, a nie słuchanie
Przywództwo	demokratyczne i miękkie	autorytarne
Harmonogram pracy	częste, krótkie spotkania, słaba dyscyplina	rzadkie, długie spotkania, słaba dyscyplina
Członkowie grupy	chętni	dotychczasowi liderzy
Owoce	bardzo dużo pomysłów, niedokończone projekty	koncentracja na jednym ew. dwóch projektach, które są szczegółowo opracowane i najczęściej wdrożone

jąc nowe osoby w miejsce tych, którzy w mniejszym stopniu angażują się w pracę grupy. Podstawą do zaproszenia do zespołów kreatywnych, które autor niniejszego opracowania prowadził w dolnośląskich przedsiębiorstwach, były: wiedza, zdolności, aktywność i zaangażowania w sprawę firmy. Decydujące były następujące kryteria:

- ♦ różnorodność – grupa złożona z pracowników różniących się między sobą stylem poznawczym, punktem widzenia, poziomem wiedzy, umiejętnościami technicznymi, działem zatrudnienia i zajmowanym stanowiskiem zwykle działa lepiej niż grupa jednorodna, jest świeższa i mniej schematyczna, bardziej nieobliczalna;
- ♦ doświadczenie, zdolności, liczba zgłoszonych twórczych rozwiązań, a także cechy osobowości;
- ♦ wielkość grupy – w skład grupy powinno wchodzić od kilku do kilkunastu pracowników, ponieważ liczba efektywnych interakcji nie jest nieograniczona;
- ♦ zapewnienie odpowiedniego miejsca spotkań zespołu – najlepsze jest miejsce odosobnione od miejsca pracy, ponieważ umożliwia oderwanie się od bieżących spraw;
- ♦ posiadanie takich cech, jak: umiejętność rozwiązywania problemów, duży zakres oryginalności, umiejętności interpersonalne, tj. pracy w grupie, umiejętność słuchania i wyciągania wniosków, umiejętność łamania stereotypów, niepokój i ciągła chęć poszukiwania nowego;

Podczas pracy zespołów kreatywnych stosowano następujące rozwiązania organizacyjne:

- ♦ wykorzystywane były nowoczesne techniki wspomagające pracę w zespole, nie tylko burza mózgów, ale i diagram Ishikawy, kruszenie, mapa myśli; po pierwszych spotkaniach w miejsce każdego starego założenia tworzone było nowe, a na tej podstawie powstawało nowe rozwiązanie,
- ♦ uczestniczenie w pracach zespołu w zakresie obowiązku pracownika traktowane było jako nagroda, czyli możliwość partycypowania w systemie wynagradzania za nowe rozwiązania,
- ♦ z dużą konsekwencją były zbierane, gromadzone i archiwizowane zgłaszane pomysły;
- ♦ częstotliwość spotkań była stała a czas ich trwania był zależny od osiągniętych efektów i mógł być w razie potrzeby wydłużany;

Do zadań zespołów kreatywnych należały najczęściej: projektowanie, okrywanie, wynajdywanie, porządkowanie, przewidywanie, planowanie. Podstawowym celem było poszukiwanie nowych kierunków rozwoju, a także udoskonalanie dotychczasowych procesów oraz finalnych produktów i usług. Prace zespołu kreatywnego miały pomagać pracownikom w wykazywaniu aktywności i tendencji do innowacyjnych rozwiązań, niwelować postawy autorytarne, motywować do ciągłego poszukiwania i poprawiania, stymulować klimat do dyskusji nad pomysłami, a wcześniej uwagami, ostatecznie tworzyć pewną matrycę, w której na pierwszym miejscu jest nowe, a nie stare.

#### 4. Przykłady pracy zespołów kreatywnych w dolnośląskich przedsiębiorstwach

Podczas spotkań zespołów kreatywnych, które odbyły się w listopadzie (w dniach: 14, 21 i 28) i grudniu (w dniach: 5, 12, 19) 2016 r. w jednym z przedsiębiorstw Dolnego Śląska, stworzono listę ponad 80 spraw wymagających podjęcia działań. Wszystkie sprawy podzielono na aktywności związane z wewnętrzną (ok. 85% wskazanych problemów) oraz zewnętrzną (ok. 15% wskazanych problemów) działalnością spółki. W pierwszej grupie zdecydowanie przeważają sprawy natury technicznej (35%), sprawy z obszaru „miękkiego” (23%), sprawy z obszaru informatyki (8%) oraz sprawy o charakterze medycznym (6%). W drugiej grupie dominowały sprawy z obszaru „miękkiego” oraz sprawy z obszarów informatyki i infrastruktury. Zespół zhierarchizował poszczególne sprawy i rozpoczął prace nad wypracowaniem rozwiązań, aż do etapu wdrożenia. Ponadto można wskazać następujące rekomendacje ze spotkań zespołów kreatywnych:

1. Wygospodarować w obecnym zasobie **dodatkowe miejsca noclegowe** dla kuracjuszy, np. przenosząc dotychczasowe gabinety zabiegowe i medyczne na strych i do piwnic.
2. Wykonać **fotografie dnia** poszczególnych stanowisk w celu identyfikacji rzeczywistego czasu pracy, wskazanie faktycznego zaangażowania pracowników w wykonywanie swojej pracy, a także określenia ich efektywności pod kątem przydatności.
3. Przeprowadzić przegląd, analizę oraz **zmiany w zakresach obowiązków** pracowników zatrudnionych na poszczególnych stanowiskach pracy.
4. Stworzyć **etat dla marketera**, który będzie zajmował się pozycjonowaniem przedsiębiorstwa i komunikowaniem się w Internecie. W zakres obowiązków osoby zatrudnionej na wspomnianym stanowisku będzie wchodziło tworzenie narracji w Internecie, reakcje na zagrożenia i pojawiające się szanse, zarządzanie obecnością przedsiębiorstwa w mediach społecznościowych. W strukturze przedsiębiorstwa marketer będzie podporządkowany działowi sprzedaży.
5. Począwszy od IV kwartału 2017 r. wprowadzić **program Staż w Uzdrowisku**, w części finansowany ze środków unijnych.
6. Wprowadzić **zmiany** organizacyjne oraz w systemie motywacyjnym **w dziale technicznym** w celu wypracowania nowych modeli współpracy, np. bezpośredniej **podległości pracowników technicznych kierownikom poszczególnych obiektów**.
7. **Zaangażować większą liczbę pracowników**, a nie tylko kadre kierowniczą w tworzenie i wypracowywanie celów, analizę uzyskiwanych wyników, kształtowanie taktycznych i strategicznych kierunków funkcjonowania przedsiębiorstwa. O stosunkowo słabej identyfikacji pracowników z firmą, w której są zatrudnieni, decy-

dują nie tylko płace, ale też poziom uczestnictwa w procesie podejmowania decyzji i oceny uzyskiwanych rezultatów.

8. Stworzyć **listę prac technicznych** koniecznych do wykonania w poszczególnych obiektach, z uwzględnieniem przyczyn ich prowadzenia, oczekiwanych rezultatów i planowanych kosztów, a także harmonogram zawierający odpowiedzi na pytania: co ?, kiedy?, jak?, kto?, czym ?, za ile ?;
9. Pilnie **stworzyć platformę informatyczną**, dostępną dla wszystkich pracowników i umożliwiającą im prowadzenie dialogu w celu polepszenia komunikacji pomiędzy aktywną częścią załogi a pozostałymi pracownikami.
10. **Wygenerować nowe obszary przychodów** przez wykorzystanie dotychczasowych zasobów rzeczowych oraz kadrowych (nowy portfel usług), nawiązanie współpracy z innymi podmiotami w celu stworzenia nowego produktu rynkowego (szeroka oferta, nie tylko lecznicza, ale i rozrywkowa).
11. **Stworzyć nowe kanały dystrybucji oferty** przez utworzenie proponowanych w raportach z połowy roku przedstawicielstw w Poznaniu, Łodzi i Wrocławiu, a także sieci sprzedawców oferty spółki.
12. **Poszukiwać nowe grupy docelowe**, które mogłyby stać się konsumentami oferty spółki (np. amatorów tenisa ziemnego z Wrocławia, Poznania, Katowic, dla których byłyby organizowane cykliczne turnieje).

Na podstawie funkcjonowania kilku zespołów kreatywnych zarówno w przedsiębiorstwach produkcyjnych, jak i usługowych można wskazać kilkanaście propozycji ulepszeń, które mogą zwiększyć efektywność pracy, a także – co jest rzadko podnoszone – żywotność danego zespołu (zob. tab. 3).

**Tabela 3.** Propozycje zmian mających ulepszyć funkcjonowanie zespołu kreatywnego w przedsiębiorstwie usługowym i produkcyjnym

Cechy zespołu	Przedsiębiorstwo	
	usługowe	produkcyjne
Wielkość	4–6 osób	5–8 osób
Organizacja	spotkania co dwa tygodnie, rotacja składu co pół roku (wymiana 25% składu zespołu)	spotkania raz w miesiącu, rotacja raz w roku (wymiana do 20% składu zespołu)
Komunikacja	szczerłość, brak zahamowań, sprzężenie zwrotne	szczerłość, brak zahamowań, sprzężenie zwrotne
Przywództwo	umiejętność otwierania przestrzeni, systematyczność, konsekwencja	umiejętność motywowania członków zespołu do pracy twórczej (wyjścia poza schematy)
Motywowanie	poczucie, że można i należy się zająć jakąś sprawą, zauważanie i docenianie osiągnięć	chęć zmierzenia się z jakimś problemem, brak presji, niekonwencjonalność, gotowość do łamania przyzwyczajęń
Zaangażowanie	elastyczność myślenia, umiejętność rozróżniania, co jest ważne	wyjście poza „umysł zbiorowy” swojej komórki, nacisk na kreowanie rzeczywistości
Efektywność	duża liczba pomysłów kosztem niedokończonych projektów, ustrukturywanie i gromadzenie	koncentracja na jednym lub dwóch projektach, które są szczegółowo opracowywane i najczęściej wdrażane



## 5. Wnioski

W dobie Internetu, ze względu na brak przeszkód geograficznych w poszukiwaniu kompetentnej i specjalistycznej siły roboczej, wielką rolę będą odgrywać zespoły wirtualne. Ich potencjał mogą zmieniać podstawy funkcjonowania przedsiębiorstwa. Jak podkreśla Tomczak (2014), w celu rozwijania procesów twórczych i innowacyjnych w przedsiębiorstwie należy dążyć do tworzenia zintegrowanych zespołów zadaniowych, projektowych czy problemowych. Ich wychodzenie poza własne „mury”, schematy działania, normy i ramy myślowe będzie postępowo. Zasadne wydaje się zadanie pytania, w jakim kierunku. Narzucająca się odpowiedź odnosi się do zachowania klienta, ale przekonaniu autora niniejszego opracowania w coraz większym stopniu również zespoły kreatywne będą nie tyle starać się poznawać potrzeby klientów i poddawać się im, co kształtować je zgodnie z własnym potencjałem i zmaterializowanym pomysłem, który wydaje się najważniejszym elementem, znakiem rozpoznawczym każdego zespołu kreatywnego.

## Bibliografia

- Armstrong M., *Zarządzanie zasobami ludzkimi*, Oficyna Ekonomiczna w Krakowie, Kraków 2002.
- Brzeziński M., *Organizacja kreatywna*, PWN, Warszawa 2009.
- Clarke L., *Zarządzanie zmianą*. Gebethner, Warszawa 1997.
- Dziekoński K., Jurczyk A., *Kompetencje osobowościowe lidera projektu*, [w:] *Przedsiębiorczość i zarządzanie. Społeczne problemy zarządzania projektami*, red. T. Listwa. T. 14, z. 11, cz. 1. Wydawca: Społeczna Akademia Nauk, Łódź 2013.
- Ekonomia kreatywności*, red. A. Lipska. Katowice 2012
- Gajos L., Długosz J., *Rola zespołów pracowniczych w zarządzaniu, wprowadzaniu zmian i podejmowaniu efektywnych decyzji w organizacji*. Zeszyty Naukowe Politechniki Rzeszowskiej 2005, nr 224.
- Jasińska M., *Rola kadry kierowniczej w wzbudzaniu motywacji jako element kształtowania kreatywności pracowniczej*, [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*, red. E. Skrzypek. Biblioteka Nauki, Lublin 2009.
- Jagoda-Sobaluk D., *Model organizacji kreatywnej*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach, Opole 2014.
- Karlińska B., Knosala R., *Sesja twórcza jako sposób kreatywnego rozwiązywania problemów w przedsiębiorstwie*. „Zarządzanie Przedsiębiorstwem” 2013, nr 2.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*. PWE, Warszawa 2013.
- Koch J., *O kreatywności*. „Biuletyn Informacyjny High-Tech” 2008, nr 32.
- Kożusznik B., *Podmiotowość zespołu pracowniczego w organizacji*. Wyd. Uniwersytetu Śląskiego, Katowice 1996.
- Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*. PWE, Warszawa 2002.
- Lichtarski J., *Budowanie skutecznego zespołu pracowniczego*. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2011.
- Robbins S.P., *Zasady zachowania w organizacji*. Wyd. Zysk, Poznań 2001.
- Skrzypek E., *Uwarunkowania projakościowego myślenia i działania – kreatywność, przedsiębiorczość, innowacyjność*, [w:] *Kreatywność i przedsiębiorczość w projakościowym myśleniu i działaniu*, red. E. Skrzypek. Uniwersytet Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 2009.
- Tomczak-Horyń K., Knosala R., *Kryteria doboru pracowników do kreatywnych zespołów*, [w:] *Zarządzanie przedsiębiorstwem. Teoria i praktyka*, red. P. Łebkowski. Wyd. Akademii Górniczo-Hutniczej, Kraków 2014.
- Ubertowski M., *Psychologia biznesu*. Wyd. Uniwersytetu Gdańskiego, Gdańsk 2014.
- West M., *Rozwijanie kreatywności wewnątrz organizacji*. PWN, Warszawa 2000.
- Wrona S., *Trening kreatywności*. Wyd. Akademii Wychowania Fizycznego, Wrocław 2009.
- Zarządzanie zasobami ludzkimi w warunkach nowej gospodarki*, red. Z. Wiśniewski. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2006.

## Netografia

Tidd J., Bessant J., *Zarządzanie innowacjami*. Warszawa. Dostępny w Internecie: <http://www.zim.pcz.pl/znwz>



# Kreatyka jako narzędzie wspomagające rozwiązywanie problemów innowacyjnych w przedsiębiorstwach

---

**Streszczenie:** Od menedżerów wymaga się skutecznego radzenia sobie z problemami pojawiającymi się w zarządzanych przez nich organizacjach. Ważne jest więc, aby dostarczać im narzędzi, dzięki którym będą mogli z sukcesem realizować to zadanie. Celem autora niniejszego opracowania jest przedstawienie innowacyjnego podejścia do sytuacji trudnych. Jest nim kreatyka, metoda inwencyjna, która umożliwia szerokie spojrzenie na problem, jego dobre zrozumienie, a tym samym skuteczne rozwiązanie.

**Słowa kluczowe:** przedsiębiorstwo, innowacje, kreatyka

---

## 1. Wstęp

Jak stwierdza Z. Mikołajczyk, *Banalne, bowiem powszechnie uznane, jest stwierdzenie, że świat się zmienia, że wszystko, co otacza człowieka, jego rodzinę, organizację, w której pracuje, wreszcie kraj, w którym żyje, ulega stałym przemianom* (Mikołajczyk, 1995, s. 10). W przypadku przedsiębiorstw to właśnie zmiany zarówno te wewnętrzne, jak i zewnętrzne, zachodzące w ich otoczeniu, zmuszają je do mierzenia się z kolejnymi i coraz bardziej zróżnicowanymi problemami. Niektórzy badacze stwierdzają, że mamy obecnie do czynienia z wręcz gwałtownym przyrostem różnorodności problemów (Szarucki, 2014, s. 161). Istotne staje się więc umiejętne radzenie sobie z problemami przez menedżerów.

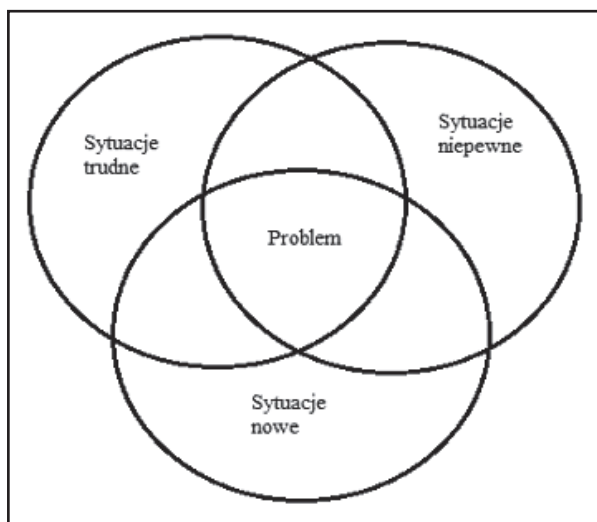
## 2. Problemy w organizacjach

Według *Słownika języka polskiego* problem jest to *1. trudna sytuacja, z której należy znaleźć jakieś wyjście, 2. poważna sprawa, która wymaga przemyślenia i rozstrzygnięcia*<sup>1</sup>. Z kolei J. Koziński stwierdza, iż *problem jest rodzajem zadania (sytuacji), którego nie można rozwiązać za pomocą posiadanego zasobu wiedzy. Rozwiązanie jego jest możliwe dzięki czynnościom myślenia produktywnego, które prowadzi do wzbogacenia wiedzy podmiotu* (Koziński, 1969, s. 16). Inni autorzy podkreślają, że problem pojawia się wtedy, gdy *występuje defekt przedmiotu lub systemu, a przyczyna tego defektu nie jest znana* (Stewart, 2002, s. 371). Z kolei J. Antoszkiewicz twierdzi, że problem powstaje wtedy, gdy w określonym czasie istnieje uświadomione wymaganie zmiany różnicy – obserwowanej lub spodziewanej – między stanem istniejącym a stanem oczekiwanym, który opisuje to, co jest antycypowane (Antoszkiewicz,

---

\* Dr; Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: rafal.misko@pwr.edu.pl

<sup>1</sup> *Problem*, [w:] *Słownik języka polskiego* [online]. Dostępny w Internecie: <https://sjp.pwn.pl/sjp/problem;2572488.html> [dostęp: 1 lutego 2018].



**Rys. 1.** Zależności zachodzące między problemem a sytuacjami: trudną, niepewną i nową.

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie Koziński, 1969, s. 16

1990, s. 3). Można więc wyróżnić trzy grupy znaczeniowe pojęcia problem: 1) sytuacja trudna lub trudność, która powstaje w wyniku działań człowieka, 2) sytuacja nowa dla podmiotu, 3) sytuacja niepewna, zawierająca niepewność, nieokreśloność (Koziński, 1969, s. 14–15). Relacje pomiędzy tymi trzema grupami przedstawiono na rysunku 1.

Można dokonać pewnej klasyfikacji problemów. Na przykład Z. Mikołajczyk uważa, iż podział problemów w organizacji ma charakter umowny, wynikający ze wspomnianej burzliwości otoczenia oraz niepowtarzalności zjawisk i uwarunkowań, w których funkcjonują przedsiębiorstwa (Mikołajczyk, 1995, s. 31). Wydaje się jednak, że nawet nieostra klasyfikacja jest potrzebna,

bowiem przybliży do poznania, w przeciwieństwie do niepodjęwania żadnych działań. Problem można zatem różnicować w zależności od (Mikołajczyk, 1995, s. 31):

- ♦ charakteru problemu;
- ♦ stopnia złożoności jego przedsięwzięć;
- ♦ przedziału czasu w funkcjonowaniu organizacji;
- ♦ miejsca powstania w jej strukturze.

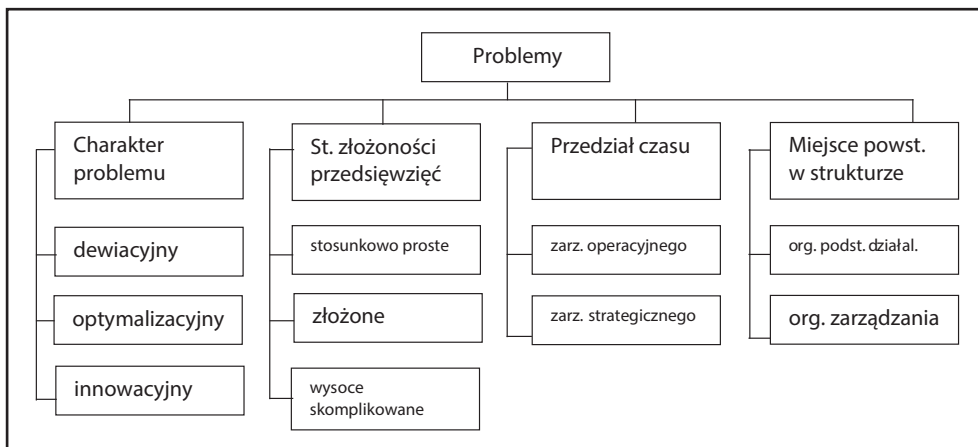
Każdą z wymienionych grup można dodatkowo zdekomponować na kilka mniejszych (zob. rys. 2).

Problemy, z jakimi niekiedy muszą zmierzyć się przedsiębiorstwa, można podzielić na:

- ♦ Problemy dewiacyjne – powstają wówczas, gdy w działalności organizacji pojawia się dewiacja rozumiana jako odchylenie od właściwego kierunku, zboczenie z drogi. Inaczej rzecz ujmując, pojawia się defekt, którego przyczyny nie są znane, a który jest właśnie odstępstwem od normy-standardu. Stanowią one bazę dla przeprowadzania usprawnień organizacyjnych, technicznych i społecznych.
- ♦ Problemy optymalizacyjne – wiążą się z wprowadzaniem w dotychczasowym sposobie funkcjonowania przedsiębiorstwa zmian o charakterze adaptacyjnym spowodowanych zmianami zachodzącymi w otoczeniu.
- ♦ Problemy innowacyjne (inaczej: twórcze) – są związane z przetrwaniem i rozwojem przedsiębiorstwa. Są konsekwencją zmian innowacyjnych w otoczeniu. Twórcze rozwiązywanie problemów jest omówione szerzej w dalszej części pracy.

W zależności od zakresu zmian zachodzących przedsiębiorstwie można wyróżnić:

- ♦ Przedsięwzięcia stosunkowo proste – są związane z niewielkimi zmianami. Mogą być podjęte przez organizatorów przedsiębiorstwa przy wykorzystaniu powszechnie znanych, prostych i nieskomplikowanych technik badawczych;



**Rys. 2.** Podział problemów w organizacjach. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: Z. Mikołajczyk, *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. PWE, Warszawa, 1995, s. 31–36

- ♦ Przedsięwzięcia złożone – są następstwem zmian w otoczeniu i wewnątrz systemu, mają szeroki zasięg i najczęściej wymagają pomocy specjalistów. Przy rozwiązywaniu tego typu problemów konieczne jest stosowanie technik organizatorskich, technik badań społecznych i psychologicznych, a także wiedzy technicznej i technologicznej.
- ♦ Przedsięwzięcia wysoce skomplikowane – są zadaniami o dużym stopniu złożoności, dlatego wymagają realizacji w szerszych przedziałach czasowych i bardzo szerokiej wiedzy teoretycznej, rozwiniętej kreatywności oraz doświadczenia ekspertów z dziedziny organizacji i zarządzania.

Uwzględniając przedział czasu w funkcjonowaniu organizacji, można mówić o:

- ♦ Problemach w zarządzaniu operacyjnym – są to problemy pojawiające się „na co dzień”, dotyczące podstawowych funkcji organizacji: planowania, koordynowania, organizowania, kontrolowania realizacji czy motywowania pracowników.
- ♦ Problemach w zarządzaniu strategicznym – mają kluczowe znaczenie dla całego przedsiębiorstwa i dotyczą długookresowych celów, kierunków i sposobów działania oraz kształtowania wewnętrznych i zewnętrznych warunków funkcjonowania.

Ostatnią grupę stanowią problemy, których miejsce powstania łączy się ze strukturą organizacji, tj. z:

- ♦ organizacją działalności podstawowej – obejmuje ona organizację działań przy realizacji funkcji podstawowych oraz ich obsłudze;
- ♦ zarządzaniem.

Problemy, które występują w działalności naukowej oraz w praktycznej działalności przedsiębiorstw i nie dają się rozwiązać za pomocą tradycyjnych metod i technik, można nazwać problemami twórczymi.

### 3. Metody rozwiązywania problemów

Jak stwierdza J. Koziński, badacze od dawna próbują określić fazy procesu rozwiązywania problemów. Dorobek naukowy w tym zakresie pozwala na pewne uogólnienie i wyróżnienie pięciu (Koziński, 1969, s. 25–26), takich jak:

1. Dostrzeżenie problemu.
2. Analiza sytuacji problemowej.
3. Wytwarzanie pomysłów rozwiązania.
4. Weryfikacja pomysłów rozwiązania.
5. Powrót do faz poprzednich.

W pierwszej fazie podmiot dostrzega problem, dokonuje jego odkrycia. Uświadamia sobie, że wiedza, którą posiada, nie jest wystarczająca do osiągnięcia planowanych celów. W drugiej fazie analizuje informacje zawarte w sytuacji początkowej, a także cel, który ma być osiągnięty. Bada również rozbieżności między tym, co jest dane, a tym, co jest pożądane. W fazie trzeciej – uważanej za kluczową – wytwarza nowe informacje, które są niezbędne do rozwiązania problemu. Badacze, którzy dokonują opisu wyników tej fazy, używają takich pojęć, jak: hipoteza, domysł, odkrycie, wynalazek itp. W fazie czwartej sprawdza wartość wysuniętych pomysłów, czego efektem jest przyjęcie pomysłu jako rozwiązania albo odrzucanie go. W ostatniej, czwartej, fazie podmiot ma możliwość powrotu do każdej fazy rozwiązywania problemów. Za główną przyczynę cofania się do faz poprzednich uznaje się niepowodzenia w fazach następnych. Odrzucenie pierwszego pomysłu powinno być równoznaczne z próbą wysunięcia drugiego, trzeciego i kolejnych (Koziński, 1969, s. 26).

Istnieje także typologia metod rozwiązywania problemów. Rzetelne opracowanie w tej materii przygotował M. Szarucki. Typologia jest dość rozbudowana, jednak (jak zaznacza autor) może być dalej rozbudowywana w zależności od potrzeb badawczych (Szarucki, 2014, s. 167).

### 4. Metody inwencyjne w rozwiązywaniu problemów

Snute już w starożytności rozważania, m.in. przez Sokratesa, na temat tworzenia rozwiązań dały początek heurystyce. W latach późniejszych zajmowali się nią także Kartezjusz, G.F. Leibniz, K. Popper, a bardziej współcześnie, w XX w., A.F. Osborn, G. Pólya, W. Gordon czy E. de Bono (Knosala i in., 2014, s. 76). Według *Słownika Języka polskiego* heurystyka jest to *1. umiejętność wykrywania nowych faktów i związków między faktami [...]*<sup>2</sup>. Metody rozwiązywania problemów twórczych, oparte na myśleniu intuicyjnych, określa się jako metody heurystyczne, a naukę zajmującą się procesami i metodami twórczego myślenia – heurystyką. Ponadto w ramach heurystyki można zidentyfikować pewne nurty rozwojowe. Jednym z nich jest inwentyka, zalecająca podejmowanie są działań mających na celu opracowanie, kodyfikację i ustalenie strategii zastosowań metod twórczego rozwiązywania problemów (Martyniak, 1997, s. 7–8).

W ramach inwentyki można wyróżnić wiele metod twórczego rozwiązywania problemów. O trzech grupach metod inwencyjnych: intuicyjnych, analitycznych i kombinatorycz-

---

<sup>2</sup> *Heurystyka*, [w:] *Słownik języka polskiego* [online]. Dostępny w Internecie: <https://sjp.pwn.pl/sjp/heurystyka;2464491.html> [dostęp: 1 lutego 2018].

**Tabela 1.** Typologia metod rozwiązywania problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem wg M. Szaruckiego

Typologia ze względu na miejsce występowania problemu	Poziom I (ogólny)			
	kryterium podziału	wyszczególnienie w ramach przyjętego kryterium	rodzaj problemu	rodziny metod ogólnych
	1. Funkcje zarządzania	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ planowanie, organizowanie,</li> <li>♦ motywowanie, kontrola</li> </ul>	Problemy z: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ planowaniem,</li> <li>♦ organizowaniem,</li> <li>♦ motywowaniem,</li> <li>♦ kontrolowaniem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ definiowania problemu i określania celów**,</li> <li>♦ zbierania informacji,</li> <li>♦ przetwarzania informacji,</li> <li>♦ analizy informacji,</li> <li>♦ oceny informacji,</li> <li>♦ formułowania wariantów decyzyjnych,</li> <li>♦ antycypacji skutków poszczególnych,</li> <li>♦ wariantów decyzyjnych,</li> <li>♦ wyboru odpowiedniego wariantu decyzyjnego,</li> <li>♦ wdrożenia wariantu decyzyjnego,</li> <li>♦ ewaluacji skutków wdrożenia</li> </ul>
	2. Stanowisko w hierarchii organizacji	Szczebel: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ najwyższy,</li> <li>♦ średni,</li> <li>♦ najniższy</li> </ul>	Problemy: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ strategiczne,</li> <li>♦ taktyczne,</li> <li>♦ operacyjne</li> </ul>	
3. Obszar funkcjonalny w organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ administracja,</li> <li>♦ zaopatrzenie,</li> <li>♦ produkcja,</li> <li>♦ logistyka,</li> <li>♦ finanse,</li> <li>♦ personel,</li> <li>♦ marketing,</li> <li>♦ badania i rozwój,</li> <li>♦ system informacyjny</li> </ul>	Problemy: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ administracyjne,</li> <li>♦ zaopatrzeniowe,</li> <li>♦ produkcyjne,</li> <li>♦ logistyczne,</li> <li>♦ finansowe,</li> <li>♦ z personelem,</li> <li>♦ marketingowe,</li> <li>♦ z badaniami i rozwojem,</li> <li>♦ z system informacyjnym</li> </ul>		
Typologia ze względu na cechy metody	Poziom II (szczegółowy)			
	kryterium podziału	wyszczególnienie w ramach przyjętego kryterium	rodziny metod szczegółowych	
	1. Obszar zastosowania	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ otoczenie dalsze,</li> <li>♦ otoczenie bliższe,</li> <li>♦ zasoby organizacji,</li> <li>♦ otoczenie organizacji (dalsze i bliższe),</li> <li>♦ otoczenie organizacji oraz jej potencjał strategiczny,</li> </ul>	Metody analizy: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ otoczenia dalszego,</li> <li>♦ otoczenia bliższego,</li> <li>♦ zasobów organizacji,</li> <li>♦ otoczenia dalszego i bliższego,</li> <li>♦ otoczenia i zasobów organizacji</li> </ul>	
	2. Stopień obiektywizacji wyników	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ niski,</li> <li>♦ przeciętny,</li> <li>♦ wysoki</li> </ul>	Metody o: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ niskim stopniu obiektywizacji wyników,</li> <li>♦ przeciętnym stopniu obiektywizacji wyników,</li> <li>♦ wysokim stopniu obiektywizacji wyników</li> </ul>	
3. Podejście do problemu	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ opisowo-ulepszące (indukcyjne),</li> <li>♦ funkcjonalno-wzorujące (dedukcyjne),</li> <li>♦ diagnostyczno-funkcjonalne (indukcyjno-dedukcyjne)</li> </ul>	Metody: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ indukcyjne,</li> <li>♦ dedukcyjne,</li> <li>♦ indukcyjno-dedukcyjne</li> </ul>		

**Tabela 1.** Typologia metod rozwiązywania problemów w zarządzaniu przedsiębiorstwem wg M. Szaruckiego (cd.)

Typologia ze względu na cechy metody	Poziom II (szczegółowy)		
	kryterium podziału	wyszczególnienie w ramach przyjętego kryterium	rodziny metod szczegółowych
	4. Stopień schematyzacji metody	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ niski,</li> <li>♦ przeciętny,</li> <li>♦ wysoki</li> </ul>	Metody o stopniu schematyzacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ niskim,</li> <li>♦ przeciętnym,</li> <li>♦ wysokim</li> </ul>
	5. Stopień trudności kwantyfikacji informacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ niski,</li> <li>♦ przeciętny,</li> <li>♦ wysoki</li> </ul>	Metody o stopniu trudności kwantyfikacji informacji: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ niskim,</li> <li>♦ przeciętnym,</li> <li>♦ wysokim</li> </ul>
	6. Charakter informacji	Informacje: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ogólne,</li> <li>♦ szczegółowe</li> </ul>	Metody przetwarzające informacje: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ ogólne,</li> <li>♦ szczegółowe</li> </ul>
	7. Wymagany poziom przygotowania organizacji	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ podstawowy,</li> <li>♦ średni,</li> <li>♦ wysoki</li> </ul>	Metody wymagające przygotowania organizacji na poziomie: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ podstawowym,</li> <li>♦ średnim,</li> <li>♦ wysokim</li> </ul>
	8. Organizacyjna forma realizacji metody	Doradztwo: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ wewnętrzne,</li> <li>♦ zewnętrzne,</li> <li>♦ w formie mieszanej</li> </ul>	Metody wymagające do realizacji metody doradztwa: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ wewnętrznego,</li> <li>♦ zewnętrznego,</li> <li>♦ mieszanego</li> </ul>
	9. Podmiot realizujący metodę	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ jednostka,</li> <li>♦ zespół</li> </ul>	Metody realizowane przez: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ jednostkę,</li> <li>♦ zespół</li> </ul>
	10. Wymagany poziom kwalifikacji podmiotu stosującego metodę	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ niski,</li> <li>♦ przeciętny,</li> <li>♦ specjalistyczny</li> </ul>	Metody wymagające kwalifikacji podmiotu stosującego na poziomie: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ niskim,</li> <li>♦ przeciętnym,</li> <li>♦ wysokim</li> </ul>

**Źródło:** M. Szarucki, *Typologia metod rozwiązywania problemów zarządzania*. „Marketing i Rynek” 2014, nr 5, s. 166–167.

nych, piszą A. Kaufmann, M. Fustier i A. Drevet (Kaufmann, Fustier, Drevet, 1975, s. 50, 118, 183). Z kolei L.W. Crum dzieli je, posługując się terminem technika, na techniki: swobodnych skojarzeń, wymuszonych skojarzeń i analityczne (Crum, 1973, s. 104). Wśród metod najczęściej przywoływanych i opisywanych w literaturze przedmiotu znajdują się: burza mózgów (i jej odmiany), analogia, metoda synektyczna czy morfologiczna.



Istotą burzy mózgow jest nieskrępowane generowanie pomysłów, które są poddawane ocenie ekspertów. Odmiany tej metody polegają na modyfikacji czasu generowania pomysłów, liczebności grup czy sposobu zgłaszania swoich koncepcji, np. zapisywanie pomysłów na papierze zamiast ich głośnego wygłaszania na forum. Zgodnie z metodami opartymi na analogii należy celowo poszukiwać podobieństw np. pomiędzy zjawiskiem badanym a innym zjawiskiem, aby dokonać przeniesienia informacji z opisu sytuacji znanej na nieznaną. Na analogii opiera się także metoda synektyczna, która pokazuje, że dzięki wykorzystaniu porównań można spojrzeć na zadany problem z różnych stron – w literaturze przedmiotu mówi się w związku z tym o „zmianie skóry”, ujrzeniu „na nowo”. Pomocne w tym mają być cztery rodzaje analogii: prosta, osobista, symboliczna i fantastyczna. Metoda morfologiczna polega natomiast na systematycznym analizowaniu wszystkich możliwych rozwiązań. Oznacza to, że wprowadza się wiele hipotetycznych rozwiązań problemu poprzez wyróżnienie cech rozwiązań, a następnie rozpatruje się ich możliwe kombinacje.

Jak zauważa A. Ujwary-Gil: *Określenie problemu nie daje oczywiście gwarancji znalezienia rozwiązania, jednak bez wyraźnego sprecyzowania problemu istnieje ryzyko, że będziemy się zajmować niewłaściwym problemem* (Ujwary-Gil, 2004, s. 133). W związku z tym uwagę należy skierować na kolejną metodę inwencyjną, tj. kreatykę. W niej bowiem mamy do czynienia z dogłębną analizą problemu.

## 5. Kreatyka jako metoda rozwiązania problemu

Kreatyka została stworzona przez Francuzów – M. Demaresta i M. Druela – w latach 60. XX w. (Démarest i Druel, 1975a, 1975b). Według autora niniejszego opracowania metoda ta nie jest rozpowszechniona w Polsce, czego dowodzi choćby tylko jeden artykuł pojawiający się po wpisaniu słowa „kreatyka” do bazy Google Scholar. Dla porównania: dla słowa „synektyka” można otrzymać 201 wyników<sup>3</sup>.

Kreatyka może znaleźć zastosowanie w codziennej pracy menadżerów, ponieważ zakłada wykorzystanie doświadczenia zawodowego i wykształcenia w procesie rozwiązywania problemu. Proces ten składa się z czterech faz :

1. Fazy eksploracji zdarzeń.
2. Fazy problemowej.
3. Fazy jakościowej.
4. Fazy prospektywnej.

Czynności tworzące poszczególne fazy zostaną omówione na wybranym przykładzie<sup>4</sup>, na podstawie opisu metody przedstawionego przez Z. Martyniaka (Martyniak, 1997, s. 64–79).

W fazie eksploracji zdarzeń pracę należy rozpocząć w tzw. punkcie zerowym, w którym następuje wstępne zarysowanie problemu. Następnie należy dokonać eksploracji zdarzeń związanych z problemem. Na potrzeby niniejszej pracy został on sformułowany następująco: Jak motywować pracowników? Istotne jest wyróżnienie aspektów związanych z problemem bezpośrednio i pośrednio, takich jak np.:

- ♦ presja ze strony pracowników na podniesienie płac,
- ♦ agresywna konkurencja,

---

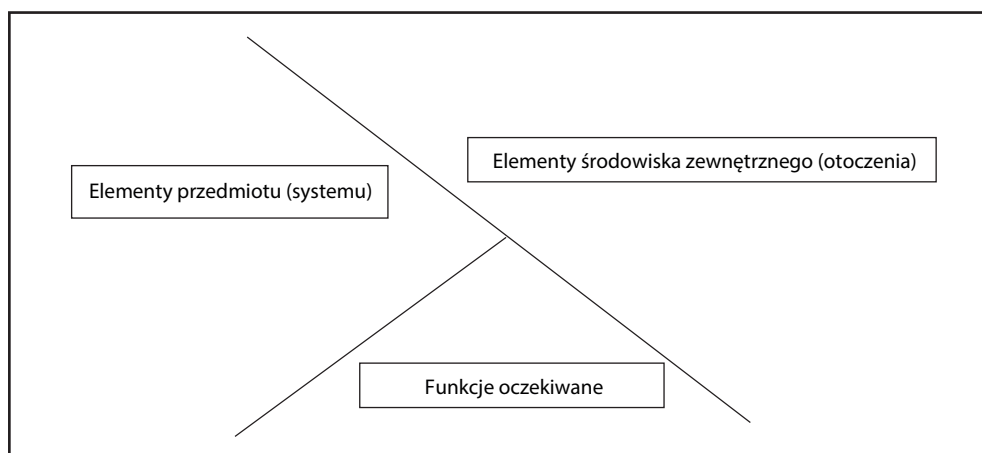
<sup>3</sup> Wyniki te autor opracowania uzyskał 26.02.2018 r.

<sup>4</sup> Przykład jest zastosowany jako ilustracja, dlatego nie zawiera wszystkich możliwości.

- ♦ niski poziom bezrobocia,
- ♦ brak tzw. rąk do pracy (rynek pracownika),
- ♦ imigracja pracowników, np. z Ukrainy,
- ♦ otwarte granice (możliwość pracy w innych krajach),
- ♦ opłacanie pracownikom karnetów sportowych, opłacanie pracownikom prywatnej opieki medycznej,
- ♦ chęć pracowników do rozwoju osobistego i zawodowego,
- ♦ naciski na politykę life-balanced.

Wyróżnione aspekty można podzielić na w miarę jednorodne grupy. W przytoczonym przykładzie mogą je tworzyć: (1) zatrudnieni pracownicy, (2) konkurencja, (3) sytuacja gospodarcza. Następnie w każdej z grup należy poszukać bardziej ogólnej tendencji, np. dla grupy zatrudnieni pracownicy może to być: wzrost wymagań pracowników, dla grupy konkurencja: pozamaterialne motywowanie pracowników, zaś dla grupy sytuacja gospodarcza: rozwój gospodarczy. Ostatni krok w fazie eksploracji sprowadza się do określenia kierunków zmian w rozpatrywanym problemie na postawie sformułowanej ogólnej tendencji. Dla poszczególnych grup można zaproponować:

- ♦ dla grupy pierwszej:
  - monitorowanie zmian wymagań pracowników,
  - śledzenie tendencji na rynku pracy,
  - wzrost wynagrodzeń zasadniczych;
- ♦ dla grupy drugiej:
  - rozwój pozamaterialnych form motywowania,
  - zwrócenie uwagi na życie osobiste pracowników, np. przedszkole przyzakładowe;
- ♦ dla grupy trzeciej:
  - poszukiwanie pracowników w innych krajach,
  - wykorzystanie sytuacji gospodarczej do przebudowania systemów motywacyjnych w organizacjach.



**Rys. 3.** Strefy eksploracji w technice lambda. **Źródło:** Z. Martyniak, *Podstawy inwentyki inżynierskiej*. Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997, s. 67

Należy podkreślić, iż nie są to gotowe rozwiązania. Z reguły bowiem mamy do czynienia w takiej sytuacji z rozwiązaniami banalnymi. Rzecz w tym, by spojrzeć na problem możliwie szeroko, a nie podawać konkretne rozwiązania.

W fazie problemowej wskazane jest zastosowanie techniki lambda, w związku z czym wymagane jest eksplorowanie trzech kategorii elementów (zob. rys. 3).

Twórcy metody przekonują, aby elementy uzupełniać bezpośrednio na rysunku. Zdaniem autora opracowania bardziej czytelne jest ich pogrupowanie w tabeli.

**Tabela 2.** Rezultaty eksploracji

Elementy przedmiotu	Funkcje oczekiwane	Elementy środowiska zewnętrznego
ambicje, emocje, umiejętności, wiedza, kultura organizacyjna, doświadczenie życiowe,	zadowolenie pracowników, pozytywny wizerunek pracodawcy, wzrost wydajności, satysfakcja klientów, akceptowalny poziom kosztów	koniunktura gospodarcza, uregulowania rządowe, strategie konkurentów

W dalszym postępowaniu należy wziąć pod uwagę tzw. ścieżki odkrywczce. Aby je przygotować, należy wybrać losowo po jednym elemencie z każdej strefy wykresu lambda, tj. z rysunku 3, przy zachowaniu następującego porządku: przedmiot–funkcja oczekiwana–środowisko zewnętrzne. Następnie należy wyjść z pomysłem rozwiązania problemu.

**Tabela 3.** Pierwsza ścieżka odkrywczca

ambicje	satysfakcja klientów	koniunktura gospodarcza
---------	----------------------	-------------------------

Wykorzystując koniunkturę gospodarczą, należy opracować program budowy satysfakcji klientów przy znaczącym udziale ambitnych pracowników.

**Tabela 4.** Druga ścieżka odkrywczca

emocje	pozytywny wizerunek pracodawcy	uregulowania rządowe
--------	--------------------------------	----------------------

Kolejnym krokiem jest budowanie wizerunku dobrego pracodawcy w celu wzbudzenia w pracownikach pozytywnych emocji. Można to osiągnąć, podkreślając stosowanie się do wszelkich uregulowań prawnych w kwestiach pracowniczych.

**Tabela 5.** Trzecia ścieżka odkrywczca

doświadczenie życiowe	wzrost wydajności	strategie konkurentów
-----------------------	-------------------	-----------------------

Zmodyfikować odpowiedź przedsiębiorstwa na strategie konkurentów wykorzystując doświadczenie życiowe własnych pracowników, oczekując w zamian wzrostu wydajności pracy.

Efektom jest tzw. redukcja stref, polegająca na znalezieniu wspólnego mianownika dla wszystkich elementów figurujących w danej strefie, tj. elementów przedmiotu, funkcji oczekiwanych i środowiska zewnętrznego. W analizowanym przykładzie mogą to być odpowied-

nio: psychika, wartość dodana i warunki funkcjonowania. Wtedy można rozszerzyć problem postawiony w punkcie zerowym i sformułować go. W omawianym przykładzie byłoby to pytanie: Jak wpłynąć na psychikę pracowników by w zadanych warunkach funkcjonowania przyniosli organizacji wartość dodaną?

W fazie jakościowej zostają odnalezione mankamenty rozpatrywanego obiektu. Mankamenty są tu rozumiane jako wady, błędy, sytuacje niepożądane. W podanym przykładzie mogą to być:

- ♦ system motywacyjny nie spełnia oczekiwań pracowników;
- ♦ system oparty jest na skomplikowanie obliczanej premii;
- ♦ postawiono zbyt wysoko cele;
- ♦ pracownicy nie są włączani w tworzenie systemu motywacyjnego;
- ♦ nie prowadzi się rozmów z pracownikami na temat ich motywacji do pracy;
- ♦ nie prowadzi się szkoleń motywacyjnych;
- ♦ brak lub ograniczone wsparcie w zakresie motywowania ze strony bezpośredniego przełożonego;
- ♦ konflikty między współpracownikami obniżają chęć do pracy;
- ♦ „trudni” klienci obniżają poziom motywacji pracowników.

Następnie należy sformułować zasadę funkcjonowania, zestawiając ze sobą kilka elementów z przedmiotu lub obiektu oraz kilka elementów ze środowiska zewnętrznego.

**Tabela 6.** Tabela identyfikacji zasady funkcjonowania obiektu

Elementy przedmiotu	Zasada funkcjonowania	Elementy środowiska zewnętrznego
ambicje, emocje, umiejętności, wiedza, kultura organizacyjna, doświadczenie życiowe	na indywidualne motywacje pracowników nakładany jest ogólny system motywacyjny, który nie w pełni zależy od pracodawcy	uregulowania rządowe, koniunktura gospodarcza, strategie konkurentów

Wcześniej zidentyfikowane mankamenty można podzielić na grupę A i B. Grupę A tworzą takie mankamenty, których wyeliminowanie nie narusza dotychczasowej zasady funkcjonowania przedmiotu. Natomiast wyeliminowanie mankamentów z grupy B oznaczałoby konieczność zmiany dotychczasowej zasady funkcjonowania. Jeżeli nie można jednoznacznie zdecydować, do której grupy zakwalifikować mankament, oznacza się go A/B.

**Tabela 7.** Rezultaty eksploracji

Mankament	Grupa
1. System motywacyjny nie spełnia oczekiwań pracowników.	B
2. System motywacyjny jest oparty na skomplikowanie obliczanej premii.	A
3. Postawione cele są zbyt wysoko.	A
4. Pracownicy nie są włączani w tworzenie systemu motywacyjnego.	B
5. Nie prowadzi się rozmów z pracownikami na temat ich motywacji do pracy.	A
6. Nie prowadzi się szkoleń motywacyjnych.	A
7. Brak lub ograniczone wsparcie w zakresie motywowania ze strony bezpośredniego przełożonego.	A/B
8. Konflikty między współpracownikami obniżają chęć do pracy.	B
9. „Trudni” klienci obniżają poziom motywacji pracowników.	A

W fazie prospektywnej poszukuje się rozwiązań mankamentów B. Pierwszy mankament, tj. system motywacyjny niespełniający oczekiwań pracowników, można wyeliminować, tworząc zindywidualizowany system motywacyjny, tj. inny dla każdego pracownika. W taki sam lub zbliżony sposób można wyeliminować mankament czwarty, tj. nierozmawianie z pracownikami na temat ich motywacji do pracy. Rozwiązaniem byłoby włączenie zainteresowanych w tworzenie takiego systemu motywacyjnego. Pozostałym mankamentom B należy rozpatrzeć podobnie.

## 6. Wnioski

W rozdziale przedstawiono problemy pojawiające się w organizacjach. Ukazano podział tych problemów wraz z krótkim omówieniem każdej z grup. Następnie, uwaga została skoncentrowana na metodach, które pozwalają rozwiązywać problemy. Podkreślono znaczenie opracowania M. Szaruckiego, który przedstawił swoją dość rozbudowaną typologię według dwóch głównych kryteriów, tj. ze względu na miejsce występowania problemu i ze względu na cechy metody. Pozwala to spojrzeć szeroko na zagadnienie rozwiązywania problemów. Ze względu na ważkość tematu postanowiono poświęcić kolejny podrozdział w całości metodom inwencyjnym. Przedstawiono krótko ich podstawowe założenia. Wreszcie w kolejnym podrozdziale skupiono uwagę na kreatyce, metodzie inwencyjnej, która może być pomocna dla menedżerów. Procedura metody składa się z kilku części. Należy jednak podkreślić, że można stosować jedynie wybrane etapy metody, na przykład tylko technikę lambda. Z jednej strony przedstawiona procedura ma pewne wady, a jedną z tych istotniejszych jest to, że nie prowadzi do bardzo kreatywnych rozwiązań. Ale z drugiej pozwala rzucić inne światło na problem, które pomoże go lepiej zrozumieć. Lepsze zrozumienie zaś może okazać się pomocne w skutecznym wyjściu z sytuacji trudnej.

## Literatura

- Antoszkiewicz J., *Metody heurystyczne. Twórcze rozwiązywanie problemów*. PWE, Warszawa 1990.
- Crum L.W., *Analiza wartości*. PWE, Warszawa 1973.
- Démarest M., Druel M., *La Créatique, psycho-pédagogie de l'invention*. Le Courier du Livre, Paris 1975a.
- Démarest M., Druel M., *La futur interdit, essai de créatique générale*. Le Courier du Livre, Paris 1975b.
- Kaufmann A., Fustier M., Drevet A., *Inwentyka. Metody poszukiwania twórczych rozwiązań*. WNNT, Warszawa 1975.
- Knosala R., Boratyńska-Sala A., Jurczyk-Bunkowska M., Moczala A., *Zarządzanie innowacjami*. PWE, Warszawa 2014.
- Kozielecki J., *Rozwiązywanie problemów*. PWZS, Warszawa 1969.
- Martyniak Z., *Podstawy inwentyki inżynierskiej*, Wyd. Akademii Ekonomicznej w Krakowie, Kraków 1997.
- Mikołajczyk Z., *Techniki organizatorskie w rozwiązywaniu problemów zarządzania*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1995.
- Oleksiuk A., *Problemy organizacji: materiały do studiowania*. Wyd. Key Text, Warszawa 2007.
- Praktyka kierowania*, red. D.M. Stewart. PWE, Warszawa 2002.
- Szarucki M., *Typologia metod rozwiązywania problemów zarządzania*. „Marketing i Rynek” 2014, nr 5.
- Ujwary-Gil A., *Inwentyka, czyli kreatywność w biznesie. Wybrane zagadnienia*. Wyższa Szkoła Biznesu, National Louis University, Nowy Sącz 2004.

## Netografia

- Heurystyka*, [w:] *Słownik języka polskiego*. Dostępny w Internecie: <https://sjp.pwn.pl/sjp/heurystyka;2464491.html>
- Problem*, [w:] *Słownik języka polskiego*. Dostępny w Internecie: <https://sjp.pwn.pl/sjp/problem;2572488.html>



## Innowacje w instytucjach publicznych

---

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono warsztat pojęciowy, a także wyniki i wnioski z badań w zakresie innowacji w sektorze publicznym, prowadzonych od zaledwie dwóch zarówno w ujęciu europejskim, jak i krajowym. Opisano również proces upodobniania się samorządów do przedsiębiorstwa, z uwzględnieniem realizacji celu nawiązującego do wartości istotnych dla danej społeczności lokalnej. W zasadniczej części pracy podjęto próbę zidentyfikowania czynników odpowiedzialnych za niską pozycję Polski w rankingach innowacji w sektorze publicznym i ogólnie słaby rozwój tego obszaru. Wskazano również główne źródła działań innowacyjnych, przede wszystkim organizacyjnych, w sektorze publicznym. Zidentyfikowano także czynniki mające wpływ na zwiększenie innowacji ze szczególnym wskazaniem na lokalne polityki innowacji.

**Słowa kluczowe:** innowacja, innowacje w sektorze publicznym, lokalna polityka innowacji

---

### 1. Wstęp

W 1989 r. w Polsce nastąpiła transformacja ustrojowa. Konsekwencją tego było przejście kraju z systemu planowania centralnego do systemu gospodarki wolnorynkowej i zapoczątkowanie szeregu reform w wielu obszarach aktywności ludzkiej. Wspólnym mianownikiem tych zmian była demokratyzacja, decentralizacja władzy. Istotnym przeobrażeniem uległ także samorząd terytorialny, którego funkcjonowanie uregulowano ustawą uchwaloną w marcu 1990 r.<sup>1</sup> Na jej podstawie w ponad dwóch tysiącach istniejących gmin w miejsce istniejących w PRL rad narodowych wprowadzono rady gmin o znacznie większych uprawnieniach a 27 maja 1990 r. przeprowadzono pierwsze po 1989 r., całkowicie wolne wybory do rad gmin. Można więc stwierdzić, że w Polsce powrócono do samodzielnego samorządu.

Podstawową formą decentralizacji w każdym państwie jest przede wszystkim silny, swoimi kompetencjami samorząd. Można go określić jako samodzielne i niezależne wykonywanie funkcji administracji publicznej przez obywateli. Jego istotą jest powierzenie zarządowi sprawami publicznymi samym zainteresowanym (Gawroński, 2010, s. 22). Rolą samorządu terytorialnego jest wykonywanie zadań publicznych, inicjowanie działania na rzecz rozwoju lokalnego w oparciu o odpowiednie ustawowe kompetencje i pozostające w jego gestii zasoby ludzkie i materialne (Musioł-Urbańczyk, 2015, s. 35–37). Ważnym zadaniem kierujących społecznością lokalną jest zintegrowanie mieszkańców wokół działań na rzecz rozwoju. Polityka rozwoju realizowana na terenie jednostek samorządu terytorialnego jest zespołem wzajemnie powiązanych działań, podejmowanych w celu: zapewnienia trwałego i zrównoważonego rozwoju, spójności społeczno-gospodarczej, regionalnej i przestrzennej,

---

\* Dr; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: jerry.tutaj@pwr.edu.pl

\*\* Mgr inż.; SonelliGroup, Wrocław.

<sup>1</sup> Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym (Dz. U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm.); Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym (Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578 z późn. zm).

podnoszenia konkurencyjności gospodarki, tworzenia nowych miejsc pracy w skali krajowej, regionalnej lub lokalnej (Musioł-Urbańczyk. 2015, s. 38). Obszarami tematycznymi polityki rozwoju są: ochrona środowiska, ochrona zdrowia, promocja zatrudnienia, w tym przeciwdziałania bezrobociu, łagodzenie skutków bezrobocia i aktywizacja zawodowa bezrobotnych, rozwój kultury, kultury fizycznej, sportu i turystyki, rozwój obszarów wiejskich, rozwój nauki i zwiększenie innowacyjności gospodarki, rozwój zachowań prospołecznych wspólnot lokalnych, rozwój zasobów ludzkich, stymulowanie powstawania nowych miejsc pracy, tworzenie i modernizacja infrastruktury społecznej i technicznej, wspieranie i unowocześnianie instytucji państwa, wspieranie rozwoju przedsiębiorczości, wspieranie rozwoju gospodarczego, zwiększanie konkurencyjności gospodarki. Jednostka samorządu terytorialnego (JST) nie tylko wykonuje zadania publiczne, ale w coraz większym stopniu zaspokaja potrzeby społeczności lokalnej (Fleszer, 2014, s. 295). Dlatego samorządy upodobią się do przedsiębiorstw, a klientami są dla nich mieszkańcy należący do wspólnoty lokalnej. Między innymi dlatego sektor publiczny może stymulować rozwój innowacyjności, może wprowadzać we własnych organizacjach ulepszenia. Należy stwierdzić, że zarówno wpływ na innowacje, jak i wprowadzanie ich w swoich instytucjach w obecnych czasach nie jest zarezerwowane dla przedsiębiorstw. Wiele ulepszeń wprowadzono w instytucjach publicznych np. w starożytnym Egipcie czy na dworze francuskich monarchów. Przykłady, które mieszczą się w definicji innowacyjności można wyliczać w przestrzeni czasowej, jak i w przestrzeni geograficznej (na poszczególnych kontynentach). Współcześnie stosowaną definicją innowacji w sektorze publicznym jest ta pochodząca z podręcznika *Oslo Manual* (OECD-Eurostat 2005), która wskazuje na wdrażanie przez organizację sektora publicznego nowych lub istotnie ulepszonych produktów i instrumentów stosowanych do ich realizacji (Kobylińska, 2015, s. 144). Najczęściej innowacje w sektorze publicznym wiąże się z wprowadzeniem nowej lub znacząco ulepszonej usługi, ulepszenie w świadczeniu usługi, co często wiąże się ze zmianami w komunikacji, organizacji poszczególnych procesów. Często innowacje są sposobem na przystosowanie do lokalnego kontekstu usługi/metody świadczenia (Kobylińska, 2015, s. 144). Thomas Halvorsen proponuje następującą typologię innowacji w sektorze publicznym (Helvorsen, s. 145, za: Kobylińska, 2015):

- ♦ nowe lub udoskonalone usługi;
- ♦ innowacje procesowe – zmiana w sposobie wytwarzania usługi;
- ♦ innowacje administracyjne – używanie nowego instrumentu polityki;
- ♦ innowacje systemowe – nowy model kooperacji organizacji;
- ♦ innowacje koncepcyjne – zmiany w poglądach.

Sektor publiczny postrzegany jest jako mniej innowacyjny niż sektor prywatny, gdyż nie jest komercjalizowany a wdrażane w nim innowacje są mniej widoczne. Pojawienie się zmian jest natomiast wynikiem rosnących nacisków obywateli chcących pobierać usługi publiczne lepszej jakości, z kolei świadczący te usługi dążą do obniżenia kosztów, lepszej efektywności i skuteczności w ich dostarczaniu (Kobylińska, 2015, s. 145).

## 2. Innowacje w sektorze publicznym

Od lat 90. XX w. można odnotować wzrastającą ilość i jakość prowadzonych badań w obszarze innowacji w sektorze publicznym. Wśród ważniejszych metod, na co wskazuje Kobylińska, obejmujących swoim zasięgiem znaczną część administracji można wskazać: MEPIN (badania ankietowe realizowane w krajach skandynawskich), Innobarometr (badania Komisji



Europejskiej dotyczące strategii innowacyjnych wśród krajów UE oraz Norwegii i Szwajcarii, obejmujące 3690 organizacji), European Sector Innovation Scoreboard (narzędzie Komisji Europejskiej do badań porównawczych w zakresie innowacyjności sektora publicznego, które stanowi podstawę benchmarkingu innowacji w sektorze publicznym w krajach UE) (Kobylińska, 2015, s. 146). Europejska Tablica Wyników (EIS) była do 2010 r. głównym źródłem informacji na temat innowacyjności gospodarek krajów Unii Europejskiej. Podobne źródło Komisja Europejska zaproponowała w odniesieniu do sektora publicznego. Ze względu na problemy z doбором próby badawczej badanie zostało ograniczone tylko do administracji publicznej. W badaniu brało udział blisko 4 000 podmiotów z 27 krajów. Wnioski, które zaprezentowano, odnoszą się do czterech obszarów innowacji w sektorze publicznym: produktowej, procesowej, organizacyjnej oraz komunikacyjnej (Mikołajczyk, 2014, s. 95–98). Najważniejszym motorem innowacji w sektorze publicznym były wymogi prawne (48%) (Mikołajczyk, 2014, s. 95–98). Natomiast najczęściej wskazywaną barierą innowacji był niedostatek umiejętności, niedostateczne zasoby wiedzy i środków finansowych (Mikołajczyk, 2014, s. 98).

Problemem pozostaje jednak ustalenie istoty innowacji w sektorze publicznym. Najczęściej w definicjach najczęściej zwraca się uwagę na wdrożenie nowego produktu lub usługi, procesu, nowej strategii albo zmian w organizacji czy w relacjach z otoczeniem (Mikołajczyk, 2013, s. 96). Często stosowana jest definicja OECD, zgodnie z którą za innowacje należy uznać „wdrożenie przez organizację sektora publicznego nowych lub istotnie ulepszonych produktów i instrumentów stosowanych do ich realizacji”. Według L. Greena, J. Howellsa i I. Milesa innowacja jest wykonywaniem czegoś nowego, czyli wprowadzeniem nowej praktyki lub procesu, tworzeniem nowego produktu lub przyjęciem nowego wzorca relacji wewnątrz lub między organizacjami (Green, Howells, Miles, 2005, s. 143). Z kolei Albury i Morgan głoszą pogląd, że oznacza ona tworzenie, wdrożenie nowych procesów, produktów, usług i metody dostawy, co powoduje znaczącą poprawę efektywności, skuteczności i jakości (Albury i Morgan 2014, s. 258). C. Bloch, definiując innowacje w sektorze publicznym, zwraca uwagę na nowe lub znaczące zmiany w usługach i towarach, procesach operacyjnych, metodach organizacji lub sposobach organizacji i komunikacji z użytkownikami (Bloch, 2011, s. 13). C. Bason odnosi się do kreowania nowych pomysłów i przekształcania ich w wartość dla społeczeństwa (Bloch, 2011, s. 41).

W przekonaniu autora niniejszego opracowania istota innowacji w sektorze publicznym będzie ewoluować w kierunku odniesień marketingowych. Są one bowiem wynikiem napięcia między wyzwaniem otoczenia a możliwościami zasobów, potencjałami własnymi. Sektor publiczny jest stymulowany przede wszystkim przez otoczenie zewnętrzne, zarówno przez mieszkańców, którzy są klientami poszczególnych organizacji, jak i regulacje prawne, wytyczne. W dużo mniejszym stopniu innowacje są wynikiem wewnętrznej stymulacji. Przetwarzanie i rozwój organizacji w dużo większym stopniu odnosi się do przedsiębiorstwa, organizacji pozarządowej, a w mniejszym stopniu do urzędy gminy czy domu kultury. Te ostatnie swój byt i funkcjonowanie zawdzięczają środkom, które wynikają z zapisów budżetowych, i ich przekazanie nie jest uzależnione od bezpośredniej – w czasie rzeczywistym – pracy, obsługi klienta, w odróżnieniu od firmy, która uzależniona jest od codziennych przychodów otrzymywanych od swoich klientów. W przypadku obszarów innowacji za S. Borinsem można wskazać na: podejście systemowe (integrację i koordynację), wykorzystanie nowych technologii (zwłaszcza w dostarczaniu usług), doskonalenie procesów, zaangażowanie/partycypacja personelu, obywateli i społeczności lokalnej, współpraca w ramach partnerstwa prywatno-publicznego z przedsiębiorstwami i organizacjami pozarządowymi (Borins, 2006, s. 4). Stanisław Łobejko i Urszula Kobylińska proponują wyróżnienie innowacji: instytucjonalnych i organizacyjnych (sieci, kla-

strów, regionalnych systemów innowacyjnych, systemów zarządzania jakością, konsultacji społecznych, budżetów obywatelskich), produktowych (stref przemysłowych, inkubatorów, kart miejskich, hybrydowych autobusów), technicznych i technologicznych (elektronizacji, informatyzacji administracji, np. SEKAP), w zarządzaniu finansami (partnerstwa publiczno-prywatnego) (Łobejko, 2014, s. 23; Kobylińska, 2015, s. 148). W podręczniku *Oslo Manual* wprowadzona jest typologia innowacji w sektorze publicznym, obejmującą cztery ich rodzaje: innowacje-produkty, innowacje-procesy, innowacje organizacyjne oraz innowacje komunikacyjne (Podgórnika-Krzykacz, 2014, s. 7–11). Według P. Windruma jest sześć typów innowacji: innowacje usługowe – polegające na wprowadzeniu nowych usług lub poprawieniu jakości istniejących usług; innowacje – w świadczeniu usług dotyczące nowych lub zmiennych sposobów dostarczania usług publicznych; innowacje organizacyjne i administracyjne wprowadzające zmiany w strukturach organizacyjnych i nowe procedury; innowacje koncepcyjne polegające na rozwoju nowych i zmianie istniejących poglądów i założeń; innowacje strategiczne wynikające ze sposobu myślenia; innowacje systemowe, wprowadzające nowe lub ulepszone sposoby interakcji z innymi organizacjami i źródłami wiedzy (Podgórnika-Krzykacz, 2014, s. 9–10). Na podstawie własnych doświadczeń wyniesionych ze współpracy z JST i realizowanych badań autor niniejszego opracowania uważa, że podstawą podziału innowacji powinno być pytanie o źródło tych starań. W oparciu o to pytanie należałoby wyróżnić: innowacje proklienckie, innowacje zwiększające konkurencyjność względem innych podmiotów publicznych, innowacje wymuszone, innowacje wewnętrzne indywidualne i zespołowe, czyli trzy rodzaje innowacji stymulowanych przez otoczenie zewnętrzne oraz jeden rodzaj innowacji oparty na źródle wewnętrznym z podziałem na innowacje proponowane przez pojedynczego pracownika lub zespół pracowniczy.

Na podstawie badań koordynowanych przez Komisję Europejską można stwierdzić, że polski sektor publiczny nie jest innowacyjny. Polska znalazła się w grupie państw, obok m.in. Czech, Grecji, Węgier, Litwy, Bułgarii i Słowacji, w przypadku tych których wartości minimum 10 wskaźników są poniżej średniej europejskiej. I tak np.:

- ♦ dostępność usług publicznych online: w Europie wynosi 84%, w Polsce 79%;
- ♦ udział nowych usług we wszystkich wdrożonych innowacjach usług (Innobarometr): w Europie 27%, w Polsce: 12%;
- ♦ wzrost efektywności usług administracji publicznej ze względu na zastosowanie ICT: w w Europie 4,58, w Polsce 3,5 (Komisja Europejska, 2015)

Zdaniem autora niniejszej pracy bardzo istotną przyczyną słabszych wyników osiągniętych przez sektor publiczny w obszarze innowacji jest nastawienie polskich urzędników do mieszkańców, polegające na traktowaniu ludzi przychodzących do urzędu nie jak klientów, ale jak petentów. Poczucie władzy, zasłanianie się przepisami zamiast próby nawiązania relacji i załatwienia sprawy wciąż ogranicza rozwój innowacji w sektorze publicznym. Kolejnymi, choć również istotnymi, przyczynami słabszej pozycji Polski w omawianym względzie są: brak jednakowych standardów obsługi w dużych i małych miastach, brak odpowiednich kwalifikacji i umiejętności urzędników, w tym pracy zespołowej, niski poziom świadomości mechanizmów działających w otoczeniu, a także brak kontroli dotyczącej bieżącej działalności poszczególnych podmiotów w sferze publicznej. Wymienione czynniki są przedstawione według wag w tabeli 1.

Tworzone innowacje w sektorze publicznym są przede wszystkim odpowiedzią na potrzeby, których źródłem są: mieszkańcy, przedsiębiorcy, organizacje pozarządowe, przepisy prawne, wymogi instytucji stojących wyżej w hierarchii, decydentów różnych szczebli, a także wymogi wynikające z kultury i norm społecznych. Próbę powiązania różnych potrzeb kreujących innowacje ze źródłami ich tworzenia przedstawia tabela 2.

**Tabela 1.** Identyfikacja endo- i egzogennych czynników odpowiedzialnych za słaby rozwój innowacji w polskim sektorze publicznym wg wag: 1 – małe znaczenie; 2 – średnie znaczenie, 3 – duże znaczenie

Czynniki hamujące rozwój innowacji		Waga
endogenne	egzogenne	
Mentalność pracowników skierowana na przetrwanie i załatwianie nie według kryterium efektywności, a według bezpieczeństwa	brak powszechnych standardów odnoszących się do poszczególnych procedur	3/3
Poczucie władzy i bezkarności	brak kontroli odnoszących się do bezpośrednich działań	3/3
Brak odpowiednich kwalifikacji i zaangażowania	brak motywowania pracowników charakteryzujących się pomysłowością i kreatywnością	3/3
Szablonowe myślenie i poddawanie się utartym przyzwyczajeniom	częste zmiany przepisów prawnych	2/2
Brak refleksji nad zrealizowanym zadaniem – propozycji ulepszeń	brak powoływania zespołów interdyscyplinarnych, kreatywnych	2/2
Zamykanie się we własnym środowisku, brak próby oglądu spraw z innej perspektywy	brak współpracy z przedstawicielami nauki i praktyki	1/1
Brak ścieżek rozwoju i ich systematyczne wdrażanie dla wszystkich pracowników	brak transferu wiedzy, tj. systematycznych konferencji, czasopism, publikacji trafiających do podmiotów i pracowników sektora publicznego	1/1

**Tabela 2.** Celowość i kierunki działań innowacyjnych w sektorze publicznym wg kreatorów tych potrzeb

Potrzeby działań	Podmiot kreujący potrzebę
Poprawa usług publicznych	decydenci, organy kontrolne
Poprawa jakości życia mieszkańców	mieszkańcy
Potrzeby grupy mieszkańców	mieszkańcy
Aktualizacja dokumentów strategicznych	decydenci, przepisy i wymogi prawne
Zmniejszenie kosztów	decydenci
Dostępność i szybkość usług publicznych	mieszkańcy
Wyzwania cywilizacyjne	kultura, normy prawne

Mieszkańcy danej społeczności postrzegają innowacje w sektorze publicznym jako wprowadzenie nowej lub znacząco ulepszonej usługi. Generowanie innowacji jest efektem działania wewnątrz organizacji czynników, których źródłem są specyficzne cechy kultury organizacyjnej konkretnego podmiotu. Ważnym czynnikiem inicjującym jest otoczenie, a przede wszystkim interesariusze. Organizacyjne innowacje według typów i koncepcji zarządzania samorządowego przedstawia tabela 3.

Dotychczasowy stan badań wskazuje na cztery obszary, które mają wzmacniający wpływ na powstawanie innowacji:

- ♦ innowacyjne zamówienia publiczne;
- ♦ udział społeczeństwa w kreowaniu innowacji poprzez udział w konsultacjach w aktualizacji dotychczasowych dokumentów strategicznych;

**Tabela 3.** Innowacje organizacyjne w sektorze publicznym wg typów i koncepcji zarządzania samorządowego

Typy innowacji organizacyjnej	Przykłady innowacji w nowym zarządzaniu	Przykłady innowacji we współzarządzaniu
Innowacje we-wnątrzorganizacyjne	Zespoły zadaniowe, Decentralizacja planowania i funkcji kontrolnych, Redukcja poziomów hierarchii, zespoły jakości, certyfikaty jakości	Sieci wiedzy
Innowacje organizacyjne zewnętrzne	Współpraca/sieci – holding komunalny, spółdzielnia socjalna, Outsourcing/prywatyzacja – kontraktowanie usług publicznych podmiotom prywatnym i społecznym, Offshoring – centra usług wspólnych, współpraca międzysamorządowej	Obywatelskie audyty jakości, partycypacyjne metody zarządzania, uczestnictwo w krajowych i międzynarodowych sieciach powiązań

**Źródło:** Podgórnjak-Krzykacz A., *Innowacje w samorządzie terytorialnym*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014, s. 14.

- ♦ instrumenty finansowe;
- ♦ wpływ przedsiębiorstwa, szerzej: gospodarki, na innowacje poprzez bezpośredni kontakt i tworzone relacje (Podgórnjak-Krzykacz, 2014, s. 9–17).

Z obserwacji własnych autora niniejszej pracy wynika, że należałoby dodać jeszcze otwartą, partnerską współpracę władz publicznych z organizacjami i uczestnikami życia społecznego. Czynniki zwiększające poziom innowacyjności z podziałem na wewnętrzne i zewnętrzne przedstawia tabela 4.

**Tabela 4.** Czynniki zwiększające poziom innowacyjności w sektorze publicznym

Czynniki wewnętrzne	Czynniki zewnętrzne
Kultura organizacyjna	otwarta i częsta komunikacja zewnętrzna z interesariuszami
Zarządzanie organizacją	współtworzenie ze społeczeństwem dokumentów strategicznych, tj. strategii rozwoju, budżetu, planu zagospodarowania przestrzennego
Skuteczna komunikacja wewnętrzna	inwestowanie w nowe technologie
Wysokie kwalifikacje, podejście nieszablonowe	stabilne i dobrze przygotowane przepisy legislacyjne
Środki finansowe – osobna pozycja w budżecie na innowacje	środki finansowe – pozyskiwanie środków na innowacje w sektorze publicznym
Monitoring systematyczny, kończący się upowszechnionymi wnioskami i rekomendacjami	współpraca z nauki i biznesu w zakresie tworzenia standardów i transferu wiedzy

### 3. Lokalna polityka Innowacyjności

Mimo że innowacje w sektorze publicznym są ostatnio przedmiotem wzmożonego zainteresowania osób zarządzających polityką i decydentów, to nadal nie stały się zjawiskiem powszechnym w tej dziedzinie życia społecznego, choć ich wprowadzenie mogłoby oznaczać

wiele korzyści. O ile w sektorze prywatnym innowacje są od dawna postrzegane jako źródło rozwoju i przewagi konkurencyjnej, o tyle w sektorze publicznym traktowane są z dużym dystansem. Dzieje się tak przede wszystkim ze względu na dyktat przepisów prawnych, poza które pracownicy nie chcą wychodzić, a także na brak czytelnych przykładów dobrych praktyk przedstawiających konkretny wpływ na funkcjonowanie usług publicznych. Rozwiązaniem byłoby więc rozpowszechnianie praktyk w zakresie innowacji za pomocą platformy, która pozwoliłaby zwiększyć wpływ innowacji na podmioty w sektorze publicznym. Wydaje się, że cenną propozycją, która została zaproponowana we wnioskach z badań nad innowacjami w sektorze publicznym w Polsce, realizowanych w ramach programu CCIC, jest opracowywanie na poziomie samorządów lokalnych polityk innowacji. Najczęściej narzędziami takich polityk są lokalne strategie innowacji (LSI) (Kołodziejczak, 2016, s. 137–144). Ważnym elementem LSI jest kooperacja różnych podmiotów i osób, która odwołuje się do bliskiego sąsiedztwa, tj. styczności przestrzennej, tożsamości kulturalnej, podobieństwa systemu wartości, a bazuje na wzajemnym zaufaniu. W układach lokalnych tworzą się lokalne, społeczno-gospodarcze przestrzenie innowacyjne (Łuszczyszyn, 2013). *Samorząd terytorialny ukierunkowany na budowanie lokalnych systemów innowacji może uczestniczyć w kreowaniu powiązań instytucjonalnych, organizacyjnych, informacyjnych, a tym samym, jak podkreśla Adamowicz, spełniać rolę katalizatora procesów innowacyjnych danego układu lokalnego. Ważnym instrumentem może stać się LSI, która identyfikuje bariery innowacyjności, jak i czynniki innowacyjnego zachowania się różnych podmiotów danego układu lokalnego* (Adamowicz, 2015, s. 14).

Tworzenie lokalnych strategii innowacji może być uznane za ogromną szansę rozwojową każdej JST. Za misję takich planów uznaje się najczęściej: *wsparcie procesu transformacji gospodarki w kierunku zwiększenia konkurencyjności i innowacyjności poprzez stymulowanie rozwoju lokalnego systemu innowacji i wielopłaszczyznowej współpracy w obszarach uznanych za kluczowe dla rozwoju JST* (Gust-Bardon 2011, s. 220–221). Pożądaną wizją i nadrzędnym celem strategii rozwoju powiatu puławskiego i miasta Puławy, wspomagającej funkcje Lubelskiego Obszaru Metropolitalnego, jest *specjalizowanie się w sektorach związanych z innowacyjnym przemysłem chemicznym i energetyczno-wydobywczym, produkcją i przetwórstwem żywności, turystyką, innowacyjnymi usługami medycznymi i prozdrowotnymi* (Gust-Bardon 2011, s. 220–221). Wizja rozwoju powiatów łęczyńskiego i świdnickiego wskazuje na obszary specjalizujące się w *innowacyjnych sektorach związanych z lotnictwem, budową maszyn, przemysłem energetyczno-wydobywczym, produkcją i przetwórstwem żywności, turystyką i specjalistycznymi usługami medycznymi uzupełniającymi funkcje miasta Lublina* (Gust-Bardon 2011, s. 220–221). W każdej z zarysowanych wizji przyjmowanej jako cele nadrzędne Lokalnych Strategii Innowacji wyznaczone zostały trzy priorytety: utworzenie warunków dla rozwoju lokalnego systemu innowacji, wsparcie procesu specjalizacji technologicznej obszaru oraz wsparcie procesu specjalizacji funkcjonalnej obszaru. W każdym z priorytetów ustalono zestaw celów operacyjnych rozpisanych na wiele konkretnych zadań i wskaźników.

Opracowywanie lokalnej polityki innowacji powinno odnosić się w pierwszej kolejności do ostatecznego celu, jakim jest poprawa jakości i dostępu do usług publicznych dostarczanych przez władze lokalne. Powinno to nieść za sobą zwiększenie opłacalności i efektywności kosztowej dostarczanych usług. Innowacją w sektorze publicznym jest dostarczanie dodatkowej wartości we wzajemnych relacjach pomiędzy władzą a społeczeństwem (*Innowacja w sektorze publicznym – raport 2015*). Bardzo ważnym zadaniem podczas opracowywania lokalnej polityki innowacji jest ustalenie kryteriów i wskaźników umożliwiających monitorowanie i ocenę skutków procesu. Nie zawsze zaspokojenie potrzeb jednej grupy

mieszkańców będzie korzystne dla całej społeczności. Do najważniejszych obszarów tworzonej polityki innowacji powinno więc należeć:

1. Zidentyfikowanie luk w wiedzy i słabości procesów, a także ciągłe ulepszanie i upowszechnianie udanych innowacji.
2. Wzmocnienie kanałów pozyskiwania opinii interesariuszy, dzięki czemu wprowadzone zmiany, ulepszenia w większym stopniu zaspokajają potrzeby.
3. Stymulowanie innowacyjności poprzez odpowiednią politykę kadrową, dzielenie się sukcesami oraz wzmocnianie wewnętrznej kultury organizacyjnej.
4. Wprowadzenie do struktury specjalnej „jednostki” gromadzącej, tworzącej i kontrolującej procesy innowacyjne, np. zespołów kreatywnych.
5. Skoncentrowanie się na innowacjach poprzez przygotowywanie raportu rocznego na temat innowacji.
6. Wprowadzanie nowych technologii i rozwiązań technicznych i otwartość na nie w połączeniu z dużą świadomością tego, co przyniosłoby korzyści danej organizacji.
7. Wprowadzenie do organizacji przedstawicieli nauki i biznesu poprzez wspólne zespoły robocze, seminaria itp.
8. Odbywanie przez pracowników innowacyjnych praktyk w sektorze publicznym i prywatnym.
9. Współpraca z sektorem prywatnym w ramach partnerstwa publiczno-prywatnego.
10. Stworzenie sieci organizacji (samorządów) w zakresie wprowadzania innowacji.
11. Stworzenie oddzielnej pozycji w budżecie dla działań innowacyjnych.
12. Utworzenie stanowiska pracy dla koordynatora działań innowacyjnych w organizacji lub zwiększenie zakresu obowiązków pracownika już zatrudnionego o nowe zadania.

## 4. Wnioski

Nie ulega wątpliwości, że innowacje w sektorze publicznym mogą mieć pozytywny wpływ na jego funkcjonowanie, ponieważ mogą stać się stymulatorem różnorodnych działań w tym obszarze. Wydają się, że innowacje w tej dziedzinie mogłyby upowszechnić następujące kroki: stworzenie regionalnej strategii polityki innowacyjnej<sup>2</sup>, zbadanie i upowszechnienie wiedzy o dobrych praktykach, przetransferowanie przykładów dobrych praktyk do konkretnych podmiotów, promowanie, wspieranie innowacji i transfer wiedzy, opracowanie lokalnych planów innowacji. Konieczna wydaje się ponadto ogólna poprawa rozumienia innowacji, systematyczne badania nad rolą innowacyjności w procesie sprawności i skuteczności, gromadzenie propozycji decydentów dotyczących sposobów wzmocnienia innowacyjności i wreszcie stworzenie podstaw do wzmożonej współpracy pomiędzy interesariuszami w celu wzrostu wartości usługi publicznej<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> Większość polskich regionów posiada taki dokument. Województwo Dolnośląskie przyjęło Strategię Innowacji w 2013 r.

<sup>3</sup> Na podstawie badań CCIC. Zob. *Innowacje w sektorze publicznym – raport 2015*.

## Bibliografia

- Adamowicz M., *Strategie rozwoju lokalnego*. PWN, Warszawa 2003.
- Adamowicz M., *Lokalne strategie innowacji jako narzędzie rozwoju powiatów zagrożonych stagnacją w regionie lubelskim*. Rocznik Naukowy 2015, nr 3, vol. 16.
- Bason Ch., *Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a Better Society*. Polisy Pres, Lisbona 2013.
- Bieniok H., Kraśnicka T., *Innowacje w zarządzaniu przedsiębiorstwem oraz instytucjami sektora publicznego*. Wyd. Akademii Ekonomicznej, Katowice 2010.
- Bloch C., *Public Sector Innovation*. Wolker, London 2013.
- Borins S., *The Persistence of Innovation in Government: A Guide for Innovative Public Servants*. University of Toronto and Harvard University, Toronto 2014.
- Fleszer D., *Z problematyki zarządzania jednostką samorządu terytorialnego*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie” 2014, nr 1.
- Halvorsen T., *On innovation in the public sector*. NIFU STEP, Oslo 2005.
- Gawroński H., *Zarządzanie strategiczne w samorządach lokalnych*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Gust-Bardon N., *Polityka innowacyjna w Polsce*. Uniwersytet Mikołaja Kopernika, Toruń 2011.
- Innowacje w sektorze publicznym – raport 2015*.
- Kobylińska U., *Innowacje w administracji publicznej w Polsce na poziomie samorządu lokalnego*. Prace Naukowe Uniwersytetu Wrocławskiego 2015, nr 402.
- Kołodziejczak A., *Funkcjonowanie lokalnych systemów innowacji społecznych na podstawie koncepcji zarządzania*, [w:] *Społeczno-ekonomiczny wymiar innowacyjności na obszarach wiejskich*, red. M. Biczkowski, R. Rudnicki. PAN, Warszawa 2016.
- Komisja Europejska, *European Public Sector Innovation Scoreboard 2015*.
- Kożuch B., Kożuch A., *Znaczenie relacji współpracy w zarządzaniu publicznym*, [w:] *Nauki o zarządzaniu. Dokonania, trendy, wyzwania*, red. nauk. K. Jędralska, W. Dyduch. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Katowice 2017.
- Kożuch B., *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, [w:] *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, red. A. Bosiacki, H. Izdebski, A. Nelicki, I. Zachariasz. Liber, Warszawa 2010.
- Kożuch B., *Innowacyjność w sektorze publicznym – bariery i możliwości rozwoju*, [w:] B. Kryk, K. Piech, *Innowacyjność w skali makro i mikro*. Instytut Wiedzy i Informacji, Warszawa 2009.
- Łobjeiko S., *Miasto akceleratorem innowacji*, [w:] M. Bryx, *Innowacje w zarządzaniu miastami w Polsce*. Szkoła Główna Handlowa, Warszawa 2014.
- Łuczyszczyn A., *Nowe kierunki rozwoju lokalnego ze szczególnym uwzględnieniem peryferyjnych ośrodków w metropoliach*. Warszawa 2013.
- Mikołajczyk B., *Innowacje w sektorze publicznym w krajach Unii Europejskiej*. Warszawa 2014.
- Musiół-Urbańczyk A., *Analiza procesu formułowania strategii rozwoju w miastach na prawach powiatu województwa śląskiego*. Zeszyty Uniwersytetu Przyrodniczo-Humanistycznego w Siedlcach 2015, seria: Administracja i zarządzanie, nr 109.
- Nowakowska A., *Regionalny wymiar procesów innowacji*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2011.
- Podgórnjak-Krzykacz A., *Innowacje w samorządzie terytorialnym*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 2014.
- Potoczek A., *Stymulowanie rozwoju lokalnego – perspektywa społeczna i organizacyjna*. Toruń 2001.
- Trompenaars F., *Kreatywność pracowników źródłem sukcesu firmy*. Wolters Kluwer, Warszawa 2012.
- European Public Sector Innovation Scoreboard (EPSIS) – *Methodology Report 2012*.
- Waresa M., *Systemy innowacyjne we współczesnej gospodarce światowej*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2012.

## Akty prawne

- Ustawa z dnia 5 czerwca 1998 roku o samorządzie powiatowym* (Dz. U. z 1998 r. Nr 91, poz. 578 z późn. zm.).
- Ustawa z dnia 8 marca 1990 roku o samorządzie gminnym* (Dz. U. z 1990 r. Nr 16, poz. 95 z późn. zm.).





# Innowacje procesowe i organizacyjne w działalności wrocławskich szkół wyższych

---

**Streszczenie:** Opracowanie zawiera ocenę działalności innowacyjnej szkół wyższych, w tym w szczególności w obszarze innowacji procesowych i organizacyjnych. Głównym celem autorów było zidentyfikowanie innowacyjnych działań szkół wyższych, które wiążą się ze zmianą ich pozycji rynkowej i zwiększeniem konkurencyjności na rynku. Dla realizacji tego celu posłużono się kwerendą literatury przedmiotu oraz analizą badań własnych o charakterze ilościowym, zrealizowanych w środowisku wrocławskich szkół wyższych. Problematyka ta jest ważna z powodów poznawczych i praktycznych. Dostarcza bowiem użytecznej wiedzy zarówno z zakresu nauk o zarządzaniu i stanu działalności innowacyjnej uczelni w obszarze produktowym i marketingowym, jak i z zasobu informacji ważnych dla osób zarządzających szkołami wyższymi.

**Słowa kluczowe:** innowacje procesowe, innowacje organizacyjne, szkoła wyższa

---

## 1. Wstęp

Problematyka innowacji od lat znajduje się centrum zainteresowania zarówno teoretyków, jak i praktyków zarządzania. W jej ramach coraz silniej akcentuje się potrzebę wprowadzenia innowacji jako istotnego czynnika sprzyjającego budowaniu przewagi konkurencyjnej w gospodarce opartej na wiedzy (Limański, 2011, s. 135–147). Dotyczy to nie tylko, co oczywiste, przedsiębiorstw, lecz także organizacji sektora publicznego, jakimi są chociażby szkoły wyższe. W literaturze przedmiotu coraz wyraźniej podkreśla się potrzebę uwzględnienia działań innowacyjnych w obszarze zarządzania szkołami wyższymi (Ryńca, 2014, s. 30). Akcentuje się m.in. konieczność tworzenia warunków, które umożliwiłyby im zwiększenie poziomu innowacyjności oraz przyczyniły się do poprawy konkurencyjności gospodarki (Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2001). W efekcie tego od szkół wyższych oczekuje się zarówno większej otwartości na otoczenie, jak i uwzględnienia w podejmowanych decyzjach zarządczych oczekiwań różnych grup interesariuszy. W tej perspektywie duże znaczenie przypisuje się realizowanym w szkołach wyższych innowacjom. W związku z tym celem niniejszego opracowania jest zidentyfikowanie innowacyjnych działań szkół wyższych, które wiążą się ze zmianą ich pozycji rynkowej i zwiększeniem poziomu ich konkurencyjności. Badaniem objęto innowacje procesowe oraz organizacyjne podejmowane przez wrocławskie uczelnie (Mrzygłocka-Chojnacka i Ryńca, 2017, s. 221–231).

---

\* Dr inż.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: jagoda.mrzyglocka-chojnacka@pwr.edu.pl

\*\* Dr hab. inż.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: radoslaw.rynca@pwr.edu.pl

## 2. Innowacje jako czynnik zwiększający konkurencyjność szkoły wyższej

Zmiany zachodzące obecnie w otoczeniu szkół wyższych wymagają modyfikacji sposobów ich dotychczasowego zarządzania. Problem ten jest szeroko artykułowany w literaturze przedmiotu. W licznych raportach, m.in. w *Strategii rozwoju szkolnictwa wyższego 2010–2020*, *Strategii rozwoju Szkolnictwa Wyższego w Polsce* (2009), *Szkolnictwo wyższe w Polsce* (2004), dotyczących diagnozy polskiego szkolnictwa wyższego, zwraca się uwagę na znaczenie wykorzystania innowacyjnych rozwiązań jako determinant poprawy pozycji konkurencyjnej polskich uczelni w świecie. W wymienionych raportach wskazuje się m.in. na słabą pozycję polskich uczelni na arenie międzynarodowej, wieloletowość kadry naukowo-dydaktycznej, brak promocji postaw aktywnych wobec samorozwoju i ciągłego doskonalenia się. Zwraca się także uwagę na niską ocenę wyników oraz skalę prowadzonych badań naukowych. Rozwiązania tych problemów upatruje się w zmianie sposobu zarządzania uczelnią, w tym w poszukiwaniu innowacyjnych metod i narzędzi zarządzania. W literaturze przedmiotu akcentuje się także potrzebę wprowadzania innowacji organizacyjnych w uczelni. J.K. Thieme wskazuje np. na konieczność zmian obecnego sposobu wyboru władz uczelni (Thieme, 2009, s. 243). T. Wawak podkreśla z kolei, że w większości polskich szkół wyższych potencjał grup zarządzających uczelniami stanowią profesorowie nieposiadający menedżerskiego wykształcenia (Wawak, 2012, s. 365). A. Marszałek stoi na stanowisku, że nie bez znaczenia są umiejętności pozyskiwania środków, dzięki którym możliwe byłoby nie tylko funkcjonowanie organizacji, ale także jej rozwój oraz budowanie przewagi konkurencyjnej<sup>1</sup>.

Uwzględnienie aspektu innowacyjności jako kluczowego czynnika przewagi konkurencyjnej w zmieniającym się świecie jest zatem niezmiernie istotne (Best, 2009; Limański, 2011, s. 135–147). W literaturze przedmiotu podkreśla się, że utrzymanie przewagi konkurencyjnej wymaga ciągłego wprowadzania innowacji w różnych sferach organizacji (Hunt, 2000). Wymaga również zapewnienia sprzyjających warunków, które pozwoliłyby uczelniom na wprowadzanie działań innowacyjnych (Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, 2004). Szkoły wyższe powinny zatem zmierzać w kierunku doskonalenia organizacyjnego, doskonalenia zarządzania procesami, wiedzą i jakością oraz racjonalnego gospodarowania zasobami uczelni.

## 3. Typy i rodzaje innowacji w szkole wyższej

W tabeli 1 przedstawiono przykładowe rodzaje i typy innowacji procesowych i organizacyjnych, które są możliwe w szkole wyższej. Zdaniem autorów niniejszego opracowania wybór innowacji powinien być poprzedzony analizą możliwości oraz potrzeb organizacyjnych związanych z wprowadzeniem innowacji, których konsekwencją byłaby poprawa pozycji konkurencyjnej uczelni i/lub usprawnienie sposobu jej dotychczasowego zarządzania.

Jak wynika z tabeli 1, innowacje w szkole wyższej mogą przejawiać się w bardzo zróżnicowany sposób. Ta różnorodność – zarówno form, jak i rodzajów – implikuje koniecz-

<sup>1</sup> Marszałek A., *Uniwersytety w obliczu przemian ekonomiczno-społecznych w XXI wieku* [online]. „E-mentor” 2009, nr 5, vol. 32. Dostępny w Internecie: <http://www.e-mentor.edu.pl/artukul/index/numer/32/id/689> [dostęp: 17 lipca 2017].

**Tabela 1.** Typy i rodzaje innowacji procesowych i organizacyjnych w szkole wyższej

Obszar innowacji procesowych	Obszar innowacji organizacyjnych
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ platforma e-learningowej,</li> <li>♦ <i>peer learning</i> (ang.) (uczelnie partnerskie, nauka, w której wykorzystuje się wiedzę poddawaną własnej analizie),</li> <li>♦ studium przypadku (ang. <i>case study</i>),</li> <li>♦ nowe oprogramowanie komputerowe,</li> <li>♦ nowoczesne wyposażenia sal dydaktycznych,</li> <li>♦ nowoczesne wyposażenie pracowni dydaktycznych,</li> <li>♦ nowe formy komunikacji,</li> <li>♦ elektroniczny system obsługi studentów,</li> <li>♦ poczta studencka,</li> <li>♦ konsultacje on-line,</li> <li>♦ nowoczesne formy kształcenia na odległość,</li> <li>♦ elektroniczna obsługa biblioteki,</li> <li>♦ oficjalny profil w mediach społecznościowych (np. Facebook, Twitter),</li> <li>♦ aplikacje mobilne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ TQM (ang. <i>Total Quality Management</i>),</li> <li>♦ outsourcing,</li> <li>♦ lean management,</li> <li>♦ lean office,</li> <li>♦ benchmarking,</li> <li>♦ controlling,</li> <li>♦ strategiczna karta wyników,</li> <li>♦ zarządzanie procesowe,</li> <li>♦ zarządzanie przez cele,</li> <li>♦ zarządzanie wiedzą,</li> <li>♦ rachunek kosztów działań</li> </ul> <p>Współpraca z podmiotami zewnętrznymi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ inkubatory przedsiębiorczości,</li> <li>♦ spin-offy,</li> <li>♦ konsorcja,</li> <li>♦ zlecenia dla uczelni</li> </ul>
<p><b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie: (J. Mrzygłocka-Chojnacka, R. Ryńca, <i>Innowacje produkcyjne i marketingowe w działalności wrocławskich szkół wyższych</i>, [w:] <i>Innowacyjność w gospodarce, organizacji i technice</i>, red. A. Balcerak, Z. Malara. Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017).</p>	

ność zidentyfikowania potrzeb oraz możliwości organizacyjnych związanych z wprowadzeniem innowacji, dzięki którym możliwa byłaby poprawa pozycji konkurencyjnej uczelni i/lub usprawnienie sposobu jej dotychczasowego zarządzania. Proces ten powinien być poprzedzony analizą korzyści oraz szans, jakie może przynieść. Poprawę pozycji konkurencyjnej szkoły wyższej w oparciu o innowacje procesowe może przynieść np.: wprowadzenie nowych metod i narzędzi nauczania, chociażby poprzez wykorzystanie platform e-learningowych, budowanie nowoczesnego zaplecza dydaktycznego, wprowadzanie nowych form komunikacji ze studentami lub wprowadzanie i upowszechnianie nowoczesnych formy kształcenia na odległość. Tego typu innowacyjne działania mogą stanowić zarówno istotny element wyróżniający uczelnię, jak i kluczowy czynnik warunkujący jej wybór przez potencjalnych studentów. Z kolei wśród innowacji organizacyjnych jako istotne dla sprawnego funkcjonowania uczelni, można uznać chociażby nowo wprowadzane metody i narzędzia zarządzania, które pozwalają na skuteczne zarządzanie szkołą wyższą oraz na efektywniejsze wykorzystanie jej zasobów. Nie bez znaczenia jest też współpraca z podmiotami zewnętrznymi, pozwalająca na wzmocnienie kooperacji w obszarze prowadzonych badań naukowych czy wdrożeńowych.

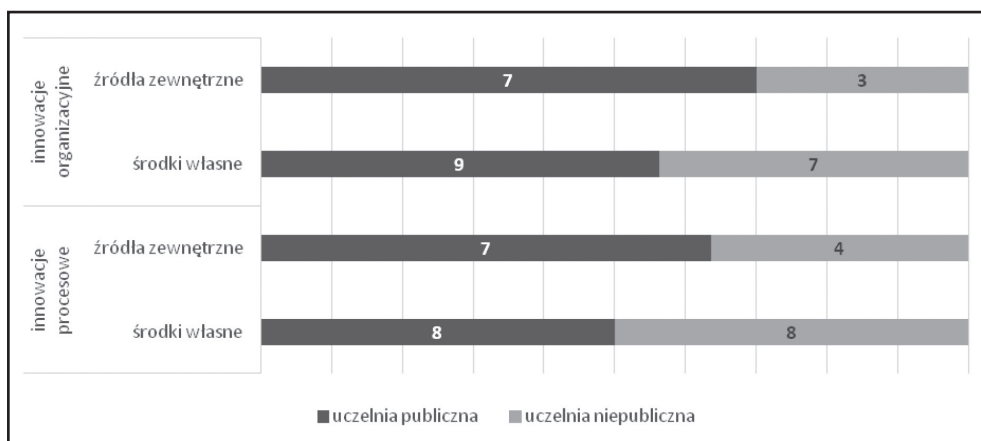
#### 4. Analiza wyników badań

Przyjmując za cel zidentyfikowanie wśród szkół wyższych działań o innowacyjnym charakterze, w szczególności tych dotyczących organizacyjnego i procesowego wymiaru innowacji, zidentyfikowano 24 pomioty (zarówno publiczne, jak i niepubliczne) działające

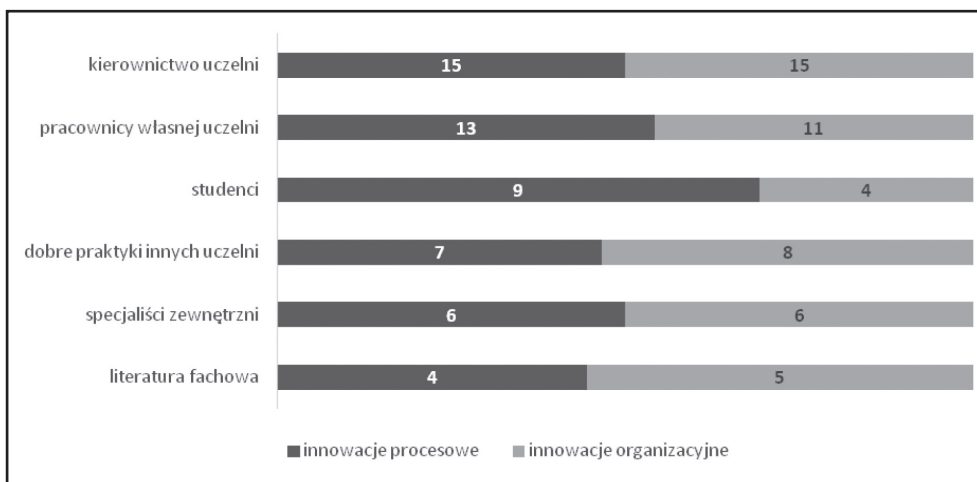
na terenie Wrocławia, a następnie zaprojektowano badanie. Wzięło w nim udział 17 szkół wyższych (5 ze zidentyfikowanych podmiotów odmówiło udziału w badaniu), wśród których 9 podmiotów stanowiły jednostki publiczne, 8 jednostki niepubliczne. Zaprojektowane na potrzeby realizacji celu badawczego kwestionariusze ankiety przeprowadzane były z osobami, które przez same szkoły wyższe wskazane zostały jako posiadające adekwatne informacje i wiedzę merytoryczną w zakresie założonym badaniem. Byli to m.in. rektorzy i kancle-rze uczelni lub ich zastępcy, pracownicy naukowci uczelni odpowiedzialni za formułowanie jej strategii, specjaliści ds. rozwoju uczelni. Perspektywa czasowa przyjęta w badaniu odnosiła się do pytań o działania, jakimi zostały podjęte w ciągu ostatnich 5 lat. Za przedmiotem badań przyjęto następujące obszary innowacji: procesowe, organizacyjne, produktowe, marketingowe i odnoszące się do współpracy z podmiotami zewnętrznymi. W formie wykresów (rys. 1 i 2) zostały zaprezentowane wyniki badań odnoszące się do dwóch pierwszych z wyżej wymienionych typów.

Z zebranych danych wynika, że zdecydowana większość uczelni w ciągu ostatnich 5 lat wprowadziła zarówno innowacje w obszarze procesowym, jak organizacyjnym (w obu przypadkach po 16 wskazań). Działania te finansowane były nie tylko ze środków własnych uczelni, ale również ze źródeł zewnętrznych. Struktura finansowania obu typów innowacji pokazuje niemalże brak zróżnicowania w analizowanych obszarach. Jedyną wyróżniającą się cechą jest częstsze deklarowanie przez uczelnie publiczne korzystania z zewnętrznych źródeł przy finansowaniu zarówno innowacji procesowych, jak i organizacyjnych. Badane podmioty, uszczegóławiając typ zewnętrznego źródła, wskazywały najczęściej (ok. ¾ liczby wskazań) na środki pochodzące z Unii Europejskiej, co najprawdopodobniej jest pochodną większego zaangażowania szkół wyższych w realizację projektów finansowanych z tego źródła.

W odniesieniu do źródeł generowania pomysłów w obszarze innowacji procesowych i organizacyjnych wyniki badań pokazują interesującą zbieżność w strukturze „kreatorów pomysłów”. Typ uczelni (publiczna/niepubliczna) nie różnicował wskazań w tym zakresie. Istotne zróżnicowanie w odniesieniu do typu innowacji można zaobserwować jedynie na poziomie studentów jako



**RYS. 1.** Struktura finansowania innowacji w obszarze organizacyjnym i procesowym



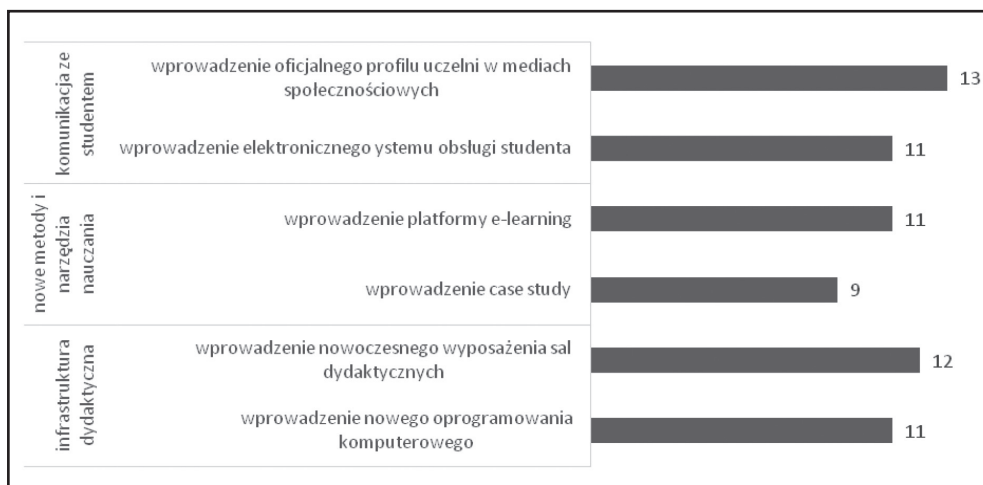
**Rys. 2.** Struktura źródeł generowania pomysłów w obszarze innowacji procesowych i organizacyjnych

źródła innowacji. Różnicę tę należy interpretować w kategoriach z jednej strony pozytywnego zaskoczenia, z drugiej zaś naturalnego zjawiska, charakterystycznego dla procesu przesunięcia akcentu z postrzegania studenta jako pasywnego odbiorcy na rzecz postrzegania go jako aktywnego klienta w zakresie świadczonych przez szkoły wyższe usług edukacyjnych.

Uzyskane dane, mimo braku zróżnicowania w strukturze, pokazują różnorodność w zakresie poszukiwania źródeł pomysłów. Z jednej strony świadczyć to może o świadomości znaczenia zróżnicowania źródeł pomysłów w zakresie generowania innowacji. Z drugiej zaś może jednak być pochodną poszukiwania przez badane podmioty optymalnej drogi rozwoju. Wskazane jako możliwe przyczyny tego zróżnicowania należy jednak traktować z ostrożnością, w kategorii hipotez, gdyż zebrane dane nie pozwalają na jednoznaczną ich weryfikację i mają charakter wycinkowy (dotyczą bowiem tylko szkół wyższych prowadzących działalność na terenie Wrocławia).

## 5. Innowacje procesowe w działalności szkół wyższych

Wyniki badań pokazują, że najbardziej powszechnymi typami w obszarze innowacji procesowych były te związane z wprowadzaniem nowych metod i narzędzi nauczania oraz nowych form komunikacji ze studentem (po 16 wskazań). Nieco rzadziej deklarowano zmiany w obszarze infrastruktury dydaktycznej (13 wskazań). Strukturę najczęściej wskazywanych działań innowacyjnych w obrębie tych dwóch typów innowacji obrazuje wykres na rysunku 3. Co interesujące, typ szkoły (publiczna/niepubliczna) nie różnicował w sposób znaczący odpowiedzi udzielanych przez respondentów (różnica w liczbie wskazań nie w żadnym z przedstawionych w poniższej tabeli działań innowacyjnych nie przekroczyła 2). Najrzadziej podejmowanymi działaniami było natomiast: wprowadzenie konsultacji on-line oraz wprowadzenie peer learningu czy metody Webquest (odpowiednio 3, 1 i 0 wskazań).

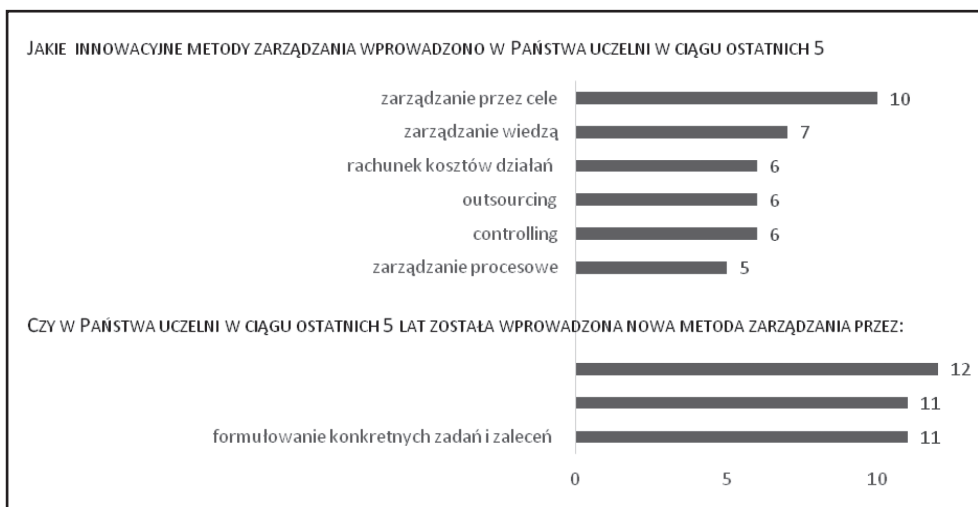


**Rys. 3.** Struktura najczęściej wskazywanych typów innowacji procesowych w obszarze komunikacji ze studentem, nowych metod i narzędzi nauczania i infrastrukturze dydaktycznej

Wśród korzyści związanych z wprowadzaniem innowacji w obszarze procesowym badane szkoły wyższe wskazywały zazwyczaj na czynniki związane z koniecznością odpowiadania na wzrastające potrzeby studentów. Wymieniane najczęściej korzyści związane z poprawą jakości kształcenia (15 wskazań), poprawą satysfakcji studentów (13 wskazań) i podniesieniem jakości świadczonych usług (11 wskazań) dowodzą, że badane szkoły wyższe świadome są zarówno wyzwani, jakie przed nimi stoją, jak i ich wielopłaszczyznowości. Co interesujące i niepokojące zarazem, tylko 8 przedstawicieli badanych szkół wyższych zadeklarowało, iż wprowadzanie innowacji procesowych przekłada się na podniesienie poziomu ich konkurencyjności. Wskazywać to może na poszukiwanie przez uczelnie własnych ścieżek rozwoju, które ma tym etapie – raczej poszukiwania możliwości rozwoju niż specjalizowania się w obszarze wybranym jako optymalny – wydaje się strategią adekwatną do ich potrzeb i możliwości.

## 6. Innowacje organizacyjne w działalności szkół wyższych

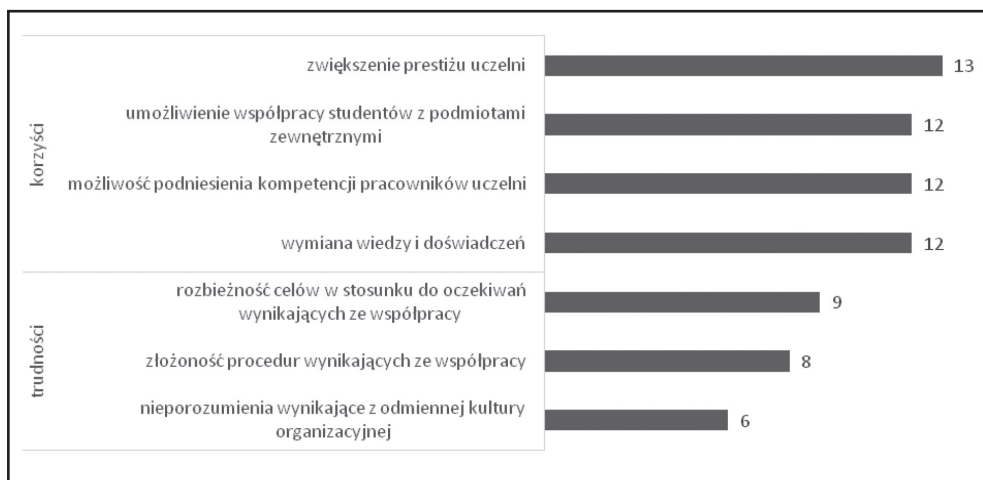
Wśród innowacji w obszarze organizacyjnym wprowadzonych przez badane szkoły wyższe szczególne znaczenie okazała się mieć aktywność polegająca na wprowadzeniu techniki zarządzania przez cele. Wskazywać to może na dążenie do usprawnienia planowania zarówno w krótko, jak i długoterminowej perspektywie oraz koncentracji na działaniach istotnych z perspektywy racjonalności i efektywności funkcjonowania uczelni jako całości. Co więcej, w powiązaniu z deklaracjami dotyczącymi kwestii wiązania innowacji organizacyjnych z wprowadzaniem zmian w przełomowych obszarach działalności, formułowaniem przez kierowników konkretnych zadań i zaleceń oraz przekazaniem zadań, uprawnień i odpowiedzialności na niższe szczeble, wprowadzanie zarządzania przez cele, ale też controllingu czy



**Rys. 4.** Struktura najczęściej podejmowanych innowacyjnych metod zarządzania oraz sposobów ich wprowadzania

rachunku kosztów działań wydaje się stanowić przejaw spójnego myślenia o poszukiwaniu nowych sposobów zarządzania szkołą wyższą. Co istotne, w tej kwestii typ szkoły (publiczna/niepubliczna) nie różnicował w sposób znaczący odpowiedzi udzielanych przez respondentów. Strukturę najczęściej podejmowanych przez badane podmioty innowacyjnych metod zarządzania oraz sposobów ich wprowadzania przedstawia wykres na rysunku 4.

Wyniki badań pokazują, że wszystkie z badanych uczelni wprowadzały w ostatnim czasie nowoczesne systemy informatyczne. Interesujące, w tym kontekście, są różnice w motywowaniu dla tego typu innowacji organizacyjnej. Uczelnie publiczne częściej bowiem deklarowały, że celem wprowadzenia nowoczesnych systemów informatycznych było usprawnienie procesu zarządzania (uczelnie publiczne 10 wskazań, uczelnie niepubliczne 6 wskazań), poprawa przepływu informacji (uczelnie publiczne 8 wskazań, uczelnie niepubliczne 4 wskazania), czy wzrost przejrzystości realizowanych procesów (uczelnie publiczne 6 wskazań, uczelnie niepubliczne 3 wskazania). Natomiast w przypadku szkół wyższych niepublicznych za dominujące motywy uzasadnień uznano głównie ograniczenie dokumentacji w formie papierowej (uczelnie niepubliczne 7 wskazań, uczelnie publiczne 3 wskazania) oraz usprawnienie działań związanych z archiwizacją informacji (uczelnie niepubliczne 6 wskazań, uczelnie publiczne 3 wskazania). Niezależnie jednak od wyników pokazujących użyteczność stosowanych innowacji organizacyjnych dla usprawnienia procesu zarządzania uczelniami publicznymi, autorom niniejszego opracowania wydaje się, że przyczyn braku wskazań na motywację wprowadzania innowacji organizacyjnych w celu usprawnienia procesu zarządzania w odniesieniu do podmiotów niepublicznych należy raczej upatrywać nie w braku zainteresowania uczelni prywatnych tym obszarem, lecz wypełnieniem charakterystycznych dla niego standardów w okresie poprzedzającym przyjętą w badaniach 5-letnią perspektywę. Zgromadzone dane nie pozwalają jednak ani na wysunięcie wniosków, a jedynie na



**Rys. 5.** Struktura najważniejszych korzyści i trudności wprowadzenia innowacji organizacyjnych w obszarze nawiązywania relacji z podmiotami zewnętrznymi

przypuszczenie, które należy traktować raczej jako hipotezę i przyczynek do ewentualnych przyszłych badań.

Istotnym elementem innowacji organizacyjnych może być także nawiązywanie współpracy z podmiotami zewnętrznymi lub przeorganizowanie istniejących relacji, tak by mogły być one bardziej efektywne i stanowić źródło potencjalnych korzyści w celu budowania przewag konkurencyjnych. Wszystkie z badanych szkół wyższych zadeklarowały, iż w ostatnich 5 latach nawiązywały współpracę z podmiotami zewnętrznymi: sektorem prywatnym, publicznym lub innymi uczelniami. Te nowe formy współpracy przybierały najczęściej postać wymiany pracowników (11 wskazań), pozyskania zewnętrznych zleceń dla uczelni (11 wskazań) lub zawiązania konsorcjów (9 wskazań).

Wśród korzyści wynikających z wdrażania innowacji organizacyjnych w obszarze nawiązywania relacji z podmiotami zewnętrznymi najczęściej wskazywano na czynniki związane z wymiarem prestiżu oraz korzyści płynących ze współpracy, doświadczanych zarówno przez pracowników uczelni, jak i ich studentów. Analiza trudności napotykanych w relacjach z podmiotami zewnętrznymi pokazuje natomiast złożoność tego zagadnienia. Większość z badanych podmiotów jako najpowszechniej występującą barierę wskazywała na rozbieżność celów w stosunku do oczekiwań wynikających ze współpracy. Jeśli jednak zestawimy to z inną często wymienianą barierą, tj. nieporozumieniami wynikającymi z odmiennych kultur organizacyjnych, otrzymamy niepokojący obraz. Zgromadzone dane nie pozwalają jednak ani na wysunięcie wniosków dotyczących jakości tej współpracy, ani na określenie jej efektów. Umożliwiają natomiast sformułowanie hipotezy zakładającej, że innowacje organizacyjne w tym obszarze są traktowane przez szkoły wyższe jako istotne, o czym może świadczyć struktura zarówno korzyści, jak i trudności z nimi związanych (zob. rys. 5).

Przedstawione wyżej wyniki badań mają jedynie wycinkowy i eksploracyjny charakter. Dotyczą bowiem działań innowacyjnych podejmowanych tylko w obszarze procesowym



i organizacyjnym. Na ich podstawie nie można też wnioskować o całej populacji szkół wyższych. Należy jednak podkreślić, że są reprezentatywne dla podmiotów działających na terenie Wrocławia.

Zaprezentowane analizy wskazują nie tylko na główne tendencje w zakresie struktury działań innowacyjnych w obszarze procesowym i organizacyjnym. Można na ich podstawie sformułować, jak się wydaje, jedno ciekawe spostrzeżenie: niezależnie od wskazywanych przez badane podmioty przyczyn i efektów dla wprowadzania innowacji w zasadzie nie została potwierdzona hipoteza zakładana przez autorów niniejszego opracowania, a dotycząca wpływu charakteru podmiotów (publiczny/niepubliczny) na działalność innowacyjną w analizowanych obszarach. Oznaczać to może, że typ szkoły wyższej nie ma znaczenia dla prowadzenia działań innowacyjnych w obszarze procesowym i organizacyjnym. Pokazywać to może, że obecnie szkoły wyższe, znajdując się na początku drogi skłaniającej i zmuszającej je do podejmowania działań innowacyjnych, nie potrafią jeszcze konstruować swoich strategii w tym zakresie i dywersyfikować zarówno źródeł poszukiwania innowacji, jak i sposobów ich definiowania i rozwoju. W związku z tym podążają utartymi, ale i schematycznymi szlakami, znanymi zarówno z praktyki działalności prywatnych przedsiębiorstw, jak i ich zachodnich odpowiedników. Należało by jednak przewidywać, że w miarę nabierania wprawy i uczenia się na podstawie własnych doświadczeń, podejmowane działania innowacyjne będą miały bardziej zróżnicowany charakter i typ uczelni nie będzie jedynym czynnikiem polaryzującym ich działalność.

## 7. Wnioski

Orientacja szkół wyższych na wprowadzanie innowacji powinna stanowić impuls do działania. Może być sygnałem dla pracowników, którzy nie tylko mogą spodziewać się nowych rozwiązań, ale powinni być zachęceni do ich poszukiwania i wprowadzania. Dla otoczenia uczelni taka orientacja jest oznaką rozwoju, otwartości na zmiany i gotowością do podążania za nimi.

Polskie szkoły wyższe nie mają jednak dużych doświadczeń we wdrażaniu innowacji, gdyż przez długi czas nie odczuwały takiej potrzeby. Jednostki publiczne nie zmagają się z niedostatkiem środków na utrzymanie. Nie odczuwały też tak znaczącej presji konkurencji. Ich sytuacja w środowisku akademickim była stabilna, a sytuacja w otoczeniu przewidywalna. Jednostki niepubliczne, które od dłuższego już czasu uzupełniają rynek szkolnictwa wyższego, do niedawna rozwijały się ze stosunkowo dużą łatwością. Konsumowały wysoki popyt na edukację na poziomie wyższym oraz wyż demograficzny. Jednak w ostatnich kilku latach sytuacja na polskim rynku usług edukacyjnych zmieniła się. Niż demograficzny, wrażliwa liczba szkół wyższych, obniżająca się jakość kształcenia, nowe wymagania ustawowe obligujące do wprowadzania zmian programowych czy wdrażania procesów gwarantujących podnoszenie jakości kształcenia, nacisk na zwiększanie transparentności działań lub mobilność studentów powodują, że są zmiany w zarządzaniu szkołami wyższymi są niezbędne. Zmiany te powinny nie tylko pomóc uczelniom w dostosowaniu się do nowych wyzwań, jakie wyphywają z otoczenia, ale także umożliwić antycypację kolejnych zmian, tak aby zamiast strategii podążania za zmianą realizować strategię kreowania zmian. Zarówno w jednym, jak i w drugim przypadku dochodzi do przeobrażeń układu sił i alokacji zasobów będących do dyspozycji szkół wyższych. Niezbędne staje się wprowadzanie innowacji, które zdaniem wielu autorów zajmujących się problematyką zarządzania są motorem rozwoju każdej organi-

zacji. Mając na względzie wyżej przedstawione wyniki badań, można sformułować wniosek, że gotowość i zdolność do wdrażania innowacji w uczelniach wyższych stała się wyzwaniem większym niż kiedykolwiek. Wyzwaniem, które trzeba podjąć, by w obliczu zachodzących, dynamicznych zmian nie osłabiać własnej pozycji konkurencyjnej.

## Bibliografia

- Best R.J., *Markt based management. Strategies for growing customer value and profitability*. Pearson Education, Upper Saddle River, New York 2009.
- Hunt S.D., *A general theory of competition*. Sage, Thousand Oaks 2000.
- Limański A., *Rola innowacyjności w budowaniu przewagi konkurencyjnej przedsiębiorstwa w gospodarce opartej na wiedzy*. „Nierówności społeczne a wzrost gospodarczy” 2011, nr 23.
- Mrzygłocka-Chojnacka J., Ryńca R., *Innowacje produktowe i marketingowe w działalności wrocławskich szkół wyższych*, [w:] *Innowacyjność w gospodarce, organizacji i technice*, red. A. Balcerak, Z. Malara. Centrum Prawa Bankowego i Informacji, Warszawa 2017.
- Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową, *Szkolnictwo wyższe w Polsce. Uwarunkowania, ocena i rekomendacje. Praca zbiorowa pod redakcją Marka Dutkowskiego*. Raport nr 28, Gdańsk 2001.
- Ryńca R., *Zastosowanie wybranych metod i narzędzi w ocenie działalności szkoły wyższej*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2014.
- Szkolnictwo wyższe w Polsce*. Raport Banku Światowego, Europejskiego Banku Inwestycyjnego. Raport nr 29718, 2004.
- Thieme J.K., *Szkolnictwo wyższe. Wyzwania XXI wieku. Polska, Europa, USA*. Difin, Warszawa 2009.
- Wawak T., *Jakość zarządzania w szkołach wyższych*. Wyd. Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2012.

## Netografia

- Marszałek A., *Uniwersytety w obliczu przemian ekonomiczno-społecznych w XXI wieku*. „E-mentor” 2009, nr 5, vol. 32. Dostępny w Internecie: <http://www.e-mentor.edu.pl/arttykul/index/numer/32/id/689>

# Innowacyjne wymagania organizacyjne w normie ISO 9001

---

**Streszczenie:** Zasady gospodarowania XXI w. są oparte m.in. na rozwoju innowacji ujętych w modelach otwartych. Takimi są m.in. międzynarodowe systemowe normy ISO serii 9000, dotyczące systemów zarządzania jakością. Jako odgórne wzorce jakości, mogą stanowić dla organizacji gospodarczych dobre źródło innowacji. Celem autora opracowania jest ocena zmian w obszarze norm ISO serii 9000 pod kątem innowacyjności zawartych w nich rozwiązań. Szczególną uwagę zwrócono na wymagania normy ISO 9001 jako systemowym wzorcu jakości, przy czym badania zawężono do innowacji organizacyjnych. Dążąc do postawionego celu, opisano przesłanki innowacji w organizacji gospodarczej i zanalizowano wybrane zmiany o charakterze innowacyjnym, jakie w wymaganiach modelu ISO 9001 uwidoczniły się w trakcie jego ewolucji. Wykazano również, że obecna norma ISO 9001 zawierająca szereg nowych wymagań jest dokumentem nowoczesnym i wychodzi naprzeciw aktualnym osiągnięciom wiedzy z zakresu organizacji i zarządzania (co do niedawna nie było to takie oczywiste, szczególnie w pierwszych wydaniach tej normy). Dzięki temu norma ISO 9001 staje się przeobrażeniem transformującym te innowacyjne osiągnięcia do praktyki organizacji gospodarczych. Zagadnienie to przedstawiono bliżej w dalszej części opracowania, na podstawie analizy krytycznej literatury przedmiotu i stosownych dokumentów normalizacyjnych.

**Słowa kluczowe:** jakość, zarządzanie, organizacja, innowacje, norma ISO 9001

---

## 1. Wstęp

Dynamika procesów zachodzących w obrocie gospodarczym sprawia, że rynek staje się coraz węższy dla organizacji. Globalizacja powoduje, że organizacje gospodarcze oparte na wiedzy muszą być aktywne w swoich działaniach, inwestować w badania i rozwój oraz wykorzystywać nowe modele biznesowe (Sullivan i Dooley, 2009; Dyer i in., 2012). Problem ten podkreśla m.in. Simon (Rytkowski, 2007) twierdząc, że ze względu na ciągłe i szybkie zmiany otoczenia organizacje muszą wciąż na nowo zdobywać prawo do istnienia. Zaś Janszen (2000) podkreśla, że zdolność do innowacji jest procesem kluczowym w rozwoju biznesu, ponieważ może decydować o pozycji danej organizacji na rynku, generując wartości wspólne dla wszystkich interesariuszy organizacji. W obliczu rosnącej konkurencji organizacje także są zmuszone do ciągłej analizy ryzyka w podejmowanych decyzjach dotyczących projektowania, produkcji, dystrybucji i sprzedaży. Działania te mogą pozwolić na doskonalenie nie tylko samych produktów, ale także towarzyszących im procesów (Ritzer, 2012. W związku tym pierwszoplanowym elementem strategii rozwoju organizacji gospodarczych stają się innowacje (Simons, 1995; Janszen, 2000; Siuta, 2006; Stewasz, 2008; *Innowacyjność...*, 2012; Lisiecka, 2012; Jurczyk-Bunkowska, 2014; *Wyzwania...*, 2017) rozumiane jako działania doskonalące podejmowane przez organizację w celu utrzymania oraz wzmocnienia pozycji na

---

\* Dr, adiunkt; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: krzysztof.zymonik@pwr.edu.pl; tel. 504348285

rynku gospodarczym i mogą dotyczyć różnych aspektów. Oprócz zmian na rynku produktów mogą zmierzać w kierunku modyfikowania lub opracowywania nowych procesów, strategii, technologii itp. Najczęściej zasadniczym wyznacznikiem większości kroków podejmowanych przez organizacje są standardy odgórne. Tym samym niezbędne stają się działania innowacyjne, których źródła tkwią m.in. we wzorcach jakości (Scott, 2015).

Szczególnie popularne i skuteczne stały się standardy oparte na normach ISO serii 9000, tworzące podstawę systemów zarządzania jakością. Przeszły one w ostatnim czasie swoistą ewolucję. Ich zapisy są co jakiś czas dostosowywane do rzeczywistości gospodarczej, dlatego warto, zgodnie z zamierzeniem autora artykułu, prześledzić zmiany w obszarze norm ISO serii 9000 pod kątem innowacyjności wprowadzanych w nich rozwiązań.

Obszar badań zawężono do istoty innowacji organizacyjnych w normie systemowej ISO serii 9001. Postawiony cel autor osiągnął, przeprowadzając analizę krytyczną literatury przedmiotu oraz stosownych dokumentów normalizacyjnych.

## 2. Pojęcie i istota innowacji, innowacje organizacyjne

Innowacja obecnie jest jednym z najbardziej analizowanych pojęć w naukach o zarządzaniu, a mimo to nadal brakuje jednoznaczności i wielopłaszczyznowej interpretacji innowacji. Można jednak wyróżnić jej wspólne cechy. W związku z tym warto zwrócić uwagę na:

- ♦ innowację jako narzędzie zmian w organizacji;
- ♦ innowację jako narzędzie tworzenie wartości dla klienta;
- ♦ innowację jako narzędzie wymiany i wykorzystania wiedzy.

### Innowacja jako narzędzie zmian w organizacji

Według P.F. Druckera (Drucker 1992, 2004) jakiegokolwiek zmiany w organizacji mogą być wykorzystane do podjęcia nowej działalności gospodarczej. Za innowację uważa się ideę, sposób postępowania, rzecz (w rozumieniu wyrobu lub usługi) cechującą się nowością, czyli różniącą się od tego, co była dotychczas. Tak rozumiane innowacje stają się źródłem tworzenia bogactwa poprzez ciągłe identyfikowanie zmian w otoczeniu oraz analizowanie możliwości ich efektywnego wykorzystania. Badacz-klasyk zwraca uwagę, że innowacja może mieć wyłącznie właściwości techniczne, ale dzięki niej możliwe jest wykreowanie nowej grupy nabywców, czyli innowacja może nieść przesłanie społeczne.

### Innowacja jako narzędzie tworzenia wartości dla klienta

Takie podejście reprezentuje Ph. Kotler (1999), który uważa, że to klient decyduje, czy coś (wyrób lub usługa) może być innowacją, czy też nie. Jest to więc zewnętrzne podejście do działań innowacyjnych danej organizacji i zarazem subiektywny punkt widzenia szeroko rozumianego klienta. Nie ma znaczenia, że określona innowacja mogła istnieć wcześniej; w tej interpretacji jest utożsamiana z wyborem wartości przez klienta, jej wytworzeniem i dostarczeniem na rynek.

### Innowacja jako narzędzie wymiany i wykorzystania wiedzy

W literaturze przedmiotu jest również mowa o innowacji związanej z końcowym rezultatem wymiany wiedzy między różnymi obszarami funkcjonowania organizacji i jej otoczeniem (Scott, 2015). Źródłem tej wiedzy mogą być profesjonalni kontrahenci oraz realni

i potencjalni konsumenci. Ich celne spostrzeżenia, sygnalizowane oczekiwania i propozycje udoskonalień mogą się przyczynić do wprowadzenia na rynek nowych wyrobów i usług wraz z nowymi technologiami ich wykonania, przynoszącymi korzyść w postaci chociażby niższych kosztów eksploatacji wyrobu czy spełnienia dodatkowych potrzeb. Innowacje można zatem połączyć ze zjawiskiem prosumpcji (Ritzer, 2012).

Warto przy tym zwrócić uwagę na podział innowacji ujęty w *Podręczniku Oslo* (OECD-Eurostat, 2008), w którym ze względu na obszar, w jaki dochodzi do zmian, innowacje są podzielone na:

- ♦ produktowe,
- ♦ procesowe,
- ♦ marketingowe,
- ♦ organizacyjne.

Innowacje produktowe polegają na wprowadzeniu na rynek nowego produktu lub takiego, który jest w znacznym stopniu udoskonalony. Innowacje procesowe koncentrują się na zmianach w obrębie procesów. Innowacje marketingowe zaś na zidentyfikowaniu i do dostosowaniu produktów do zmieniających się potrzeb i oczekiwań klientów.

Ze względu na postawiony we wprowadzeniu cel, dokładniejszego omówienia wymagają innowacje organizacyjne. Związane są z nimi działania polegające na wprowadzaniu nowych rozwiązań w zakresie unormowania pracy lub zarządzania dotyczącego samej struktury przedsiębiorcy oraz relacji, które wiążą go z kontrahentami (Kalinowski, 2010). Wprowadzanie innowacji tego typu ukierunkowane jest na większą racjonalizację, ponieważ działania innowacyjne często odbywają się w obszarze praktyk biznesowych, organizacji miejsca pracy oraz relacji zewnętrznych.

Mając powyższe na względzie, można przyjąć, że z tym pojęciem związane są wszelkie zmiany odnoszące się m.in. do systemu, produktu, procesu, sposobów wytwarzania, pamiętając, że wprowadzanie nowości niesie ryzyko. W dłuższej perspektywie nowe rozwiązania mogą pogorszyć stan dotychczasowy, powodując utratę czołowej pozycji (Christensen, 2010).

Przeprowadzona krótka analiza pojęcia innowacji potwierdza wielowątkowość tego zagadnienia. Równocześnie nie można jednoznacznie wskazać pobudek, którymi kierują się organizacje gospodarcze, podejmując decyzję o zastosowaniu innowacyjnych rozwiązań.

### 3. Przesłanki innowacji w organizacji gospodarczej i ich źródła

Decyzja o wprowadzeniu innowacji przez organizacje gospodarcze wynika z różnych potrzeb. Najbardziej oczywista z nich dotyczy chęci zdobycia przewagi nad konkurencją poprzez zwiększenie wielkości produkcji, dążenie do obniżenia kosztów wytwarzania oraz poprawy jakości oferowanych przez siebie wyrobów i usług. Wpływ na tego typu działania mają również rosnące wymagania konsumentów oraz ich zmienne preferencje nabywcze, co sprawia, że dotychczasowe dobra tracą na atrakcyjności.

W obliczu rosnącej konkurencji organizacje także są zmuszone do ciągłej analizy ryzyka w podejmowanych decyzjach. Te z nich, które stosują innowacyjne rozwiązania, decydują się na zmiany. Są gotowe ponosić wspomniane ryzyko i mimo popełnianych błędów szybko przekuć porażkę w sukces. Nieodłączną cechą takich działań jest odwaga (Dyer, 2012).

W literaturze przedmiotu przedstawione są nie tylko różnorodne podejścia do „źródeł innowacji”, ale także wiele kryteriów ich podziału.

Źródłem innowacji może być więc wszystko to, co powoduje wprowadzenie zmian (Pomykański, 2001). Każda innowacja musi mieć swoją przyczynę, która sprawia, że znajduje swoje

zastosowanie (Karasek, 2014). Inni autorzy utożsamiają analizowane pojęcie z przyczynami tworzenia nowej wiedzy technologicznej oraz elementami, które umożliwiają realizację tego procesu (Stawasz, 2008). Kolejni ograniczają przedmiotowy zakres źródeł innowacji tylko do miejsca, w którym została ona zainspirowana i powstała po raz pierwszy (Baruk, 1992).

Brak jednomyślności jest zauważalny nie tylko przy interpretacji pojęcia źródeł innowacji, ale także przy ich klasyfikacji. Na potrzeby niniejszego opracowania zostaną one podzielone na wewnętrzne i zewnętrzne. Niestety, również tutaj brakuje wyraźnego kryterium klasyfikacji elementów składających się na każdą z grup (Wziątek-Kubiak, [29]).

Za umowy punkt odniesienia dla wskazanego wyżej podziału można uznać klasyfikację przyjętą przez P.F. Druckera (2004), który proponuje dwa wiodące obszary, tj. wewnętrzne i zewnętrzne źródła innowacji.

Szczególna uwaga zwrócona zostanie na jeden z kluczowych składników drugiej grupy: normy ISO serii 9000. Wyznaczają one swoiste systemowe wzorce zarządzania jakością.

Przedstawiony podział, uzupełniony o autorskie propozycje, zobrazowany został na rysunku 1.



**Rys. 1.** Podstawowe przesłanki wewnętrzne i zewnętrzne innowacji w organizacji gospodarczej. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie analizowanej literatury przedmiotu

Pierwsza grupa dostrzegana jest przez samego przedsiębiorcę oraz przez osoby zatrudnione przez niego. Obejmuje ona wnętrze organizacji – przedsiębiorstwo oraz sektor, w którym funkcjonuje. Na drugą grupę składają się z kolei zmiany, jakie mają miejsce w otoczeniu zewnętrznym organizacji (Badowska, 2012).

Zaznaczyć należy, że na rysunku 1 zostały przedstawione wybrane czynniki, z grupy przesłanek zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych. Wskazane przesłanki wzajemnie się przenikają, co ogranicza nieco możliwość ostrego zarysowania granic między nimi. Każda z nich ma jednakową rangę. Żadna nie jest bardziej efektywna od pozostałych (Zymonik, 2015). Źródła innowacyjności, które wskazuje P.F. Drucker są niezależne od organizacji lub wynikają z jej reakcji na zachodzące zjawiska. Poszukując przesłanek innowacji, należy zwrócić uwagę na każdy obszar działalności organizacji oraz otoczenie zewnętrzne, w którym ona działa.

Jak już zostało wcześniej wspomniane, jedną z przesłanek wprowadzania innowacji, szczególnie organizacyjnych, są odgórne rozwiązania zawarte w normach ISO serii 9000, a regulacje/unormowania w nich zawarte powinny być dostosowane do coraz bardziej skomplikowanych mechanizmów gospodarki rynkowej. Odzwierciedleniem tego są zmiany dokonywane w tychże normach.

#### 4. Innowacje organizacyjne w normie modelowej ISO 9001

Systemowe normy ISO serii 9000 dotyczące zarządzania jakością są znane od trzech dekad. W przeciwieństwie do norm tradycyjnych nie zawierały wówczas wymagań technicznych dotyczących wyrobów czy metod badawczych, natomiast zawierały wymagania odnoszące się do zarządzania organizacjami. Były na swój sposób innowacyjne, gdyż normalizowały sprawdzone i stosowane dotychczas (jednak często w sposób chaotyczny) metody praktyki menedżerskiej. Powstało więc narzędzie umożliwiające organizacjom stworzenie warunków do zapewnienia w sposób usystematyzowany stabilnej i powtarzalnej jakości produktów i usług. Normy ISO serii 9000 bardzo szybko stały się powszechnym punktem odniesienia przy usprawnianiu systemów zarządzania, a dzięki praktyce certyfikacyjnej służyły poprawie wizerunku organizacji i jej wiarygodności jako partnera biznesowego.

W ciągu 31 lat obowiązywania normy czterokrotnie poddawane były nowelizacji (w 1993, 2000, 2008 i 2015 r.). Z każdą z nich wiązały się zmiany ułatwiające ich interpretację, a także lepszą adaptację w warunkach praktycznych. Jednak nowelizacjami, które można uznać za przełomowe, były te z 2000 i ostatnia z 2015 r.

Nowelizacja w 2000 r. znacznie uprościła strukturę norm ISO serii 9000, ponieważ wprowadziła tylko jedną, uniwersalną normę z wymaganiami (ISO 9001), co znacznie usprawniło system zarządzania jakością, ograniczając do minimum liczbę wymaganych procedur systemowych, i – co najważniejsze – powiązała wymagania normy ISO 9001 z elementami koncepcji TQM. W szczególności normę ISO 9001:2000 zbudowano na fundamencie ośmiu zasad zarządzania jakością, będących wykładnią tej koncepcji, a mianowicie: orientacji na klienta, przywództwie, zaangażowaniu ludzi, podejściu procesowym, podejściu systemowym, ciągłym doskonaleniu, podejmowaniu decyzji na podstawie faktów, wzajemnie korzystnych powiązaniach z dostawcami.

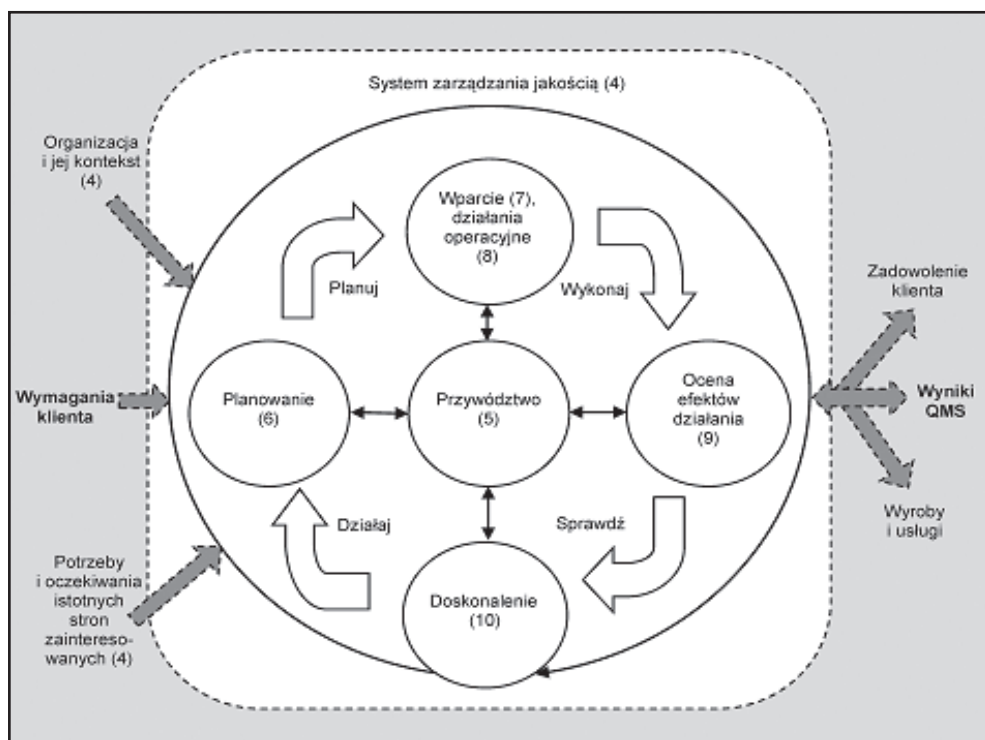
Kolejna nowelizacja normy ISO 9001 w 2008 r. miała w zasadzie charakter redakcyjno-porzadkujący, nie zawierała zmian merytorycznych w zakresie wymagań systemowych, dlatego trudno uznać ją za innowację. Dopiero najnowsza nowelizacja z 2015 r. skorygowała zasadniczo nie tylko sposób, w jaki norma była zredagowana, ale także wprowadziła w treści istotne zmiany dotyczące wymagań określonych normą ISO. Przyczyną tej zmiany były potrzeby i oczekiwania środowisk biznesowych na rynkach wewnętrznych i międzynarodowych, wzrost

oczekiwań i wymagań klientów, postępująca informatyzacja w różnych obszarach działalności, coraz bardziej złożone powiązania i zależności w sieciach kooperacyjnych, szybki rozwój innowacji produktowo-procesowych i związana z tym konieczność uwzględnienia czynnika ryzyka przy podejmowaniu decyzji strategicznych, taktycznych i operacyjnych oraz chęć dalszego odbiurokratyzowania i uelastycznienia wymagań systemowych zawartych w samej normie. Nie bez znaczenia pozostawała także konieczność uwzględnienia w normie aktualnych trendów i koncepcji wypracowanych przez nauki o zarządzaniu, np. podejścia do ryzyka.

Innym ważnym powodem nowelizacji normy ISO 9001 w 2015 r. była konieczność uwzględnienia innowacyjnych wymagań Załącznika SL części 1 Dyrektyw ISO/IEC odnośnie do wspólnej, jednolitej struktury redakcyjnej wszystkich norm dotyczących systemów zarządzania (jakością, środowiskiem, bezpieczeństwem pracy, bezpieczeństwem informacji i innych). Ta uniwersalna struktura redakcyjna dotycząca normy ISO 9001 i pozostałych norm systemowych obejmuje 10 podstawowych rozdziałów: zakres normy, powołania normatywne, terminy i definicje, kontekst organizacji, przywództwo, planowanie, wsparcie, działania operacyjne, ocenę efektów działania, doskonalenie.

Podstawą tej struktury jest tzw. cykl Deminga zwany cyklem PDCA: Plan (Planuj – rozdz. 6); Do (Wykonaj – rozdz. 7, 8); Check (Sprawdź – rozdz. 9); Act (Działaj – rozdz. 10).

Na rys. 2 przedstawiono strukturę normy ISO 9001:2015 wpisaną w cykl Deminga.



**Rys. 2.** Struktura normy ISO 9001:2015 w cyklu PDCA. **Źródło:** PN-EN ISO 9001:2015 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. PKN, Warszawa 2016



Chociaż koncepcja cyklu PDCA powstała jeszcze w 1. połowie XX w., to wkomponowanie jej w logikę systemowych działań organizacyjnych opisanych w normie międzynarodowej ma częściowo charakter innowacyjny. W normie ISO 9001:2015 wprowadzono zupełnie nowe lub zmodyfikowane wymagania, które mogą dobitnie świadczyć o innowacyjnym charakterze tego dokumentu. W szczególności warto zwrócić uwagę na trzy z nich, a dotyczą: kontekstu organizacji, zarządzania ryzykiem i udokumentowanych informacji.

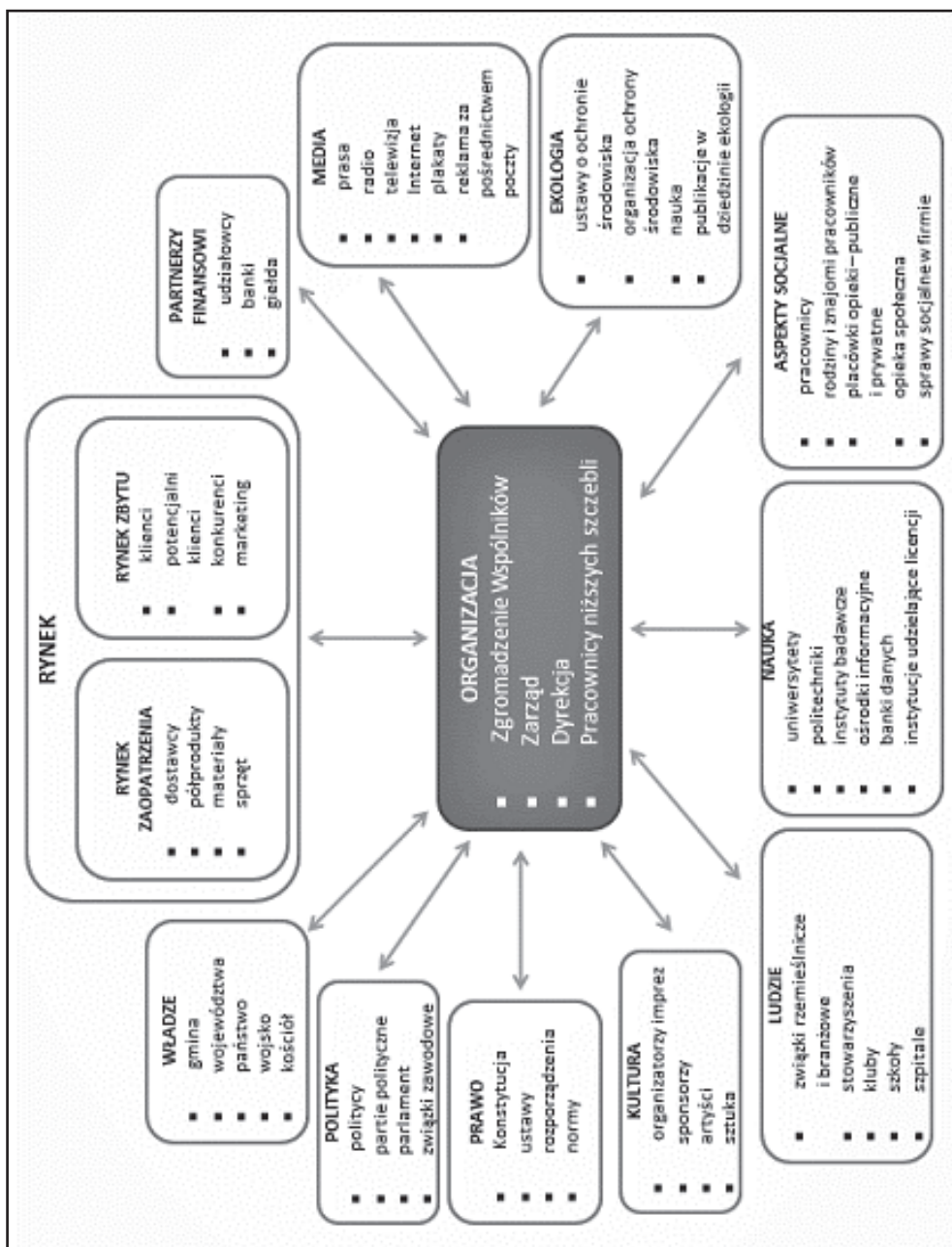
Kontekst organizacji ujęty w rozdziale 4 normy jest rozumiany jako kombinacja czynników zewnętrznych i wewnętrznych, które wpływają na podejście organizacji do sposobu, w jaki dostarcza wyroby i usługi do klienta.

Czynniki zewnętrzne mogą obejmować otoczenie międzynarodowe, krajowe, regionalne, lokalne i odpowiadające mu warunki społeczne, kulturowe, prawne, rynkowe, konkurencyjne, technologiczne i ekonomiczne. Natomiast do czynników wewnętrznych można zaliczyć: kulturę organizacji, styl zarządzania, strukturę organizacyjną, stosowane technologie, systemy informacyjne oraz procesy decyzyjne. Na rysunku 3 przedstawiono konglomerat czynników składających się na sposób, w jakim organizacje funkcjonują na rynku.

Identyfikacja i analiza kontekstu organizacji ma na celu dokładne rozpoznanie uwarunkowań, w jakich organizacja funkcjonuje obecnie i w jakich będzie działać w przyszłości. Pozwala to określić wymagania narzucane przez bliższe i dalsze otoczenie, które mogą wpłynąć na planowanie, wdrożenie, funkcjonowanie i doskonalenie systemu zarządzania jakością. Identyfikacja i analiza kontekstu jest procesem, a nie zadaniem jednorazowym. Organizacja musi na bieżąco analizować zmiany w tych wymaganiach i odpowiednio do tego dostosowywać rozwiązania systemowe. Konieczność uwzględnienia w strategii organizacji kontekstu, w jakim funkcjonuje, jest zupełnie nowym wymaganiem, niestosowanym w poprzednich wydaniach normy ISO 9001. Drugą nowatorską zmianą w normie ISO 9001 z 2015 r. jest wprowadzenie usystematyzowanego podejścia do ryzyka, obecnego we wszystkich aspektach systemu zarządzania jakością. W poprzednich wydaniach tej normy czynnik ryzyka powiązany był z działaniami zapobiegawczymi, występującymi jako odrębny element systemu zarządzania jakością. Obecnie podejście oparte na ryzyku występuje we wszystkich systemach, procesach i funkcjach. Jest więc wbudowane w cały system zarządzania jakością, zapewniając identyfikację, oszacowanie i nadzorowanie procesu podczas projektowania i funkcjonowania tego systemu. Norma ISO 9001 zakłada, że nie wszystkie procesy systemu zarządzania jakością przedstawiają ten sam poziom ryzyka pod względem zdolności organizacji do realizacji jej celów, a skutki niepewności nie są identyczne dla wszystkich organizacji. Dlatego mimo że organizacja powinna planować działania z uwzględnieniem ryzyka, norma jest pod tym względem elastyczna i pozostawia organizacji swobodę decydowania o zastosowaniu określonych metod zarządzania ryzykiem i sposobie dokumentowania tych procesów.

Kolejnym, równie ważnym przejawem nowatorskiego podejścia do systemów zarządzania jakością jest odejście od dotychczasowych sztywnych i biurokratycznych wymagań w zakresie dokumentacji i zapisów. Ten trend obserwuje się od początku istnienia norm ISO serii 9000. W pierwszym wydaniu z 1987 r. liczba wymaganych a określonych w normie dokumentów, procedur i zapisów przekraczała granice zdrowego rozsądku i utrudniała prawidłowe funkcjonowanie organizacji.

Nowelizacja normy w 2000 r. znacznie ograniczyła ich liczbę, pozostawiając nadal wymóg opracowania księgi jakości i obwarowania procedurami sześciu obszarów systemowych (nadzór nad dokumentacją, nadzór nad zapisami, audyt wewnętrzny, postępowanie z wyro-



**Rys. 3.** Kontekst organizacji – przykładowe powiązania. **Źródło:** ISO 9001:2015 *Revizja normy w prostych słowach*. Zespół Quality Austria-Polska Sp. z o.o., 2016

bem niezgodnym, działania korygujące i działania zapobiegawcze). Tymczasem norma ISO 9001:2015 nie narzuca już organizacjom wymagań co do konkretnych rodzajów dokumentów. Wprowadza natomiast pojęcie tzw. udokumentowanej informacji, wskazując jedynie, w których obszarach systemu jakości takie udokumentowane informacje powinny być utrzymywane i przechowywane. Daje to organizacjom znaczny stopień swobody w wyborze metody dokumentowania własnego systemu zarządzania jakością. Umożliwia również określenie właściwej liczby udokumentowanych informacji potrzebnych do wykazania skutecznego planowania, działania i nadzorowania procesów oraz wdrożenia i ciągłego doskonalenia skuteczności swojego systemu zarządzania jakością. Takie podejście pozwala zindywidualizować zakres udokumentowanych informacji ze względu na wielkość organizacji, rodzaj działalności, realizowane procesy i ich złożoność oraz wzajemne oddziaływanie, wytwarzane wyroby i świadczone usługi, a także kompetencje zatrudnionego personelu.

Przedstawione trzy obszary zawierające nowe wymagania normy ISO 9001:2015 nie zamykają listy wprowadzonych zmian i modyfikacji o charakterze innowacyjnym. Dotyczą jednak tych rozwiązań, których interpretacja i praktyczne wdrożenie sprawia aktualnie organizacjom największą trudność. Odnosi się to szczególnie do tych organizacji, w których dotychczasowy, znormalizowany system zarządzania jakością był traktowany przez najwyższe kierownictwo w sposób powierzchowny i mało ambitny. Konieczność poświadczenia zgodności systemu zarządzania jakością z nową normą może wymusić na kierownictwie organizacji taką przebudowę systemu, która stworzy autentyczne warunki do poprawy jego skuteczności i przydatności dla osiągnięcia celów strategicznych. Może także zainspirować do szeregu działań o charakterze nowatorskim, np. w obszarze zarządzania dokumentacją czy zarządzania ryzykiem.

## 5. Wnioski

Coraz bardziej zmienne i dynamiczne otoczenie społeczno-gospodarcze wymusza na organizacjach innowacyjne podejścia w ich działalności. Szczególne funkcje pełnią innowacje organizacyjne, które mają na względzie korzystne uporządkowanie zdarzeń gospodarczych w różnych obszarach. Podjęta w tym opracowaniu próba zidentyfikowania i wyeksponowania najważniejszych zmian o charakterze innowacyjnym w odniesieniu do normy systemowej ISO 9001, związanej z zarządzaniem jakością wykazuje, że normodawca starał się uwzględnić rzeczywistość gospodarczą, a także skorygować błędy popełnione w poprzednich edycjach normy. Wyniki badań wskazują, że innowacyjnym atrybutem obecnego systemowego wzorca jakości jest skoncentrowanie w nim coraz większej liczby elementów otoczenia organizacji gospodarczej. Wnioski sugerują, że źródeł innowacji należy poszukiwać w otoczeniu prawnym, technologicznym, konkurencyjnym i rynkowym, jak również w otoczeniu kulturowym, ekonomicznym i społecznym. Rolę szczególną pełni innowacyjność w podejściu do ryzyka, które pierwotnie ujmowane jako element systemu zarządzania jakością obecnie powinno być wiodące w procesie projektowania i funkcjonowania systemu. Szerokim polem działania innowacyjnego mogą stać się dokumentacja i zapisy normatywne, ponieważ normodawca stworzył możliwość tworzenia funkcjonalnych dostosowań prawnych, zgodnych z działalnością gospodarczą organizacji. Zawarte w normie ISO 9001 wymagania o charakterze innowacyjnym same w sobie mogą stanowić dobre, kreatywne źródło innowacji organizacyjnych w przedsiębiorstwach i instytucjach wdrażających te wymagania.

## Bibliografia

- Badowska S., *Źródła i inspiracje wprowadzania innowacji produktowych*. „Zarządzanie i Finanse” 2012, nr 2.
- Baruk J., *Innowacje czynnikiem efektywnego rozwoju przedsiębiorstwa – aspekty ekonomiczno-organizacyjne*. Wyd. Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej, Lublin 1992.
- Christensen C.M., *Przełomowe innowacje*. Wyd. Profesjonalne PWN, Warszawa 2010.
- Drucker P.F., *Innowacja i przedsiębiorczość*. PWE, Warszawa 1992.
- Drucker P.F., *Natchnienie i fart, czyli innowacja i przedsiębiorczość*. Studio Emka, Warszawa 2004.
- Dyer J., Hall G.H., Christensen C.M., *DNA Innowatora*. ICAN, Warszawa 2012.
- Freeman Ch., *The Economist of Industrial Innovation*. F. Piner, London 1982.
- Hildreth P., Kimble Ch., *Knowledge Networks: Innovation Through Communities of Practice*. Idea Group Publishing, London 2003.
- Innowacyjność w zarządzaniu a konkurencyjność przedsiębiorstw*, red. R. Nowacki. Difin, Warszawa 2012.
- Janszen F., *The Age for Innovation*. Prentice Hall, London 2000.
- Jurczyk-Bunkowska M., *Istota innowacyjności i jej cele*, [w:] *Zarządzanie innowacjami*, red. R. Knosala i in. PWE, Warszawa 2014.
- Karasek A., *Źródła innowacji w polskich przedsiębiorstwach – wyniki badań*. Studia Ekonomiczne – Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach 2014, nr 183, cz. 2.
- Kalinowski T.B., *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*. Wolters Kluwer, Warszawa 2010.
- Kopaliński W., *Podręczny słownik wyrazów obcych*. Oficyna Wydawnicza Rytm, Warszawa 2006.
- Kotler Ph., *Marketing. Analiza, planowanie, wdrażanie i kontrola*. Wyd. FELBERGSIJA, Warszawa 1999.
- Lange O., *Uwaga o innowacjach, Pisma ekonomiczne i społeczne 1930–1960*. PWN, Warszawa 1961.
- Lisiecka K., *O strategii przedsiębiorstw zorientowanych na wartość jako kryterium doskonałości*, [w:] *Orientacja na klienta jako kryterium doskonałości*, red. T. Borys Tadeusz, P. Rogala. Wyd. Uniwersytetu Ekonomicznego, Wrocław 2012.
- OECD-Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wydanie trzecie. OECD-Eurostat, 2008.
- Pomykański A., *Zarządzanie innowacjami*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Ritzer G., Dean P., Jurgenson N., *The Age of the Prosumer*. „American Behavioral Scientist” 2012, No. 4, Vol. 56.
- Rutkowski I., *Rozwój nowego produktu – metody i uwarunkowania*. PWE, Warszawa 2007.
- Scott A., *Gdzie się rodzą najbardziej innowacyjne i zmieniające świat pomysły*. HBRP 2015, nr 149–150.
- Simons R., *Levers of control: How managers use innovative control system to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press, Boston 1995.
- Siuta B., *Innowacyjność w kształtowaniu jakości produktów*, [w:] *Zarządzanie jakością w procesie integracji europejskiej*, red. J. Zymonik, Z. Zymonik. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2006.
- Stawasz E., *Źródła innowacji*, [w:] *Innowacje i transfer technologii. Słownik pojęć*, red. K. Matusiak. PARP, Warszawa 2008.
- Sullivan D., Dooley L., *Applying Innovation*. Sage, Thousand Oaks 2009.
- Timmerman J., *A Systematic Approach for Making Innovation a Core Competency*. „The Journal for Quality and Participation” 2009, No. 4, Vol. 31.
- Wyzwania współczesnego zarządzania*, red. A. Sopińska, P. Wachowiak. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2017.
- Wziątek-Kubiak A., Balcerowicz E., *Determinanty rozwoju innowacyjności firmy w kontekście poziomu wykształcenia pracowników*. Ekspertyza przygotowana dla PARP – Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa 2009.
- Zarządzanie innowacjami*, red. R. Knosala i in. PWE, Warszawa 2015.
- Zymonik K., *Odpowiedzialność za produkt w innowacyjnym przedsiębiorstwie*. Difin, Warszawa 2015.

## Akty prawne

- PN-EN ISO 9001:2001 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. PKN, Warszawa 2001.
- PN-EN ISO 9001:2015 *Systemy zarządzania jakością. Wymagania*. PKN, Warszawa 2015.
- ISO 9001:2015 rewizja normy w prostych słowach*. Zespół Quality Austria-Polska, 2016.

# Możliwości innowacyjnego systemu zarządzania odpadami komunalnymi w Polsce na przykładzie rozwiązań stosowanych w Belgii

---

**Streszczenie:** W niniejszej pracy dokonano porównania innowacyjnego systemu zarządzania odpadami komunalnymi w Polsce z systemem obowiązującym w Belgii i wskazano różnice między nimi. Ponadto podjęto rozważania dotyczące możliwości zaadaptowania belgijskiego systemu gospodarowania odpadami komunalnymi do warunków polskich. Przeprowadzona analiza wykazała, że istnieją możliwości poprawienia skuteczności systemu przyjętego w Polsce poprzez tworzenie centrów recyklingu, w których odpady byłyby przyjmowane nieodpłatnie. Takie rozwiązanie implikuje wielowymiarową korzyść. W polskim systemie brakuje również rozwiązań motywujących wytwórców odpadów komunalnych do realizowania zobowiązania unijnego związanego z pierwszym stopniem w hierarchii postępowania z odpadami. Możliwość zmniejszenia obciążeń finansowych z tytułu podejmowania bardziej pożądaných działań związanych z ograniczeniem wytwarzania odpadów komunalnych u źródła, zdaniem autorki opracowania, wpłynęłoby korzystnie na gospodarowanie nimi. Zróżnicowanie ceny odbioru w zależności od frakcji wytwarzanych odpadów mogłoby być istotnym bodźcem do ograniczania ilości wytwarzanych odpadów zmieszanych, co jednocześnie wydłużyłoby okres funkcjonowania składowisk. Przykład Belgii, kraju, który stworzył niezwykle innowacyjny i efektywny system gospodarowania odpadami komunalnymi, powinien służyć jako wzór do naśladowania i zdaniem autorki należy w tym systemie poszukiwać jak najwięcej rozwiązań, które można byłoby zaimplementować do systemu obowiązującego w Polsce.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie gospodarką odpadową, odpady komunalne, polityka ekologiczna, ekologia, składowiska odpadów, innowacyjne zarządzanie, gospodarka

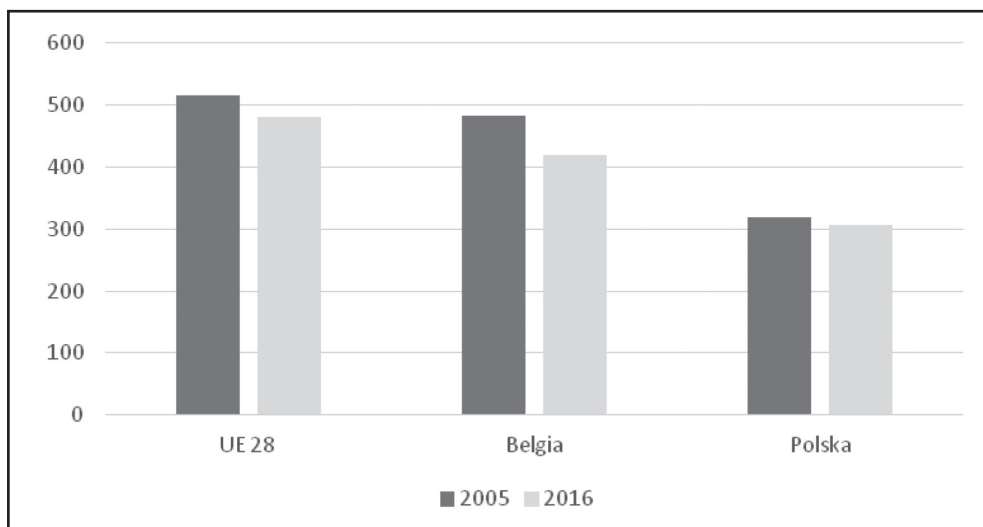
---

## 1. Wstęp

Dynamicznie rozwijające się rynki dóbr konsumpcyjnych przyczyniają się do powstania odpadów komunalnych. Intensywny postęp technologiczny powoduje skrócenie czasu użytkowania, tzw. cyklu życia, niektórych produktów powszechnego użytku. Można więc sformułować przypuszczenie, że wraz ze wzrostem poziomu rozwoju gospodarczego kraju zwiększa się ilość odpadów komunalnych przypadających na jednego mieszkańca. Zaostrzona polityka ekologiczna krajów wspólnotowych spowodowała, że im bardziej kraj jest rozwinięty pod względem gospodarczym, tym większa jest świadomość obywateli (konsumentów) konieczności minimalizowania masy odpadów ko-

---

\* Dr inż.; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania. Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: malgorzata.pol@pwr.edu.pl



**Rys. 1.** Ilość [kg] wytwarzanych odpadów komunalnych przypadających na jednego mieszkańca w 2005 i 2016 r. w UE 28, Belgii i Polsce. Źródło: opracowanie własne na podstawie: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Municipal\\_waste\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Municipal_waste_statistics) [online] [dostęp: 14 marca 2018]

munalnych u źródła ich powstawania. Wieloletnie prace krajów wspólnotowych<sup>1</sup> nad opracowaniem właściwego systemu gospodarowania odpadami zaowocowały tym, że pomimo dynamicznie rozwijających się rynków dóbr konsumpcyjnych i materialnych maleje średnia ilość wytwarzanych odpadów komunalnych w Unii Europejskiej (UE 28) w przeliczeniu na jednego mieszkańca (rys. 1).

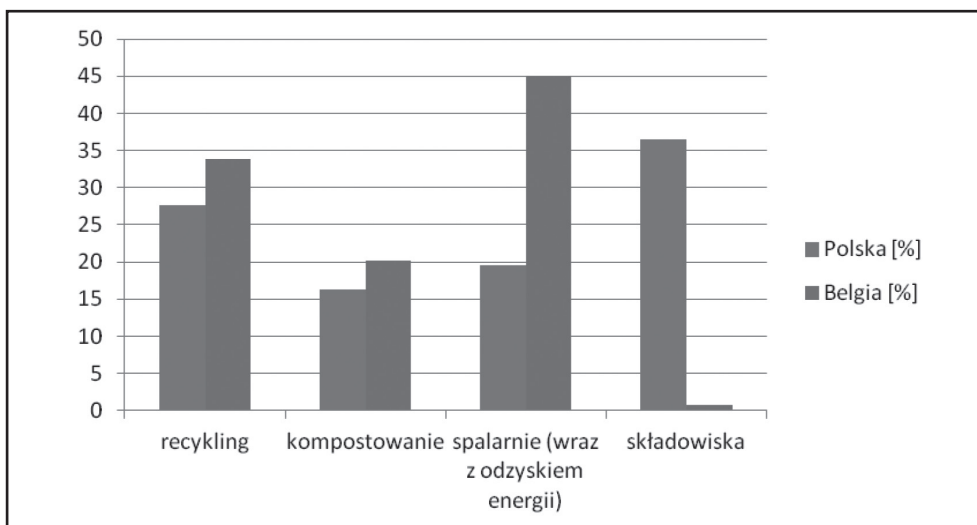
Średnia roczna ilość wytwarzanych odpadów komunalnych przypadających na jednego mieszkańca UE w 2016 r. wyniosła 480 kg, natomiast w 2005 r. 515 kg<sup>2</sup>. Jednym z krajów europejskich wiodących pod względem zarządzania odpadami komunalnymi jest Belgia, gdzie pomimo stosunkowo dużej ilości wytwarzania odpadów, tj. 420 kg rocznie na jednego obywatela, na składowiska trafia ok. 1% tych wytworzonych odpadów<sup>3</sup>. W Polsce ilość odpadów komunalnych wytwarzanych przez jednego mieszkańca jest zdecydowanie niższa niż średnia unijna i w 2016 r. wyniosła 319 kg<sup>4</sup>. Późniejsze przetwarzanie odpadów zdecydowanie odbiega jednak od wymogów unijnych. Na rysunku 2 przedstawiono procentowy udział sposobu gospodarowania selektywnie zebranymi odpadami komunalnymi

<sup>1</sup> Dyrektywa Rady 75/442/EWG z dnia 15 lipca 1975 r. w sprawie odpadów (Dz.Urz. L 194 z 25.7.1975, s. 3–5).

<sup>2</sup> [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Municipal\\_waste\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Municipal_waste_statistics) [dostęp: 14 marca 2018].

<sup>3</sup> <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [online] [dostęp: 14 marca 2018].

<sup>4</sup> *Ibidem*.



**Rys. 2.** Procentowy podział wykorzystani odpadów komunalnych w Polsce i Belgii w 2016 r. Źródło: opracowanie własne na podstawie: <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [online] [dostęp: 14 marca 2018]

na przykładzie Belgii i Polski. Według danych szacunkowych ponad 36% odpadów komunalnych trafia na składowiska<sup>5</sup>. Wysoki udział procentowy deponowanych odpadów komunalnych na składowiska powoduje, że Polsce nadal grożą kary pieniężne z tego tytułu. Szacunkowa kwota wynikająca z naruszenia ustaleń traktatowych wynosi do 300 000 euro dziennie<sup>6</sup>.

Zdaniem autorki opracowania system belgijski, który uznawany jest za jeden z najbardziej efektywnych w Unii Europejskiej, mógłby wyznaczać nowe cele dla Polski i zarazem przybliżyć do realizacji wymogów unijnych<sup>7</sup>.

W niniejszym opracowaniu dokonano porównania innowacyjnego systemu zarządzania odpadami komunalnymi obowiązującego w Belgii z systemem przyjętym w Polsce i wskazano różnice między nimi. Podjęto także rozważania dotyczące możliwości zaadaptowania systemu belgijskiego do warunków polskich.

<sup>5</sup> *Ibidem*.

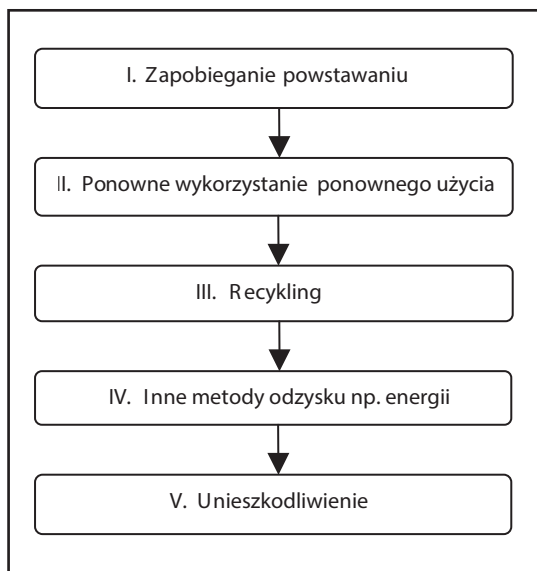
<sup>6</sup> *Kluczowe wyzwania w gospodarce odpadami komunalnymi w krajach UE-11* [online]. Raport Grupy Zarządzania Efektywnością w dziale Doradztwa Biznesowego Ernst & Young, 2012, s. 19. Dostępny w Internecie: [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom\\_download.nsf/resources/Gospodarka-odpadami-komunalnymi-kraje-UE11.pdf/\\$FILE/Gospodarka-odpadami-komunalnymi-kraje-UE11.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Gospodarka-odpadami-komunalnymi-kraje-UE11.pdf/$FILE/Gospodarka-odpadami-komunalnymi-kraje-UE11.pdf)

<sup>7</sup> *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy* (Dz. Urz. UE. L 08.312.3, art. 4).

## 2. Obowiązki i możliwości realizowania unijnej i krajowej polityki gospodarowania odpadami komunalnymi

Kraje Europy Zachodniej niemalże od ponad trzydziestu lat pracują nad stworzeniem efektywnego systemu zarządzania gospodarką odpadową<sup>8</sup>. Doświadczenia w poszukiwaniu racjonalnego i ekologicznego systemu gospodarowania produkowanymi w coraz większej ilości odpadami zaowocowały w latach 90. XX w. koncepcją stworzenia tzw. kompleksowego systemu gospodarki odpadami. Powstał on w wyniku zintegrowania wielu mechanizmów gwarantujących ekologiczną efektywność i wzajemnie współdziałających metody odzysku i unieszkodliwiania odpadów. Kompleksowe podejście do wytwarzanych odpadów z założenia miało zagwarantować optymalny odzysk zawartych w nich produktów, użytecznych surowców i energii (Pająk, 2008, s. 3–4). W odpowiedzi na ten pomysł państwa członkowskie stworzyły ogólnie obowiązujące<sup>9</sup>, które narzucały kolejność postępowania z wygenerowanymi odpadami. Powstała tzw. hierarchia postępowania z odpadami, traktowana jako kolejność priorytetów w regulacjach prawnych i polityce dotyczących zapobiegania i gospodarowania odpadami<sup>10</sup>. Zgodnie z zaleceniami unijnymi za-

nim wygenerowane odpady zostaną poddane obróbce termicznej czy trafią na składowiska, powinny zostać podjęte działania zapobiegawcze (rys. 3). Ich pierwszy etap polega na zapobieganiu powstawania odpadów zgodnie z zasadą ponownego użycia, oznaczającą jakiekolwiek działanie umożliwiające ponowne wykorzystanie produktów lub niektórych skład-



**Rys. 3.** Pięciostopniowa hierarchia postępowania z odpadami. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy* (Dz. Urz. UE. L 08.312.3, art. 4).

<sup>8</sup> *Dyrektywa Rady 75/442/EWG z dnia 15 lipca 1975 r. w sprawie odpadów* (Dz.U. L 194 z 25.7.1975, s. 3–5).

<sup>9</sup> *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/12/WE z dnia 5 kwietnia 2006 r. w sprawie odpadów* (Dz. Urz. UE. L 114 z 27.04.2006, art. 3 i 5); *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy* (Dz. Urz. UE. L 08.312.3, art. 4).

<sup>10</sup> *Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy* (Dz. Urz. UE. L 08.312.3, art. 4).



ników w celu, do jakiego zostały wytworzone. Drugi etap obejmuje wykorzystanie produktów lub materiałów bez dodatkowych czynności przetwarzania, do innych celów niż te pierwotne. Recykling jest to proces odzysku, w ramach którego materiały odpadowe są przetwarzane, ale bez odzysku energii, i wykorzystywane. Unieszkodliwianie jest to proces niebędący odzyskiem, nawet jeśli wtórnym efektem jest odzysk materiału czy energii, natomiast ma on na celu neutralizowanie działania materiału odpadowego na zdrowie ludzkie i środowisko naturalne.

Kraje członkowskie tworząc własne krajowe systemy gospodarowania odpadami komunalnymi, muszą stworzyć prawo ekologiczne z uwzględnieniem ilościowych i jakościowych wytycznych unijnych. Jednym z takich wymogów jest konieczność obniżenia ilości odpadów biodegradowalnych deponowanych na składowiskach<sup>11</sup>. Belgia ten cel zrealizowała już w 2010 r. W przypadku Polski ilość składowanych odpadów biodegradowalnych do 2020 r. nie może przekraczać 35% w porównaniu do roku bazowego, tj. 1995<sup>12</sup>. Według danych GUS w 2014 r. zeskładowano 1,75 mln ton odpadów komunalnych ulegających biodegradacji [GUS, 2017, s. 6, rys. 6]. Wartość ta stanowi 35% udziału w stosunku do roku bazowego, w którym zdeponowano na składowiskach 4,38 mln ton bioodpadów. Na tej podstawie można uważać, że powyższy cel unijny zostanie zrealizowany przez Polskę.

Innym wymogiem jest osiągnięcie przez Polskę do 2020 r. poziomu recyklingu i przygotowania do ponownego użycia frakcji typu: papier, metal, tworzywa sztuczne i szkła w wielkości co najmniej 50% wagowo<sup>13</sup>. W 2014 r. udział czterech frakcji w łącznej masie odpadów komunalnych wyniósł 26% dla kraju, zatem w stosunku do wymaganego poziomu zrealizowano 14% celu. W 2013 r. cel ten został zrealizowany na poziomie 12%<sup>14</sup>. Analizując powyższe wartości z zakresu poziomu recyklingu i przygotowania do ponownego użycia określonych frakcji w 2013 i 2014 r., wykonanie przez Polskę recyklingu na poziomie 50% wagowo do 2020 r. (GUS, 2017, s. 3, tab. 2) wydaje się zadaniem ambitnym i mało realnym. Niezrealizowanie recyklingu na poziomie wymaganym do 2020 r. grozi Polsce naliczeniem kar przez Unie Europejską do wysokości 300 000 euro dziennie<sup>15</sup>.

### 3. Zasady i efekty działań innowacyjnego systemu zarządzania odpadami w Belgii na tle innych państw członkowskich

Belgia, dzięki innowacyjnemu systemowi odpadami pod względem gospodarowania nimi pełni wśród pozostałych państw UE wiodącą rolę. Zarządzania innowacyjnym i zarazem jednym z najbardziej skutecznych systemów gospodarowania odpadami. Już na początku lat 80 XX w. wprowadziła ograniczenia związane z deponowaniem odpadów na składowiska i nakaz zapobiegania powstawaniu odpadów komunalnych u źródła (co odpowiada obecnie

<sup>11</sup> Dyrektywa Rady z dnia 26 kwietnia 1999r. w sprawie składowania odpadów (Dz. Urz. L 182 z 16.07.1999, art. 5).

<sup>12</sup> Dyrektywa Rady z dnia 26 kwietnia 1999r. w sprawie składowania odpadów (Dz. Urz. L 182 z 16.07.1999, art. 5, ust. 2).

<sup>13</sup> Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach (Dz. U. 1996 nr 132, art. 3b).

<sup>14</sup> Uchwała Rady Ministrów nr 88 z dnia 1 lipca 2016 r. w sprawie Krajowego Planu Gospodarki Odpadami 2022 (Dz. U. 2017.0.1289, poz. 748).

<sup>15</sup> <https://www.mos.gov.pl/aktualnosci/szczegoly/news/wiecej-recyklingu-mniej-skladowania/>

obowiązującemu pierwszemu stopniowi w hierarchii postępowania z odpadami). W celu uatrakcyjnienia recyklingu i segregacji odpadów w aspekcie ekonomicznym wprowadzono wysokie opłaty za ich składowanie i przyjmowanie do termicznej utylizacji (European Environment Agency, 2017, s. 4). Jednocześnie likwidowano funkcjonujące składowiska o niskich standardach środowiskowych. Pod koniec lat 90. XX w. wprowadzono segregację odpadów komunalnych w gospodarstwach domowych, z podziałem na odpady pochodzenia miejskiego i wiejskiego. Stworzono segregację odpadów z podziałem na 11 kategorii. Powyższe działania spowodowały, że ilość odpadów deponowanych na składowiskach znacząco zmalała. W 2000 r. na składowiska trafiło 46% odpadów pochodzących z gospodarstw domowych, w 2010 już tylko 3% (*Bilan du Plan wallon des déchets – Horizon 2010*, s. 93).

Dodatковым elementem przy budowie systemu zarządzania gospodarką odpadową było wprowadzenie umów ekologicznych zawieranych między ministerstwem środowiska a samorządami gminnymi. Obywatele ponoszą koszty wywozu nieczystości domowych oraz zakupu worków służących do ich segregacji. Stworzono także tzw. parki recyklingu, do których można samodzielnie wywieźć odpady i posegregować je do odpowiednich kontenerów. Przy korzystaniu z takich parków znacząco maleją koszty wywozu odpadów przydomowych. Wysokość miesięcznej opłaty pobieranej od gospodarstwa domowego jest uwarunkowana ilością wytwarzanych odpadów i regionem Belgii. Kolejnym impulsem do segregowania odpadów już w gospodarstwach domowych jest możliwość pomniejszenia kwoty usługi wywozu nieczystości poprzez zrealizowanie ustalonych progów związanych z segregacją śmieci. Jeśli gmina osiągnie wyznaczone cele, to zostanie wsparta dodatkowymi funduszami z ministerstwa środowiska i będzie mogła obniżyć tzw. podatek śmieciowy.

Następnym składnikiem belgijskiego systemu zarządzania gospodarką odpadową jest mocno rozbudowany system odbierania zużytych urządzeń gospodarstw domowych przez producentów. Istnieje obowiązek zdania zużytego sprzętu przy zakupie nowego. Obowiązek utylizacji tego rodzaju sprzętu spoczywa na producencie.

Wprowadzone w Belgii rozwiązania spowodowały, że ponad 1/3 gospodarstw domowych prowadzi kompostowanie własnych odpadów organicznych<sup>16</sup>. Ponad 33% odpadów poddawanych jest recyklingowi, 20,2% poddawanych jest procesowi kompostowania, natomiast do spalarni (wraz z odzyskiem energii) trafia 45% odpadów pochodzących z gospodarstwa domowego, a nie więcej niż 1% na składowiska. Porównując dane statystyczne Belgii z Unią Europejską (tab. 1) można postawić tezę, że Belgia posiada bardziej innowacyjny system gospodarowania odpadami komunalnymi niż średnia krajów członkowskich.

Ilość odpadów poddawanych recyklingowi i kompostowaniu w Belgii jest znacznie wyższa niż wynosi średnia w przypadku państw członkowskich. Udział procentowy odpadów trafiających do zakładów ich termicznego przetwarzania także jest zdecydowanie wyższy i przekracza 16%, natomiast ilość odpadów deponowanych na składowiskach w przeliczeniu na jednego mieszkańca jest zdecydowanie niższa i wynosi 3 kg per capita w porównaniu do 116 kg per capita w UE. Taka różnica powoduje, że ok. 24% odpadów komunalnych wytwarzanych w Belgii zostaje przetworzona i nie jest deponowana na składowiskach. Efekt takich podziałów wynika z faktu, że w wielu państwach członkowskich polityka ekologiczna nie jest właściwie prowadzona i duża część wytwarzanych odpadów komunalnych trafia na składowiska.

---

<sup>16</sup> <https://www.triplepundit.com/2013/01/europes-best-recycling-prevention-program/><https://www.fostplus.be/en/about-fost-plus/organisation/activities> [online] [dostęp: 14 marca 2018].

**Tabela 1.** Procentowy udział zagospodarowania odpadów komunalnych w Belgii i w 28 państwach członkowskich UE w 2015 r.

Sposób zagospodarowania odpadów	Udział zagospodarowania odpadów komunalnych [%]	
	Belgia	państwa członkowskie UE
Recykling	34,13	28,6
Kompostowanie	19,1	16,39
Spalarnie (wraz z odzyskiem energii)	43,2	26,5
Składowiska	0,95	25,6
inne	2,62	2,94

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [online] [dostęp: 14 marca 2018]).

W przypadku belgijskiego zarządzania innowacyjnym systemem gospodarowania odpadami nie można pominąć faktu, że firma obsługująca w ponad 90% rynek odpadów komunalnych jest organizacją non-profit o nazwie Fostplus. Większość swoich przychodów generuje z odsprzedaży posegregowanych odpadów<sup>17</sup>. Takie rozwiązanie ma na celu minimalizować koszty ponoszone przez mieszkańców z tytułu obsługi gospodarki komunalnej Belgii.

#### 4. Polski systemu gospodarowania odpadami na tle Belgii

W polskim systemie funkcjonują trzy formy rozliczeń za wywóz nieczystości bytowych z gospodarstw domowych. Pierwszy sposób uzależniony jest od ilości zużywanej wody pitnej przez gospodarstwo domowe w skali roku. Teoretycznie daje to możliwość wpływanie na wielkość kwoty związanej z wywozem nieczystości. Przy większej kontroli zużycia wody jest możliwość ponoszenia mniejszych kosztów. Przy tym rozwiązaniu istotnym problemem jest ilość zużywanej wody pitnej przez gospodarstwa wiejskie zajmujące się hodowlą zwierząt, szczególnie w okresie zimowym, kiedy dostęp do innych, zewnętrznych źródeł wody jest utrudniony. Drugim sposobem jest naliczanie kosztów związanych z wywozem nieczystości z gospodarstw domowych w zależności od liczby osób zamieszkujących daną nieruchomości. Stawki te są bardzo zróżnicowane i wynoszą od 10 do 22 zł za osobę miesięcznie<sup>18</sup>. Wartości te są uzależnione od kosztów firmy obsługującej wywóz nieczystości. Trzecim sposobem jest zaproponowane w ustawie rozwiązanie związane z wielkością powierzchni zamieszkiwanego lokalu<sup>19</sup>. Wybór formy rozliczeń zależy od gminy. Zbieżnym rozwiązaniem w obydwu omawianych krajach jest nałożenie na gminę odpowiedzialność za odbiór, wywóz i zagospodarowanie śmieci. Powyżej wymienione formy sposobu rozliczeń, zdaniem autorki, nie motywują do ograniczania ilości wytwarzanych odpadów komunalnych, gdyż

<sup>17</sup> <https://www.fostplus.be/en/about-fost-plus/organisation/activities> [online] [dostęp: 14 marca 2018].

<sup>18</sup> <http://www.zbierajselektywnie.pl/stawki-oplat> [dostęp: 14 marca 2018].

<sup>19</sup> *Ustawa z dnia 13 września 1996 r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach* (Dz. U. 2017.0.1289, art. 6j).

niezależnie od powstałej ilości odpadów opłata miesięczna z tytułu ich wywozu nie ulega zmianie, jak to jest w przyjęte w systemie belgijskim. Ponadto nie ma ograniczeń liczby worków służących do segregacji odpadów i są one dostarczane do gospodarstw domowych nieodpłatnie. Ten element z jednej strony nie motywuje do wytwarzanych mniejszej ilości odpadów, natomiast z drugiej strony ogranicza powstawanie nielegalnych wysypisk. Jedynym bodźcem dla wytwórcy odpadów jest niższa opłata miesięczna z tytułu ich segregacji. Dla osób niesegregujących opłata jest wyższa. Kolejnym elementem różnicującym systemy jest brak rozróżnienia ilościowego produkowanych odpadów. Nie stworzono np. ulg finansowych z tytułu wytwarzania niewielkich ilości zmieszanych odpadów komunalnych. Zasadniczą różnicą, zdaniem autorki opracowania, jest brak możliwości wpływania na miesięczną opłatę z tytułu wywozu nieczystości komunalnych przez polskie gospodarstwa domowe.

W tabeli 2 przedstawiono procentowy podział gospodarowania odpadami komunalnymi zebranymi w Polsce w 2013, 2014 i 2015 r. w porównaniu z wynikami uzyskanymi w Belgii w 2015 r.

Tabela 2 przedstawia procentowy udział gospodarowania odpadami komunalnymi zebranymi przez Polskę w latach 2013–2016.

**Tabela 2.** Procentowy udział zagospodarowania odpadów komunalnych w Polsce w latach 2013–2015 i w Belgii w 2015 r.

Sposób zagospodarowania odpadów	Polska			Belgia
	2013	2014	2015	2015
	[%]	[%]	[%]	[%]
Recykling	15,67	20,96	26,22	34,13
Kompostowanie	12,85	11,03	16,08	19,1
Spalarnie (wraz z odzyskiem energii)	8,03	15,07	13,29	43,2
Składowiska	63,05	52,58	44,41	0,95
Inne	0,4	0,4	–	2,62

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (<http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do> [online] [dostęp: 14 marca 2018]).

Z powyższych danych wynika, że Polski system gospodarowania odpadami komunalnymi zdecydowanie zmierza w kierunku lepszego odzysku materiałów i energii z odpadów komunalnych. Zmalała ilość deponowanych odpadów na wysypiskach, wzrosła masa kompostowanych odpadów biodegradowalnych, a także masa odpadów komunalnych poddawanych recyklingowi. Jedną z głównych przyczyn poprawy działania systemu zarządzania odpadami komunalnymi w kraju jest wprowadzenie zmian dotyczących obowiązku segregowania śmieci przez podmioty je wytwarzające, a następnie selektywna zbiórka i zarządzanie odpadami przez jeden podmiot tj. gminę (Europejska Agencja Środowiska, 2008). Porównując dane dotyczące Polski podane w tabeli 2 z zamieszczonymi na wykresie na rysunku 2 danymi dotyczącymi sposobu gospodarowania śmieciami w Belgii i Polsce można zauważyć, że poziom recyklingu w Polsce i kompostowania odpadów komunalnych przybliża nas do wartości europejskiego lidera zarządzania odpadami. Istotnym problemem jest fakt, że duża część odpadów wciąż trafia na wysypiska – jest to ponad 36% w stosunku do 0,72% w Belgii.

## 5. Wnioski

Unia Europejska poprzez stosowne rozporządzenia i dyrektywy próbuje zmobilizować państwa członkowskie do minimalizowania wytwarzania odpadów komunalnych u źródła. W Belgii problem z gospodarowaniem tego rodzaju odpadami został dostrzeżony już w latach 80. XX w. Można zatem twierdzić, że aby zmotywować społeczeństwo do ograniczenia ich wytwarzania należy skonstruować system stosowanych kar i nagród mobilizujących do zmiany zachowań. W Polskim systemie brakuje rozwiązań motywujących wytwórców odpadów komunalnych do realizowania zobowiązania unijnego związanego z pierwszym stopniem w hierarchii postępowania z odpadami. Możliwość zmniejszenia obciążeń finansowych z tytułu podejmowania działań związanych z ograniczeniem wytwarzania, zdaniem autorki opracowania, wpłynęłoby korzystnie na system gospodarowania odpadami komunalnymi. Zróżnicowanie ceny odbioru w zależności od rodzajów frakcji wytwarzanych odpadów mogłoby być istotnym bodźcem do ograniczania frakcji odpadów zmieszanych, co wydłużyłoby okres funkcjonowania składowiska. Ponoszenie – jak w Belgii – opłat za worki do segregacji śmieci w Polsce mogłoby spowodować, w przekonaniu autorki, powstawanie nielegalnych wysypisk. Lepszym rozwiązaniem wydaje się wprowadzanie limitów ilości worków przysługujących nieodpłatnie.

Przeprowadzona analiza systemu gospodarki stałymi odpadami komunalnymi w Belgii wykazała, że istnieją możliwości poprawienia skuteczności systemu przez tworzenie centrów recyklingu, w których odpady przyjmowane są nieodpłatnie. Takie rozwiązanie implikuje wielowymiarową korzyść. Dla operatora jest to mniejszy koszt odbioru, transportu czy dodatkowej segregacji odpadów, a dla producenta odpadu mniejsza ilość odbieranych odpadów przydomowych, a w związku z tym niższa opłata miesięczna z tytułu ich odbioru. Takie rozwiązanie wydaje się uzasadnione ekonomicznie i możliwe do zaimplementowania przez polski system gospodarowania odpadami komunalnymi.

Kolejnym istotnym elementem, który mógłby usprawnić gospodarowanie odpadami komunalnymi, jest system kar pieniężnych z tytułu niewłaściwego dzielenia frakcji odpadowej. W Belgii za niewłaściwe segregowanie lub jego brak kary w formie mandatów wynoszą ok. 600 euro (European Environment Agency, 2013, s. 3). W Polsce ta część systemu jest mało rozbudowana i trudna do zweryfikowania, szczególnie w przypadku osób mieszkających w budynkach wielorodzinnych. W Belgii do takich działań powołane są specjalne służby posiadające odpowiednie uprawnienia do wyrwkowego badania poszczególnych mieszkań i pojemników do segregacji śmieci. W Polsce takie rozwiązanie w ramach obowiązującego prawa jest niemożliwe. Zdaniem autorki ten problem można by rozwiązać poprzez całodobowy monitoring online zsyków lub osiedlowych kontenerów.

Wydaje się, że warunkiem koniecznym modernizacji systemu gospodarowania odpadami komunalnymi w Polsce jest stworzenie odpowiedniego systemu motywującego wytwórców odpadów komunalnych, tak aby mieli poczucie, że poprzez bardziej efektywne segregowanie śmieci mają wpływ na wysokość opłat ponoszonych z tytułu wywozu odpadów pochodzących z ich gospodarstw domowych. Przykład Belgii, kraju, który stworzył niezwykle innowacyjny i efektywny system gospodarowania odpadami komunalnymi powinien być dla Polski wzorem do naśladowania i zdaniem autorki należy w tym systemie poszukiwać rozwiązań, które można byłoby zaimplementować do krajowego systemu.

## Bibliografia

- Bilan du Plan wallon des déchets – Horizon 2010. *Volet déchets ménagers et assimilés*. Version 1.6 [In French]. Assessment of the Walloon waste management plan – Horizon 2010. Municipal solid waste. Report. Direction Générale Opérationnelle de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et de l'Environnement, Namur.
- European Environment Agency, *Municipal waste management in Belgium*. EEA, 2013.
- Europejska Agencja Środowiska, *Lepsza gospodarka odpadami komunalnymi zmniejszy emisję gazów cieplarnianych*. EEA, 2008.
- GUS, *Zmiana systemu gospodarki odpadami komunalnymi w Polsce w latach 2012–2016*. GUS, Warszawa 2017.
- Pająk T. *Wykorzystanie energii z zakładów termicznego przekształcania odpadów w systemach ciepłowniczych*. Krakowski Holding Komunalny S.A., Kraków 2008.

## Akty prawne

- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2006/12/WE z dnia 5 kwietnia 2006 r. w sprawie odpadów* (Dz. Urz. UE. L 114 z 27.04.2006).
- Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady 2008/98/WE z dnia 19 listopada 2008 r. w sprawie odpadów oraz uchylająca niektóre dyrektywy* (Dz. Urz. UE. L 08.312.3).
- Dyrektywa Rady z dnia 26 kwietnia 1999 r. w sprawie składowania odpadów* (Dz. Urz. UE. L 182/1 z 19.07.1999).
- Dyrektywa Rady 75/442/EWG z dnia 15 lipca 1975 r. w sprawie odpadów* (Dz. Urz. L 194 z 25.7.1975)
- Uchwała Rady Ministrów nr 88 z dnia 1 lipca 2016r. w sprawie Krajowego Planu Gospodarki Odpadami 2022* (Dz. U. 2017.0.1289).
- Ustawa z dnia 13 września 1996r. o utrzymaniu czystości i porządku w gminach* (Dz. U. 2017.0.1289).
- Załącznik do rozporządzenia Ministra Środowiska z dnia 14 grudnia 2016 r. w sprawie poziomów recyklingu, przygotowania do ponownego użycia i odzysku innymi metodami niektórych frakcji odpadów komunalnych* (Dz. U. 2016 poz. 2167).

## Netografia

- <http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/submitViewTableAction.do>
- [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Municipal\\_waste\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Municipal_waste_statistics)
- <https://www.fostplus.be/en/about-fost-plus/organisation/activities>
- <https://www.mos.gov.pl/aktualnosci/szczegoly/news/wiecej-recyklingu-mniej-skladowania/>
- <https://www.triplepundit.com/2013/01/europes-best-recycling-prevention-program/><https://www.fostplus.be/en/about-fost-plus/organisation/activities>
- <http://www.zbierajselektywnie.pl/stawki-oplat>
- Kluczowe wyzwania w gospodarce odpadami komunalnymi w krajach UE-11*. Raport Grupy Zarządzania Efektywnością w dziale Doradztwa Biznesowego Ernst & Young, 2012. Dostępny w Internecie: [http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom\\_download.nsf/resources/Gospodarka-odpadami-komunalnymi-kraje-UE11.pdf/\\$FILE/Gospodarka-odpadami-komunalnymi-kraje-UE11.pdf](http://webapp01.ey.com.pl/EYP/WEB/eycom_download.nsf/resources/Gospodarka-odpadami-komunalnymi-kraje-UE11.pdf/$FILE/Gospodarka-odpadami-komunalnymi-kraje-UE11.pdf)

# Problemy kreowania Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego w latach 2012–2014

---

**Streszczenie:** Polskie regiony, wraz z otrzymaniem zadania rozdziału funduszy europejskich począwszy od 2007 r. w większym stopniu mogą decydować i realnie wpływać na kierunki i zakres swojego rozwoju. Jednak od momentu powstania województw i rozpoczęcia procesu decentralizacji w Polsce, zarówno poprzez analizę ustaw regulujących kompetencje władz regionu czy wzajemnych relacji państwo-region, jak i analizę codziennej praktyki można zaobserwować nie tylko ścieranie się obu ośrodków władzy, ale też zdecydowanie silniejszą pozycję władzy centralnej, która sprowadza regiony jedynie do administrowania województwami przez regionalne władze. W opracowaniu przeanalizowano pojęcia: zarządzania, zarządzania publicznego, administrowania, rządzenia, a także podjęto próbę odpowiedzi na pytania: Czy region w Polsce jest podmiotem myśli strategicznej? Jak jest wdrażana przyjęta myśl strategiczna? Jaką odgrywa rolę w procesach decyzyjnych? Ponadto przedstawiono dylematy zarządzania i administrowania i odpowiedzi na powyższe pytania w odniesieniu do Dolnośląskiego Urzędu Marszałkowskiego. Na przykładzie Dolnego Śląska wskazano również na problemy zarządzania regionem, a także podjęto próbę zidentyfikowania czynników odpowiedzialnych za powodzenie w zarządzaniu regionem.

**Słowa kluczowe:** administrowanie, zarządzanie, region, strategia, polityka rozwoju regionalnego

---

## 1. Wstęp

Obecnie żyjemy w dwóch epokach jednocześnie: w przemijającym kapitalizmie i w tworzącej się, związanej z rewolucją informatyczną epoce internetu. Jak wskazywał A. Toffler komputer stał się narzędziem pracy tworzącym zupełnie nowe społeczeństwo (Toffler, 2005, s. 12). Żyjemy w świecie, w którym zbyt wielu już nic nie wytwarza, a świat opanowali pośrednicy<sup>1</sup>. Teorie ekonomiczne bankrutują. Jediną szansą rozwoju – na co w XIX w. zwracał uwagę J.S. Mill – jest wielość dróg, koncepcji – ich zderzenie i wybór tej zwycięskiej. Zasada ta powinna być stosowana nie tylko w stosunku do przedsiębiorstw, ale również do jednostek samorządu, w tym samorządu regionów. Jeżeli w regionie mają powstawać skuteczne wizje, cele i priorytety, to na co dzień musi dochodzić do zbliżenia tych, którzy podejmują decyzje, z tymi, którzy dysponują odpowiednią wiedzą i potrafią przewidzieć skutki tych decyzji lub zaproponować decyzje alternatywne. Sukces regionów jest zatem wcześniej lub później skazany – w przekonaniu autora niniejszego opracowania – na autentyczną współpracę między naukowcami a samorządowcami. Jej zaistnienie jest warunkiem wprowadzenia w życie z większą siłą koncepcji Gry o region, kontynuowanej przez pierwszego mar-

---

\* Dr; Politechnika Wroclawska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: jerzy.tutaj@pwr.edu.pl

<sup>1</sup> Co trafnie zauważa Elżbieta Mączyńska w: *Ekonomia w warunkach gospodarki nietrwałości*. Biuletyn Polskiego Towarzystwa Ekonomicznego 2011, nr 2, s. 38–39.

szafka województwa dolnośląskiego profesora Jana Waszkiewicza<sup>2</sup>. Rozwój regionalny Polski jest nieodwracalnym procesem, którego dynamika będzie zależna od decentralizacyjnych uregulowań prawnych, poziomu świadomości decydentów regionalnych oraz efektywnej współpracy ze światem nauki.

## 2. Pojęcia

Na oba wymienione w tytule pojęcia, tj. administrowanie i zarządzanie, zwracali uwagę znakomici twórcy polskiej szkoły zarządzania: J. Zieleniewski, L. Krzyżanowski, a także H. Izdebski (Zieleniewski, 1969, s. 471; Krzyżanowski, 1994, s. 200; Izdebski, 2003, s. 16–17). W przekonaniu autora pracy, aby je zdefiniować, należy odwołać się do propozycji sformułowanej przez B. Koźuch, która administrowanie charakteryzuje jako nastawienie na przestrzeganie prawa i procedur, co oznacza określoną pasywność, ale nie wyklucza w żadnej mierze rzetelnego i sumiennego wykonywania obowiązków. Zarządzanie przedstawia jako nie tylko określone prawem działania, lecz również pewien stopień autonomii kierującego, zaangażowanie w formułowanie i realizowanie celów organizacji, dopuszczenie w procesie decyzyjnym określonego poziomu ryzyka i ponoszenia odpowiedzialności w sensie organizacyjnym i publicznym (Koźuch, 2005, s. 14).

Istotna jest również inna para pojęć: zarządzanie i rządzenie. Za B. Koźuchem i M. Bielskim autor opracowania przyjmuje, że zarządzanie obejmuje zarówno kierowanie ludźmi, jak i sterowanie rzeczami, może dotyczyć wszelkich organizacji i być powiązane z innymi źródłami władzy niż własność zasobów (Bielski, 1997, s. 232; Koźuch, 2005, s. 5). Zdaniem R. Rutki rządzenie, zarządzanie, administrowanie i dowodzenie są formami pośredniego kierowania ludźmi. Administrowanie oznacza zatem czynności ściśle podyktowane procedurami i regulaminami, natomiast zarządzanie procesy decyzyjne uwzględniające nie tylko aspekty prawne, ale też ekonomiczne, polityczne, kulturowe i behawioralne, które dotyczą wszystkich organizacji. Zapotrzebowanie na zarządzanie publiczne wykształciło się w Polsce ponad dwadzieścia lat temu w odpowiedzi na reformę samorządową. Definicje zarządzania publicznego różnią się między sobą punktem ciężkości: w kontekście reform rozumiane jest jako zmiany struktur i procesów zachodzących w sektorze organizacji publicznych, nakierowanych na skuteczniejsze działania tychże; w kontekście systemów wartości uważane jest za połączenie dwóch orientacji: normatywnej (charakterystycznej dla tradycyjnej administracji publicznej) oraz instrumentalnej (wykorzystującej skrzynkę narzędziową menedżera); w kontekście rozwiązywania problemów strukturalnych oznacza efektywne funkcjonowanie całego systemu, a nie pojedynczych organizacji; w kontekście otoczenia stanowi społeczny system istniejący według właściwego sobie porządku (Bielski, 1997, s. 232; Koźuch, 2005, s. 5). W polskiej literaturze przedmiotu zarządzanie publiczne określane jest jako: administrowanie (regulowanie spraw bieżących), wykonywanie obowiązków właścicielskich (nabywanie, zbywanie składników mienia), fuzje, alokacja środków publicznych będących w dyspozycji władz publicznych, a także monitoring i ewaluacja funkcjonowania jednostek (Kuźnik, 2005, s. 124).

---

<sup>2</sup> Koncepcja Gry o region została sformułowana w pierwszej Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego.



W związku z analizą działań województwa dolnośląskiego w zakresie strategii rozwoju regionu wydaje się zasadne przedstawienie również ujęcia zarządzania publicznego w aspekcie strategicznym. Strategiczne zarządzanie publiczne jest skoordynowanym procesem informacyjno-decyzyjnym egzekutywy oraz władzy ustawodawczej i sądowniczej, którego celem jest dobro danej społeczności w długim okresie czasu (Raczkowski, 2012, s. 232). Zdaniem J. Staniszkis zarządzanie oznacza egzekwowanie zachowań zgodnych z przyjętymi regułami gry. Zatem kluczowe miejsce zajmuje formułowanie celów działania (Staniszkis, 1998). W przekonaniu autora zarządzanie publiczne jest próbą pogodzenia interesów społeczeństwa z wymogami zasad ekonomicznych oraz obowiązującego prawa.

### 3. Podmiotowość regionów

Polskie regiony od momentu otrzymania zadania rozdziału funduszy europejskich, tj. od 2007 r., w większym stopniu mogą decydować i realnie wpływać na kierunki i zakres swojego rozwoju. Jak jednak wynika z analizy: ustaw regulujących kompetencje władz regionu, wzajemnych relacji państwo-region, a także codziennej praktyki, od początku powstania województw samorządowych i rozpoczęcia procesu decentralizacji ścierają się ze sobą a dodatkowo widoczna jest zdecydowanie silniejszą pozycją władzy centralnej, która sprowadzałaby regiony do administrowania województwami. Zarządzanie regionem na podstawie oceny m.in. procesu myślenia strategicznego, tworzenia strategii rozwoju i wdrażania jej w życie jest w poszczególnych województwach w Polsce na różnym etapie i zależy m.in. od wielkości i siły regionu, wielkości i znaczenia istniejących na jego terenie ośrodków akademickich oraz poziomu rozwoju społeczeństwa obywatelskiego. Ważnym krokiem do upodmiotowienia samorządu wojewódzkiego było danie zarządowi województw możliwości wdrażania regionalnych programów operacyjnych, a więc realnego decydowania o przyznawaniu dofinansowania poprzez udział w punktowaniu poszczególnych wniosków w obszarze wpływu na rozwój regionu. Kontrakty terytorialne, które w 2013 i 2014 r. Ministerstwo Rozwoju Regionalnego (MRR) negocjowało z poszczególnymi zarządami województw, miały kolejny raz wpłynąć na zwiększenie podmiotowości regionów. Autor, jako uczestnik wszystkich spotkań w relacjach Dolnego Śląska z MRR w latach 2012–2014, może stwierdzić, że rola regionu ograniczała się jedynie do zaprezentowania swoich priorytetowych zadań inwestycyjnych, bo ich zhierarchizowanie i ostateczne zatwierdzenie, tzn. przyznanie środków finansowych (z budżetu czy pomocowych programów krajowych), było w całości prerogatywą ministerstwa. Podejście takie „usypia” – w opinii autora – wielki potencjał w kilku polskich regionach, które mogłyby stać się lokomotywami Polski w XXI w. Przyglądając się poszczególnym decyzjom na poziomie centralnym i regionalnym, należy stwierdzić, że w polityce regionalnej panuje chaos i brakuje konsekwencji, co objawia się choćby ciągłym sporem między:

1. zwolennikami opcji dystrybucyjno-centralistycznej, uznającej wyrównanie poziomu rozwoju gospodarczego kraju za naczelną cel polityki regionalnej a
2. zwolennikami opcji prokonkurencyjno-decentralistycznej, preferującej kreowanie i stymulowanie rozwoju zdolnościami, talentami regionów w celu samodzielnego kształtowania przewag komparatywnych i osiągnięcia nadwyżki ekonomicznej.

Zastosowanie tzw. janosikowego podatku wydaje się efektem zwycięstwa pierwszej grupy zwolenników, co już przynosi negatywne skutki np. we Wrocławiu w postaci propozycji działania w kierunku spłaszczenia wskaźników, aby nie doprowadzać do sytuacji dzielenia

się swoimi przychodami. W 2014 r. Dolny Śląsk przekazywał blisko 80 mln zł rocznie na rzecz słabiej rozwiniętych regionów. Wydaje się, że – co również podkreśla R. Woś – wyrównawczy i scentralizowany model polityki regionalnej w warunkach polskich jest szkodliwy (Gilowska, 2009, s. 8). W przekonaniu autora opracowania swoją podmiotowość oraz możliwość bycia podmiotem w sensie strategicznym polskie regiony zaczęły stopniowo osiągać w momencie, kiedy zaczęły dystrybuować środki europejskie. To wymusiło stworzenie priorytetów polityki rozwoju w każdym z województw. Nastąpił dalszy rozwój polityki regionalnej. Dostrzec można, co podkreślają H. Pachciarek i A. Rudawska, istotną zależność między dobrobytem społeczeństwa a poziomem rozwoju regionalnego. Rozwój państwa w coraz większym stopniu jest bowiem kreowany na poziomie regionalnym (Pachciarek i Rudawska, 2012, s. 13). Czy zatem Polska jest już blisko państwa regionalnego? Zdaniem autora niniejszego opracowania kierunek nie ulegnie zmianie, a jego dynamika będzie zależeć od aktywności świata nauki i jego współpracy z regionalnymi decydentami. Po 2022 r., czyli po realnym zakończeniu obecnej, ostatniej perspektywy programów pomocowych, może nastąpić swoisty odwrót od decydowania przez region o sobie. Mimo dużego subiektywizmu w studiach regionalnych, co podkreśla Gorzelak *mimo to, że można wskazać wiele przykładów pozwalających na dość precyzyjne sformułowanie zależności typu: jeżeli – to*, cały czas podmiotowość regionów jest zadaniem do wypełnienia.

#### 4. Specyfika rządzenia regionem

Trudno nie zgodzić się z tezą często występującą w literaturze przedmiotu, że polskie zarządzanie w sferze publicznej charakteryzuje w większości myśl krótkookresowa, a może nawet tylko myśl codzienna (*Zarządzanie strategiczne*, 2012, s. 8). Bieżąca sytuacja, problemy, naciski determinują podejmowanie decyzji zarówno na szczeblu samorządów lokalnych, jak i regionalnych. Na szczęście jednak nie wszystkich. Jak wynika ze statystyki np. zarządy polskich województw tygodniowo czy miesięcznie podejmują od kilkuset do tysiąca uchwał. Niewątpliwie trudno jest zapanować z jednej strony nad taką liczbą decyzji, a także wszechobecną teorią korzyści, a z drugiej strony nad kantowskim imperatywem dobra powszechnego. Jeżeli ta teoria korzyści dotyczy większych grup, społeczności, to nie jest to problem. Pojawia się on natomiast wtedy, gdy punktem odniesienia jest jednostka. Decyzje są często podejmowane w oparciu o niejednokrotnie chybione przekonanie, że wpłynie ona na wynik wyborczy, i w ten sposób efektem będzie oprócz jej konkretnego działania wartość dodana w postaci profitu politycznego. Rodzą się zatem pytania: Czy region w Polsce jest podmiotem myśli strategicznej? A następnie, czy przyjęta myśl strategiczna jest wdrażana, ogrywa znaczącą rolę w procesach decyzyjnych? Czy powstała myśl strategiczna jest wewnętrznym przekonaniem mieszkańców, aktywnych podmiotów występujących w regionie, decydentów czy zewnętrznych ekspertów, którzy ją najczęściej tworzą?

Zaczynając od ostatniego pytania, należy stwierdzić, że bardzo rzadko decydenci, jeszcze rzadziej aktywne podmioty i z reguły nigdzie mieszkańcy nie są twórcami myśli strategicznych w regionie, przy czym chodzi m.in. o procentowy udział mieszkańców biorących udział w konsultacjach w odniesieniu do całej populacji. Oczywiście procedury zapewniają uspołecznienie procesu tworzenia strategii rozwoju województwa, ale jaki procent mieszkańców w nich rzeczywiście uczestniczy? Do tej pory nigdzie, w żadnym polskim województwie nie przekroczono 1% uczestników konsultacji społecznych w stosunku do liczby mieszkańców. Można więc stwierdzić, że mieszkańcy w nich nie uczestniczą. W 2012 r. na Dolny Śląsku

podjęto na ogromną, jak oceniano, a zdaniem autora na normalną skalę konsultacje, w których na blisko 200 spotkaniach bezpośrednich i przez Internet wzięło udział kilka tysięcy mieszkańców. Wymagało to jednak absolutnie ponadstandardowych działań, które wynikały z determinacji kilku osób. Administracja nie jest przygotowana na taki proces i zadawała się imitacją konsultacji. Ten brak rzeczywistego i szerokiego udziału we wzajemnych relacjach ma swoje poważne konsekwencje. Zdaniem autora opracowania jest przyczyną powtarzającego się procesu alienacji po zdobyciu władzy przez nową ekipę.

Warunkiem powstania myśli strategicznej wśród radnych wojewódzkich, w zarządach, a także wśród posłów i radnych pozostałych szczebli danego regionu jest zapoznanie się ze standardami jej tworzenia. To, że ktoś został radnym czy marszałkiem, nie oznacza, że ma pojęcie o tworzeniu dokumentów planistycznych, chociaż staje się odpowiedzialny za ich powstawanie. W Polsce nie zostało wytworzone merytoryczne wsparcie, które dawałoby ciągłe wsparcie decydentom. Tak naprawdę zostają oni sami wobec ogromu wyzwań, za to z brakiem wystandaryzowanych procedur, wykształconych mechanizmów oraz merytorycznego wsparcia w postaci częstych zajęć oraz codziennej możliwości uzyskania porady od doradców, którzy powinni uczestniczyć w mechanizmach decyzyjnych w zdefiniowanej roli, z ponoszeniem odpowiedzialności (proporcjonalnie do roli w podjętej decyzji) włącznie. Funkcje doradców mają wypełnić tę lukę, ale nie tylko nie sprzyja temu opinia publiczna, niemająca na ten temat wiele do powiedzenia, a potrafiąca jedynie okazać zwierzęcą złość, brakuje również jednoznacznych i wszędzie obowiązujących zasad funkcjonowania tych stanowisk. Również słabe relacje, z reguły mające sztuczny charakter, między władzą a nauką w Polsce nie sprzyjają temu, by proces decyzyjny w polskich regionach był procesem wystandaryzowanym. Konieczna wydaje się dużo bliższa relacja między stosunkowo młodą subdyscypliną naukową, jaką jest zarządzanie publiczne, a polityką centralną oraz samorządową wszystkich szczebli. W związku z tym, że myśl strategiczna kształtuje się jako zjawisko długiego trwania i dużego znaczenia, gdy następuje konfrontacja diagnozy doświadczenia i diagnozy statystycznej z wizją przyszłości oraz możliwościami finansowymi i kadrowymi, zasadne wydaje się stworzenie systemowego ciała doradczego (złożonego z ludzi nauki i praktyków, w systemie rotacyjnym, systematycznie i transparentnie pracujących 24 godziny na dobę) przy wszystkich polskich zarządach województw, które pracowałyby w czasie rzeczywistym, co pozwoliłoby we właściwy sposób kierować regionem. Koszt nie byłby mały, ale w przekonaniu autora pracy, wynikającym z jego doświadczenia z okresu funkcjonowania w zarządzie województwa dolnośląskiego, jest to działanie niezbędne. Co więcej, nie należy spodziewać się takiej inicjatywy ze strony decydentów, dlatego należy w środowisku naukowym stworzyć koncepcje, ramy takiego systemu i wprowadzić go polityką faktów dokonanych, poprzez systematyczną krytykę posunięć i działań zarządów, co z pewnością spowodowałoby w niedługiej perspektywie czasowej chęć dialogu ze strony władz i ostatecznie stworzenie wspólnego systemu. Ten mało wyszukany sposób postępowania wydaje mi się obecnie jedynie skuteczny. Naukowcy na dłuższą metę nie są w stanie finansować takiego przedsięwzięcia, a nie ma nic lepszego niż merytoryczna, trafiona krytyka, by pobudzić do działania decydentów.

Odnosząc się do pytania pierwszego: Czy region jest podmiotem myśli strategicznej, należy sformułować odpowiedź po nieco dłuższej analizie.

Istnieje wiele barier właściwego rozwoju regionalnego w Polsce i jego podmiotowej roli w myśli strategicznej. Dlatego też zarządy województw nie mogą w pełni urzeczywistnić autonomicznego procesu zarządzania. Realnym przykładem takiej sytuacji są rozwiązania

ustawy o zasadach wspierania rozwoju regionalnego, zgodnie z którą rząd może arbitralnie delimitować obszary swych regionalnych interwencji. Wprowadzając w życie tę aktywność rządu, zarządy de facto są jedynie administratorami<sup>3</sup>. Regiony traktowane są w tej ustawie niemal wyłącznie jako administracyjne struktury państwa. Jak zauważa B. Woś, administracja rządowa dysponuje wszystkimi środkami finansowymi na rozwój regionalny i jest odpowiedzialna za politykę regionalną (Woś, 2005, s. 129). Dla samorządu nie przewidziano praktycznie żadnego partnerstwa instytucjonalnego w programowaniu rozwoju regionalnego i w podziale środków publicznych na ten cel. W grudniu 2006 r. uchwalono nową ustawę o rozwoju regionalnym, w której próbą upodmiotowienia regionów było wprowadzenie kontraktów terytorialnych jako umowy o dofinansowaniu konkretnych działań z budżetu państwa, państwowych funduszy celowych lub ze źródeł zagranicznych, zawieranej między rządem a zarządem województwa, a także instytucjami partnerstwa. Zwraca się również uwagę na ogólną tendencję i cele rozwoju regionalnego: przewagę koncentracji nad dekoncentracją i mimo tego ciągłe dążenie do wyrównywania różnic międzyregionalnych, a także spójności społecznej i ekonomicznej (Woś, 2005, s. 29). Należy powtórzyć za profesorem R. Galarem, że obecnym zadaniem jest krzewienie kultury myślenia strategicznego zarówno na poziomie indywidualnym, jak i społecznym. Wśród obywateli, jak i decydentów, gdyż poziom kultury myślenia strategicznego zadecyduje o naszej przyszłości (Galar, 2009, s. 154–156). Należy jednak również odnotować za A. Wielowieyskim, groźny deficyt myślenia strategicznego w Polsce i fakt niskiej jakości tego myślenia. Opracowań strategicznych, zauważa A. Wielowieyski, jest sporo, ale są niespójne i powierzchowne (Wielowieyski, 2009, s. 48–51).

W strukturze układu zarządzającego urzędów marszałkowskich zaznaczają się dwa bloki decyzyjne: polityczny pochodzący z wyborów (radni wojewódzcy, zarządy województw) oraz organizacyjno-wykonawczy (administracja). W pierwszym podejmowane są decyzje kluczowe, strategiczne, o charakterze tzw. kierunkowym oraz sprawowane funkcje kontrolne, natomiast w drugim wiodącą rolę odgrywają funkcje bezpośredniego realizowania decyzji podejmowanych przez polityków oraz działalność obsługowa tych pierwszych (Wojciechowski, 2016, s. 69). Jednak wielu autorów, badaczy podkreśla ogólność i nieostrość granicy tych dwóch bloków. W tym miejscu często rozpoczyna się dyskusja na temat koniecznych kwalifikacji tych, którzy podejmują się zarządzania publicznego, a także występującej w zarządzaniu publicznym sprzeczność racji społecznych i racji ekonomicznych. Charakter procesów zarządzania publicznego, który wynika z gry rozbieżnych interesów różnych aktorów życia publicznego, narzuca konieczność koordynacji wielu działań, wielu podmiotów spoza sektora publicznego (Wojciechowski, 2016, s. 69).

W coraz większym stopniu samorządy wojewódzkie utożsamiane są nie tylko z wykonywaniem zadań publicznych, ale przede wszystkim z zaspokajaniem potrzeb mieszkańców, podmiotów i rozwiązywaniem problemów. W związku z tym samo administrowanie jest niewystarczające i zostaje uzupełniane również poprzez tworzenie płaszczyzny współdziałania podmiotów funkcjonujących na danym terenie i kreowanie w poszczególnych obszarach polityk regionalnych. W związku z tym należy stwierdzić, że częściej spotykamy się z aktywnością i kreatywnością w kierowaniu regionem niż jedynie z administrowaniem. Administracja samorządowa planuje, organizuje i koordynuje zaspakajanie zbiorowych i in-

<sup>3</sup> Ustawa z 12 maja 2000 roku o zasadach wspierania rozwoju regionalnego (Dz. U. z 2000 r. nr 48, poz. 550).

dywidualnych potrzeb obywateli, wynikające z potrzeb ze współżycia ludzi w społeczeństwie (Plawgo i Citkowski, 2009, s. 211). Waga sektora publicznego w Polsce, to m.in. 26% ogólnej populacji ludności pracującej w gospodarce narodowej (blisko 3,6 mln), blisko 140 tys. spółek z udziałem skarbu państwa, jednostek samorządowych czy państwowych osób prawnych (Raczkowski, 2012, s. 230). Pomimo że wiodącą rolę w państwie z punktu widzenia PKB odgrywa sektor prywatny, to sektor publiczny jest decydującym czynnikiem, który może ułatwić lub utrudnić prowadzenie działalności gospodarczej. Programowanie rozwoju regionu jest jednym z najważniejszych zadań, jakie ustawowo zostały przypisane samorządowi województwa. Można przyjąć, że zarządzanie układem regionalnym obejmuje następujące rodzaje zadań:

1. określenie założeń polityki danego obszaru zgodnie z jego wyznaczonymi celami ogólnymi oraz z celami jednostek współpracujących, w tym mających charakter zwierzchni,
2. koordynowanie realizacji polityki regionalnej,
3. monitorowanie zasobów i środków, którymi dysponuje dana jednostka terytorialna,
4. weryfikowanie efektów realizacji przyjętych celów (Borowiec, 2007, s. 17–18).

## 5. Przykład Dolnego Śląska

Jak na tym tle wygląda obraz codziennego funkcjonowania urzędu marszałkowskiego na Dolnym Śląsku? Przywołując słowa Alberta Einsteina: *Imagination is more important than knowledge*<sup>4</sup>, należałoby marszałkowi, radnym, osobom odpowiedzialnym za region zadać pytania: Dokąd idą? Dokąd idzie każdy z nich i dokąd idą wszyscy razem? Jakie mają wyobrażenia na temat regionu? Jaki miałyby on być za 5 czy 10 lat? Odpowiedzi byłyby bardzo różne i ogólnie mało krzepiące, gdyż ich rozbicie byłoby niezrozumiałe. Jak w takim razie można coś budować, gdy większość decyzji wywołuje spory, które nie kończą się konstruktywnym dialogiem i konsensusem. Dlatego w praktyce ten, kto ma władzę, dyktuje nie tylko opozycji, ale i swoim kolegom partyjnym jedyną słuszną drogę. Nie jest to domena regionu dolnośląskiego, a szersze zjawisko występujące w polskim samorządzie, w polskiej polityce. Przykład Dolnego Śląska można oprzeć na procesie przygotowania Strategii Rozwoju Województwa Dolnośląskiego (Strategia Rozwoju WD). Myśl strategiczna jest umiejętnością określania struktury i priorytetów w systemie celów rozwoju danego podmiotu (Kukliński, 2011, s. 31–32). Myśl strategiczna to diagnozy, wizje, cele i priorytety (Kukliński, 2011, s. 32). Jak myśl strategiczna powstawała w Dolnośląskim Urzędzie Marszałkowskim w latach 2012–2014? Przede wszystkim należy stwierdzić, że prace studyjne przebiegały w departamencie rozwoju regionalnego – tam znajdowało się i nadal znajduje centrum regionalnych dokumentów planistycznych. Bardzo wartościowym wyborem, którego dokonano na Dolnym Śląsku było zidentyfikowanie potrzeb, a następnie oparcie rozwoju regionu na własnych talentach. Analizując wiele strategii rozwoju w Polsce, nie można uznać takiego zjawiska za powszechne. Po odniesieniu się do banalnego stwierdzenia o roli czynników endogenicznych w regionie, do powszechnego przekonaniu – panującego jednak na uczelniach, a nie w urzędach – o negatywnym wpływie w ostatecznym rozrachunku pomocy zewnętrznej – w postaci pomocy publicznej dla poszczególnych podmiotów – i zderzeniu tego z jednolitym przekonaniem dolnośląskich marszałków, wójtów,

<sup>4</sup> [https://en.wikiversity.org/wiki/Talk:Albert\\_Einstein\\_quote](https://en.wikiversity.org/wiki/Talk:Albert_Einstein_quote) [online].

burmistrzów i prezydentów o tym, że to czynniki egzogenne, pomocowe są jedynym ratunkiem i możliwością rozwoju dostrzega się, jak daleko jest do trwałego rozwoju regionu dolnośląskiego. Elity lokalne i regionalne upatrują swoich szans głównie na zewnątrz. W małym stopniu uświadamiają sobie konieczność dokonania głębokich przeobrażeń własnych struktur społecznych i ekonomicznych. Elity często żyją – zwłaszcza pochodzące z tych biedniejszych obszarów – wspomnieniami o dawnym dobrobycie, dodając, że wszystko dostali, że ktoś im załatwił. Czynniki zewnętrzne mogą mieć znaczenie tylko wtedy, gdy endogeniczne uwarunkowania pozwolą je wykorzystać do przyspieszenia zmiany strukturalnej, aby dostosować cechy danego obszaru do obecnych i przyszłych mechanizmów rozwoju (Gorzela, 2009, s. 16). Jak dodaje Pronk, korzyści dla wzrostu mogą się pojawić dzięki efektom rozprzestrzeniania się, jeżeli przyjmowaniu pomocy towarzyszą równoległe działania własne. A także, kiedy pomoc skierowana jest w punkty, które są mocną stroną, które mogą stać się fundamentem przyszłego rozwoju. Takie przeświadczenia należy z pewnością upowszechniać, bo działania wbrew im mogą popchać nas w przepaść.

Należy zwrócić uwagę na uruchomienie na Dolnym Śląsku, w okresie opracowywania Strategii Rozwoju WD, Systemu Ewidencji Inicjatyw Projektowych (SEIP), do którego każdy, zarówno podmiot gospodarczy, społeczny czy instytucja, jak i grupa mieszkańców, mógł zgłosić własny projekt. To działanie było z pewnością przejawem zarządzania regionem, a nie administrowania, czyli wypełniania zapisów prawnych o tworzeniu Strategii Rozwoju WD przez województwa. Strukturę zgłoszonych inicjatyw podzielono na dwie części: infrastrukturalną (do której zgłoszono 1067 projektów, na łączną kwotę ponad 42 mld zł) i społeczną (do której zgłoszono 334 inicjatywy na blisko 5 mld zł). Najwięcej projektów wpłynęło z powiatu wrocławskiego i powiatów położonych na południu Dolnego Śląska (*Analiza zgłoszonych Inicjatyw Systemu Ewidencji Inicjatyw Projektowych*, 2012, s. 5). Była to swoista forpocza procesu aktualizacji strategii, która rozpoczęła dyskusję i nadała jej konkretny wymiar – część z proponowanych projektów została na trwałe wpisana do ostatecznego dokumentu. Zaktualizowana Strategia Rozwoju WD 2014–2020 jest dokumentem planistycznym, odnoszącym się do zrównoważonego rozwoju województwa ujętego w sposób możliwie całościowy. W związku z tym, w jej tworzenie zaangażowany został bardzo szeroki wachlarz podmiotów: samorządowych, rządowych, prywatnych, społecznych i samych obywateli. Uznano, że strategia będzie wychodziła poza zakres kompetencji samorządu województwa, np. w postaci proponowanych polityk danego obszaru (polityka farm wiatrowych na Dolnym Śląsku), ponieważ pośrednio może wpływać i koordynować tworzenie tychże polityk dla poszczególnych branż, a także stworzyć narzędzia, zaproponować wskaźniki z całym systemem pomiarów danego zjawiska, procesu. Podczas prac analitycznych odnoszących się do strumieni finansowych, którymi zarządza samorząd województwa oraz inne samorządy w stosunku do wszystkich środków finansowych zaangażowanych w gospodarkę Dolnego Śląska w określonym roku, ustalono, że budżety samorządowe stanowią jedynie do 10% całości finansów tworzących rzeczywistość regionu. Wskazuje to, że zarząd województwa ma w niewielkim stopniu wpływ na rozwój, opierając się na twardym obrazie przepływów finansowych, ale zdecydowanie może próbować kierować regionem przy maksymalnej aktywności i koncentracji, wyznaczając swoimi decyzjami, wizjami, pożądane kierunki rozwoju.

Strategia Rozwoju WD miała w zamyśle jej twórców stać się instrumentem do zarządzania rozwojem całego regionu w oparciu o trzy główne założenia:

1. Porozumienie – będące próbą odbudowy w regionie zaufania, które uznano za jeden z filarów trwałego rozwoju regionu, oraz fundamentem partnerstwa: publiczno-prywatnego, publiczno-publicznego, publiczno-społecznego.
2. Koncentrację – na projektach i zadaniach kluczowych, ponadlokalnych i o wysokiej wartości dodanej dla regionu, które będą służyć inwestowaniu a nie wydawaniu.
3. Nowe obszary wzrostu – oznaczające aktywizację południowej części regionu (Program Sudety Zdrój), wykorzystanie potencjału turystycznego, uzdrowskiego (na Dolnym Śląsku znajduje się 20% polskich uzdrowisk i aż 16% wszystkich zabytków w Polsce, z Zamkiem Książ na czele).

Do podstawowych założeń, które wypracowano w pionie członka zarządu odpowiedzialnego za rozwój regionalny i przygotowanie Strategii Rozwoju WD zaliczono:

1. Kreatywność – pobudzanie przedsiębiorczości i innowacyjności, nauka przez całe życie, współpraca biznesu z nauką;
2. Talent endogeniczny – w kategorii zasobu ludzkiego oraz talentu jako regionu, np. miedź, czy uzdrowisko;
3. Odpowiedzialność i racjonalność – w odniesieniu do przyszłości, kolejnych pokoleń.

Podczas prac przygotowawczych, które otwarte były na przedsiębiorców, naukę, partnerów społecznych, fora subregionalne ukształtowały się następujące zasady, którym chciano podporządkować proces i ostateczny dokument planowania strategicznego:

- ♦ region dla przyszłych pokoleń, formujący następców i niepozostawiający długów;
- ♦ region innowacyjny, budujący swoją pozycję na rozsądnym ryzyku i oryginalnych inicjatywach;
- ♦ region obywatelski, zamieszkały przez aktywne społeczeństwo, a nie roszczeniowe masy;
- ♦ region gospodarny, skoncentrowany na rozwoju za własne środki, według własnych priorytetów.

Planowanie przestrzenne stanowi jeden z najważniejszych elementów polityki rozwoju. W związku z brakiem aktualnego Planu Zagospodarowania Przestrzennego Województwa Dolnośląskiego (Planu Zagospodarowania Przestrzennego WD) i aktualizowaniem Strategii Rozwoju WD podjęto w 2012 r. decyzje o harmonizowaniu tych dwóch procesów. To również przykład na zarządzanie, a nie jedynie administrowanie regionem. Proces tworzenia nowego Planu Zagospodarowania Przestrzennego WD nie cieszył się wielkim zainteresowaniem decydentów. Ich aktywność, głos dotyczył jedynie praktycznych rozwiązań w danym obszarze – zainteresowanie i analiza miały więc charakter punktowy. Dlaczego tak się działo? Zdaniem autora opracowania powodów należy upatrywać w braku metod tworzenia i wdrażania miejscowych planów zagospodarowania przestrzennego, a także mechanizmów, procesów rozpisanych w formie regulaminów, harmonogramów, które wskazywałyby, jak, kto i kiedy powinien realizować to przedsięwzięcie. Taka procedura, jak setki innych, nie została wypracowana jako pewien standard. Nie oznacza to, że prace nie były wprzęgnięte w harmonogramy, powstawały jednak, jak w wielu innych przypadkach, przed rozpoczęciem kolejnego przedsięwzięcia.

Ciekawym przykładem zarządzania regionem, a nie administrowaniem była wspólna inicjatywa zarządów województw utworzenia makroregionu Polski Zachodniej<sup>5</sup>. Specy-

<sup>5</sup> Regiony Polski Zachodniej to pomostowy obszar między Polską a Unią Europejską, Europą Zachodnią. To obszar bezpośrednio graniczący z Niemcami (od zachodu) i Republiką Czeską (od południa). Pięć

fiką inicjatywy jest położenie makroregionu, które umożliwiło jego budowanie w oparciu o Odrę, transgraniczność, silne oddziaływanie jednego z największych biegunów wzrostu w Europie, jakim jest obszar metropolitalny Berlina. Przesłanki o podjęciu współpracy Polski Zachodniej można – w przekonaniu autora – sformułować następująco:

1. Wypracowanie wspólnej płaszczyzny oddziaływania do wewnątrz, tj. w relacjach z rządem i najbliższymi regionami, a także na zewnątrz, tj. z Unią Europejską, Niemcami i Czechami, a także Brandenburgią z Berlinem.
2. Najbliższe sąsiedztwo na poziomie krajowym generuje coraz słabsze impulsy rozwojowe, dlatego wspólne projekty wiążące regiony z zachodnimi i południowymi sąsiedami są niezbędnym działaniem prorozwojowym, co dostrzegły i w pewnym stopniu omówiły zarządy regionów zachodniej Polski.
3. Tworzenie wspólnych makroregionalnych projektów służących kilku regionom i finansowanych z różnych źródeł.
4. Wzajemne stymulowanie do odważnych, konsekwentnych i efektywnych działań na rzecz społeczeństwa żyjącego w dorzeczu Odry, między Sudetami i Bałtykiem.

Podjęcie współpracy między regionami i utworzenie silnego makroregionu Polska Zachodnia, to z pewnością pozytywny przykład nie tylko zarządzania, prawdziwie gospodarskiego kierowania regionem, ale też partnerskiego porozumienia, zapewniającego równość wszystkich stron.

## 6. Wnioski

Na przykładzie Dolnego Śląska można wskazać na następujące problemy zarządzania regionem:

1. Problem spójności (koordynacji) instytucjonalnej sektora publicznego, który ma hierarchiczną strukturę, a różne instytucje mają odmienne interesy i preferencje,
2. Problem zmienności otoczenia, które tworzy nowe potrzeby, w tym nowe zapotrzebowania na usługi publiczne,
3. Problem sprzeczności celów ustalanych w ramach sektora publicznego, często na podstawie reguł i konkurujących ze sobą odłamów władzy politycznej (Kuźnik, 2013, s. 59).

Wydaje się, że na podstawie przykładu Dolnego Śląska, można zidentyfikować następujące czynniki powodzenia w zarządzaniu regionem:

1. Istnienie skutecznego przywództwa inspirującego decydentów i cały system urzędowy, który będzie sprawny i zdolny do zmobilizowania mieszkańców regionu,
2. Szerokie współuczestnictwo wszystkich kategorii ludności w podejmowanych działaniach,
3. Jasne zasady kierunkowe oraz precyzyjna ocena celów przed ich ostatecznym przyjęciem,
4. Zaufanie i konsensus między wszystkimi aktorami gry o region,
5. Współpraca i partnerstwo: publiczno-prywatne,

---

województw oprócz transgranicznego położenia łączy rzeka Odra oraz wola współpracy ponadregionalnej wyrażana przez zarządy województw, czyli organy wykonawcze samorządów województwa. Podstawą inicjatywy Polska Zachodnia jest porozumienie zawarte w dniu 26 sierpnia 2010 r. w Szczecinie między pięcioma województwami, którego treścią było m.in.: podjęcie prac nad Strategią Polski Zachodniej, podjęcie prac nad priorytetowymi obszarami wsparcia: komunikacją, społeczeństwem informacyjnym, nauką i jej współpracą z gospodarką, bezpieczeństwem energetycznym, zasobami wodnymi i ochroną przeciwpowodziową, planowaniem przestrzennym i rozwojem miast.



6. Praca na rzecz tożsamości kulturowej i zdrowej struktury społecznej regionu,
7. Ciągłe antycypowanie otoczenia i podejmowanie w związku z tym nowych inicjatyw (Fleszer, 2014, s. 305).

## Bibliografia

- Administracja publiczna*, red. nauk. J. Hausner. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Analiza zgłoszonych Inicjatyw Systemu Ewidencji Inicjatyw Projektowych*. Raport techniczny. Urząd Marszałkowski, Wrocław 2012.
- Bielski M., *Organizacje: istota, struktury, procesy*. Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź 1997.
- Citkowski M., Plawgo B., *Specyfika zarządzania strategicznym rozwojem jednostek terytorialnych*, [w:] *Nauka administracji*, red. B. Kudrycka, B. Guy Peters, P.J. Suwaj. Warszawa 2009.
- Fleszer D., *Z problematyki zarządzania jednostka samorządu terytorialnego*. „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły HUMANITAS. Zarządzanie” 2014, nr 1.
- Galara R., *Transformacja w perspektywie adaptacyjnej*. Urząd Marszałkowski, Wrocław 2012.
- Gorzela G., *Fakty i mity rozwoju regionalnego*. „Studia Regionalne i Lokalne” 2009, nr 1.
- Izdebski H., *Badania nad administracją publiczną*, [w:] *Administracja publiczna*, red. nauk. J. Hausner. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2003.
- Kożuch B., *Zarządzanie publiczne jako dyscyplina naukowa*. „Zarządzanie Publiczne” 2005, nr 1.
- Kożuch B., Markowski T., *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- Krzyżanowski L., *Podstawy nauk o organizacji i zarządzaniu*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1994.
- Kuźnik F., *Zarządzanie usługami publicznymi w systemie zarządzania publicznego*. Studia KPZK 2012, nr 143.
- Kuźnik F., *Stare i nowe koncepcje zarządzania publicznego w strukturach samorządu terytorialnego*, [w:] *Z teorii i praktyki zarządzania publicznego*, red. B. Kożuch, T. Markowski. Fundacja Współczesne Zarządzanie, Białystok 2005.
- Mączyńska E., *Ekonomia w warunkach gospodarki nietrwałości*, [w:] *Polska myśl strategiczna, na spotkanie z enigmą XXI wieku*. Biuletyn PTE, Warszawa 2011.
- Raczkowski K., *Teoria i praktyka w zarządzaniu w obszarze publicznym*, [w:] *Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, red. E. Kuczmera-Ludwicyńska. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.
- Staniszkis J., *Władza bez polityki*. „Rzeczpospolita” 1998, nr 290.
- Toffler A., *Trzecia Fala*. Państwowy Instytut Wydawniczy, Warszawa 2005.
- Zieleniewski J., *Organizacja i zarządzanie*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 1969.
- Wojciechowski E., *Interpretacja pojęcia rządzenie publiczne*. Acta Universitatis Lodzensis 2010, nr 69.
- Woś B., *Rozwój regionów i polityka regionalna w Unii Europejskiej oraz w Polsce*. Oficyna Wydawnicza Politechniki Wrocławskiej, Wrocław 2005.
- Zarządzanie strategiczne. Strategie organizacji*, red. R. Krupski. Wyższa Szkoła Zarządzania i Przedsiębiorczości, Wałbrzych 2012.
- Zarządzanie w regionie. Teoria i praktyka*, red. E. Kuczmera-Ludwicyńska. Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa 2012.

## Netografia

[https://en.wikiversity.org/wiki/Talk:Albert\\_Einstein\\_quote](https://en.wikiversity.org/wiki/Talk:Albert_Einstein_quote)



# Klasyczne i innowacyjne metody analizy rynków finansowych

---

**Streszczenie:** Celem autorek opracowania jest porównanie wybranych ilościowych metod analizy ryzyka inwestycyjnego. Metody omówione w opracowaniu prezentują zarówno klasyczną teorię finansów, jak i nowatorskie podejście wywodzące się np. z geometrii fraktalnej. Oprócz oceny tych metod zostały przedstawione również uzyskane za ich pomocą wartości ryzyka inwestycyjnego dla wybranego waloru.

**Słowa kluczowe:** ryzyko inwestycyjne, wykładnik Hursta, prawdopodobieństwo, VaR, odchylenie standardowe

---

## 1. Wstęp

Badania zjawisk zachodzących na rynkach papierów wartościowych oparte są często na hipotezie rynku efektywnego. Hipoteza ta, uznawana przez wielu za najlepsze przybliżenie aktualnej sytuacji na rynku, nie tylko nie pozwala w pełni odzwierciedlić jego zachowania, ale często jest także sprzeczna z rzeczywistością (Fama, 1970, s. 383–741; Bachelier, 1990, s. 21–86). Od pewnego czasu, w literaturze przedmiotu przytaczana jest hipoteza alternatywna, która pozwala o wiele dokładniej zorientować się odnośnie do zachowań rynku oraz jego uczestników. W odróżnieniu od rynku efektywnego przedstawiona przez E. Petersa hipoteza rynku efektywnego w głównej mierze bazuje na klastrowaniu zdarzeń podobnych, a stabilność rynku uzależnia od braku momentów załamania struktury fraktalnej rynku, tj. wystąpienia krachu.

Innowacja (łac. *innovatio* – odnowienie) jest ciągiem działań, których efektem końcowym jest nowy lub ulepszony produkt, proces lub system. Już J.A. Schumpeter, wprowadzając do ekonomii pojęcie innowacji, wskazał na pięć przypadków jej występowania: wśród, których wyróżnił m.in. zastosowanie nowej technologii<sup>1</sup>. Wykorzystanie struktury fraktalnej do badania zachowań cen papierów wartościowych nie jest jedyną innowacyjną próbą wykorzystania osiągnięć nauk ścisłych w procesie analizy rynków finansowych. Równie ciekawym przykładem synergii nauk jest choćby zastosowanie zasad dynamiki Newtona do badania zakłóceń transakcji na rynkach kapitałowych (Cohen i in., 1980, s. 249–257). Obecnie w literaturze przedmiotu wspomina się również wykorzystaniu log-periodyczności (Oświęćmicka i in., 2010, s. 637–639) do badania możliwości załamania rynków finansowych

---

\* Dr; Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Systemów Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: anna.kilyk@pwr.wroc.pl

\*\* Dr; Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: agnieszka.parkitna@pwr.edu.pl

<sup>1</sup> *Innowacja*, [w:] *Encyklopedia zarządzania* [online]. Kategoria: *Zarządzanie*. Dostępny w Internecie: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja> [dostęp: 2 czerwca 2017].

**Tabela 1.** Porównanie wybranych założeń hipotezy rynku efektywnego i fraktalnego

Hipoteza rynku efektywnego	Hipoteza rynku fraktalnego
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ nieskończona liczba inwestorów,</li> <li>♦ jednakowy horyzont czasowy inwestycji,</li> <li>♦ natychmiastowy i nieograniczony dostęp do informacji,</li> <li>♦ inwestor racjonalny, reagujący natychmiast na informacje,</li> <li>♦ ceny niezależne od decyzji inwestorów,</li> <li>♦ brak zależności między kolejnymi cenami</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ duża, skończona liczba inwestorów,</li> <li>♦ różne horyzonty inwestycji (krótko- i długoterminowe),</li> <li>♦ opóźnienie w dostępie inwestorów do informacji,</li> <li>♦ ciągłość transakcji na rynku zapewniana dzięki różnym długościom inwestycji,</li> <li>♦ ceny zależne od decyzji podejmowanych przez inwestorów,</li> <li>♦ ceny charakteryzujące się długoterminową pamięcią</li> </ul>
<p><b>Źródło:</b> opracowanie własne na podstawie: (Peters, 1997; Kamiński i Komorowski, 2010).</p>	

za pomocą analizy układów złożonych (Sornette i in., 1996, s. 167–175; Górski i in., 2008, s. 91–96) czy macierzy korelacji (Potters i in., 2005, s. 2767–2784). Warto przy tym zauważyć, iż łatwość adaptacji modeli matematycznych możliwa jest głównie dzięki ogromniej bazie łatwo dostępnych danych oferowanych przez rynki finansowe.

Celem autorek niniejszej pracy jest przedstawienie, – związku z coraz większym zainteresowaniem wspomnianymi innowacyjnymi metodami – w formie krótkiego zestawienia wybranych metod wykorzystywanych w procesie analizy ryzyka inwestycyjnego, reprezentujących oba wspomniane podejścia, tj. podejście klasyczne wynikające z teorii rynku efektywnego oraz nowatorskie związane z rynkiem fraktalnym. Oprócz wspomnianej oceny, autorki przedstawiły także wyniki uzyskane za pomocą tych innowacyjnych metod dla zdefiniowanego zbioru danych odzwierciedlających dzienne stopy zwrotów. Badaniom poddane zostały szeregi czasowe, stworzone na podstawie cen zamknięcia indeksów giełdowych, charakteryzujące się różnym typem zachowania. W prowadzonych badaniach przeanalizowano 12 indeksów giełdowych, na podstawie których stworzono 38 szeregów czasowych. Ze względów objętościowych, w opracowaniu przedstawiono wyniki tylko 4 szeregów czasowych: WIG-TELKOM (23.09.2003–01.03.2005), WIG20 (30.07.2008–14.12.2009; 06.03.2014–21.08.2015), WIG-BANKI (06.01.1998–18.06.1999). Szeregi te dobrane zostały w taki sposób, aby reprezentowały notowania giełdowe z różnych okresów czasów, jak również prezentowały różny stopień stabilności.

## 2. Klasyczne metody analizy ryzyka

Analiza ryzyka inwestycyjnego jest elementem klasycznej teorii finansów, która jest dziedziną agregującą głównie metody i miary korzystające w sposób pośredni lub bezpośredni z właściwości rozkładu normalnego. Wielu autorów i inwestorów poszukuje innowacyjnych metod, które pozwalają skutecznie zarządzać ryzykiem i analizować je. Do metod takiej analizy zaliczyć można:

- ♦ metody skupiające się na analizie konkretnej właściwości, takiej jak (Mastalerz-Kodzis, 2003; Marcinkowska, 2009):
  - zmienność (odchylenie standardowe, współczynnik zmienności, rozstęp itp.);
  - wrażliwość (semiwariancja, współczynnik  $\beta$  itp.);
  - zagrożenie (VaR, prawdopodobieństwo itp.);

- ♦ teorie, których elementem jest badanie zjawiska ryzyka inwestycyjnego:
  - teoria analizy portfelowej (Markowitza (Markowitz, 1952, s. 77–91), Sharpe’a (Sharpe, 1963, s. 277–293; Sharpe, 1998, s. 49–58));
  - teoria wyceny instrumentów pochodnych (Mertona (Merton, 1973, s. 141–183), Balcka i Scholesa (Black i Scholes, 1973, s. 637–654)).

Jednym z kluczowych parametrów, często utożsamianych z pojęciem ryzyka, jest odchylenie standardowe. Samo wyznaczenie wartości ryzyka za pomocą tego parametru jest dość proste. Pewna trudność sprawić może próba interpretacji uzyskanej wartości odchylenia standardowego, która jest bezwymiarowe i samo w sobie nie określa jednoznacznie żadnej z cech badanego zbioru danych. Kolejną cechą, często pomijaną podczas wykorzystywania odchylenia standardowego do analizowania danych finansowych, jest założenie symetryczności rozkładu prawdopodobieństwa danych, co już na wstępie powinno zawężać zakres jego zastosowania. Niestety, cecha ta jest często pomijana podczas analizy ryzyka inwestycyjnego, co może prowadzić do uzyskiwania niepoprawnych wyników. Podczas badania ryzyka inwestycyjnego przy wykorzystaniu odchylenia standardowego, problemem jest również określenie zakresu czasowego danych, w przypadku którego zbyt krótki zakres danych może spowodować, iż wartość ryzyka będzie niedoszacowania, natomiast zbyt długi może dać wartość przeszacowaną.

Mówiąc o odchyleniu standardowym, warto również wspomnieć o metodzie VaR (Best, 2000), w przypadku której odchylenie standardowe jest jednym z kluczowych parametrów. W ramach tej metody, a właściwie zbioru metod wartości zagrożonej (VaR), wykorzystywanych jest wiele podejść, jak choćby podejście oparte na teorii ekstremalnej, wyznaczania kwantyla dowolnego rozkładu, wariacji-kowariancji, symulacji historycznej czy symulacji Monte Carlo. Pomimo tak dużej różnorodności metod, ze względu na brak jednoznacznych kryteriów stosowalności, zdarza się, iż najpopularniejsze są metody najłatwiejsze w zastosowaniu (podejście wariacji-kowariancji, symulacja Monte Carlo), co może prowadzić do uzyskiwania błędnych wyników.

Często spotykaną w literaturze zaletą metod VaR jest fakt, iż możliwe jest ich stosowanie do analizy portfeli inwestycyjnych składających się z dużej ilości aktywów, co, jak wiadomo, sprzyja dywersyfikacji ryzyka inwestycyjnego portfeli. Należy zwrócić jednak uwagę, że nie wszystkie podejścia pozwalają na taką analizę. Problemem w tym przypadku może być niewystarczająca ilość historycznych danych finansowych, wymagana do obliczenia wartości zagrożonej. Również założenie, iż posiadane dane mają rozkład normalny, jest dużym uproszczeniem sytuacji panującej na giełdach papierów wartościowych. Założenie to może być spełnione tylko dla bardzo długiego okresu (dążącego do nieskończoności), natomiast dla skończonych przedziałów czasowych danych finansowych dużo lepszym podejściem jest wykorzystanie rozkładów stabilnych (np. rozkładu Levyego,  $\alpha$ -stabilnego). Niestety, przeprowadzenie analizy danych finansowych z zastosowaniem tego typu rozkładów znacznie skomplikowałoby obliczenia (Mantegna i Stanley, 2001), a ponadto uniemożliwiłoby sięgnięcie po wielu metod analizy ryzyka.

Mówiąc o analizie ryzyka, warto również wspomnieć o jednej z pierwszych miar ryzyka, jaką jest wartość prawdopodobieństwa. Ze względu na dość łatwe zastosowanie oraz interpretację uzyskanych wyników, prawdopodobieństwo dość szybko zostało zaadaptowane do predykcji przyszłych statystycznych zdarzeń losowych. Jednak ze względu na dość ogólne podejście do prognozowania zdarzeń, parametr ten został scharakteryzowany za pomocą zbioru zasad (Arnauld i Nicole, 1958), wśród których znajdują się m.in. te poniższe:

- ♦ Podczas szacowania wartości prawdopodobieństwa dla danego zdarzenia należy zwracać również uwagę na korzyści, jakie to zdarzenie niesie.
- ♦ Zdarzenie oraz jego prawdopodobieństwo należy analizować w ramach całego zbioru, a nie pojedynczego przypadku.
- ♦ Na podstawie posiadanej wiedzy oraz doświadczenia można zakładać, że dane zdarzenie przyniesie określone skutki (o ile wcześniej można było zaobserwować skutki danego zdarzenia).

### 3. Innowacyjne metody analizy ryzyka

Próby wyeliminowania założenia o rozkładzie normalnym oraz nadmiernego uproszczenia rzeczywistości spowodowały, że zaczęto poszukiwać innych metod analizy ryzyka inwestycyjnego. Propozycje innego podejścia do sposobu analizowania danych finansowych pojawiają się choćby w pracach D. Sornette'a (Sornette i in., 1996, s. 167–175; Sornette, 2002, s. 2522–2529) czy B.B. Mandelbrota (Mandelbrot, 1982). To właśnie badania prowadzone przez B.B. Mandelbrota pozwoliły na dostrzeżenie fraktalnej natury obiektów finansowych, a tym samym na adaptację metod fraktalnych na rynkach finansowych.

Jednym z elementów geometrii fraktalnej wykorzystywanym do badania zjawisk złożonych, charakteryzujących się pewnym stopniem losowości jest wykładnik Hursta. Wykładnik ten pozwala scharakteryzować badane szeregi czasowe poprzez wskazanie na pewien rodzaj prawdopodobieństwa utrzymania bądź załamania aktualnie panującej tendencji. Ze względu na przyjmowane wartości (z przedziału 0–1), parametr ten dzieli badane zbiory danych na trzy grupy:

- ♦ zbiory antyperzystentne ( $0 \leq H \leq 0,5$ ) – dane charakteryzujące się dużą zmiennością oraz ujemną korelacją;
- ♦ błędzenie losowe ( $H = 0,5$ ) – dane pozbawione korelacji, dla których zarówno zmiana, jak i utrzymanie aktualnej tendencji posiada takie samo prawdopodobieństwo;
- ♦ zbiory perzystentne ( $0 \leq H \leq 0,5$ ) – dane charakteryzujące się dodatnią korelacją oraz dużą stabilnością (im wyższa jest wartość  $H$ , tym lepiej utrzymana jest aktualna tendencja zmian).

Po raz pierwszy parametr ten wykorzystany został do badania pływów Nilu podczas budowy tamy przez jego autora H. Hursta (Hurst, 1951). Analiza szeregów czasowych reprezentujących poziom rzeki pozwoliła na zaobserwowanie długoterminowej pamięci zdarzeń, którą zapisać można za pomocą równania:

$$r = a^H \quad (1)$$

gdzie:  $r$  oznacza współczynnik rozciągnięcia amplitudy wykresu,  $a$  – współczynnik rozciągnięcia wykresu w kierunku osi czasu,  $H$  – wykładnik Hursta.

Samo wyznaczenie przedstawionej relacji (1) może być dość trudne, dlatego powstało wiele metod ułatwiających wyznaczenie wartości wykładnika Hursta. Do tych najpopularniejszych należą:

- ♦ DMA – metoda odtrendowanej średniej kroczącej (Mantegna i Stanley, 1995);
- ♦ DFA – metoda analizy odtrendowanej fluktuacji (Bunde i in., 2000, s. 3736–3739);
- ♦ R/S – metoda analizy długozasięgowej (Hurst, 1951, s. 770–799);
- ♦ analiza spektrum mocy (Hunt, 1951, s. 38–69);
- ♦ MF-DFA – metoda multifraktalnej analizy odtrendowanej fluktuacji (Gu i Zhou, 2006, 467–487).

Przedstawione metody mają ze sobą wiele wspólnego, jak choćby wspólny mianownik, którym jest potęgowa zależność wykładnika Hursta od długości badanego szeregu czasowego. Warto również zwrócić uwagę na fakt, iż do wyznaczenia wartości wykładnika Hursta tymi metodami potrzebne są duże zbiory danych (zakłada się, iż minimalna długość analizowanego szeregu czasowego powinna znajdować się między 200 a 250 danymi). Z tego powodu ocenie poddane zostały wszystkie z wymienionych metod.

Z jednej strony, mimo że sama geometria fraktalna jest dziedziną dość dobrze znaną, to zastosowanie jej na rynku finansowym nie jest tak powszechne. Trudno jest więc znaleźć w literaturze przedmiotu zagadnienia związane z opisem, oceną, a w szczególności z próbą zestawienia wyników osiągniętych za pomocą wymienionych metod. Co więcej, istniejące opracowania nie definiują w pełni zakresu ich zastosowania, założeń oraz parametrów w nich wykorzystywanych. Rzadko wspomina się również o ryzyku uzyskania nieprawidłowego wyniku przy wyznaczaniu wykładnika Hursta dla szeregów czasowych charakteryzujących się dużymi fluktuacjami (Katsev i L'Heureux, 2003). Jedną z możliwości uniknięcia tego typu ryzyka podczas analizy danych finansowych jest wykorzystanie stóp zwrotu zamiast samych cen notowań.

Z drugiej strony, wykładnik Hursta oraz metody jego wyznaczania pozwalają na wyeliminowanie wielu wad, jakimi charakteryzują się klasyczne metody analizy ryzyka inwestycyjnego. Przede wszystkim może być stosowany do analizy szeregów czasowych charakteryzujących się różnego rodzaju rozkładami (nie tylko rozkładem normalnym). Ponadto wyniki uzyskiwane za pomocą tych metod są powtarzalne, niezależne od osoby wykonującej obliczenia oraz jej nastawienia do ryzyka.

## 4. Zastosowanie metod analizy ryzyka

Jak już zostało wspomniane, celem auterek pracy jest porównanie metod analizy ryzyka inwestycyjnego wywodzących się z różnych podejść (klasycznego i innowacyjnego z zastosowaniem nowatorskich metod) do badanego zjawiska. Wśród klasycznych metod pomiaru ryzyka autorki postanowiły skupić się na najczęściej wykorzystywanych metodach: odchyleniu standardowym, wartości prawdopodobieństwa oraz metodzie *VaR*. O ile wartość prawdopodobieństwa oraz odchylenia standardowego są doskonale znane i mają jeden uniwersalny zapis, o tyle do metody *VaR* można podejść na wiele sposobów. W przypadku tych badań autorki postanowiły wykorzystać zmodyfikowane podejście wariacji-kowariancji (2), pozwalające na wyznaczenie procentowej wartości straty:

$$VaR = \mu - k\sigma \quad (2)$$

gdzie:  $\mu$  oznacza wartość średnią rozkładu,  $\sigma$  – odchylenie standardowe stóp zwrotu,  $k$  – stałą rozkładu.

Wyniki uzyskane za pomocą wspomnianych metod zostaną zestawione z wartością wykładnika Hursta, wyznaczoną metodą odtrendowanej średniej kroczącej (ang. *Detrending Moving Average* – DMA).

### 4.1. Metoda odtrendowanej średniej kroczącej (DMA)

Jedną z metod wykorzystywanych do wyznaczania wartości wykładnika Hursta jest metoda DMA zwana również metodą odtrendowanej średniej kroczącej (Mantegna i Stanley,

1995, s. 46–49; Mantegna i Stanley, 1999). Sama metoda nie jest zbyt skomplikowana i składa się jedynie z 3 kroków. Pierwszym krokiem jest stworzenie szeregu czasowego  $y(i)$  o długości  $N$  i obliczeniu dla niego średniej kroczącej o długości  $n$  w punkcie  $i$ :

$$Y(i) = \frac{1}{n} \sum_{k=0}^n y(i-k) \quad (3)$$

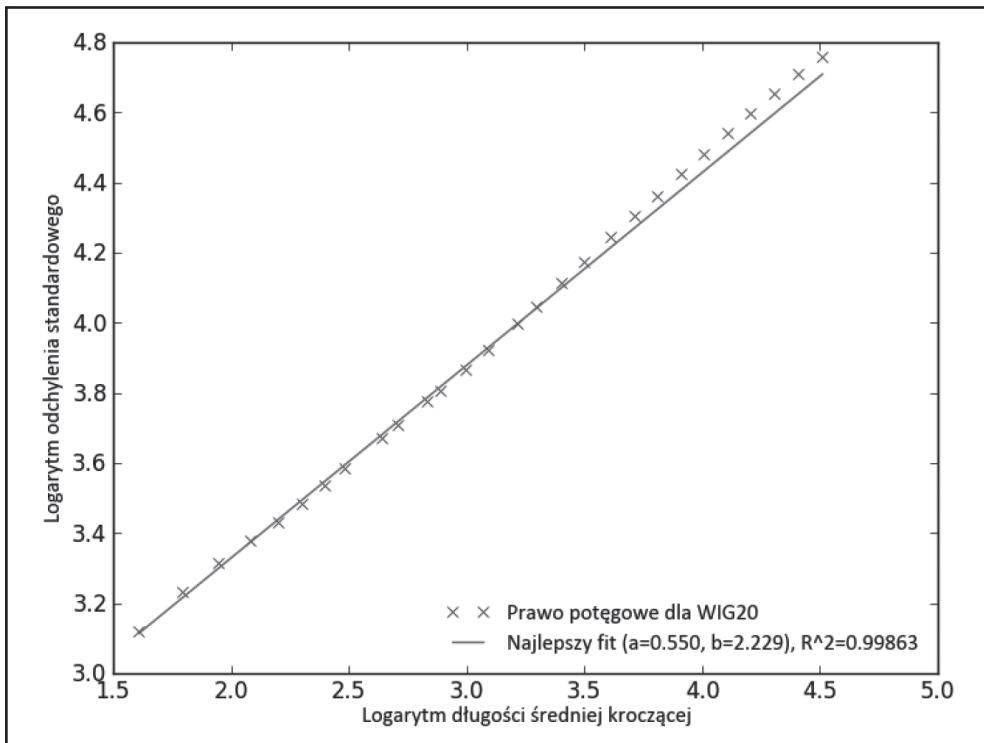
Drugi krok polega na obliczeniu z wykorzystaniem średniej kroczącej (3) odchylenia standardowego dla stworzonego szeregu czasowego:

$$\sigma_{\text{DMA}}(n) = \sqrt{\frac{1}{N-n} \sum_{k=0}^N [y(i) - Y(i)]^2} \quad (4)$$

Trzecim krokiem jest określenie zależności między odchyleniem standardowym wyznaczonym w drugim kroku a długością średniej kroczącej (3):

$$\sigma_{\text{DMA}}(n) \sim n^H \quad (5)$$

Aby wyznaczyć z zależności (5) wartość wykładnika Hursta, cały proces obliczeń należy wielokrotnie powtórzyć dla różnych długości średniej kroczącej. Uzyskane tym sposobem wyniki, dla których współczynnik nachylenia dopasowania będzie wyznaczał wartość wy-



**Rys. 1.** Przykładowa reprezentacja wykładnika Hursta



kładnika Hursta, najlepiej przedstawić na wykresie log-log. Przykładowa reprezentację wykładnika Hursta jest przedstawiona na rysunku 1.

## 4.2. Analiza ryzyka na przykładzie przygotowanych szeregów czasowych

Jak już zostało wspomniane, badaniom poddane zostały cztery szeregi czasowe o podobnej liczbie elementów, utworzone na podstawie notowań cen zamknięcia indeksów giełdowych:

- ♦ szereg\_1 (WIG-TELKOM: 2003–2005) – szereg stabilny;
- ♦ szereg\_2 (WIG20: 2014–2015) – szereg stabilny;
- ♦ szereg\_3 (WIG-BANKI: 1998–1999) – szereg niestabilny;
- ♦ szereg\_4 (WIG20: 2008–2009) – szereg niestabilny.

Utworzone szeregi czasowe poddane zostały analizie ryzyka inwestycyjnego z wykorzystaniem metod statystycznych i wartości zagrożonej (tab. 2). Na podstawie uzyskanych wyników można stwierdzić, iż najmniejszą wartość ryzyka (odchylenie standardowe) oraz wartość zagrożoną uzyskano w przypadku szereg\_2. Jednocześnie szereg ten charakteryzuje się ujemną wartością stopy zwrotu. O wiele lepiej wygląda statystyka dla szereg\_1, który ma największą wartość zwrotu przy stosunkowo niskiej wartości odchylenia standardowego.

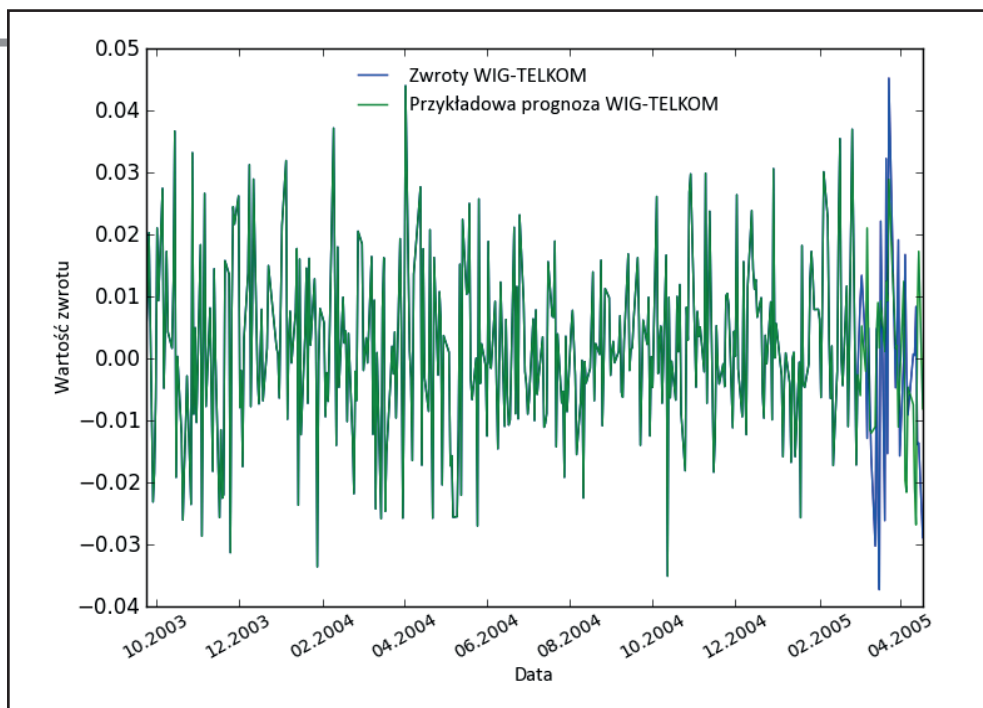
Jak można było się spodziewać, odchylenie standardowe (ponad 0,02) będzie miało największą wartość (ponad 0,02) w przypadku szeregów czasowych niestabilnych, cechujących się dużą zmiennością danych (szereg\_3, szereg\_4). Tak wysoka wartość odchylenia standardowego przekłada się również na największą wartość VaR (jak wynika z równania (2), wartość zagrożona silnie zależy od wartości odchylenia standardowego).

Przeprowadzone badania pokazały również zależność wartości prawdopodobieństwa wzrostu od wskazanego kierunku stopy zwrotu. Przedstawione w tabeli 2 zestawienie wskazuje, iż tylko szeregi czasowe charakteryzujące się dodatnią wartością stopy zwrotu mają większą szansę wzrostu w kolejnych krokach (przyjmują wartość prawdopodobieństwa większą niż 50%).

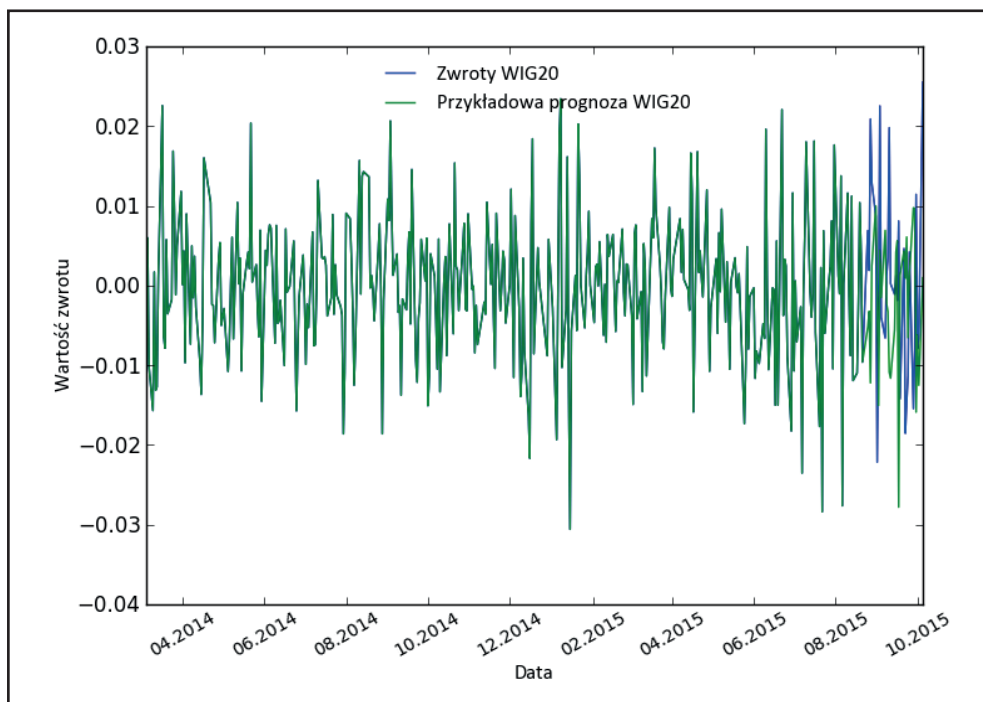
**Tabela 2.** Zestawienie miar ryzyka inwestycyjnego dla stworzonych szeregów czasowych

	Szereg_1	Szereg_2	Szereg_3	Szereg_4
Długość szeregu	365	368	364	347
Odch. stand.	0,014	0,009	0,026	0,025
Średnia [%]	0,14	-0,03	0,13	-0,01
VaR	-0,02	-0,02	-0,04	-0,04
P (wzrostu)	0,53	0,48	0,52	0,47

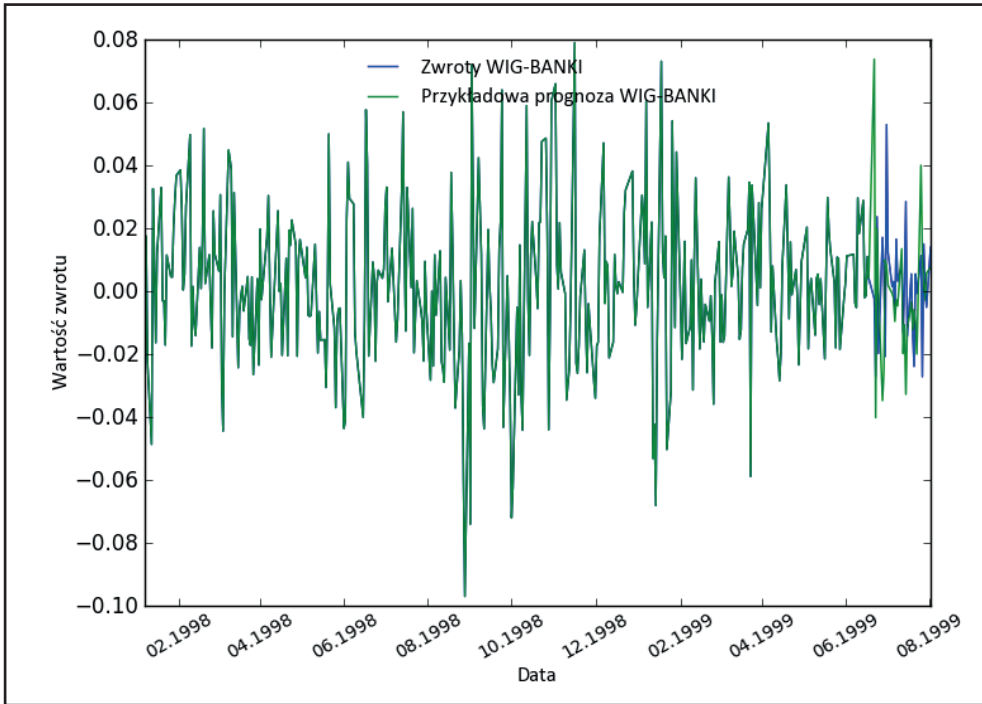
Wspomnianą stabilność szeregów czasowych obserwować można również na wykresach reprezentujących stopy zwrotu badanych indeksów czasowych. Niewielkie fluktuacje, potwierdzone wartością odchylenia standardowego, są pokazane na rysunkach 2 i 3, na których odchylenia kształtują się na poziomie -0,04–0,05. Analizując wspomniane wykresy, warto zwrócić szczególną uwagę na reprezentacje szeregu czasowego WIG20(2014), w przy-



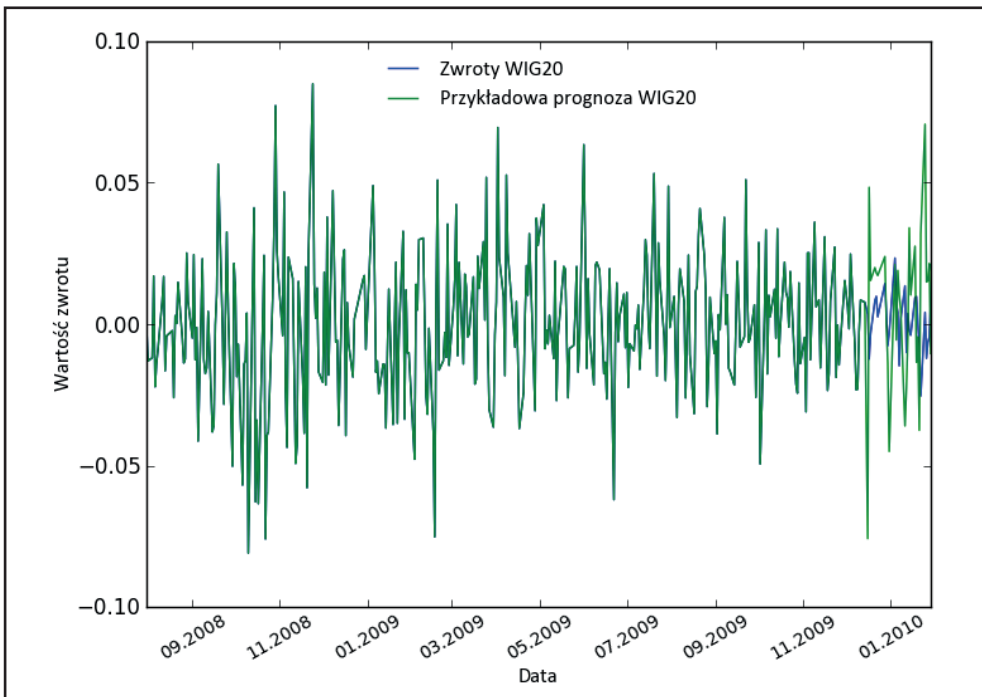
**Rys. 2.** Reprezentacja stóp zwrotów szeregu czasowego indeksu WIG-TELKOM



**Rys. 3.** Reprezentacja stóp zwrotów szeregu czasowego indeksu WIG20 (2014)



**Rys. 4.** Reprezentacja stóp zwrotów szeregu czasowego indeksu WIG-BANKI



**Rys. 5.** Reprezentacja stóp zwrotów szeregu czasowego indeksu WIG20 (2008)

padku którego obserwować można znaczne zagęszczenie fluktuacji w końcowym okresie badania (06–08.2015).

O wiele większe wahania, potwierdzone również odchyleniem standardowym, widoczne są w przypadku szeregów niestabilnych na rysunkach 4 i 5. Dla tych indeksów czasowych wartości fluktuacji stóp zwrotu kształtują się na poziomie  $-0,1-0,1$ .

W odniesieniu do przedstawionych informacji kolejnym etapem badań jest wyznaczenie wartości wykładnika Hursta. W tabeli 3 przedstawione zostały wartości wykładnika Hursta dla badanych szeregów czasowych.

**Tabela 3.** Zestawienie miar ryzyka inwestycyjnego dla stworzonych szeregów czasowych

	Szereg_1	Szereg_2	Szereg_3	Szereg_4
H	0,61	0,55	0,63	0,64

Na podstawie przeprowadzonych badań można stwierdzić, iż szeregi czasowe zbudowane na podstawie indeksów giełdowych cechują się wysoką wartością wykładnika Hursta (powyżej 0,5), wskazującą na perzystentność tych sygnałów (tab. 3). W przedstawionym zestawieniu wyróżnia się szereg\_2, cechujący się najniższą wartością wykładnika H, która może być efektem wspomnianego już zwiększenia częstotliwości fluktuacji stóp zwrotu. Warto również zauważyć, iż szereg ten jako jedyny w analizowanej grupie wykazywał trend spadkowy. W związku z tym można zakładać, iż zwiększenie częstotliwości zmian oraz wartość wykładnika Hursta zbliżająca się do wartości granicznej, tj. 0,5, może być impulsem do odwrócenia aktualnej tendencji szeregu czasowego.

## 5. Wnioski

Omówiony w pracy wykładnik Hursta opisuj aktualny charakter szeregów czasowych, co w połączeniu z analizą zmian stóp zwrotu może być bardzo skuteczne w procesie prognozowania przyszłych zmian badanych szeregów czasowych. Na tej podstawie wykorzystania takiego innowacyjnego podejścia do analizy ryzyka inwestorzy mogą dokładniej prognozować zmiany indeksów giełdowych w przyszłości.

Zastosowanie pojedynczej wartości wykładnika Hursta już na poziomie przedstawionym w niniejszym opracowaniu wykazuje celowość jego implementacji jako innowacyjnej metody analizy ryzyka. Znajduje to potwierdzenie w próbach analizy zmian tego parametru i odniesienia ich wartości do aktualnej sytuacji rynku przedstawionych w literaturze przedmiotu.

## Bibliografia

- Arnauld A., Nicole P., *Logika, czyli sztuka myślenia*. PWN, Warszawa 1959.  
 Bachelier L.J.B.A., *Theorie de la Spectulation*. Gauthier-Villars, Paris 1990.  
 Best P., *Wartość narażona na ryzyko*. Oficyna Ekonomiczna, Kraków 2000.  
 Black F., Scholes M., *The Pricing of Options and Corporate Liabilities*. „Journal of Political Economy” 1973, Vol. 81.

- Bunde A., Havin S., Kantelhardt J.W., Penzel T., Peter J., Voigt K., *Correlated and Uncorrelated Regions in Heart-Rate Fluctuations during Sleep*. „Physical Review Letters” 2000, No. 85.
- Cohen K.J., Hawawini G.A., Maier S.F., Schwartz R.A., Whitcomb D.K., *Implications of Microstructure Theory for Empirical Research on Stock Price Behavior*. „Journal of Finance” 1980, No. 35.
- Falconer K.J., *Techniques in fractal geometry*. John Wiley and Sons, Hoboken 1997.
- Fama E., *Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work*. „Journal of Finance” 1970, No. 2, Vol. 25.
- Górski A.Z., Drożdż S., Kwapien J., *Scale free effects in world currency exchange network*. „The European Physical Journal B” 2008, No. 66.
- Gu G.-F., Zhou W.-X., *Detrended fluctuation analysis for fractal and multifractal in higher dimensions*. „Physical Review E” 2006, No. 74.
- Hunt G.A., *Random Fourier transforms*. „Transactions of the American Mathematical Society” 1951, No. 1, Vol. 71.
- Hurst H.E., *Long-term storage capacity of reservoirs*. „Transactions of the American Society of Civil Engineering” 1951, No. 1, Vol. 116.
- Kamiński J., Komorowski J., *Hipoteza rynku efektywnego w chaosie rzeczywistości gospodarczej*. Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów 2010, nr 97.
- Katsev S., L’Heureux I., *Are Hurst exponent estimated from short or irregular time series meaningful?* „Computers & Geosciences” 2003, No. 209.
- Mastalerz-Kodzis A., *Modelowanie procesów na rynku kapitałowym za pomocą multifraktali*. Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej im. Karola Adamieckiego w Katowicach, Katowice 2003.
- Mandelbrot B.B., *The Fractal Geometry of Nature*. W.H. Freeman and Company, New York–Berlin–Heidelberg 1982.
- Mantegna R.N., Stanley H.E., *An Introduction to Econophysics: Correlations and Complexity in Finance*. Cambridge University Press, Cambridge 1999.
- Mantegna R.N., Stanley H.E., *Scaling behaviour in the dynamics of an economic index*. „Nature” 1995, Vol. 376.
- Mantegna R.N., Stanley H.E., *Ekonofizyka. Wprowadzenie*. Wyd. Naukowe PWN, Warszawa 2001.
- Marcinkowska M., *Standardy kapitałowe banków. Bazylejska Nowa Umowa Kapitałowa w polskich regulacjach nadzorczych*. Regan Press, Gdańsk 2009.
- Markowitz H.M., *Portfolio selection*. „Journal of Finance” 1952, No. 1, Vol. 7.
- Merton R.C., *Theory of Rational Option Pricing*. „Bell Journal of Economics and Management Science” 1973, No. 1, Vol. 4.
- Oświęcimka P., Drożdż R., Kwapien J., Górski A.Z., *Fractals, Log-periodicity and Financial Crashes*. „Acta Physica Polonica A” 2010, No. 4, Vol. 117.
- Peters E. E., *Teoria chaosu a rynki kapitałowe. Nowe spojrzenie na cykle, ceny i ryzyko*. WIG-Press, Warszawa 1997.
- Potters M., Bouchaud J.-P., Laloux L., *Financial applications of Random Matrix Theory: Old Laces and New Pieces*. „Acta Physica Polonica B” 2005, No 36.
- Sharpe W.F., *A Simplified Model for Portfolio Analysis*. „Management Science” 1963, No. 2, Vol. 9.
- Sharpe W.F., *The Sharpe ratio*. „Journal of Portfolio Management” 1998, No. 1, Vol. 21.
- Sornette D., Johansen A., Bouchaud J.-P., *Stock market crash, precursors and replicas*. „Journal of Physique I France” 1996, No. 1, Vol. 6.
- Sornette D., *Predictability of catastrophic events: material rupture, earthquakes, turbulence, financial crashes and human birth*. „Proceeding of the National Academy of Sciences of the United States of America” 2002, No. 88, Suppl. 1.

## Netografia

Innowacja, [w:] *Encyklopedia zarządzania*. Kategoria: Zarządzanie. Dostępny w Internecie: <https://mfiles.pl/pl/index.php/Innowacja>



# Oblicza nowości w zarządzaniu

---

**Streszczenie:** Nova w zarządzaniu mają różne oblicza: innowacji czasowo popularnych, innowacji lokalnych, innowacji pozornych. Ładunek innowacyjności w novum nie przesądza o korzyściach, jakie organizacja może odnieść z jego implementacji. Moda jest możliwą, ale niekonieczną fazą życia idei w zarządzaniu. Badania bibliograficzne mają ograniczoną użyteczność dla oceny upowszechnienia nowych idei.

**Słowa kluczowe:** innowacja zarządcza, moda menedżerska, innowacyjność

---

## 1. Wstęp

Nowość jest kluczowym atrybutem innowacji, na co wskazuje już etymologia słowa ( łac. *innovatio* – odnowienie). Często etykieta nowości wymaga jednak doprecyzowania: nowe, ale pod jakim względem, gdzie i dla kogo? Dotyczy to również nowości w zarządzaniu, czyli nowych podejść, technik, procesów, które wpływają na sposób realizacji funkcji zarządzania i podejmowanie decyzji menedżerskich.

Chociaż *nova* w zarządzaniu – mechanizmy ich powstawania, rozprzestrzeniania się, ewolucji, czynniki wpływające na cykle ich życia, ich efekty – od dawna są obiektem zainteresowania badaczy, wiedza na ich temat jest ciągle niesatysfakcjonująca (Damanpour i Aravind, 2011; Kraśnicka, Głód, Wronka, 2014; Volberda, Bosch, Mihalache, 2014). Wynika to m.in. z fragmentaryzacji badań dotyczących zazwyczaj jednej lub kilku nowinek i wybranej fazy z cyklu jej lub ich życia: powstania, dyfuzji lub przyswajania. Badacze przyjmują też różne perspektywy od racjonalnych, którzy zakładają, że tworzenie i przyswajanie nowości jest działaniem celowym, zorientowanym na podniesienie efektywności i kontrolowanym przez racjonalnych agentów zmian, do tych, które koncentrują się na warunkach ograniczających racjonalność, tj. na uwarunkowaniach kulturowych (perspektywa kulturowa), psychologicznych (perspektywa psychodynamiczna), retorycznych (perspektywa dramaturgiczna/retoryczna), politycznych (perspektywa polityczna), instytucjonalnych (perspektywa neoinstytucjonalna, teoria mód menedżerskich) – por. (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Daniel, Myers, Dixon, 2012; Volberda, Bosch, Mihalache, 2014). Badacze skłaniający się ku różnym perspektywom stosują więc zróżnicowane określenia na przedmiot swoich badań: – innowacje zarządcze (ang. *management innovations*), mody menedżerskie (ang. *management fashions*), przelotne mody (ang. *management fads*), a także memy (O'Mahoney, 2007), wirusy (Røvik, 2011). Co uderza przy lekturze literatury przedmiotu, jako egzemplifikacje tych pojęć często wybierane są te same podejścia i metody. Na przykład zarządzanie jakością (ang. *Total Quality Management*) i reinżynieria procesów (ang. *Business Process Reengineering*) występują w tych analizach równie często jako przykłady innowacji zarządczych (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008), jak mód menedżerskich (Abrahamson i Fairchild 1999; Perkmann i Spicer,

---

\* Dr inż.; Politechnika Wrocławska, Wydział Informatyki i Zarządzania, Katedra Infrastruktury Zarządzania, ul. Ignacego Łukasiewicza 5, 50-371 Wrocław; e-mail: alicja.balcerak@pwr.edu.pl

2008). Większość nowych, zwłaszcza zyskujących szybko popularność, idei bywa etykietowana w pewnym okresie życia jako *fad* (fanaberia) – przemijająca, nieinnowacyjna i niejednocześnie komunikowana idea (Collins, 2001).

Celem autorki niniejszej pracy jest identyfikacja oblicz nowości w zarządzaniu poprzez próbę syntezy różnych poziomów analizy i pozornie konkurencyjnych perspektyw: racjonalnej, reprezentowanej przez konceptualizację innowacji zarządczej według J. Birkinshawa, G. Hamela i M.J. Mola (2008) i instytucjonalnej (model mody menedżerskiej E. Abrahamsona i inspirowane nim badania). Cel ten zdeterminował strukturę pracy i spowodował odkrycie celów pobocznych: porównanie modeli innowacji zarządczej i mody menedżerskiej oraz porównanie wyników badań życia nowinki dwiema technikami, ilustrujące skutki ewolucji języka opisu nowych koncepcji.

## 2. Innowacja zarządcza

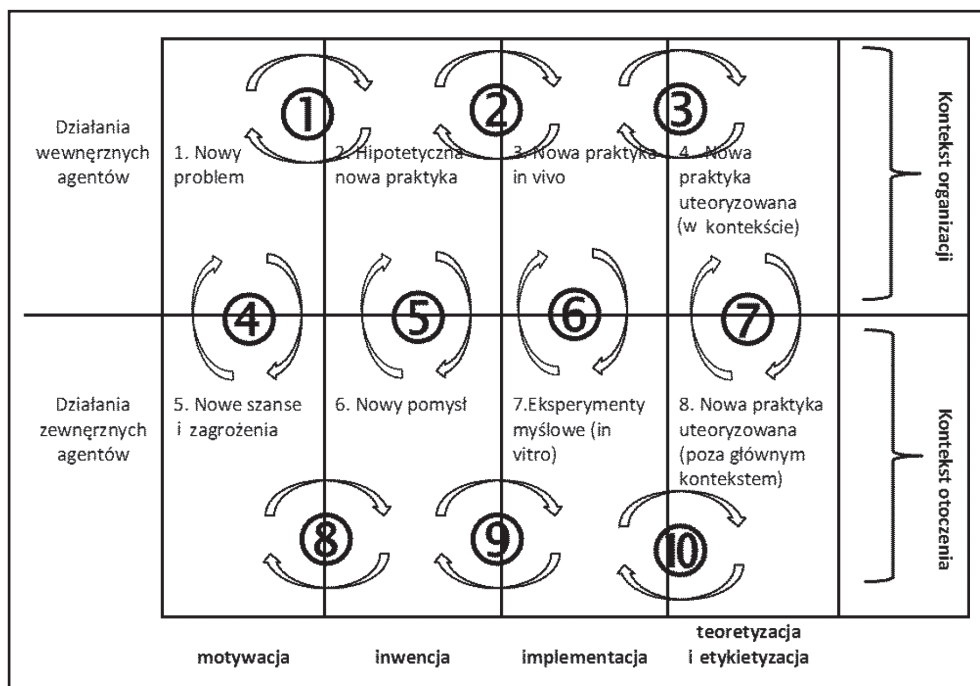
Innowacja zarządcza (ang. *management innovation*) jest znaczeniowo szersza od innowacji administracyjnej (ang. *administrative innovation*), gdyż nie ogranicza się do aspektów administracyjnych, bliższa zaś innowacji organizacyjnej (ang. *organizational innovation*), zwłaszcza w jej szerokim znaczeniu (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008; Damanpour i Aravind, 2012). Część innowacji zarządczych kwalifikuje się również do kategorii innowacji procesowych. *Podręcznik Oslo* nie wyróżnia innowacji zarządczych jako specyficznego typu. Najbliższą kategorią jest innowacja organizacyjna (ang. *organisational innovation*) oznaczająca *wdrożenie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem* (OECD-Eurostat, s. 53).

F. Damanpour (2014, s. 1269) definiuje innowacje zarządcze szeroko jako *opracowanie i stosowanie nowych podejść do pracy zarządczej, nowej strategii i struktury organizacyjnej oraz nowych procesów, które doprowadzają do zmian w procedurach menedżerskich i systemach administracji*. Ten sam autor uznaje, że synonimem *management innovation* może być *managerial innovation*, termin wprowadzony przez J.R. Kimberly'ego na określenie *każdego programu, produktu lub techniki stanowiących znaczące odejście od dotychczasowego stanu rzeczy w momencie ich wprowadzenia i które wpływają na naturę, ułożenie, jakość i ilość informacji, które są dostępne w procesie podejmowania decyzji* (Kimberly, 1981, s. 86, za: Damanpour 2014, s. 1268). Równie szeroko, choć przy tym lakonicznie, zdefiniował innowację zarządczą (ang. *management innovation*) G. Hamel, dla którego to po prostu *coś, co zmienia sposób, w jaki menedżerowie robią to, co robią*" (Hamel, 2006, s. 76).

Odejście od dotychczasowych zasad i praktyk menedżerskich jest też rdzeniem jednej z najczęściej przywoływanych definicji innowacji menedżerskiej, która głosi, że *innowacja zarządcza (ang. management innovation) to tworzenie i implementacja menedżerskiej praktyki, procesu, struktury lub techniki, która jest nowa w stosunku do state of the art i w intencji ma ułatwić osiągnięcie celów organizacji* (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008, s. 829). Definicja ta zdaje się ograniczać innowacje menedżerskie do nowości pionierskich (nowe dla świata; ang. *new-to-the-state-of-the-art*), chociaż dalszy wywód autorów ujawnia, że obejmują tą nazwą również adaptacje wcześniej i gdzie indziej opracowanych rozwiązań (nowe dla organizacji).

W modelu J. Birkinshawa, G. Hamela i M.J. Mola (2008) innowacja zarządcza jest procesem obejmującym cztery etapy, tj. etap motywacji, inwencji, implementacji, teoretyzacji i etykietyzacji (rys. 1).





**Rys. 1.** Schemat procesu innowacji zarządczej (*management innovation*).

**Źródło:** Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008, s. 832

- ① - badania inspirowane problemem, ② – badania metodą prób i błędów,
- ③ – refleksyjne eksperymentowanie, ④ – ustalanie programu, ⑤ – łączenie pomysłów,
- ⑥ – testowanie pomysłów, ⑦ – łączenie teorii, ⑧ – kontekstualizowanie pomysłu,
- ⑨ – doskonalenie pomysłu, ⑩ – refleksyjna teoretyzacja

W etapie motywacji istotną rolę odgrywają czynniki i okoliczności, które ujawniają zapotrzebowanie na innowację. Inwencja stanowi początkowy etap eksperymentów, z których wyłoni się innowacja. Implementacja jest technicznym procesem oceny innowacji w rzeczywistych zastosowaniach (in vivo). Teoretyzacja i etykietyzacja to proces społeczny, w trakcie którego innowacja się legitymizuje.

Specyfiką procesów innowacyjnych jest to, że nie buduje ich linearna sekwencja działań. Na rysunku 1 przedstawiono 10 aktywności, które łączą poszczególne etapy przypisane do kontekstu organizacyjnego i do kontekstu otoczenia, a także tworzą połączenia pomiędzy tymi kontekstami, angażując zarówno wewnętrznych, jak i zewnętrznych agentów zmian.

Źródłami motywacji są dostrzegane w organizacji problemy (kontekst organizacyjny), ale również uświadomione przez działania zewnętrznych agentów szanse i zagrożenia (kontekst otoczenia). Swoisty dialog między wewnętrznymi a zewnętrznymi agentami zmian kształtuje program powstawania innowacji (rys. 1, oznaczenie ④). W tym dialogu okaże się, czy przeważą okoliczności, które decydują o opracowaniu własnej innowacji, czy okoliczności, które spowodują adaptację gotowego rozwiązania. Okoliczności te są różnorokie: od doj-

rażności ewentualnego gotowego rozwiązania poprzez motywacje wewnętrznych agentów po formę zaangażowania zewnętrznych agentów (konsultantów, badaczy).

W etapie inwencji powstaje hipotetyczna praktyka, na co składają się trzy aktywności: badania będące konsekwencją dostrzeżenia problemu (rys. 1, oznaczenie ①), badania metodą prób i błędów (②), które mogą być zresztą początkiem całego procesu (np. kiedy zastosowane w specyficznej sytuacji rozwiązanie ad hoc okaże się warte rozważenia jako nowa praktyka), a także łączenie pomysłów (⑤). To ostatnie występuje, jeżeli dochodzi do kojarzenia eksperymentalnych wysiłków wewnątrz organizacji z pomysłami rodzącymi się na zewnątrz. Poligonem takiej wymiany wiedzy mogą być np. branżowe konferencje. Działania zewnętrznych agentów w tym etapie obejmują również kontekstualizowanie (⑧) i doskonalenie (⑨) pomysłu. Kontekstualizowanie polega na rozważaniu różnych sposobów wykorzystania dostrzeżonych szans i zminimalizowania dostrzeżonych zagrożeń, natomiast doskonalenie pomysłu J. Birkinshawa, G. Hamela i M.J. Mola (2008, s. 835–836) porównują do badania metodą prób i błędów, tyle że odbywającego się w sferze konceptualnej.

Etap implementacji uruchamia aktywności skutkujące zastosowaniem nowej praktyki. Poza badaniami metodą prób i błędów należy do nich refleksyjne eksperymentowanie (rys. 1, oznaczenie ③), poprzez które wewnętrzni agenci zmian ewaluują nową praktykę. Zewnętrzni agenci zmian, chociaż – zdaniem autorów modelu – rzadko odgrywają aktywną rolę w implementacji nowej praktyki w organizacji, oddziałują na tę fazę pośrednio poprzez testowanie pomysłów (⑥), np. w ramach interwencji *action research* (ang.). Korzystają przy tym z efektów eksperymentów myślowych na dojrzewającej własnej idei i – zwrótnie – uzyskują do tych eksperymentów materiały.

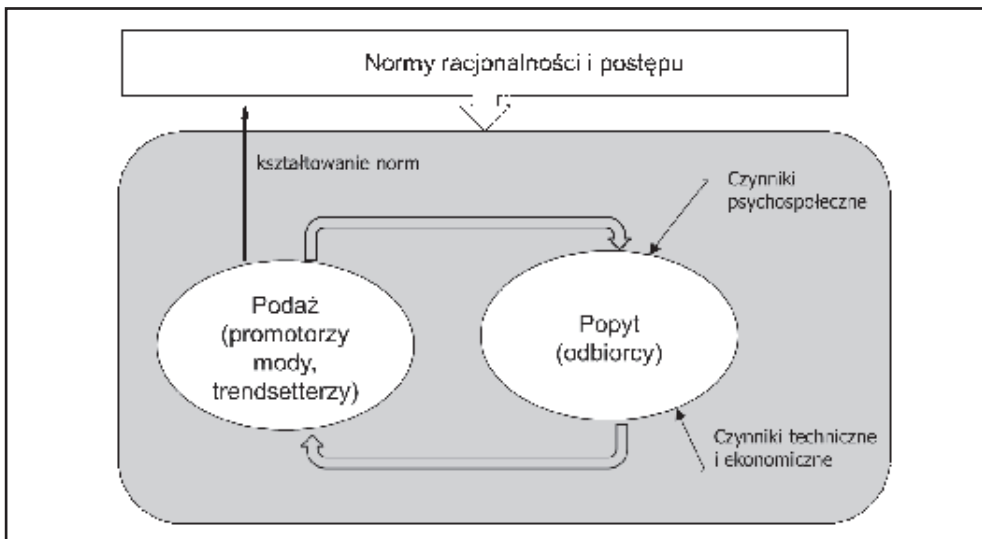
Ostatni etap obejmuje działania zmierzające do instytucjonalizacji nowego podejścia. Według J. Birkinshawa, G. Hamela i M.J. Mola składa się on z dwóch połączonych elementów: teoretyzacji i etykietyzacji. Teoretyzacja ma na celu budowanie racjonalnych uzasadnień dla innowacyjnego rozwiązania oraz znalezienia skutecznego sposobu na ich wyłożenie. Etykietyzacja polega na doborze odpowiedniej, czyli rezonującej z teoretyzacją, nazwy dla tego rozwiązania. W tym etapie troską wewnętrznych agentów jest zapewnienie trzech form legitymizacji. Legitymizację pragmatyczną – odnoszącą się do interesu własnego pracowników, na których działania nowinka wpłynie – budują, demonstrując wartość nowego rozwiązania w pierwszych zastosowaniach *in vivo* (tu autorzy modelu przyznają, że nie jest to łatwe w początkowych stadiach implementacji). Legitymizację moralną – wynikającą ze zgodności metody z organizacyjnym systemem wartości – można zwiększać np. poprzez wykazywanie, że nowe rozwiązanie łączy się logicznie ze zmianami, które organizacja już przeszła lub że wpisuje się w tradycję poszukiwania nowych (lepszyc) rozwiązań. Natomiast na legitymizację poznawczą wpływa wykazywanie, że dana innowacja jest odpowiedzią na specyficzne i nowe wyzwania, przed którymi organizacja stanęła. Tak rozumiane teoretyzacja i etykietyzacja są wspierane kombinacją dwóch działań: refleksyjnego eksperymentowania (rys. 1, oznaczenie ③) i łączenie teorii (⑦), np. poprzez lekturę, uczestnictwo w wykładach czy bezpośrednią komunikację. Zewnętrzni agenci zmian (konsultanci, badacze) wpływają – jako niezależni eksperci – na wewnętrzną legitymizację wdrażanej innowacji bezpośrednio, ale również pośrednio, poprzez działania zwiększające legitymizację zewnętrzną. Budowanie zewnętrznej legitymizacji pragmatycznej, czyli przekonania o wartości nowego rozwiązania, przebiega inaczej niż w przypadku budowania tej wewnętrznej, (Birkinshaw, Hamel, Mol, 2008, s. 839) ponieważ zewnętrzni obserwatorzy: (konsultanci, badacze, dziennikarze, prominentni menedżerowie) są skłonni przyjmować bardziej abstrakcyjny poziom oceny, niż

bezpośrednio zainteresowani pracownicy organizacji, znają mniej szczegółów jej dotyczących i z reguły mają bardziej pozytywne nastawienie, gdyż nie ponoszą ryzyka w przypadku porażki. Moralną legitymizację zwiększa wykazywanie spójności nowinki z istniejącymi cennionymi praktykami (autorzy podają przykład przedstawiania Six Sigma jako następcy TQM). Zewnętrzną legitymizację poznawczą wspierają argumenty bardziej ogólne i abstrakcyjne, niż wewnętrzną, a odnoszą się do szerszego kontekstu; są one wynikiem refleksyjnej teoretyzacji (rys. 1, oznaczenie ⑩).

### 3. Moda menedżerska

Jednym z najczęściej cytowanych przedstawicieli instytucjonalnego nurtu w badaniu nowości w zarządzaniu jest E. Abrahamson, autor teorii mód menedżerskich i klasycznej już definicji, która określa *management fashion* (ang.) jako *względnie krótkotrwałe (ang. transitory) zbiorowe przekonanie, rozpowszechniane przez promotorów mody, że zarządcza technika wyróżnia się w drodze do racjonalnego postępu w zarządzaniu* (Abrahamson, 1996, s. 257). Inna często cytowana definicja głosi, że jest to [...] *produkcja i konsumpcja czasowo intensywnego dyskursu w dziedzinie zarządzania oraz zmiany organizacyjne z tego dyskursu wynikające lub z nim związane* (Benders i Veen 2001, s. 48–49).

Rynek mody menedżerskiej jest kształtowany przez normy racjonalności i postępu (rys. 2), będące społecznymi oczekiwaniami dotyczącymi racjonalnych wyborów menedżerów (czyli np. wyboru technik czy podejść jak najlepiej dostosowanych do celów, którym służą) oraz oczekiwania dotyczące ciągłych poszukiwań nowych, lepszych rozwiązań. Oczekiwania te są dalekie od uniwersalności i nieprecyzyjne, nie zawierają specyficznych kryteriów oceny po-



**Rys. 2.** Popytowo-podażowy model mody menedżerskiej. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (Abrahamson, 1996)

stępu, stanowią pewne zgrubne wyobrażenie racjonalnego i otwartego na postęp zarządzania. Kształtują je w dużej mierze środowiska tworzące podażową stronę rynku mody (konsultanci, tzw. guru zarządzania, akademicy i niezależni badacze), uwzględniając aktualne uwarunkowania techniczne, ekonomiczne, polityczne i demograficzne, które wpływają na „podatność gruntu” dla niektórych podejść.

Popyt na rynku mód menedżerskich kształtowany jest przez czynniki psychospołeczne oraz techniczne i ekonomiczne. Pierwsza z tych grup wpływa na powstawanie i rozwój wszelkich mód (np. estetycznych, artystycznych) i zawiera tęsknotę za nowością, frustrację, dążenie do wzrostu statusu. Frustracja czyni odbiorców mody podatnymi na obietnice rozwiązania problemów w organizacji. Tęsknota za nowością wynika z dwóch konkurujących potrzeb: wyróżnienia się i naśladownictwa, mających różne znaczenie w różnych fazach życia mody. Podobnie dążenie do wzrostu statusu: wcześnie konsumenci mody napędzani są potrzebą wyróżnienia się (zaznaczenia swojego wyższego statusu), późni – potrzebą naśladownictwa (dołączenia do elity).

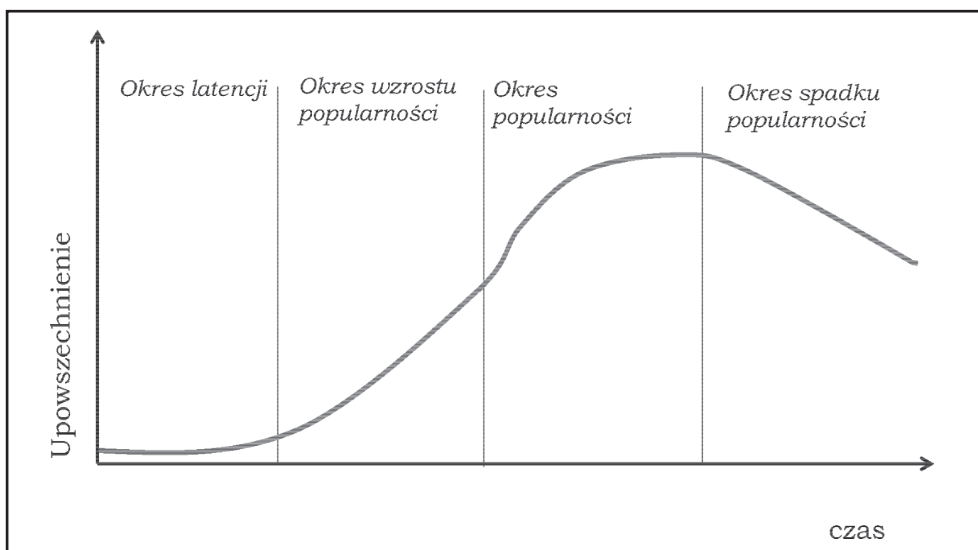
Czynniki z drugiej grupy (techniczne i ekonomiczne) uzmysławiają stronie popytowej różnice między obecnym a możliwym (pożądanym) poziomem efektywności organizacyjnej. Zmiany w otoczeniu technicznym i ekonomicznym, makroekonomiczne fluktuacje, siły polityczne wpływają na preferencje pewnego typu metod i rozwiązań. Strona podaźowa (trendsetterzy) nie tylko odpowiada na to zapotrzebowanie, ale też aktywnie je kreuje.

Moda menedżerska różni się więc od mód estetycznych tym, że, chociaż jest – jak każda inna moda – zjawiskiem kulturowym i społecznym, to na jej odbiór wpływają nie tylko czynniki psychospołeczne, ale również techniczne i ekonomiczne. Musi też sprostać kryteriom racjonalności i postępu.

W procesie powstawania i umacniania się mody menedżerskiej E. Abrahamson wyróżnił cztery fazy, tj. fazę tworzenia (ang. *creation*), wyboru (ang. *selection*), obróbki (ang. *processing*) i upowszechniania (ang. *dissemination*). Pierwsza faza może być zapoczątkowana przez rzeczywistą innowację. Nie jest to jednak konieczne, gdyż – zgodnie z definicją mody – kluczowe jest stworzenie przekonania, że nowinka okaże się skuteczna i doprowadzi do postępu. W fazie selekcji następuje wybór podejścia/techniki do dalszego lansowania. Ponieważ wybór ten nie musi być zawężony do faktycznych innowacji; odpowiednią kandydatką na nowinkę może okazać się dawno opracowane i szerzej nieznanne lub odświeżone podejście. Selekcja jest dynamicznym procesem, w którym istotną rolę odgrywają wzajemnie uwarunkowane oczekiwania strony popytowej i oferta strony podaźowej. Po wyborze następuje faza obróbki nowinki, która ma wywołać przekonania, że lansowana technika pozwoli osiągnąć ważny dla zarządzania cel w jak najbardziej efektywny sposób. Stworzenie tego przekonania wymaga zastosowania środków perswazji skierowanych na wykazanie:

- ♦ doniosłości celu, którego osiągnięcie ma wspierać nowinka;
- ♦ przewagi samej nowinki jako środka ułatwiającego osiągnięcie tegoż celu.

Środkiem upowszechniania mód menedżerskich jest przede wszystkim język (artykuły, podręczniki, wykłady, odczyty, blogi, poradniki), dlatego natężenie dyskursu jest często stosowanym miernikiem popularności nowinki. W tak wyznaczonym cyklu życia mody można wyodrębnić cztery fazy (Grant, 2011): okres latencji, kiedy zainteresowanie nowinką jest niewielkie, okres wzrostu popularności, dla którego wyzwalaczem może być na przykład rozczarowanie dotychczas stosowaną techniką, czy podejściem (Abrahamson i Fairchild, 1999), następnie okres stabilnej popularności, po którym następuje okres zmniejszającego się zainteresowania nowinką (rys. 3).



**Rys. 3.** Przebieg mody menedżerskiej. Źródło: Grant 2011, s. 119

Nowinki menedżerskie w trakcie swojego życia ewoluują. Przestrzeń ewolucyjną zapewnia im według J. Bendersa i K. van Veena (2001) żywotność interpretacyjna (ang. *interpretative viability*) objawiająca się niejednoznacznością i nieprecyzyjnością opisu lansowanego podejścia. Zwiększa to popyt na nie, gdyż potencjalny odbiorca łatwiej dostrzeże swoją sytuację w opisie, który jest ogólny i nieprecyzyjny. Może *eklektycznie wybrać te elementy podejścia, które do niego przemawiają, albo które interpretuje jako jego istotę, albo które oportunistycznie wybiera do swoich celów* (Benders i Veena, 2001, s. 37–38).

H. Giroux (2006) uznała, że najważniejszym efektem niejednoznaczności i zmienności opisów nowinek na rynku mody menedżerskiej jest otwarcie na różne drogi implementacji idei. Dlatego nazywa tę cechę pragmatyczną niejednoznacznością (ang. *pragmatic ambiguity*), która jest jednocześnie efektem i źródłem poszukiwań, ewolucji i „przekładów” idei w jej kolejnych fazach życia i interpretacjach.

W porównaniu do modelu innowacji zarządczej J. Birkinshawa, G. Hamela i M.J. Mola (2008), którzy faworyzują racjonalne motywacje wewnętrznych i zewnętrznych agentów, koncepcja mody menedżerskiej wyraźnie dopuszcza do głosu czynniki psychospołeczne, przyznaje możliwość wyprodukowania mody na bazie nieinnowacyjnych rozwiązań i *expressis verbis* postuluje, że środkiem podtrzymującym modę jest „stworzenie przekonania” (nie zaś dowód), że lansowana nowinka doprowadzi do korzystnych dla organizacji zmian. Jednak różnice pomiędzy tymi konceptualizacjami osłabiają następujące fakty:

- ♦ Model innowacji zarządczej, zwłaszcza faza teoretyzacji i etykietyzacji, ujawnia (choć nie wprost) olbrzymie znaczenie środków językowych w budowaniu prestiżu nowinki i akceptacji różnych grup interesariuszy.
- ♦ Model mody menedżerskiej, choć nie wypiera czynników psychospołecznych, podkreśla regulujące znaczenie norm racjonalności i postępu.
- ♦ Oba modele przyznają ważną rolę zewnętrznym agentom w całym procesie rozwoju innowacji zarządczej/mody menedżerskiej.

## 4. Ewolucyjne upowszechnianie się nowinek w zarządzaniu

Badacze upowszechniania się nowości w zarządzaniu bardzo często posługują się metaforą dyfuzji i ilustrującym ją modelem E. Rogersa z wyodrębnionymi grupami odbiorców: innowatorami, prekursorami, czyli wczesnymi naśladowcami, wczesną większością, późną większością, maruderami. Większość z prac tego nurtu dotyczy uwarunkowań „epizodu dyfuzji” (Ansari, Fiss, Zajac, 2010), zwłaszcza związanych z cechami samej innowacyjnej praktyki, takimi jak np. względna przewaga, kompatybilność, złożoność, podzielność, obserwowalność (Rogersa, 1995).

Badacze tzw. skandynawskiej szkoły instytucjonalnej (Czarniawska i Joerges, 1996; Czarniawska i Sevón, 2005; Sahlin i Wedlin, 2008; Røvik, 2016) skłaniają się raczej ku metaforom przekładu oraz podróży idei przez czas i przestrzeń. W czasie tej podróży niektóre aspekty nowinki pozostają niezmiennie, jednak inne ewoluują i różnicują się. Transformacje te powstają w różnych kontekstach i są inicjowane przez różnych aktorów zaangażowanych w cyrkulację idei.

Zmienność idei jest charakterystycznym rysem (wręcz aksjomatem) teorii przekładu, ale obecnie zgadzają się z tym przedstawiciele praktycznie wszystkich szkół badawczych (Ansari, Fiss, Zajac, 2010; Gondo i Amis, 2013). Mimo to ciągle dużym wyzwaniem dla badaczy zjawiska jest określenie przyczyn tego zróżnicowania. Jednym z szerzej cytowanych jest model S.M. Ansariego, P.C. Fissa i E.J. Zajaca (2010). Integrując dorobek z różnych nurtów badań nad upowszechnianiem innowacji menedżerskich, autorzy uwzględnili w nim zarówno racjonalne, jak i społeczne i kulturowe motywacje implementacji nowinek. Przyjęli również założenie, że adaptacja jest *bardziej regułą, niż wyjątkiem* (Ansari, Fiss, Zajac, 2010, s. 71) w implementacji nowych praktyk.

Adaptacja, czyli *proces, w którym strona adaptująca (adopter) stara się stworzyć lepsze dopasowanie implementowanej praktyki do swoich specyficznych potrzeb, aby zwiększyć ‘przestrzeń akceptacji’ w trakcie implementacji* (Ansari, Fiss, Zajac, 2010, s. 71), ma dwa wymiary: wierność i rozległość. Wierność dotyczy zgodności implementowanej praktyki z jej wersją źródłową (przy czym źródło nie oznacza tu wersji prototypowej, tylko ostatnią wersję ewoluującej metody), natomiast rozległość – intensywności i skali implementacji. Kombinacje wysokich i niskich poziomów tych wymiarów ilustruje tabela 1.

Na proces adaptacji nowego podejścia wpływają trzy formy jej dopasowania do organizacji adaptującej:

- ♦ techniczne (dopasowanie do bazy technologicznej, poziomu innowacyjności, zdolności absorpcyjnych);
- ♦ kulturowe (dopasowanie do wartości, wierzeń, stylu komunikacji, norm);
- ♦ polityczne (dopasowanie do formalnych i nieformalnych układów sił i interesów).

Na typ adaptacji wpływa też faza rozwoju adaptowanej metody. Motywacją strony adaptującej jest zmniejszenie niepewności towarzyszącej adaptacji, a tym samym zmniejszenie kosztów ewentualnej porażki (chybionej adaptacji). Dlatego przy braku dopasowania technicznego wczesni naśladowcy, aby uniknąć kosztów eksperymentowania, są bardziej skłonni do przyjęcia nowinki wiernie, ale – aby zminimalizować koszty ewentualnej porażki – na małą skalę (adaptacja w małej dawce). Późni naśladowcy, mając do czynienia z praktyką, która jest już lepiej poznana, mogą pozwolić sobie na jej twórcze modyfikacje i większą rozległość implementacji (adaptacja dopasowana). Odwrotnie jest przy braku dopasowania

kulturowego. Wcześni naśladowcy, mając do czynienia z nieokrzepłą wersją innowacji, mogą czuć się bardziej uprawnieni do eksperymentowania z nią, redefiniowania jej i adaptowania jej do swojej kultury (adaptacja dopasowana). Późni naśladowcy mają do czynienia z metodą na wyższym poziomie instytucjonalizacji, co ogranicza swobodę adaptacji. Będą więc skłaniać się do adaptacji wiernej, ale – by zredukować koszty niedopasowania – mniej rozległej (adaptacja w małej dawce).

**Tabela 1.** Typy adaptacji

Rozległość	Wierność	
	wysoka	niska
Duża	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ adaptacja pełna i wierna;</li> <li>♦ wzorzec charakterystyczny dla wczesnych naśladowców przy braku dopasowania politycznego</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ adaptacja dopasowana;</li> <li>♦ wzorzec charakterystyczny dla:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• późnych naśladowców przy braku dopasowania technicznego,</li> <li>• wczesnych naśladowców przy braku dopasowania kulturowego</li> </ul> </li> </ul>
Mała	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ adaptacja w małej dawce;</li> <li>♦ wzorzec charakterystyczny dla:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• wczesnych naśladowców przy braku dopasowania technicznego,</li> <li>• późnych naśladowców przy braku dopasowania kulturowego</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ adaptacja luźna;</li> <li>♦ wzorzec charakterystyczny dla późnych naśladowców przy braku dopasowania politycznego</li> </ul>

**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (Ansari, Fiss, Zajac, 2010).

Autorzy modelu zakładają, że w przypadku braku dopasowania politycznego przy adaptacji ważną rolę odgrywają dwie siły, tj. siła wymuszająca podporządkowanie i siła wymuszająca kompromis. We wczesnych fazach życia innowacji większe znaczenie ma ta pierwsza siła, gdyż dyskurs na temat nowinki dopiero się rozwija. Dlatego wcześni naśladowcy będą skłaniać się ku adaptacji rozległej i wiernej. Późni naśladowcy mają informacje o licznych wcześniejszych adaptacjach różnych wariantów nowej praktyki i o krytycznych analizach ich skuteczności. Są to uwarunkowania, które otwierają pole do rozwiązań kompromisowych – adaptacji szytych na miarę adaptującej organizacji i niekoniecznie rozległych, co jest wystarczające, gdy praktyka jest adaptowana głównie ze względów symbolicznych i wizerunkowych.

Podstawowe typy adaptacji przedstawione w tabeli 1 nie obejmują oczywiście wszystkich przypadków; niedopasowaniu technicznemu może przecież towarzyszyć niedopasowanie polityczne i/lub kulturowe. Autorzy przyznają, że trzy wyodrębnione przez nich typy niedopasowań nie są niezależne, a ich izolacja w modelu jest zachowana dla „analitycznej klarowności” (Ansari, Fiss, Zajac, 2010, s. 84). Przyznają również, że na przebieg adaptacji wpływają inne niż dopasowanie czynniki, tj. żywotność interpretacyjna (sprzyja obniżeniu wierności adaptacji), podzielność, czyli możliwość implementacji w mniejszej skali (sprzyja mniejszej rozległości adaptacji) i złożoność (sprzyja wysokiej wierności i małej rozległości).

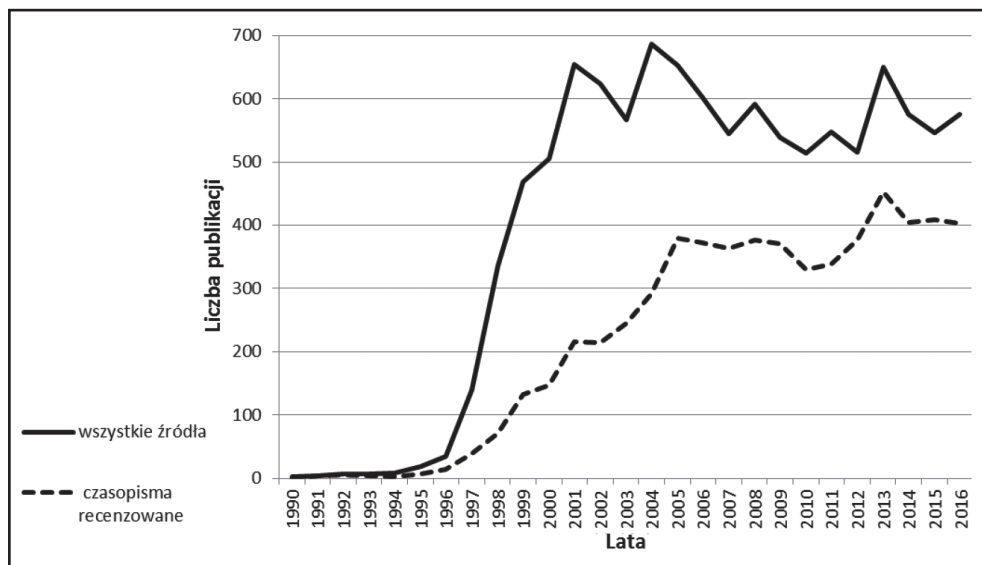
## 5. Popularna praktyka czy modna nomenklatura

Założenie o ścisłym związku mody menedżerskiej z intensywnością wypowiedzi na jej temat (Abrahamson i Fairchild, 1999) było podstawą wyboru miernika, jakim były wskaźniki bibliograficzne, czyli wskaźniki PMI (ang. *print media indicator*). Współcześnie nadal jest to

chętnie stosowana technika badawcza, zwłaszcza w analizach makro, chociaż znane są jej słabe strony: nie dostarcza informacji o właściwej konsumpcji nowinki (Heusinkveld i Benders, 2012), na przebieg wykresów popularności wpływają decyzje badacza, tj. wybór baz/bazy danych i konstrukcja zapytań. D.Ø. Madsen i T. Stenheim (2014), porównując tę technikę z innymi dostępnymi dla badaczy mód menedżerskich (ankietami, wywiadami, obserwacjami), przyznają, że żadna z nich nie jest bez wad i żadna nie umożliwia tak prostego, taniego i masowego badania, jak wskaźniki PMI.

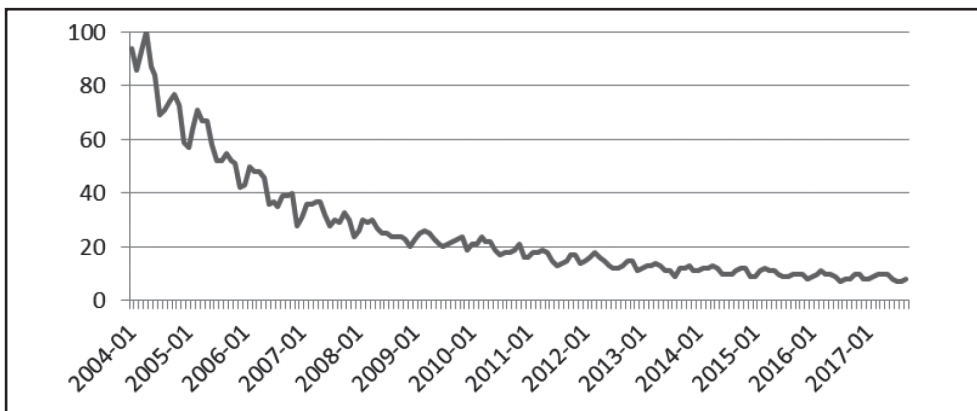
Pewną alternatywą dla wskaźników PMI są wykresy Google Trends, badające zainteresowanie tematem na podstawie częstości zapytań w wyszukiwarce Google. Metoda ta, jako obrazująca autentyczne, oddolne zainteresowanie problemem, ma swoich zwolenników (Madsen, 2016). Jej stosowalność jest jednak ograniczona, gdyż Google Trends publikowane są dopiero od 2004 r.

W celu porównania tych dwóch technik przeprowadzono analizy bibliograficzne i badania Google Trends dla trzech koncepcji: *knowledge management*, *Big Data*, *gamification* (ang.). Wyniki badań ilustrują rysunki 4–9. Na wykresach Google Trends liczby na skali popularności przedstawiają względną popularność w odniesieniu do tej najwyższej (oznaczonej za pomocą wartości 100). Na przykład wartość 50 oznacza połowę najwyższej popularności. Jeżeli popularność hasła wynosiła mniej niż 1% najwyższej wartości, przyjmuje się, że miała wartość 0. Do analiz metodą bibliograficzną wybrano bazę Business Source Complete, która skupia poza publikacjami naukowymi (recenzowanymi) również bogatą kolekcję publikacji branżowych, rozdziały książek, studia przypadków, raporty korporacyjne itp. W badaniu uwzględniono publikacje, w których poszukiwany termin znalazł się w tytule, słowach kluczowych lub streszczeniu (ang. *TI termin OR AB termin OR SU termin*).

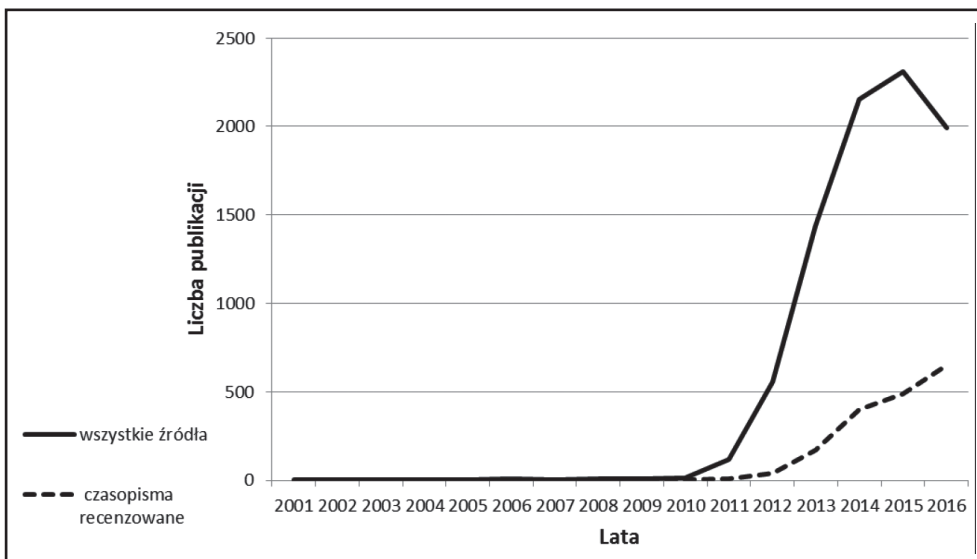


**Rys. 4.** Liczba publikacji na temat *knowledge management* (tytuł lub słowa kluczowe lub streszczenie) w bazie Business Source Complete



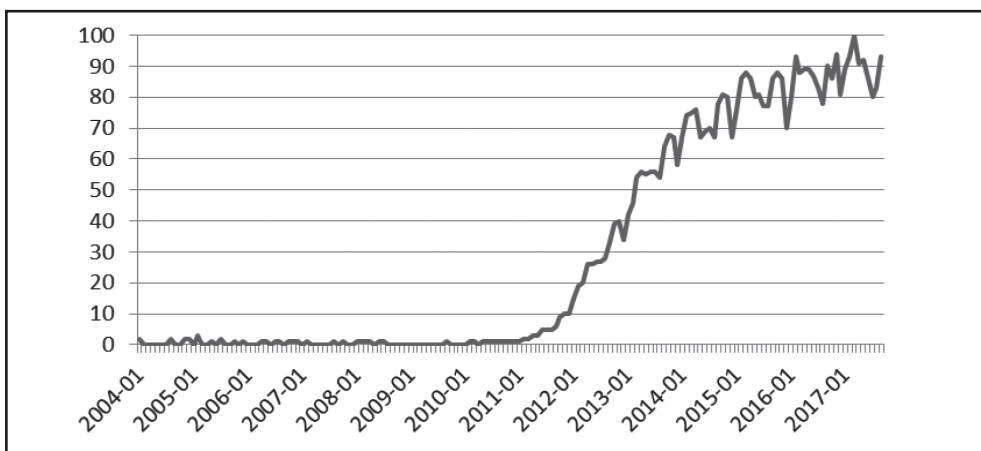


**Rys. 5.** Popularność hasła *knowledge management* wg Google Trends.  
**Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (<https://trends.google.com/trends/?geo=US> [online] [dostęp: wrzesień 2017]).

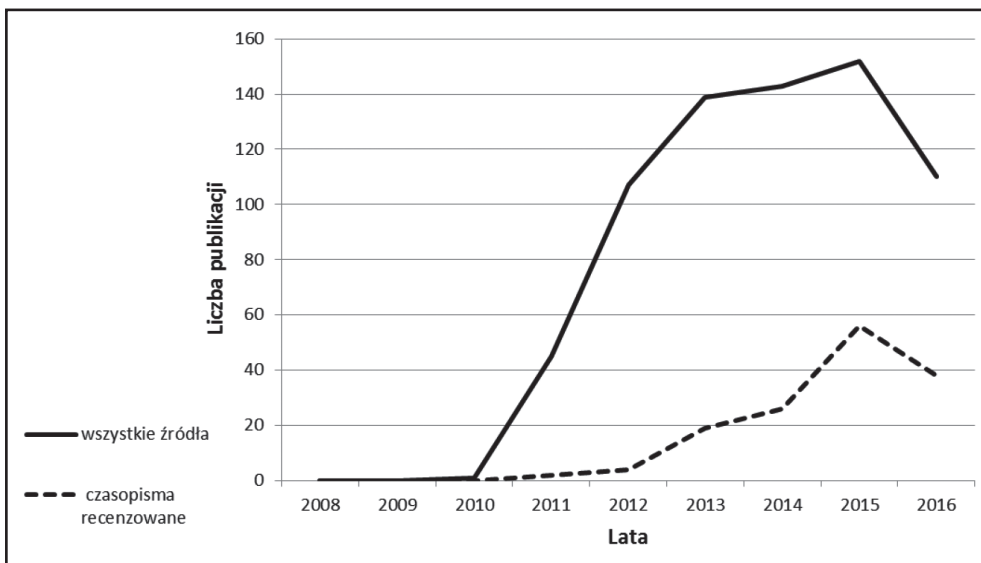


**Rys. 6.** Liczba publikacji na temat *Big Data* (tytuł lub słowa kluczowe lub streszczenie) w bazie Business Source Complete

Wykresy liczby publikacji pokazują, że w okresie wzrostu popularności publikacje naukowe (recenzowane) stanowią istotną mniejszość, natomiast w fazie popularności – większość. Jest to prawidłowość zauważona już w analizie E. Abrahamsona i G. Fairchilda (1999).

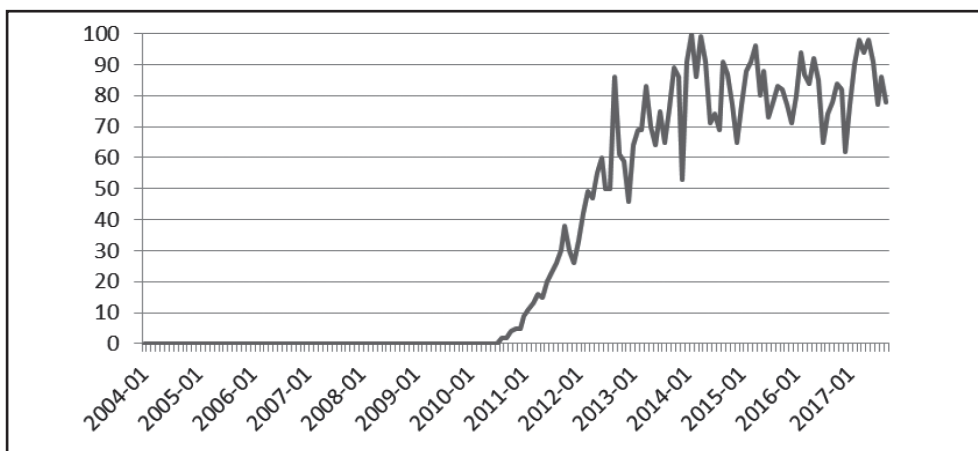


**Rys. 7.** Popularność hasła *Big Data* wg Google Trends. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (<https://trends.google.com/trends/?geo=US> [online] [dostęp: wrzesień 2017]).



**Rys. 8.** Liczba publikacji na temat *gamification* (tytuł lub słowa kluczowe lub streszczenie) w bazie Business Source Complete

W przypadku mód znajdujących się na fali wznoszącej (ang. *Big Data*; *gamification*) wykresy popularności haseł według Google Trends nie odbiegają znacząco od wykresów liczby publikacji (rys. 6–9), chociaż spadek liczby publikacji na temat rywalizacji w 2016 r. (rys. 8) nie znajduje odzwierciedlenia w oddolnej popularności hasła (rys. 9). Inaczej jest



**Rys. 9.** Popularność hasła gamification wg Google Trends. **Źródło:** opracowanie własne na podstawie: (<https://trends.google.com/trends/?geo=US> [online] [dostęp: wrzesień 2017])

w przypadku dojrzałej koncepcji, jaką jest *knowledge management* (ang.). Okres 2004–2016 analizowany na podstawie liczby publikacji świadczy o pozostawaniu mody w fazie popularności (rys. 4), natomiast hasło *knowledge management* systematycznie traci popularność i od listopada 2010 r. nie przekracza poziomu 20 (czyli 20% zainteresowania maksymalnego, zaobserwowanego w kwietniu 2004 r.). Można to wytłumaczyć faktem, że w badaniach naukowych i analizach istnieje potrzeba i konieczność usystematyzowania pojęć (i wtedy odwołanie się do źródłowego hasła *knowledge management* jest nieuniknione). Można domniemywać, że znacząca część użytkowników Google nastawiona jest bardziej pragmatycznie (dobre efekty daje poszukiwanie informacji o źródłach naukowych za pomocą wyspecjalizowanych wyszukiwarek). Wobec ogromu podejść, narzędzi, technik mieszczących się pod parasolem *knowledge management* dla tej grupy bardziej efektywne jest wyszukiwanie nazw konkretnych narzędzi, podejść czy obszarów tematycznych, np. *knowledge base* (ang.), *workflow* (ang.), *knowledge sharing* (ang.), *microlearning* (ang.), *content management system* (ang.).

To poszerzenie znaczenia obserwowane w przypadku zarządzania wiedzą jest efektem ewolucji mody i dynamiką relacji na rynku mody menedżerskiej. Chodzi tu nie tylko o relacje między stronami podażową i popytową, ale również o relacje po stronie podażowej, które mają charakter kooperacyjno-konkurencyjny. W początkowej fazie życia mody dominuje kooperacja, jednak już wylansowana nowinka wywołuje działania zmierzające do wyróżnienia się w niszy, np. poprzez wykorzystanie żywotności interpretacyjnej. Jedną z popularnych strategii jest właśnie poszerzenie znaczeń nazwy podejścia. Ponieważ w tym samym czasie na rynku mody realizowane są inne strategie, w tym zawężanie znaczenia lub zmiana etykiety (Heusinkveld, Benders, Hillebrand, 2013), nie determinuje to kierunku rozwoju mody.

Istotne zmniejszenie częstości użycia nazwy etykietyzującej modę może świadczyć o zarzuceniu lansowanej koncepcji – i tak dzieje się w przypadku tzw. mód krótkotrwałych (ang. *fads*). Jak wykazują badania (Nijholt i Benders, 2007; Perkmann i Spicer, 2008), zanik

dyskursu może też być efektem instytucjonalizacji nowinki, tj. procesu, dzięki któremu „nowość” zamienia się w „oczywistość”, standard.

Instytucjonalizacji sprzyja szerokie upowszechnienie nowości, ale nie jest ono warunkiem ani koniecznym, ani wystarczającym do przekształcenia się nowinki w standard. D.Ø. Madsen i T. Stenheim (2014) wskazują, że możliwa jest instytucjonalizacja przy małym upowszechnieniu, np. kiedy promotorzy nowego podejścia koncentrują się na wybranej niszy na rynku idei i tylko w jej ramach to podejście się instytucjonalizuje. Z kolei szerokie upowszechnienie nie musi prowadzić do instytucjonalizacji, gdy wśród adaptacji przeważają powierzchowne, ograniczające się do aspektów symbolicznych i retoryki.

Związana z modą nomenklatura („lingwistyczny ładunek”) może zostać zasymilowana i wejść na stałe do języka organizacji mimo schyłku mody i niekoniecznie musi iść to w parze ze stosowalnością nowinki (Heusinkveld i Benders, 2012). R. Cluley (2013) identyfikuje trzy powody używania modnych słów (ang. *buzzwords*) przez menedżerów:

1. Sygnalizowanie autorytetu – używanie specjalistycznych i en vogue terminów ma sugerować wtajemniczenie – wiedzę i kompetencje – osoby, która się nimi posługuje.
2. Eufemizacja języka – dzięki nowym, modnym i zazwyczaj nieprecyzyjnie zdefiniowanym terminom menedżerom jest łatwiej mówić o drażliwych kwestiach i trudnych problemach. W ten sposób modne słowa ułatwiają dyskusję, a co za tym idzie działanie, co czyni je, zdaniem R. Cluley’a (2013, s. 39), *efektywnymi narzędziami komunikacji*.
3. Przeniesienie odpowiedzialności – trudność decyzji menedżerskich wynika m.in. z tego, że ich skutki dotyczą wielu interesariuszy, których cele i oczekiwania bywają sprzeczne. Odwoływanie się do modnych koncepcji i używanie modnej terminologii pomaga uchronić się przed zapaścią decyzyjną, gdyż daje złudzenie przeniesienia odpowiedzialności za decyzję na metodę, technikę czy podejście.

Bywa też tak, że idea zostaje w organizacji zinternalizowana, natomiast zarzuca się związaną z nią niegdyś terminologię i/lub etykietę (wspomniany już przypadek zarządzania wiedzą). Są to argumenty przemawiające przeciw utożsamianiu stopnia dojrzałości idei z częstotliwością wypowiedzi na ten temat.

Przenikanie nowej idei/metody/pomysłu do rzeczywistości organizacyjnej nie musi mieć charakteru twardego, jakim jest implementacja (często: zakup), zinstytucjonalizowanego rozwiązania i wspomagających go narzędzi. Idee mogą osadzać się w pamięci organizacyjnej w bardziej subtelny sposób, tj. przez wpływ na dobór argumentów i środków wypowiedzi czy wydobycie na powierzchnię tematów dotychczas ignorowanych (Benders i Veen, 2001). Zaczynem takich słabych wpływów mody na organizację mogą być luźne adaptacje albo nawet wyłącznie infekcja modną nomenklaturą. Przywoływany wyżej R. Cluley (2013) dostrzega pozytywne strony uciekania się do *buzzwords* (ang.), R.E. Cole (1999) nawet w krótkotrwałych modach menedżerskich (ang. *fads*), uznawanych przez wielu za bezużyteczne lub nawet szkodliwe, dostrzega *kreatywne formy eksperymentowania*, które mogą mobilizować aktywność i uważność. W tym sensie nawet te nowinki, które są ogólnikowe, nieinnovacyjne, upraszczające rzeczywistość mogą być impulsem do rozwoju wiedzy (Calhoun, Starbuck, Abrahamson, 2011), a także innowacyjności organizacyjnej.

## 6. Wnioski

Perspektywa przyjęta do badań nad nowościami w zarządzaniu jest wyborem badaczy, którzy skupiają się na różnych aspektach lub etapach w cyklu życia innowacji. Długa domina-

cja perspektywy racjonalnej nie wynikała z tego, że w satysfakcjonujący sposób wyjaśniała warunki i mechanizmy powstawania i przyjmowania innowacji zarządczych, ale z łatwości, z jaką przyjmowane były założenia o racjonalnych aktorach. Popytowo-podażowy model mód menedżerskich, chociaż uwzględnia czynniki społeczne i psychologiczne, też nie obejmuje wszystkich mechanizmów wpływających na upowszechnianie się nowości w zarządzaniu organizacjami. Mnogość modeli i podejść do zrozumienia tego fenomenu świadczy o zainteresowaniu badaczy tym ważnym zjawiskiem i zbliża do rozpoznania jego mechanizmów, ale i zwiększa zamieszanie terminologiczne (np. w wielu publikacjach określenia „moda menedżerska” i „innowacja” funkcjonują jako synonimy).

Nova w zarządzaniu mają różne oblicza. Klasyczne klasyfikacje (np. innowacje przełomowe – dostosowawcze; nowe dla świata – nowe dla organizacji) można uzupełnić o:

- ♦ innowacje czasowo popularne (modne);
- ♦ innowacje lokalne (nigdy nie zyskujące szerokiego zainteresowania);
- ♦ innowacje pozorne (mody bazujące na odświeżeniu starych pomysłów lub innowacje nazewnicze).

Rysunek 10 ilustruje próbę syntetycznego ujęcia źródeł różnych rodzajów nowości w zarządzaniu i różnych dróg ich osadzenia się w organizacji. Wpływy te różnią się intensywnością i radykalizmem – od wiernego przyjęcia w pełni zinstytucjonalizowanego, zinstrumentalizowanego podejścia poprzez bardziej swobodne adaptacje aż po inspiracje wynikające z obcowania z lansowaną przez trendsetterów tematyką i nomenklaturą.

Podsumowując zaprezentowane w niniejszym opracowaniu badania i przeglądy, można stwierdzić, że:

- ♦ Innowacja zarządcza może stać się modą menedżerską.
- ♦ Moda menedżerska może bazować na innowacji, ale można ją wywołać również innymi metodami, np. odświeżając stare, zapomniane pomysły.

Zatem: **Moda jest możliwą, ale niekonieczną fazą życia idei w zarządzaniu.**

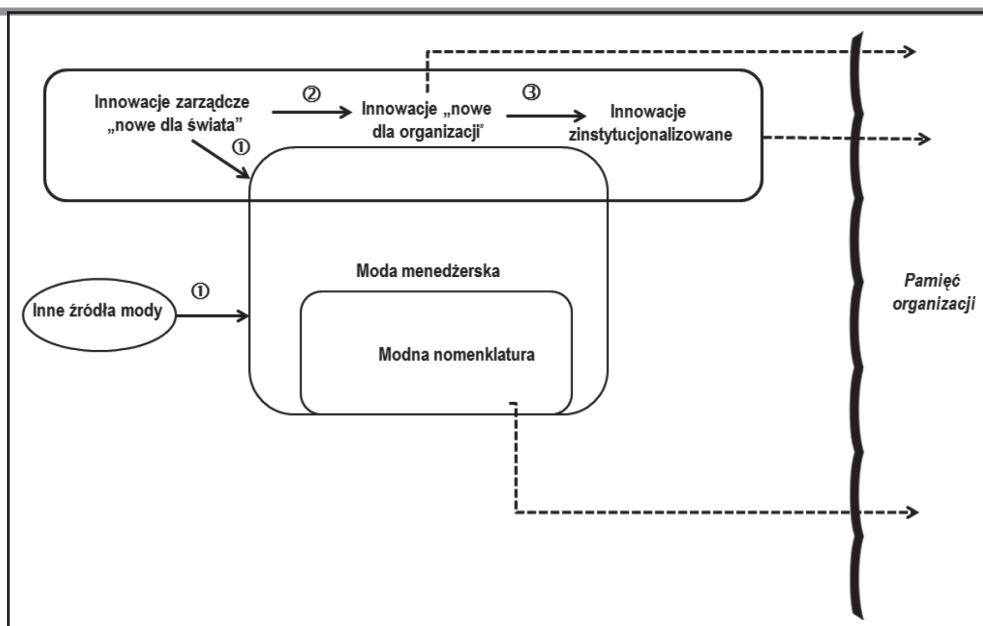
- ♦ Ponieważ oczywistym narzędziem komunikacji jest język, zainteresowanie nowością (modną lub tym, co jeszcze nią nie jest) manifestuje się w publikowanych i wygłoszonych tekstach.

Jednak:

- ♦ Nowa idea w trakcie swego życia ewoluuje. Ewoluuje też język jej opisu, zmienia się nomenklatura i etykiety przypisane samej idei.
- ♦ Adaptacja nowej idei (metody, techniki, podejścia) może mieć różną rozległość i wierność. Możliwe jest przejście jej tylko w warstwie symbolicznej i językowej, możliwe jest również, że pełnej i wiernej adaptacji będzie towarzyszyło odejście od kojarzonej z nią nomenklatury.

Zatem: **Badania bibliograficzne mają ograniczoną użyteczność dla oceny upowszechnienia idei.**

- ♦ Procesy osadzania się nowych koncepcji w praktyce organizacyjnej są zróżnicowane i pozbawione uniwersalnego wzorca. Jako krańcowe przypadki można wskazać podejmowanie dojrzałych i zinstrumentalizowanych rozwiązań, co jest często związane z radykalnymi zmianami organizacyjnymi i kosztowne (np. związane z zakupem systemów informatycznych, szkoleniami, pozyskiwaniem certyfikatów, reorganizacją) oraz trudno uchwytny i rozłożony w czasie wpływ popularnej koncepcji na zmiany w sposobie myślenia, artykułowania poglądów, percepcji problemów w organizacji. To pierwsze może okazać się kosztownym błędem, natomiast „tracenie czasu”



**Rys. 10.** Rodzaje nowości w zarządzaniu i ich osadzanie się w pamięci organizacji  
 -----> drogi osadzania się nowości w pamięci organizacyjnej, ① tworzenie mody, upowszechnianie, ② adaptacje, przekłady, ③ instytucjonalizacja

na dyskusje o kolejnej fanaberii (ang. *fad*) i próby interpretacji kolejnych „modnych słówek”, mogą przynajmniej przeciwdziałać inercji organizacyjnej i zwrócić uwagę na istotne problemy, szanse i zagrożenia.

Zatem: ładunek innowacyjności w novum nie przesądza o korzyściach, jakie organizacja może odnieść z jego implementacji, zwłaszcza w długiej perspektywie.

## Bibliografia

- Abrahamson, E., *Management fashion*. „Academy of Management Review” 1956, No. 1, Vol. 21.
- Abrahamson E., Fairchild G., *Management fashion: Lifecycles, triggers, and collective learning processes*. „Administrative Science Quarterly” 1999, No. 44.
- Ansari S.M., Fiss P.C., Zajac E.J., *Made to fit: How practices vary as they diffuse*. „Academy of Management Review” 2010, No. 1, Vol. 35.
- Benders J., Veen K. van, *What’s in a fashion? Interpretative viability and management fashions*. „Organization” 2001, No. 1, Vol. 8.
- Birkinshaw J., Hamel G., Mol M.J., *Management innovation*. „Academy of Management Review” 2008, No. 3, Vol. 33.
- Calhoun M.A., Starbuck W.H., Abrahamson E., *Fads, fashions and the fluidity of knowledge: Peter Senge’s The Learning Organization*, [w:] *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, eds. M. Easterby-Smith, M.A. Lyles. Wiley & Sons, Hoboken 2011.
- Cluley R., *What makes a management buzzword buzz?* „Organization Studies” 2013, No. 1, Vol. 34.
- Cole R.E., *Managing quality fads*. Oxford University Press, New York 1999.
- Collins D., *The fad motif in management scholarship*. „Employee Relations” 2001, No. 1, Vol. 23.
- Czarniawska B., Joerges B., *Travel of ideas*, [w:] *Translating the organizational change*, eds. B. Czarniawska, G. Sevón. Walter de Gruyter, New York 1996.

- Czarniawska B., Sevón G., *Global ideas. how objects and practices travel in the global economy*. Liber, Malmö 2005.
- Damanpour F., *Footnotes to research on management innovation*. „Organization Studies” 2014, No. 9, Vol. 35.
- Damanpour F., Aravind D., *Managerial innovation: Conceptions, processes, and antecedents*. „Management and Organization Review” 2012, No. 2, Vol. 8.
- Daniel E., Myers A., Dixon K., *Adoption rationales of new management practices*. „Journal of Business Research” 2012, No. 3, Vol. 65.
- Giroux H., *‘It was such a handy term’: management fashions and pragmatic ambiguity*. „Journal of Management Studies” 2006, No. 6, Vol. 43.
- Gondo M.B., Amis J.M., *Variations in practice adoption: The roles of conscious reflection and discourse*. „Academy of Management Review” 2013, No. 2, Vol. 38.
- Grant K., *Knowledge management, an enduring but confusing fashion*, „The Electronic Journal of Knowledge Management” 2011, No. 2, Vol. 9.
- Hamel G., *The why, what and how of management innovation*. „Harvard Business Review Polska” 2006, No. 2, Vol. 84.
- Heusinkveld S., Benders J., *On sedimentation in management fashion: an institutional perspective*. „Journal of Organizational Change Management” 2012, No. 1, Vol. 25.
- Heusinkveld S., Benders J., Hillebrand B., *Stretching concepts: The role of competing pressures and decoupling in the evolution of organization concepts*. „Organization Studies” 2013, No. 1, Vol. 34.
- Kimberly J.R., *Managerial innovation*, [w:] *Handbook of organizational design*, eds. P.C. Nystrom, W.H. Starbuck. Oxford University Press, New York 1981.
- Kraśnicka T., Głód W., Wronka M., *Pojęcie, determinanty i znaczenie innowacji zarządczych (management innovation) – stan badań nad zjawiskiem*. Zeszyty Naukowe Organizacja i Zarządzanie 2014, nr 73.
- Madsen D.Ø., Stenheim T., *The impact of management concepts: a typology*. „Problems and Perspectives in Management” 2014, No. 4, Vol. 12.
- Nijholt J.J., Benders J., *Coevolution in management fashions: The case of self-managing teams in the Netherlands*. „Group & Organization Management” 2007, No. 6, Vol. 32.
- O’Mahoney J., *The diffusion of management innovations: The possibilities and limitations of memetics*. „Journal of Management Studies” 2007, No. 8, Vol. 44.
- Perkmann M., Spicer A., *How are management fashions institutionalized? The role of institutional work*. „Human Relations” 2008, No. 6, Vol. 61.
- OECD-Eurostat, *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*. Wydanie trzecie. OECD i Eurostat, 2005.
- Rogers E.M., *The diffusion of innovations*. Wydanie czwarte. Free Press, New York 1995.
- Røvik K.A., *From fashion to virus: An alternative theory of organizations’ handling of management ideas*. „Organization Studies” 2011, No. 5, Vol. 32.
- Røvik K.A., *Knowledge transfer as translation: review and elements of an instrumental theory*. „International Journal of Management Reviews” 2016, No. 3, Vol. 18.
- Sahlin K., Wedlin L., *Circulating ideas: imitation, translation and editing*, [w:] *Handbook of Organizational Institutionalism*, eds. R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, K. Sahlin-Andersson. Sage, Thousand Oaks 2008.
- Volberda H.W., Bosch F.A. van den, Mihalache O.R., *Advancing management innovation: Synthesizing processes, levels of analysis, and change agents*. „Organization Studies” 2014, No. 9, Vol. 35.

## Netografia

<https://trends.google.com/trends/?geo=US>

Madsen D.Ø., *Using Google Trends in management fashion research: A short note*. HAL archives. Dostępny w Internecie: <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01343880>





# Summaries

---

## Systemic paradigm in innovation. The importance of cooperation in the innovative ecosystem

**Elżbieta Wojnicka-Sycz, Piotr Sycz**

The concept of an innovative ecosystem reflects a shift from a mechanistic approach towards a systemic paradigm in science, economy and technology. The definition of innovative ecosystem shows the evolution of approach to organization at the micro level, taking place in direction indicated by the theory of systems and the theory of innovation, as well as a change towards perception of economy as an ecosystem and creation of business ecosystems based on competition of allies. Characteristic for systemic approach cooperation with external entities, that is within the enterprise sector (competitors, suppliers, recipients) as well as between sectors (universities, administration, society-users), is crucial for the innovation process, because it means the exchange of knowledge, which inspires new ideas. At the same time, it makes it possible to reach specialized capabilities, which in the presence of complexity of technologies, organizations are not able to own sufficiently. Conclusions from the research carried out in years 2003–2017 confirm positive impact of cooperation in the innovative ecosystem on the effectiveness of the entities involved, as well as on local economies.

**Keywords:** systemic paradigm, innovative ecosystem, cooperation in the innovation process, business ecosystem

---

## Crafts or art – the thing about the sources of innovations and creativity

**Zbigniew Malara, Maciej Malara**

The study formulated the premise of an argument that any discussion on the level of innovation in Poland, especially in the case of the formulation of the assessment as to the intensity (quantity) and maturity (quality) proposals for solutions in this area requires to take into account the wider background, consisting of historical conditions, social, political, organizational, technological and technical. That it turn leads to a deeper analysis and the search for sources responsible for this state. In this study, the author undertook an attempt, researching the sources of it innovations and creativity, which – according to the author’s opinion – depend on the ethnic as well as ethical and moral (religious) backgrounds, complemented by habits and attitudes which leads to the kind of invention genotype closest to the Jewish people. We all can learn from them to draw all the wisdom and experience and follow the path set by them. Consequently, the author discusses a variety of conditions, through which the State of Israel and the Jewish diaspora have become innovation leaders, *fuel* the world of innovation and model worthy of emulation by other nations. The authors are fully aware that they views reported here are debatable or even controversial, with which not all researchers can agree. After all, they believ that the cited and discussed here examples effectively support the views forwarded by the author of the evaluation.

**Keywords:** innovation, creativity, sources of innovations and creativity, crafts, art

---

## Effects of technical progress in the conditions of the fourth technological revolution

**Maria Fic, Daniel Fic**

The result of technical progress is the fourth technological revolution. This article considers changes in the chain of global added value, stressing that both ends of the value chain add higher values to the product than the middle part of the value chain – production (smiling curve). This leads to differences in contribution of individual countries to the global value added. The decline in the share of industrial production in GDP generation in selected highly developed countries was analyzed. The article emphasizes that along with the development of the fourth generation industry it is rather a complementary structure and methods of production, than cost differences, that are the factor determining cooperation with foreign partners. Next, the article discusses the effects of digitization and technical progress for the economy, shows changes in the rate of increase in labor productivity and wages, a decrease in the share of labor income in GDP, and an increase in the share of corporate profits. The final section presents the development of human capital as a necessary condition for implementing solutions of the fourth technological revolution.

**Keywords:** technical progress, Fourth Industrial Revolution, Industry 4.0, global value chain, productivity

---

## The strategic conditions of innovation

**Wojciech Machel**

This chapter presents strategic conditions of enterprise innovation presented from the perspective of “strategy synthesis”. The concept of “Synthesis of strategy” by R. Mayer and B. De Wit assumes an analysis of company’s functioning in three strategic dimensions: the process of strategy development, the content of the strategy and the context of the organization’s strategy. Strategic dilemmas exist in each of the strategic dimensions. “Synthesis of strategy” presents a situation in which the manager is “forced” to make strategic decisions based on the analysis and resolution of individual strategic paradoxes of the organization. The chapter attempts to identify strategic conditions affecting innovation. The area of ten strategic paradoxes was adopted as the analysis criterion.

**Keywords:** strategy, strategic management, innovation, strategic paradox

---

## Financing innovation in organisation

**Aldona Małgorzata Dereń, Jan Skonieczny**

One of the key components of innovation management process is the selection of financing sources for innovative projects in the organization. The research problem undertaken by authors is important for Polish enterprises, especially SMEs, which base their strategies on innovation. The aim of the article is to present methodology of selecting sources of financing for innovation. The first part of the work discusses sources of innovation financing widely described in the literature on the subject. The analysis of these sources allowed to develop own methodology of their choice by organizations. The proposed methodology is universal and can be recommended in various organizations, especially in SMEs, undertaking innovative activity.

**Keywords:** enterprise, innovation, market, sources of innovation financing

---

## Lean Management as a source of inspiration for an organizational innovativeness in SMEs

**Piotr Walentynowicz, Elżbieta Wojnicka-Sycz**

This chapter presents considerations on the possibilities offered by Lean Management for organizational innovation. These can be the inspiration to create your own lean organizational solutions or patterns of innovative methods and techniques that this concept proposes, especially in small and medium-sized enterprises. It is true that some authors state that Lean Management is not conducive to innovation, above all product innovation (Chen, Taylor, 2009), however, the authors of this study do not agree with this statement. A properly implemented Lean system in the enterprise is conducive to innovation, not only organizational.

**Keywords:** Lean Management, organizational innovation, small and medium enterprises

---

## On the question of societal systems in ecological-innovative development of the society

**Elena Sadchenko, Natalia Tomczewska-Popowycz**

The article discusses innovative approaches to ecological systems as an element of the socio-ecological and economic system, which is a societal or social subsystem as a basis for a sustainable society, fundamental elements of which are political, ideological, moral, social, economic and ecological factors. The properties of the societal are proposed, attention is paid to emergence, which ensures the stability of such a system with respect to external influences.

**Keywords:** innovative approaches, societal system, environmental and innovation development, political, ideological and moral factors

---

## Social features of the formation of IT ecosystem in Ukraine

**Marina Chaikovska**

The features of Ukraine's innovative potential, existing structural problems, emergent factors, current trends in the IT market of Ukraine, infrastructure and prospects for the start-sector of the IT market in Ukraine are analyzed. An agent simulation model of venture investment has been developed. A cluster model for the formation of an innovative ecosystem based on information-communication, resource-mobilizing and societal technologies is proposed.

**Keywords:** innovation, intellectual capital, IT market, start-up industry, Crowdfunding, IT clusters, societal ecosystems Success premises of "innovation of value" at the example of small IT firm

---

## Success premises of “innovation of value” at the example of small IT firm

**Janusz Kroik, Adam Świda**

The paper discusses practice of ocean strategy at the example of small IT enterprise. Main aim of the work was an assessment this market creation strategy. The background for the assessment were idea of innovation of value and blue ocean strategy. A special 56 diagnose questions were created – at the base of literature – for detailed analyse. Perspectives of the analyse were: competitions into talents for implementation technological innovations and typical traps in formulating blue ocean strategy. The two perspectives weren't fully confirmed by empirical researches.

**Keywords:** innovativeness, enterprise, detection, interview

---

## Ecological innovations in enterprises in Poland

**Małgorzata Rutkowska, Jolanta Pakulska**

The main engine of economic development are and will be innovations, especially ecological and social innovations. The aim of the study is to analyze ecological innovations used in Polish enterprises. This article presents an analysis of selected aspects of eco-innovation. Based on the literature on the subject, the essence of eco-innovation was characterized and the possibilities and difficulties in their implementation were indicated. The study analyzed the measurement of innovations in Poland in two periods, e.g. 2006–2008 and 2009–2014. Then, it was pointed to the development of eco-innovations in Poland and enterprises that introduced eco-innovations. The article uses a descriptive method. It consists of the identification and description of a specific phenomenon, which is the impact of the implemented corporate social responsibility initiatives for eco-innovation. In the further part of the study, a comparative analysis was used, thanks to which any changes and irregularities as well as deviations from accepted norms were indicated. The test results are presented in a tabular format.

**Keywords:** sustainable development, eco-innovation, organization strategy

---

## Innovative approach to development activities on the example of projects Kaszubska Ostoja and Łebska Ostoja

**Jarosław Szreder**

The article presents the idea of an innovative approach to development activity. After presenting the concept of apart-hotels and condohotels and the process of development of this type of development activity in Poland, in which the presented projects fit in, their characteristics, critical analysis of success factors and benefits for various types of stakeholders were presented. The conclusions from the participant observation study can be used to develop the type of projects in practice. The results of the analyzes carried out show that innovativeness is one of the main factors of their success.

**Keywords:** developer, innovative development venture, apart-hotels, condohotels, innovation

---

## Innovation and refinement. Barriers of innovation proces in SME enterprises

**Maria Anna Kamińska**

The term “innovation” appears in every sphere of life. A generally accepted definition of innovation says that it is “a series of activities leading to the creation of new or improved products, technological processes or organizational systems” (Wiśniewska, 2013). In recent years, there has been an increasing interest in innovativeness in different areas: management, technological products, higher education, management methods or even in cosmetology, hair-dressing, etc. Innovation is considered to be an “engine” of the economy. However, is every refinement an innovation? A primary concern is therefore an issue of understanding the concept of innovation, how it arises and its development barriers. The main purpose of this study is to develop an understanding of innovation with the indication what should be understood as innovation. The article describes research among Polish microenterprises and the SME sector.

**Keywords:** innovation, barriers of innovation, refinement, SME sector

---

## Evaluation of KGHM managers’ openness to innovative activities in non-attendance talks

**Janusz Kroik, Zbigniew Malara**

The paper presents analyses and assesses of the tendency of KGHM managers to innovate in the use of employee absence prevention tools. The analysis used surveys conducted at the turn of 2017/2018, in which over 20 questions regarding managerial activities related to the absences were formulated. The research shows that there is noticeable openness to attempts at a new approach to diagnosing the problem of absenteeism. The scope of innovation included adaptation of guidelines encountered in the literature on the subject formulated for the purposes of final talks regarding non-attendance activities. It was noted that the openness to these changes depends on exploring the essence of the problem. It means, that some managers participating in the study did not take part in the familiarization phase. It was this group that did not take an unequivocal position on proposals for change (innovation). The results obtained should be treated as surveys and with extreme caution, due to the number of respondents’ opinions (just over 30). However, the conclusion about the importance of specific training while trying to make changes in the personnel sphere has been explicitly confirmed.

**Keywords:** absences, management, innovations, survey, manager

---

## Creative teams by the example of Lower Silesian enterprises

**Jerzy Tutaj**

The article presents the genesis and determinants of the creation of creative teams in enterprises. A conceptual workshop was discussed. The structure and method of creating creative teams was presented by the example of Lower Silesian production and service enterprises. The main part of the article attempts to capture the characteristics of creative teams that function in manufacturing enterprises and the features that exist in service enterprises. The author also presented suggestions of improvements in the work of creative teams in both manufacturing and service companies. The final part presents examples of ideas and activities that developed and introduced creative teams in their organizations.

**Keywords:** creative team, features of a creative team, production and service enterprise

---

## Creatique as a tool for supporting innovative problem solving in companies

**Rafał Miśko**

Managers are required to effectively deal with problems that arise in the organizations they manage. Therefore, they are wondering about the selection of tools to achieve this task. The purpose of this chapter is to present an innovative approach to solving problems in organizations. The idea is the creatique, an inventive method that allows a broad view of the problem, a good understanding of it, and thank to this the effective solution.

**Keywords:** entrepreneurship, innovation, creatique

---

## Innovations in public institutions

**Jerzy Tutaj, Jacek Rakoczy**

The article presents a conceptual workshop, as well as results and conclusions from research in the field of innovation in the public sector, implemented only from two, both in European and national terms. The process of the self-government's preference for the enterprise was also presented, taking into account the specificity of primarily addressing the objective related to the values relevant to the local community. The main part of the article refers to the attempt to identify the factors responsible for the weak position of Poland in rankings and the generally weak development of innovation in Polish public sector. Author also pointed out the main sources of innovative activities in the public sector, mainly against the background of organizational innovations. The article also identifies factors affecting the increase of innovation, and among them the Local Innovation Policies are particularly discussed.

**Keywords:** innovation, innovation in the public sector, local innovation policy

---

## Process and organizational innovations in the activities of Wrocław universities

**Jagoda Mrzygłocka-Chojnacka, Radosław Ryńca**

The article is dedicated to the issue of assessing innovative activities in higher education institutions, in particular in the area of process and organizational innovation. The main aim of the article was to identify innovative activities of higher education institutions, which are associated with a change in their market position and increased competitiveness on the market. To accomplish this aim a literature query and an analysis of quantitative own research were carried out in the environment of Wrocław's higher education institutions. This issue is important for both cognitive and practical reasons. It provides useful knowledge both in the field of management sciences and the condition of innovative activity of the university in the process and organizational area, as well as the information resource important for people managing higher education institutions.

**Keywords:** process innovations, organizational innovations, university

---

## ISO 9001 standard as source of innovation

**Krzysztof Zymonik**

The aim of this article is to assess changes in the area of ISO 9000 standards, in terms of innovation aspect of its solutions. Particular attention has been paid to the ISO 9001 standard. The author intended to show that the ISO 9001 standard is a modern document containing current knowledge in the field of management science. It transmits this knowledge to business practice. The research was limited to organizational innovations. The adopted research method are studies of thematic literature and relevant standardization documents.

**Keywords:** quality, management, organization, innovation, ISO 9001 standard

---

## Possibilities of an innovative municipal waste management system in Poland on the example of solutions used in Belgium

**Małgorzata Pol**

The article compares and identifies the differences between the innovative Belgian municipal waste management system and the existing system in Poland. In addition, consideration was given to the possibility of adopting an innovative, Belgian municipal waste management system to Polish conditions. The analysis of the municipal solid waste management system in Belgium has shown that there is scope to improve the efficiency of the system by creating recycling centers. In these places wastes are taken free of charge. This solution implies a multidimensional advantage. In addition, the Polish system doesn't incent municipal waste producers to fulfill the EU commitment especially the first step in the waste hierarchy. The possibility of reducing the financial burden would give the producers of the solid municipal waste the bigger control of produced amount of trash, According to the author of the study, this solution would increase benefit the efficiency to the system of municipal waste management. Diversification of the collection price depending on the types of waste generated would be an important incentive to reduce the amount of mixed waste. This solution, as a result might extend the storage life of the landfill. The example of Belgium, a country that has created an extremely innovative and effective system of municipal waste management, in opinion of the author of the study should serve Poland as a guide to implement as many solutions as possible.

**Keywords:** waste management, municipal waste, ecological policy, ecology, landfills, innovative management, economy

---

## The problems of creating the Development Strategy of the Lower Silesian Voivodship in the years 2012–2014

**Jerzy Tutaj**

Polish regions, along with receiving the task of distributing European funds, since 2007 to a greater extent have been able to decide and really affect the directions and scope of their development. However, since the beginning of the creation of voivodships and the decentralization process in Poland, both through the analysis of laws regulating the competences of the region's authorities, mutual relations between the state and the region, as well as analyzing everyday practice, one has been able to observe not only the clash of both power centers, but also a definitely stronger position of the central government which only brings regional authorities to administrating voivodships. In the article Author analyzes the concepts of management, public management, administrating, governing, and also tries to answer the following questions: Is the region in Poland the subject of strategic thinking? How is the adopted strategic thought implemented? What is its role in the decision-making process? Author also presents dilemmas of managing and administrating and answers the questions posed using the example of the Marshal's Office of Lower Silesia.

**Keywords:** administration, management, region, strategy, regional development policy

---

## Classical and innovative methods of financial market analysis

**Anna Czarnecka, Agnieszka Parkitna**

The major objective of this study was to investigate selected quantitative methods of investment risk analysis. The presented methods show classic theory of finance, as well as an innovative approach derived from fractal geometry. In addition to the evaluation of these methods, authors also presented the investment risk values obtained from them for the selected asset.

**Keywords:** investment risk, Hurst exponent, probability, VaR, standard deviation

---

## Faces of novelty in management

**Alicja Balcerak**

Novelty in management has many faces. There are temporary popular (fashionable) management innovations, local ones, and ostensible ones. The level of new idea's innovativeness does not determine advantages gained by its implementation. Management fashion is a possible, but not necessary phase of management idea's life. The usability of bibliographic analysis for ideas dissemination is limited.

**Keywords:** management innovation, management fashion, innovativeness

---





Monografia jest złożona z opracowań autorstwa pracowników Katedry Infrastruktury Zarządzania Politechniki Wrocławskiej oraz czołowych szkół wyższych w Polsce i za granicą, którzy zajmują się szeroko rozumianym zarządzaniem innowacjami i współpracują z Katedrą. Zagadnienia teoretyczne i praktyczne omawiane w publikacji związane są z procesami powstawania, organizowania i finansowania innowacji oraz tworzeniem wspierających je struktur i zespołów. Całość stanowi niewątpliwie znaczący wkład w dyskusję merytoryczną dotyczącą promowania innowacji jako siły napędzającej rozwój społeczno-gospodarczy każdego kraju, a szczególnie Polski w kontekście wzmocnienia jej pozycji konkurencyjnej wśród krajów członkowskich Unii Europejskiej.

Monografia jest skierowana zarówno do studentów i doktorantów, dla których jest niewątpliwie cenną ofertą edukacyjną, jak i do menedżerów i specjalistów zajmujących się generowaniem i wdrażaniem innowacji w swoich organizacjach i chcących poszerzyć swoje umiejętności przedsiębiorcze i twórcze.



**Wydawnictwa Politechniki Wrocławskiej są do nabycia w księgarni,  
plac Grunwaldzki 13, 50-377 Wrocław, budynek D-1 PWr., tel. 71 320 29 35  
Prowadzimy sprzedaż wysyłkową: [zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl](mailto:zamawianie.ksiazek@pwr.edu.pl)**

**ISBN 978-83-7493-032-1**